



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
“Εφαρμοσμένων Οικονομικών και Περιφερειακής Ανάπτυξης”

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα: "Ανταγωνιστικές Στρατηγικές και Αιτίες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα κατά την περίοδο οικονομικής κρίσης. Μελέτες Περίπτωσης".

Κοντούρη Ευαγγελία

Τριμελής Επιτροπή:

Κεραμίδου Ιωάννα, Επίκουρος Καθηγήτρια (Επιβλέπουσα)

Φωτεινοπούλου Κάτια, Επίκουρος Καθηγήτρια

Στοφόρος Χρυσόστομος, Επίκουρος Καθηγητής

Αθήνα 2017

ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Διπλωματική Εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν επίσημες θέσεις.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα:

Κοντούρη Ευαγγελία

Υπογραφή:

.....

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

15/01/2017

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω, ιδιαιτέρως, την Επίκουρο Καθηγήτρια του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Κεραμίδου Ιωάννα για την καθοδήγησή της καθ' όλη την διάρκεια περάτωσης της εργασίας και την αμέριστη βοήθεια της στην επίλυση των προβλημάτων που προέκυψαν.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους φίλους μου για την στήριξη τους όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου.

Αντικείμενο. Η διπλωματική μελετά τις στρατηγικές και αιτίες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μικρών και μεσαίων κυρίως επιχειρήσεων στην Ελλάδα κατά την περίοδο οικονομικής κρίσης. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να προσδιοριστούν οι ανταγωνιστικές στρατηγικές και τα πλεονεκτήματα των επιτυχημένων εταιρειών σε ένα κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων στην Ελλάδα, οι οποίες εξασφάλισαν υψηλότερες αποδόσεις κατά την περίοδο 2009-2016, παρά τη γενικότερη αρνητική οικονομική συγκυρία.

Μεθοδολογία. Τα απαιτούμενα εμπειρικά στοιχεία συλλέχθηκαν με τη συμπλήρωση ειδικού ερωτηματολογίου το 2016 από τριάντα δύο επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων με βάση το κρέας στην Ελλάδα. Με βάση τα πρωτογενή αυτά στοιχεία, δημιουργήθηκαν επτά λανθάνουσες μεταβλητές, εκ των οποίων οι δύο αφορούσαν τις επιδόσεις των επιχειρήσεων σε όρους κέρδους και μεριδίου ζ αγοράς, ενώ οι υπόλοιπες πέντε αφορούν τις επιχειρηματικές στρατηγικές επιλογές για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: το μέγεθος της επιχείρησης, τη διαφοροποίηση, την ποιότητα, την καινοτομικότητα, και ευελιξία. Το κύριο ερώτημα της έρευνας είναι εάν οι ανωτέρω αιτίες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνδέονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με τα κέρδη και τις πωλήσεις. Ο έλεγχος της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών ενδιαφέροντος και η εκτίμηση της στατιστικής τους σημαντικότητας συντελείται μέσω της Μερικών Ελάχιστων Τετραγώνων (PLS) μοντελοποίησης μέσω δομικών εξισώσεων (SEM). Η τεχνική αυτή, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, επιτρέπει αξιόπιστες εκτιμήσεις ακόμα και όταν δεν πληρούνται οι αυστηρές παραδοχές για το μεγάλο μέγεθος του δείγματος και την κατανομή των δεδομένων, ή ακόμα και όταν υπάρχει πολυσυγγραμμικότητα και αλληλεξάρτηση.

Συνεισφορά της διπλωματικής. Η διερεύνηση των ανταγωνιστικών στρατηγικών και των αιτιών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια εθνική οικονομία που έχει βιώσει μια περίοδο παρατεταμένης και σοβαρής οικονομικής ύφεσης σε ένα βιομηχανικό κλάδο, μέσω της εφαρμογής ενός μοντέλου με πολλές μεταβλητές μπορεί να δώσει απαντήσεις σε σύνθετα θεωρητικά ζητήματα και πληροφορίες για τις επιπτώσεις των ανταγωνιστικών στρατηγικών επιλογών στην απόδοση των επιχειρήσεων σε περιόδους ύφεσης.

Κοινωνικό όφελος. Η συστηματική εξέταση των πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στρατηγικών των επιτυχημένων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, η οποία έχει πληγεί σοβαρά από τη τρέχουσα χρηματοπιστωτική κρίση κατά τα τελευταία επτά χρόνια έχει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον τόσο σε θεωρητικό όσο και πρακτικό σε επίπεδο, καθώς η εμπειρία αυτή μπορεί να βοηθήσει τους μάντζερ και τους υπεύθυνους πολιτικής στη χάραξη της κατάλληλης πολιτικής σε ανάλογες περιπτώσεις.

Λέξεις κλειδιά: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Ανταγωνιστικές στρατηγικές, Στρατηγικές ομάδες, Ανταγωνιστικότητα, Βιομηχανία Τροφίμων, Οικονομική κρίση, Ελλάδα.

Ευρετήριο Πινάκων και Σχημάτων

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας Π.Ι.1: Βασικοί βιομηχανικοί δείκτες στον κλάδο επεξεργασίας κρέατος και παραγωγής προϊόντων κρέατος στην Ευρωπαϊκή Ένωση (10.1)	16
Πίνακας Π.Ι.2: Αριθμός επιχειρήσεων, προστιθέμενη αξία, απασχόληση στον κλάδο παραγωγής, επεξεργασίας κρέατος και προϊόντων κρέατος (10.1)	17
Πίνακας Π.Ι.3: Βασικοί βιομηχανικοί δείκτες στον κλάδο επεξεργασίας κρέατος και παραγωγής προϊόντων κρέατος στην Ελλάδα (NACE 10.1)	18
Πίνακας Π.Ι.4: Αριθμός επιχειρήσεων στον κλάδο παραγωγής προϊόντων κρέατος και πουλερικών(NACE 2, 10.13).....	21
Πίνακας Π.Ι.5: Προστιθέμενη αξία και αριθμός απασχολουμένων στις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων κρέατος και πουλερικών (10.13), 2014.....	22
Πίνακας Π.Ι.6: Προστιθέμενη αξία και αριθμός απασχολουμένων στις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων κρέατος και πουλερικών (10.13), 2010.....	23
Πίνακας Π.Ι.7: Διάρθρωση Βιομηχανικής Παραγωγής Προϊόντων από κρέας (2010)....	24
Πίνακας Π.Ι. 8:Μέσο Μέγεθος Επιχείρησης	25
Πίνακας Π.Ι.9: Μερίδιο εγχώριας παραγωγής αλλαντικών, 2012.....	26
Πίνακας Π.Ι.10: Μερίδια αγοράς των κορυφαίων επιχειρήσεων, (2012)	27
Πίνακας Π.Ι.11: Δείκτης συγκέντρωσης του κλάδου	27
Πίνακας Π.Ι.12:Ποσοστιαία διάρθρωση προστιθέμενης αξίας κατά τάξη μεγέθους επιχειρήσεων στο κλάδο παραγωγής αλλαντικών	27
Πίνακας Π.Ι.13:Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής, κλάδος επεξεργασίας, συντήρησης, παραγωγής προϊόντων κρέατος (10.1).....	34
Πίνακας Π.Ι.14:Ο Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής, στον κλάδο παραγωγής αλλαντικών (NACE 2, 10.13).....	35
Πίνακας Π.Ι. 15: Εγχώρια παραγωγή αλλαντικών - κρεατοσκευασμάτων	36
Πίνακας Π.Ι.16:Ακαθάριστες Επενδύσεις και Ποσοστό Επένδυσης, στον κλάδο παραγωγής προϊόντων κρέατος (NACE 2, 10.13).....	38
Πίνακας Π.Ι. 17: Ακαθάριστες επενδύσεις των επιχειρήσεων αλλαντικών	39
Πίνακας Π.Ι.18:Φαινόμενη παραγωγικότητα της εργασίας, κόστος εργασία, ακαθάριστο λειτουργικό περιθώριο στον κλάδο παραγωγής προϊόντων κρέατος (10.13).	41
Πίνακας Π.Ι. 19: Φαινομενική κατανάλωση αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων	46
Πίνακας Π.Ι.20: Πληθυσμός της Ελλάδας κατά ομάδες ηλικιών και κατά φύλο,(Απογραφή 2011)	51
Πίνακας Π.Ι. 21: Διαφημιστική Δαπάνη Αλλαντικών ανά Διαφημιστικό Μέσο	52

Πίνακας Π.Ι.22: Εισαγωγές αλλαντικών και παρασκευασμάτων κονσερβών κρέατος (2004-2012).....	54
Πίνακας Π.Ι.23: Εξαγωγές αλλαντικών και παρασκευασμάτων κονσερβών κρέατος (2004-2012).....	54
Πίνακας Π.Ι.24: Εξωτερικό εμπόριο αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων της Ε.Ε (2000-2011)	57
Πίνακας Π.ΙΙΙ. 1 Ιδιοκτησιακό καθεστώς.....	75
Πίνακας Π.ΙΙΙ. 2: Γεωγραφική κατανομή επιχειρήσεων δείγματος.....	76
Πίνακας Π.ΙΙΙ.3: Επιχειρήσεις ως ποσοστό στο σύνολο του δείγματος κατά μέγεθος επιχείρησης.....	77
Πίνακας Π.ΙΙΙ.4: Πίνακας λανθανουσών μεταβλητών και δεικτών μέτρησης	80
Πίνακας Π.ΙV. 1: Αποδόσεις ως προς Ποσοστό Κέρδους των επιχειρήσεων του δείγματος.....	82
Πίνακας Π.ΙV. 2: Αποδόσεις ως προς το μερίδιο αγοράς των επιχειρήσεων του δείγματος	82
Πίνακας Π.ΙV.3: Ανταγωνιστικές στρατηγικές- Ηγεσία Κόστους.....	83
Πίνακας Π.ΙV.4:Ανταγωνιστικές στρατηγικές- Διαφοροποίηση	83
Πίνακας Π.ΙV.5: Ανταγωνιστικές στρατηγικές: Καινοτομία-Ευελιξία.....	84
Πίνακας Π.ΙV.6: Ανταγωνιστικές στρατηγικές επιχειρήσεων του δείγματος: Ποιότητα.....	85
Πίνακας Π.ΙV.7: Κριτήρια ποιότητας για την ακρίβεια του μοντέλου μέτρησης	86
Πίνακας Π.ΙV. 8: Μήτρα συσχέτισης των λανθάνουσων μεταβλητών του μοντέλου.	86
Πίνακας Π.ΙV.9: Αποτελέσματα μέτρησης δομικού μοντέλου, με βάση 5000 πολλαπλάσια δείγματα.....	89
Πίνακας Π.ΙV.10: Ο δείκτης GoF.....	90

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα Δ.Ι. 1: Αριθμός επιχειρήσεων, προστιθέμενη αξία, απασχόληση στον κλάδο παραγωγής, επεξεργασίας κρέατος & προϊόντων κρέατος (10.1), 2014.....	17
Διάγραμμα Δ.Ι. 2: Ποσοστιαία διάρθρωση παραγωγής, επεξεργασίας κρέατος και προϊόντων κρέατος (10.1), ΕΕ (28), 2014.....	19
Διάγραμμα Δ.Ι.3: Ποσοστιαία διάρθρωση παραγωγής, επεξεργασίας κρέατος και προϊόντων κρέατος, Ελλάδα, 2014.....	19
Διάγραμμα Δ.Ι. 4: Αριθμός επιχειρήσεων και κύκλος εργασιών στην ΕΕ, 2014.....	20
Διάγραμμα Δ.Ι. 5: Αριθμός επιχειρήσεων, κύκλος εργασιών στην Ελλάδα, 2014... ..	20
Διάγραμμα Δ.Ι. 6: Διάρθρωση Παραγωγής Αλλαντικών (2010).....	23
Διάγραμμα Δ.Ι. 7: Κατανομή της συνολικής προστιθέμενης αξίας ανά μέγεθος επιχείρησης στις χώρες της Ε.Ε, 2008.....	30
Διάγραμμα Δ.Ι. 8: Κατανομή της συνολικής προστιθέμενης αξίας ανά μέγεθος επιχείρησης στις χώρες της Ε.Ε, 2014.....	31
Διάγραμμα Δ.Ι.9: Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής.....	31
Διάγραμμα Δ.Ι.10: Ποσοστό επενδύσεων στον κλάδο παραγωγής αλλαντικών - κρεατοσκευασμάτων (10.13).....	37
Διάγραμμα Δ.Ι. 11: Ακαθάριστο λειτουργικό περιθώριο στον κλάδο παραγωγής προϊόντων κρέατος και πουλερικών (10.13).....	44
Διάγραμμα Δ.Ι. 12: Φαινομενική κατανάλωση αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων... ..	47
Διάγραμμα Δ.Ι. 13: Μέσος όρος μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών, κατά αστικές και αγροτικές περιοχές (2010).....	48
Διάγραμμα Δ.Ι. 14: Μέσος όρος μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών, κατά αστικές και αγροτικές περιοχές (2011).....	49
Διάγραμμα Δ.Ι.15: Καταναλωτική δαπάνη νοικοκυριών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών εξυπηρέτησης νοικοκυριών.....	50
Διάγραμμα Δ.Ι. 16: Διαφημιστική Δαπάνη Αλλαντικών ανά Διαφημιστικό Μέσο.	52
Διάγραμμα Δ.Ι. 17: Εξέλιξη εμπορικού ισοζυγίου (2004-2012).....	55
Διάγραμμα Δ.Ι. 18: Δείκτης Balassa (2004-2012)	55
Διάγραμμα Δ.Ι. 19: Εισαγωγές και εξαγωγές αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων....	56
Διάγραμμα Δ.Ι.20: Διάρθρωση Εξωτερικού Εμπορίου Αλλαντικών και Κρεατοσκευασμάτων της Ε.Ε (Εισαγωγές).	58
Διάγραμμα Δ.Ι.21: Διάρθρωση Εξαγωγών Αλλαντικών και Κρεατοσκευασμάτων της ΕΕ.....	58
Διάγραμμα Δ.ΙΙ.1: Το παραγωγικό μοντέλο: Εξωτερικό περιβάλλον και Μέσα.....	68
Διάγραμμα Δ.ΙΙ.2: Το θεωρητικό μοντέλο.....	71
Διάγραμμα Δ.ΙΙΙ.1: Διαγραμματική απεικόνιση του μοντέλου PLS-SEM.....	79

Διάγραμμα Δ.IV. 1: Τα αποτελέσματα μέτρησης του δομικού μοντέλου..... 88

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	11
Κεφάλαιο 1: Η βιομηχανία αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων	14
1.1 Η παραγωγή, επεξεργασία και συντήρηση κρέατος στις χώρες της ΕΕ.....	14
1.2 Η σύνθεση της κλαδικής παραγωγής στην Ελλάδα και στις χώρες της ΕΕ..	18
1.3 Ο κλάδος παραγωγής προϊόντων από κρέας ζώων και πουλερικών.....	21
1.4 Το μέσο μέγεθος της επιχείρησης.....	24
1.5 Η συγκέντρωση της παραγωγής.....	26
1.6 Τάσεις της παραγωγής.....	32
1.7 Οι επενδύσεις.....	37
1.8 Τεχνολογικές αλλαγές και φαινόμενη παραγωγικότητα της εργασίας.....	39
1.9 Μέσο κόστος εργασίας και λειτουργικό περιθώριο.....	43
1.10 Θεσμικό πλαίσιο και κοινοτική νομοθεσία.....	45
1.11 Η εγχώρια ζήτηση.....	45
1.11.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες εγχώριας ζήτησης.....	46
1.12 Εισαγωγές και Εξαγωγές αλλαντικών.....	53
1.13 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.....	59
1.14 Πλεονεκτήματα, Διαθρωτικές Αδυναμίες και Προοπτικές.....	61
Κεφάλαιο 2. Θεωρητικό πλαίσιο και υποθέσεις έρευνας.....	63
2.1. Η αποτελεσματική ανταγωνιστική στρατηγική	63
2.2 Η προσέγγιση των βιώσιμων παραγωγικών μοντέλων	65
2.3. Οι υποθέσεις έρευνας.....	70
2.3.1. Ηγεσία κόστους.....	70
2.3.2. Διαφοροποίηση.....	72
2.3.3. Καινοτομία-Ευελιξία.....	73
2.3.4. Ποιότητα.....	74
Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία έρευνας.....	75
3.1 Το δείγμα και ο τρόπος συλλογής των στοιχείων.....	75
3.2 Η ανάλυση των δεδομένων.....	78
3.2 Οι λανθάνουσες και μετρήσιμες μεταβλητές.....	78
Κεφάλαιο 4. Εμπειρικά ευρήματα.....	82
4.1 Οι αποδόσεις των επιχειρήσεων κατά την περίοδο κρίσης.....	82
4.2 Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές και πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	83

4.2 Το μοντέλο μέτρησης	85
4.3 Εκτίμηση του δομικού μοντέλου	87
4.4. Η συζήτηση.....	91
4.5.Συμπεράσματα.....	93
5. Βιβλιογραφικές Αναφορές	97

Εισαγωγή

Η τρέχουσα οικονομική κρίση βρίσκεται στο επίκεντρο της συζήτησης μεταξύ των ακαδημαϊκών και των υπεύθυνων πολιτικής. Η παραγωγική ανασυγκρότηση της ελληνικής βιομηχανίας και οι επιτυχημένες στρατηγικές ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος. Με βάσει αυτές τις ανησυχίες, η παρούσα εργασία επιχειρεί να ρίξει φως για πρώτη φορά στις αιτίες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ορισμένων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο παραγωγής τροφίμων στην Ελλάδα σε ένα περιβάλλον οξύτερης ύφεσης. Κατά αυτό τον τρόπο επιζητά να προσφέρει νέα γνώση όσον αφορά τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που δίνουν έμφαση στην ποιότητα, στην ευελιξία, στην καινοτομία, στη διαφοροποίηση των προϊόντων, και στο ανταγωνιστικό κόστος με σκοπό να διερευνήσει εάν οι στρατηγικές αυτές επιλογές των επιχειρήσεων οδηγούν σε υψηλότερες αποδόσεις σε όρους κέρδους ή μεριδίου αγοράς.

Η διαφορά στις αποδόσεις των επιχειρήσεων έχει απασχολήσει επί μακρόν τους οικονομολόγους. Στη σύγχρονη περίοδο, οι παράγοντες που εξηγούν γιατί ορισμένοι κλάδοι ή επιχειρήσεις έχουν υψηλότερα ποσοστά κέρδους, ή μεγαλύτερους ρυθμούς αύξησης των πωλήσεων τους συνιστά ένα από τα γνωστικά αντικείμενα της βιομηχανικής οικονομικής (Ceccagnoli, 2009; Zott and Amit, 2008). Οι σύγχρονες θεωρίες της επιχείρησης συνδέουν την υψηλότερη απόδοση των επιχειρήσεων με την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με αυτή την ανάλυση, ορισμένες επιχειρήσεις γνωρίζουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και ευνοϊκότερες συνθήκες κερδοφορίας, επειδή για κάποιους λόγους έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων (Powell 2001; Sigalas and Pekka Economou 2013).

Οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της σε μια αγορά έχουν συζητηθεί εκτεταμένα στους πολιτικούς και ακαδημαϊκούς κύκλους (Olugosa, Mokwa, and Noble 1995). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η προσέγγιση των βιώσιμων παραγωγικών μοντέλων (Boyer and Freysenand, 2000; Φωτεινοπούλου και Κεραμίδου, 2006 and Keramidou, 2006) η οποία συναρτά την απόδοση μιας επιχείρησης από τις στρατηγικές τους επιλογές, τα μέσα που χρησιμοποιούν για την υλοποίησή τους, αλλά και από το γενικότερο μακροοικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον το οποίο προδιαγράφει τα περιθώρια βιωσιμότητας μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής (Φωτεινοπούλου και Κεραμίδου, 2006 and Keramidou, 2006). Πρόκειται για μια θεσμική μικροοικονομική ανάλυση, η οποία επιχειρεί να συνδέσει τα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης, πρώτον, με τις ειδικές κοινωνικές σχέσεις, που διέπουν την επιχειρηματική λειτουργία, δηλαδή με τη σχέση κεφαλαίου εργασίας, τις σχέσεις της επιχείρησης με τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, τις τράπεζες, και το κράτος, και δεύτερον με τις ειδικές συνθήκες της αγοράς και της εργασίας, δηλαδή με το ευρύτερο ανταγωνιστικό, μακροοικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, το οποίο θεωρείται ότι προδιαγράφει τα περιθώρια επιτυχίας και βιωσιμότητας μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Μελέτες περίπτωσης υιοθετώντας την προσέγγιση σε όρους βιώσιμων παραγωγικών μοντέλων έχουν γίνει σε αρκετές χώρες και κλάδους, ωστόσο αντίστοιχες έρευνες στο ελλαδικό χώρο είναι εξαιρετικά περιορισμένες (Φωτεινοπούλου και Κεραμίδου, 2006 and Keramidou, 2006). Συγχρόνως δε οι συνθήκες βιωσιμότητας των παραγωγικών μοντέλων και διατήρησης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα έντονα υφεσιακό περιβάλλον δεν έχει πλήρως διερευνηθεί. Η διπλωματική εργασία επιχειρεί να συμβάλει σε αυτή τη βιβλιογραφία, προσδιορίζοντας τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που οδηγούν σε υψηλότερες αποδόσεις σε ένα βιομηχανικό κλάδο στην Ελλάδα, η οποία κατά τα τελευταία οκτώ χρόνια βιώνει μια σοβαρή ύφεση. Στόχος της έρευνας είναι ο προσδιορισμός των ανταγωνιστικών στρατηγικών και των πλεονεκτημάτων των ελληνικών επιχειρήσεων παραγωγής αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων, οι οποίες, κατά την περίοδο τρέχουσας οικονομικής κρίσης, επιδεικνύουν καλύτερες επιδόσεις συγκριτικά με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Το βασικό ερώτημα που επιζητείται να απαντηθεί στο πλαίσιο αυτής της εργασίας είναι το κατά πόσο σε περιόδους μεγάλης οικονομικής ύφεσης, όπως η σημερινή, ορισμένες επιχειρήσεις - και ιδιαίτερα οι μικρού και μεσαίου μεγέθους-καταφέρνουν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και ποιές ανταγωνιστικές στρατηγικές συνδέονται με τις ανώτερες αυτές επιχειρηματικές επιδόσεις.

Η σχέση μεταξύ των ανταγωνιστικών στρατηγικών και της απόδοσης των επιχειρήσεων στην ελληνική βιομηχανία αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων ελέγχθηκε μέσω μιας Μερικών Ελάχιστων Τετραγώνων (PLS) μοντελοποίησης μέσω δομικών εξισώσεων (SEM). Η μέθοδος αυτή επιτρέπει τον έλεγχο σύνθετων θεωρητικών ζητημάτων και παρέχει έγκυρες εκτιμήσεις των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών ενδιαφέροντος ακόμα και όταν δεν πληρούνται οι αυστηρές παραδοχές για το μεγάλο μέγεθος του δείγματος, την κατανομή των δεδομένων, και την ανεξαρτησία μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών.

Για τη συλλογή των εμπειρικών δεδομένων καταρτίστηκε ειδικό ερωτηματολόγιο, το οποίο εστάλη στις περισσότερες από τις 222 επιχειρήσεις αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων, οι οποίες σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat λειτουργούσαν στην Ελλάδα το 2014. Στην έρευνα συμμετείχαν 32 επιχειρήσεις, μικρού μεσαίου και μεγάλου μεγέθους από όλη την ελληνική επικράτεια, οι οποίες αντιστοιχούν στο 14,4% του συνολικού πληθυσμού της έρευνας. Τα πρωτογενή αυτά στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν για την δημιουργία ενός δομικού μοντέλου, στο οποίο περιελήφθησαν ως λανθάνουσες μεταβλητές, οι πιθανές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή το μέγεθος της επιχείρησης, η διαφοροποίηση των προϊόντων, η ποιότητα, η ευελιξία, και η καινοτομία, καθώς επίσης και η απόδοση των επιχειρήσεων σε όρους ποσοστού κέρδους και πωλήσεων. Τα εμπειρικά αυτά ευρήματα έχουν ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς μας δίνουν πληροφορίες για τις επιτυχημένες εταιρίες σε ένα κλάδο σε ένα περιβάλλον οικονομικής ύφεσης, δημοσιονομικής κρίσης, και κρίσης χρέους.

Η διπλωματική ολοκληρώνεται σε τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην παρουσίαση των δομικών χαρακτηριστικών του κλάδου παραγωγής προϊόντων από κρέας. Στο δεύτερο κεφάλαιο εξηγείται το θεωρητικό πλαίσιο και οι

υποθέσεις έρευνας. Το τρίτο κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογία και τις τεχνικές ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου. Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα εμπειρικά ευρήματα και συνοψίζονται τα συμπεράσματα.

Κεφάλαιο 1: Η βιομηχανία αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων

Στο κεφάλαιο αυτό καταγράφονται και αναλύονται τα δομικά χαρακτηριστικά του κλάδου παραγωγής αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων στην Ελλάδα και στις χώρες της ΕΕ. Οι τάσεις παραγωγής και η αποτύπωση του παραγωγικού προτύπου και των τεχνολογικών συνθηκών παραγωγής αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων εντός της ελληνικής επικράτειας συνιστά επίσης έναν από τους στόχους του παρόντος κεφαλαίου. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται ακόμη στην καταγραφή των μεταβολών, στην τάση και στους προσδιοριστικούς παράγοντες της ζήτησης αλλαντικών. Τέλος καταγράφονται οι διαθρωτικές αδυναμίες αλλά και οι προοπτικές ανάπτυξης της ελληνικής βιομηχανίας αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων.

1.1 Η παραγωγή, επεξεργασία και συντήρηση κρέατος στις χώρες της ΕΕ

Στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το 2015, λειτουργούσαν 35.655 επιχειρήσεις (βλέπε Πίνακα Π.Ι.1), οι οποίες είχαν ως κύρια δραστηριότητα την παραγωγή, επεξεργασία και συντήρηση κρέατος και προϊόντων με βάση το κρέας (NACE 2, κλάδος 10.1). Στο σύνολο των Ευρωπαϊκών αυτών επιχειρήσεων απασχολούνται κατά το ίδιο έτος 922.289 άτομα, τα οποία δημιουργούσαν 33.6 δισεκατομμύρια ευρώ προστιθέμενη αξία, ήτοι το 2,4% της συνολικής προστιθέμενης αξίας στο σύνολο της μεταποίησης στις χώρες της Ε.Ε (βλέπε Πίνακα Π.Ι.1). Το 2008 στον κλάδο δραστηριοποιούνταν ένας μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων (41.300) και απασχολούμενων (938.400 άτομα) τα οποία δημιουργούσαν 30 δισ. ευρώ προστιθέμενη αξία, ήτοι το 2,2% της συνολικά παραχθείσας προστιθέμενης αξίας στο σύνολο της ευρωπαϊκής μεταποίησης. Μεταξύ των ετών 2008-2015, μειώθηκε ο αριθμός των επιχειρήσεων κατά 3,7%, ενώ το αντίστοιχο μέγεθος στο σύνολο της μεταποίησης στις χώρες της ΕΕ αυξήθηκε κατά 10% (βλ. Πίνακα Π.Ι.1).

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Πίνακα Π.Ι.2, σε πέντε χώρες κυρίως συγκεντρώνεται το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων του κλάδου. Στη Γερμανία, Γαλλία, Ισπανία, Ιταλία, Πολωνία λειτουργεί το 2014 το 81.3% του συνόλου των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων που ασχολούνται με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα. Στις χώρες αυτές διαμένει το 67.1% του συνόλου των απασχολούμενων του κλάδου στο σύνολο της ΕΕ, και δημιουργείται το 66.6% της συνολικής κλαδικής προστιθέμενης αξίας. Πιο αναλυτικά, το 2014, στη Γερμανία εγκαθίστανται 9.428 εταιρείες (26% του συνόλου), στην Γαλλία 5.946 επιχειρήσεις (16% του συνόλου), στην Ισπανία 3.484 (το 9% του συνόλου), στην Ιταλία 3.458 επιχειρήσεις (9%) και τέλος στην Πολωνία και στην Αυστρία 2.739 επιχειρήσεις (το 7% του συνόλου) και 950 εταιρείες (2,6%) επιχειρήσεις αντίστοιχα (βλέπε Πίνακα Π.Ι.2 και Διάγραμμα Δ.Ι.1).

Οι κυριότερες κατηγορίες αλλαντικών

1. Προϊόντα από σύγκοπτο κρέας. Περιλαμβάνονται ωμά προϊόντα, προϊόντα ωρίμανσης και μερικής ωρίμανσης, καθώς επίσης και προϊόντα θερμικής επεξεργασίας.

Ειδικότερα:

1^α. *Ωμά προϊόντα (λουκάνικα)* Η πρώτη ύλη είναι το καθαρό χοιρινό κρέας ή το μίγμα βοδινού και χοιρινού κρέατος, ή ακόμα και το μίγμα χοιρινού, βοδινού και πρόβειου κρέατος (λουκάνικα ωμά σύμμεικτα). Η προσθήκη κρέατος πουλερικών απαγορεύεται, ενώ τοποθετούνται σε θήκες φυσικής

προέλευσης (βρώσιμα περιβλήματα) και είναι δυνατόν να υποστούν μερική αφυδάτωση ή κάπνισμα. Η περιεκτικότητά τους σε λίπος δεν πρέπει να ξεπερνά το 35%.

1β. *Προϊόντα ωρίμανσης (αέρος).* Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τα σαλάμια αέρος, τα σουτζούκια και τα παρεμφερή αυτών. Η παραγωγική διαδικασία περιλαμβάνει την ενθήκευση αυτών σε φυσικές ή τεχνητές θήκες, καθώς και την αφυδάτωση, ωρίμανση και πιθανόν και το κάπνισμα αυτών. Βάσει του Κώδικα Τροφίμων, απαγορεύεται ρητώς να υποστούν θερμική επεξεργασία και η περιεκτικότητά τους σε λίπος να υπερβαίνει το 45%. Σουτζούκια παράγονται από σύγκοπτο πρόβειο και βοδινό κρέας, με προσθήκη λίπους και αρτυμάτων και η περιεκτικότητά τους σε λίπος δεν πρέπει να υπερβαίνει το 50%.

1γ. *Προϊόντα μερικής ωρίμανσης (ημίξερα).* Η εν λόγω κατηγορία περιλαμβάνει τα σαλάμια τύπου Σερρών, μπύρας κτλ. τα οποία αφού υποστούν μερική ωρίμανση, υφίστανται θερμική επεξεργασία, ενώ απαγορεύεται η προσθήκη αμύλου.

1δ. *Προϊόντα θερμικής επεξεργασίας (βραστά).* Τα προϊόντα υπόκεινται σε θερμική επεξεργασία (πήξη των πρωτεϊνών μέχρι το κέντρο της μάζας). Στην εν λόγω κατηγορία ανήκουν τα λουκάνικα τύπου Φρανκφούρτης, μορταδέλα, πάριζα και άλλα βραστά σαλάμια.

2. Προϊόντα από τεμάχια κρέατος

Τα προϊόντα της εν λόγω ευρύτερης κατηγορίας έχουν ως βασική πρώτη ύλη αυτοτελή ογκώδη τεμάχια σφάγιου χοιρινού κρέατος, με ή άνευ οστών και υφίστανται ειδική τεχνολογική επεξεργασία.

2α. *Προϊόντα ωρίμανσης.* Η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνονται το χοιρομέρι (ή αλλιώς ζαμπόν) ωρίμανσης, την ωμοπλάτη ωρίμανσης (σπάλα), το νουά ωρίμανσης και τον παστουρμά.

2β. *Προϊόντα θερμικής επεξεργασίας.* Η υποκατηγορία αυτή περιλαμβάνει το χοιρομέρι (ζαμπόν), την ωμοπλάτη (σπάλα), το μπέικον, το νουά, το φιλέτο χοιρινό ή βοδινό, τις βοδινές ή χοιρινές μπριζόλες, τη γλώσσα και τα τεμάχια πτηνών θερμικής επεξεργασίας.

3. Έτερα προϊόντα

Για την παραγωγή διαφόρων άλλων προϊόντων αλλαντοποιίας πέραν των αναφερομένων, βασική πρώτη ύλη αποτελεί το κρέας και τα διάφορα παραπροϊόντα αυτού, αφού υποστούν ειδική επεξεργασία. Ενδεικτικά αναφέρονται τα προϊόντα: πηκτή, πατέ, φουά γκρα χήνας, κόρν-μπιφ (corned beef), λάντσιον-μπτ (luncheon-meat) και προϊόντα τύπου τσόπτ-μπτ (chopped-meat). Επίσης, περιλαμβάνονται και τα προϊόντα από βοδινό ή χοιρινό κρέας σε ζελατίνη ή στο φυσικό ζωμό τους, παστό (σύγληνο) κρέας, καθώς και άλλα προϊόντα με τεμάχια κρέατος.

Πίνακας Π.Ι.1: Βασικοί βιομηχανικοί δείκτες στον κλάδο επεξεργασίας κρέατος και παραγωγής προϊόντων κρέατος στην Ευρωπαϊκή Ένωση (10.1)

	2008	2015	Ποσοστιαίες Μεταβολές 2008-2015
Κύριοι Δείκτες	ΕΕ 27	ΕΕ 28	ΕΕ 28
Αριθμός επιχειρήσεων	41.300	35.655	-13,7
Αριθμός απασχολούμενων	938.400	922.289	-1,7
Κύκλος εργασιών (ΚΕ σε εκατ. ευρώ)	190.000	221.158	16,4
Αγορές αγαθών και υπηρεσιών (εκατομμύρια ευρώ)	161.737	188.928	16,8
Δαπάνες προσωπικού (εκατ. ευρώ)	21.287	22.400	5,2
Προστιθέμενη αξία (εκατ. ευρώ)	30.000	33.600	12
Ακαθάριστο λειτουργικό πλεόνασμα (ΛΠ εκατ. ευρώ)	9.070	11.200	23,5
Ακαθάριστες επενδύσεις σε υλικά αγαθά	4.330	5.837	34,8
Αριθμός απασχολούμενων	3,1	3,2	3,2
Προστιθέμενη αξία	2,2	2,4	10,1
Φαινόμενη παραγωγικές εργασίας (προστιθέμενη αξία σε χιλιάδες ευρώ ανά απασχολούμενο)	39,2	31,3	12,5
Μέση δαπάνη προσωπικού (χιλ. ευρώ)	25,3	20,1	7,2
Λόγος παραγωγικότητας προς μισθούς προσαρμοσμένο (%)	165,9	155,6	-1,8
Ακαθάριστο λειτουργικό περιθώριο (ΛΠ/ΚΕ %)	8,1	11	4,1

Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

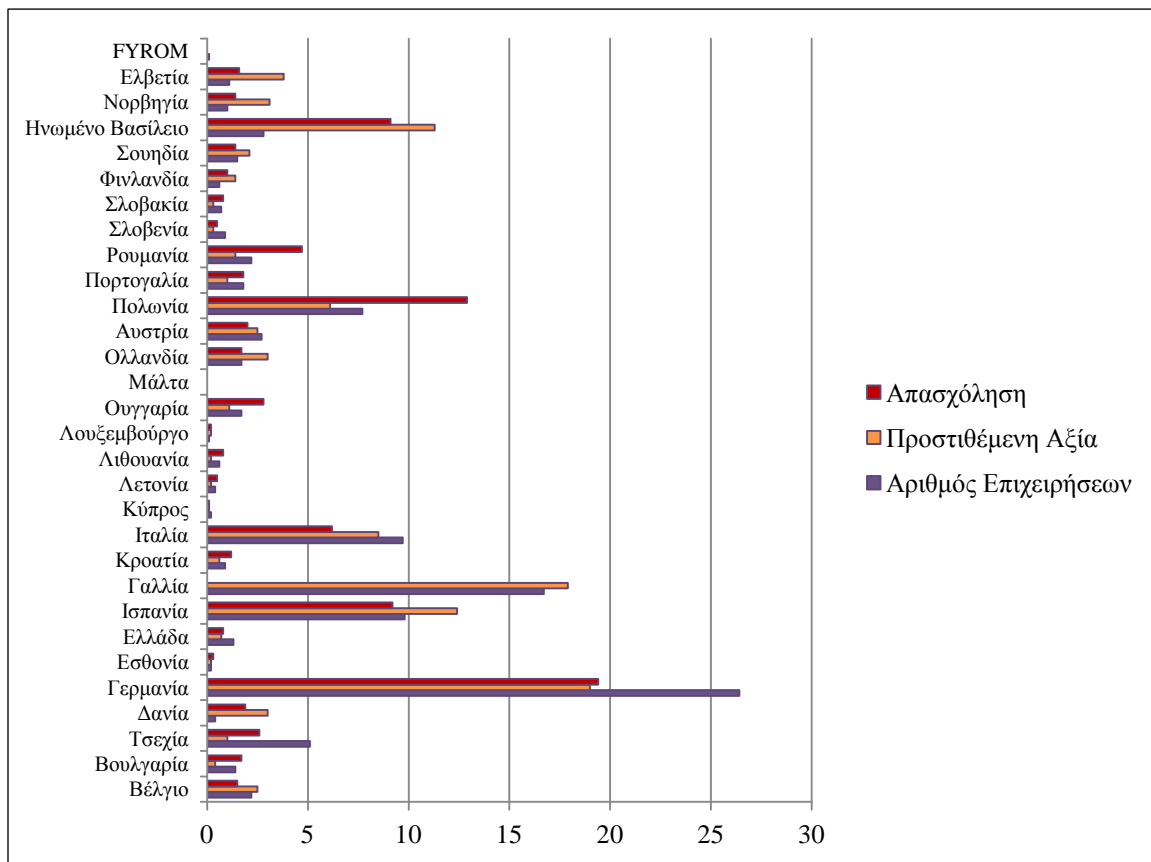
Όσον αφορά την Ελλάδα, ο κλάδος παραγωγής, επεξεργασίας και συντήρησης κρέατος και προϊόντων από κρέατος (Nace, 10.1), απέκτησε βιομηχανικό χαρακτήρα κατά τη δεκαετία του '70. Στα χρόνια που ακολούθησαν και ιδιαίτερα από το 1996 και έπειτα, οι παραγωγικές μονάδες στο συγκεκριμένο κλάδο διήλθαν μια περίοδο εκσυγχρονισμού και ποιοτικής αναβάθμισης των παραγόμενων προϊόντων. Κατά την περίοδο κρίσης, όμως, όπως φαίνεται από τα στοιχεία του Πίνακα Π.Ι.3, ο αριθμός των επιχειρήσεων στην Ελλάδα στο συγκεκριμένο κλάδο το 2008 ήταν 510 επιχειρήσεις, στις οποίες απασχολούνταν 7.036 άτομα, με προστιθέμενη αξία της τάξης του 276 εκατομμυρίων ευρώ. Μεταξύ των ετών 2008-2015, παρόλο που ο αριθμός των επιχειρήσεων μειώθηκε κατά 11,6% και η προστιθέμενη αξία κατά 16,7%, το σύνολο των εργαζομένων αυξήθηκε ελαφρώς, φτάνοντας στα 7.338 άτομα (βλέπε Πίνακα Π.Ι.3).

Πίνακας Π.Ι.2: Αριθμός επιχειρήσεων, προστιθέμενη αξία, απασχόληση στον κλάδο παραγωγής, επεξεργασίας κρέατος και προϊόντων κρέατος (10.1)

Χώρες	Αριθμός Επιχειρήσεων	%	Προστιθέμενη Αξία	%	Απασχόληση	%
2014						
Γερμανία	9.428	26,4	6.388	19	178.832	19,4
Ισπανία	3.484	9,8	4.171	12,4	84.960	9,2
Γαλλία	5.946	16,7	6.009	17,9		
Ιταλία	3.458	9,7	2.850	8,5	57.500	6,2
Πολωνία	2.732	7,7	2.055	6,1	118.754	12,9
Αυστρία	950	2,7	841	2,5	18.137	2,0
ΕΕ (28)	35.655		33.600		922.289	

Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

Διάγραμμα Δ.Ι. 1: Αριθμός επιχειρήσεων, προστιθέμενη αξία, απασχόληση στον κλάδο παραγωγής, επεξεργασίας κρέατος & προϊόντων κρέατος (10.1), 2014



Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

Πίνακας Π.Ι. 3: Βασικοί βιομηχανικοί δείκτες στον κλάδο επεξεργασίας κρέατος και παραγωγής προϊόντων κρέατος στην Ελλάδα (NACE 10.1)

	2008	2015	Ποσοστιαίες Μεταβολές 2008-2015
Κύριοι Δείκτες	Ελλάδα	Ελλάδα	Ελλάδα
Αριθμός επιχειρήσεων	510	451	-11,6
Αριθμός απασχολούμενων	7.036	7.338	4,3
Κύκλος εργασιών (ΚΕ σε εκατ. ευρώ)	1.101	1.519	38
Αγορές αγαθών-υπηρεσιών (εκατομμύρια ευρώ)	865	1.210	39,9
Δαπάνες προσωπικού (εκατ. ευρώ)	155	143	-7,9
Προστιθέμενη αξία (εκατ. ευρώ)	276	229	-16,7
Ακαθάριστο λειτουργικό πλεόνασμα (ΛΠ εκατ. ευρώ)	121	122	1,3
Ακαθάριστες επενδύσεις σε υλικά αγαθά	38	27	-28,9
Αριθμός απασχολούμενων	1,6	2,6	62,5
Προστιθέμενη αξία	1,6	2,3	44,7
Φαινόμενη παραγωγικές εργασίας (προστιθέμενη αξία σε χιλιάδες ευρώ ανά απασχολούμενο)	32,9	37	-20,2
Μέση δαπάνη προσωπικού (χιλ. ευρώ)	23,6	25,3	-20,6
Λόγος παραγωγικότητας προς μισθούς προσαρμοσμένο (%)	147,7	145	-6,2
Ακαθάριστο λειτουργικό περιθώριο (ΛΠ/ΚΕ %)	4,9	5,1	35,8

Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

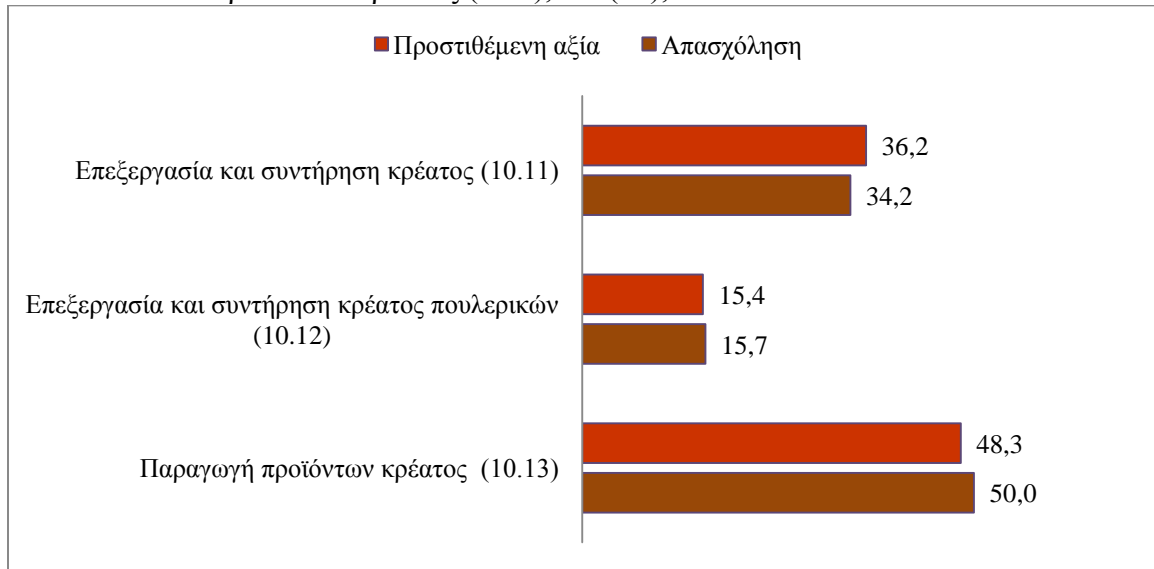
1.2 Η σύνθεση της κλαδικής παραγωγής στην Ελλάδα και στις χώρες της ΕΕ

Όπως προκύπτει και από τα Διαγράμματα Δ.Ι.2 και Δ.Ι.3, η κύρια δραστηριότητα, με κριτήρια την προστιθέμενη αξία και την απασχόληση, στον συγκεκριμένο κλάδο (Nace, 2, 10.1) στις χώρες της ΕΕ συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας κατά τα έτη 2008 και 2014, είναι η παραγωγή προϊόντων από κρέας ζώων και πουλερικών (10.13). Το 2014, στην Ε.Ε, σύμφωνα και με τα στοιχεία του Πίνακα Π.Ι.5, το 48% της προστιθέμενης αξίας και το 50% της κλαδικής απασχόλησης αφορά κυρίως την παραγωγή προϊόντων από κρέας ζώων και πουλερικών (10.13). Η επεξεργασία και η συντήρηση κρέατος, δηλαδή ο κλάδος 10.12, δημιουργεί το 36% της κλαδικής προστιθέμενης αξίας στις χώρες της ΕΕ και απασχολεί το 34% του συνόλου των ευρωπαϊών εργαζομένων στον κλάδο.

Μια παρόμοια εικόνα περιγράφει τη σύνθεση της κλαδικής παραγωγής στην Ελλάδα. Το 2014 η παραγωγή προϊόντων από κρέας ζώων και πουλερικών αντιστοιχεί στο 50% της συνολικής προστιθέμενης αξίας του κλάδου (10.1) και το 48% της

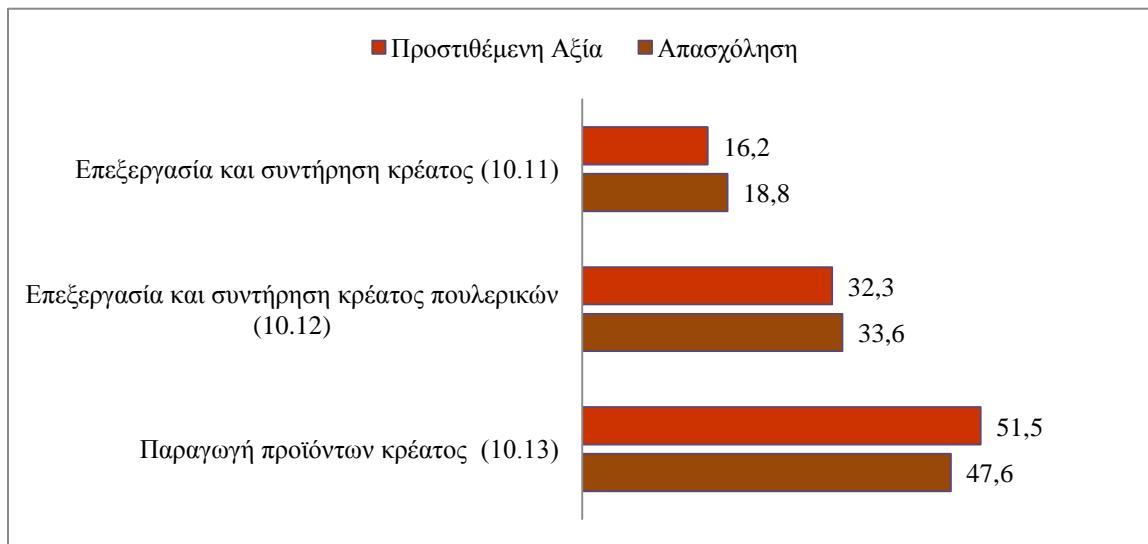
συνολικής κλαδικής απασχόλησης εντός της ελληνικής επικράτειας (βλέπε Διάγραμμα Δ.Ι.2 και Δ.Ι.3).

Διάγραμμα Δ.Ι. 2: Ποσοστιαία διάρθρωση παραγωγής, επεξεργασίας κρέατος και προϊόντων κρέατος (10.1), ΕΕ (28), 2014



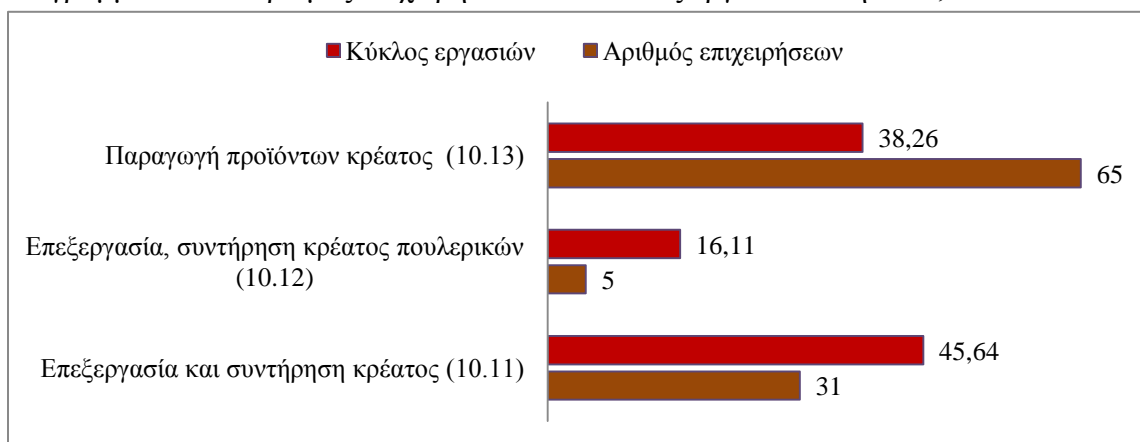
Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

Διάγραμμα Δ.Ι.3: Ποσοστιαία διάρθρωση παραγωγής, επεξεργασίας κρέατος και προϊόντων κρέατος, Ελλάδα, 2014.



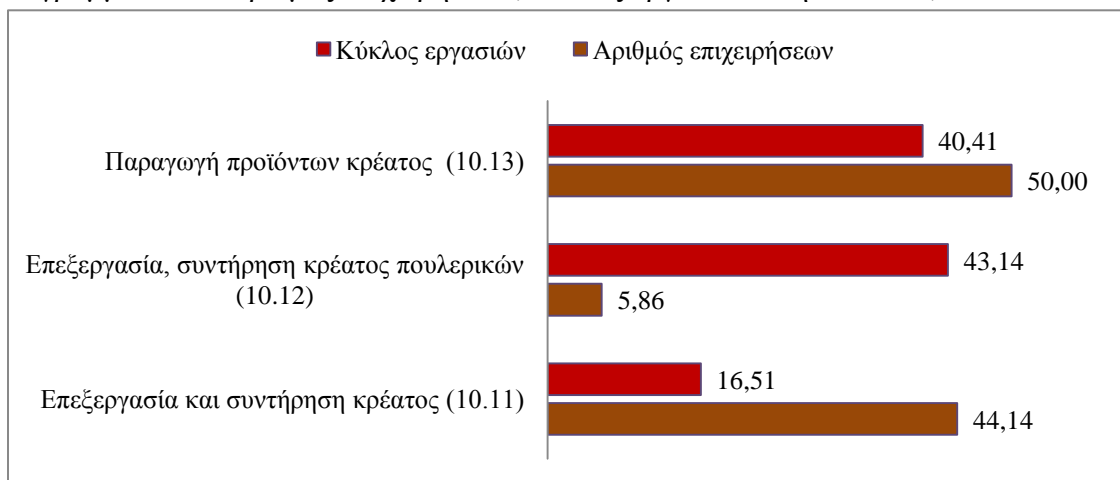
Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

Διάγραμμα Δ.Ι. 4: Αριθμός επιχειρήσεων και κύκλος εργασιών στην ΕΕ, 2014.



Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

Διάγραμμα Δ.Ι. 5: Αριθμός επιχειρήσεων, κύκλος εργασιών στην Ελλάδα, 2014.



Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουμε, όπως φαίνεται από τα Διαγράμματα Διάγραμμα Δ.Ι.4 και Διάγραμμα Δ.Ι.5, εάν εξετάσουμε την κατανομή του κύκλου εργασιών συνολικά στον κλάδο, καθώς επίσης και του αριθμού των επιχειρήσεων παραγωγής και επεξεργασίας κρέατος και παραγωγής προϊόντων κρέατος στους τρεις υποκλάδους: παραγωγή προϊόντων κρέατος (10.13), επεξεργασία και συντήρηση κρέατος πουλερικών (10.12), επεξεργασία και συντήρηση κρέατος (10.11). Για το λόγο αυτό στην παρούσα διπλωματική, οι επιχειρήσεις του δείγματος προέρχονται από τον κλάδο παραγωγής προϊόντων με βάση το κρέας (αλλαντικά και κρεατοσκευάσματα (10.13).

1.3 Ο κλάδος παραγωγής προϊόντων από κρέας ζώων και πουλερικών

Με την παραγωγή προϊόντων από κρέας ζώων και πουλερικών (10.13) δραστηριοποιούνταν το 2014 στις χώρες της ΕΕ 24.601 επιχειρήσεις, στις οποίες απασχολούνταν 460.256 άτομα (βλέπε Πίνακα Π.Ι.4). Στις επιχειρήσεις αυτές κατά το ίδιο έτος δημιουργείται προτιθέμενη αξία της τάξης των 16,2 δισεκατομμύρια ευρώ (βλέπε Πίνακα Π.Ι.5).

Πίνακας Π.Ι.4: Αριθμός επιχειρήσεων στον κλάδο παραγωγής προϊόντων κρέατος και πουλερικών (NACE 2, 10.13)

Χώρες	Αριθμός	%	Αριθμός	%
	Επιχειρήσεων		Επιχειρήσεων	
	2014		2010	
Βέλγιο	220	0,9	212	0,8
Βουλγαρία	212	0,9	211	0,8
Δανία	44	0,2	47	0,2
Γερμανία	8.370	34	10.827	39,9
Εσθονία	29	0,1	35	0,1
Ελλάδα	222	0,9	241	0,9
Ισπανία	2.581	10,5	2.791	10,3
Γαλλία	6.239	25,4	6.192	22,8
Κροατία	85	0,3	68	0,3
Ιταλία	1.886	7,7	1.976	7,3
Κύπρος	37	0,2	43	0,2
Λετονία	68	0,3	71	0,3
Λιθουανία	110	0,4	83	0,3
Ουγγαρία	95	0,4	94	0,3
Ολλανδία	235	1	176	0,6
Αυστρία	787	3,2	849	3,1
Πολωνία	916	3,7	978	3,6
Πορτογαλία	435	1,8	409	1,5
Ρουμανία	316	1,3	294	1,1
Σλοβενία	183	0,7	88	0,3
Σλοβακία	103	0,4	137	0,5
Φινλανδία	162	0,7	156	0,6
Σουηδία	313	1,3	281	1
Ηνωμένο Βασίλειο	568	2,3	605	2,2
Νορβηγία	160	0,7	160	0,6
FYROM	15	0,1	605	2,2
Τουρκία	248	1	160	0,6
Βοσνία Ερζεγοβίνη	138	0,6		
ΕΕ	24.601*	100	27.165**	100

Πηγή: Eurostat (Structural business statistics, *ΕΕ (28 χωρών), ** ΕΕ (27 χωρών).

Πίνακας Π.Ι.5: Προστιθέμενη αξία και αριθμός απασχολούμενων στις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων κρέατος και πουλερικών (10.13), 2014

Χώρες	Προστιθέμενη Αξία	%	Απασχολούμενοι	%	
		2014		2014	
Βέλγιο	359,8	2,2	5.086	1,1	
Βουλγαρία	59	0,4	7.333	1,6	
Γερμανία	4.671,30	28,8	142.521	31	
Ελλάδα	118,1	0,7	3.491	0,8	
Ισπανία	1.921,40	11,8	40.251	8,7	
Γαλλία	2.085,70	12,8	49.080	10,7	
Ιταλία	1.389,40	8,6	25.126	5,5	
Κύπρος	15,5	0,1	468	0,1	
Λετονία	24,2	0,1	2.771	0,6	
Ουγγαρία	101	0,6	7.007	1,5	
Ολλανδία	470,7	2,9	7.235	1,6	
Αυστρία	576,3	3,5	12.704	2,8	
Πολωνία	831,2	5,1	49.583	10,8	
Πορτογαλία	133,4	0,8	6.194	1,3	
Ρουμανία	280,2	1,7	23.693	5,1	
Σλοβενία	25,9	0,2	1.183	0,3	
Σλοβακία	13,9	0,1	1.713	0,4	
Φινλανδία	414,6	2,6	7.444	1,6	
Σουηδία	270,9	1,7	4.788	1	
Ηνωμένο Βασίλειο	1.628,70	10	31.990	7	
Νορβηγία	438,9	2,7	4.913	1,1	
Ευρωπαϊκή Ένωση 28	16.236,10	100	460.256	100	

Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

Συγκριτικά με το 2010 ο αριθμός των επιχειρήσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο αλλά και η προστιθέμενη αξία στο συγκεκριμένο κλάδο δεν αλλάζει (βλέπε Πίνακα Π.Ι.4, Π.Ι.5, και Πίνακα Π.Ι.6). Αναλυτικότερα, το 2010 οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου λειτουργούσαν στη Γερμανία, δηλαδή το 39,9 % του συνόλου των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων του κλάδου. Το 2014 το αντίστοιχο μέγεθος μειώθηκε στο 34% (βλ. Πίνακα Π.Ι.4). Κατά το 2014 στη Γαλλία λειτουργεί το 25,4% , στην Ισπανία το 10,5%, στην Ιταλία το 7,7%, και στην Ελλάδα το 1% του συνόλου των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων του κλάδου παραγωγής αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων.

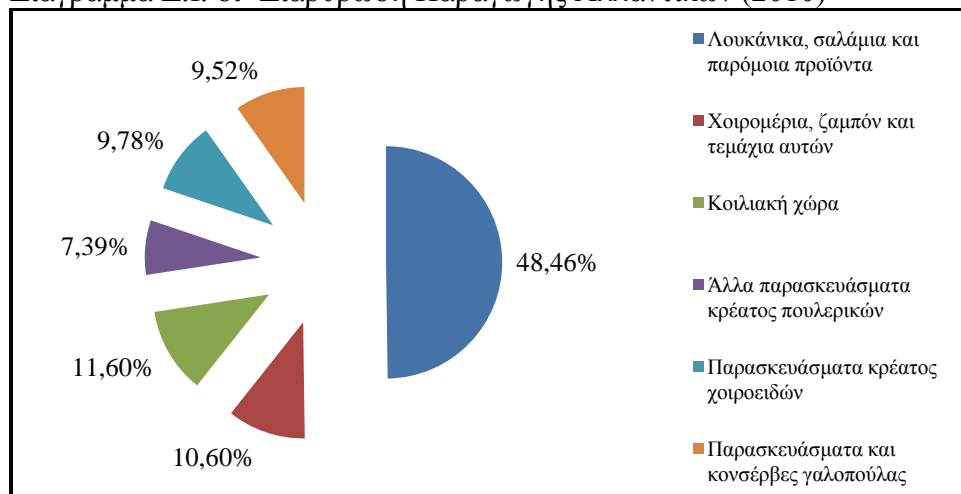
Ειδικότερα όσον αφορά την Ελλάδα το 2014 εγκαθίστανται 222 επιχειρήσεις παραγωγής αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων. Στις επιχειρήσεις αυτές κατά το ίδιο έτος απασχολούνταν 3491 άτομα (βλ. Πίνακα Π.Ι.4), οι οποίες δημιουργούσαν προστιθέμενη αξία της τάξης του 118,1 εκατομμύρια ευρώ (βλ. Πίνακα Π.Ι.5).

Πίνακας Π.Ι.6: Προστιθέμενη αξία και αριθμός απασχολούμενων στις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων κρέατος και πουλερικών (10.13), 2010

Χώρες	Απασχολούμενοι	%	Προστιθέμενη Αξία	%
	2010		2010	
Βέλγιο	6.295	1,3	420	2,6
Βουλγαρία	9.123	1,9	66	0,4
Γερμανία	166.185	34	4.852	29,9
Ελλάδα	3.924	0,8	161	1,0
Ισπανία	40.477	8,3	1.862	11,5
Γαλλία	57.666	11,8	2.248	13,9
Ιταλία	26.108	5,3	1.556	9,6
Κύπρος	608	0,1	20	0,1
Λετονία	2.980	0,6	39	0,2
Ουγγαρία	8.077	1,7	124	0,8
Ολλανδία	5.896	1,2	382	2,4
Αυστρία	12.215	2,5	494	3
Πολωνία	40.187	8,2	381	2,3
Πορτογαλία	7.118	1,5	163	1,0
Ρουμανία	21.523	4,4	225	1,4
Σλοβενία	1.213	0,2	27	0,2
Σλοβακία	1.338	0,3	26	0,2
Φινλανδία	7.444	1,5	387	2,4
Σουηδία	4.853	1,0	237	1,5
Ηνωμένο Βασίλειο	38.674	7,9	1.785	11
Νορβηγία	3.964	0,8	342	2,1
Ευρωπαϊκή Ένωση (27)	489.100	100,0	16.226	100,0

Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

Διάγραμμα Δ.Ι. 6: Διάρθρωση Παραγωγής Αλλαντικών (2010)



Πηγή : ΕΛ.ΣΤΑΤ

Πίνακας Π.Ι. 7: Διάρθρωση Βιομηχανικής Παραγωγής Προϊόντων από κρέας (2010)

Κατηγορία	Μερίδιο
Λουκάνικα, σαλάμια και παρόμοια προϊόντα, από κρέας, εντόσθια ή αίμα και παρασκευάσματα διατροφής με βάση αυτά (εκτός από λουκάνικα από συκώτι και παρόμοια έτοιμα φαγητά και γεύματα).	48,46%
Παρασκευάσματα και κονσέρβες κρεάτων ή παραπροϊόντων σφαγίων γαλοπούλας (εκτός από λουκάνικα, παρασκευάσματα συκωτιού και παρόμοια έτοιμα φαγητά και γεύματα).	11,16%
Κοιλιακή χώρα (στήθη) και τεμάχια αυτής από χοιροειδή, αποξηραμένα, αλατισμένα ή καπνιστά.	10,60%
Παρασκευάσματα και κονσέρβες κρέατος χοιροειδών: χοιρομέρι (ζαμπόν) και τεμάχια αυτού (εκτός από έτοιμα φαγητά και γεύματα).	9,78%
Άλλα παρασκευάσματα και κονσέρβες κρέατος πουλερικών (εκτός από λουκάνικα, παρασκευάσματα συκωτιού και έτοιμα φαγητά και γεύματα).	9,52%
Χοιρομέρια (ζαμπόν), ωμοπλάτες και τεμάχια αυτών με κόκκαλα, αποξηραμένα, αλατισμένα ή καπνιστά.	7,39%
Άλλα παρασκευάσματα και κονσέρβες κρεάτων ή παραπροϊόντων σφαγίων, συμπεριλαμβανομένου του αίματος (εκτός από λουκάνικα και παρόμοια προϊόντα, ομοιογενοποιημένα παρασκευάσματα, παρασκευάσματα συκωτιού και παρόμοια έτοιμα φαγητά και γεύματα).	3,10%

Πηγή : ΕΛ.ΣΤΑΤ

Εξετάζοντας τη διάρθρωση της παραγωγής η οποία αποτυπώνεται στο Πίνακα Π.Ι.7, κατά το έτος 2010, το 48% του όγκου παραγωγής προϊόντων κρέατος αφορά λουκάνικα, σαλάμια και παρόμοια προϊόντα. Η δεύτερη κατηγορία (σε όγκο) είναι τα παρασκευάσματα και κονσέρβες από κρέας γαλοπούλας σε ποσοστό που ανέρχεται στο 11%. Ακολουθούν οι κατηγορίες κοιλιακή χώρα, παρασκευάσματα και κονσέρβες κρέατος χοιροειδών και παρασκευάσματα και κονσέρβες κρέατος πουλερικών με ποσοστό 10,6%, 9,7% και 9,5% αντίστοιχα. Τελευταία με πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 3% υπεισέρχεται η κατηγορία που αφορά τα άλλα παρασκευάσματα και παραπροϊόντα σφαγίων (βλ. Διάγραμμα Δ.Ι.6).

1.4 Το μέσο μέγεθος της επιχείρησης

Στον Πίνακα Π.Ι.8, αποτυπώνεται το μέσο μέγεθος των επιχειρήσεων στον κλάδο αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων (10.13), στη βιομηχανία τροφίμων και στη μεταποίηση. Από τα δεδομένα αυτά είναι εμφανές ότι στον κλάδο παραγωγής αλλαντικών το μέσο μέγεθος της επιχείρησης είναι μεγαλύτερο από εκείνο της βιομηχανίας τροφίμων και της μεταποίησης. Συγκεκριμένα, στην Ελλάδα το μέσο μέγεθος για την βιομηχανία τροφίμων είναι πέντε απασχολούμενοι ανά επιχείρηση και

Πίνακας Π.Ι. 8: Μέσο Μέγεθος Επιχείρησης

NACE 2, 10.13	Αριθμός Απασχολούμενων ανά Επιχείρηση στην παραγωγή αλλαντικών			Αριθμός Απασχολούμενων ανά Επιχείρηση στη Βιομηχανία Τροφίμων			Αριθμός Απασχολούμενων ανά Επιχείρηση στη Μεταποίηση		
	2008	2014	%	2008	2014	%	2008	2014	%
ΧΩΡΑ / ΕΤΟΣ	2008	2014	%	2008	2014	%	2008	2014	%
Βέλγιο	23,1	23,1	0	11,7	12,2	4,27	15,7	14,1	-10,19
Βουλγαρία	42,6	34,6	-18,8	20,2	15,9	-21,29	21,1	17,7	-16,11
Γερμανία	15,9	17	6,9	26,3	28,3	7,60	36,3	34,2	-5,79
Εσθονία	81,1	97,7	20,5	37,8	28,3	-25,13	22,1	16,3	-26,24
Ιρλανδία	75,5			58,8	27,4	-53,40	39,2	13,0	-66,84
Ελλάδα	18,8	15,7	-16,5	5,9	5,5	-6,78	5,1	4,9	-3,92
Ισπανία	14,8	15,6	5,4	14,0	13,8	-1,43	11,6	10,3	-11,21
Γαλλία		7,9			9,6			12,8	
Κροατία		59,2		19,9	19,7	-1,01	13,2	12,7	-3,79
Ιταλία	13,1	13,3	1,5	7,0	7,3	4,29	9,6	9,2	-4,17
Κύπρος	14,9	12,6	-15,4	12,3	12,7	3,25	6,6	5,5	-16,67
Λετονία	57,8	40,8	-29,4	40,8	26,2	-35,78	18,7	12,4	-33,69
Ουγγαρία	128,8	73,8	-42,7	22,3	20,2	-9,42	13,4	14,2	5,97
Ολλανδία	34,4	30,8	-10,5	29,0	22,6	-22,07	17,3	11,0	-36,42
Αυστρία	13,4	16,1	20,1	18,6	21,0	12,90	24,3	24,3	0,00
Πολωνία	40,3	54,1	34,2	26,7	30,8	15,36	13,5	13,4	-0,74
Πορτογαλία	17,3	14,2	-17,9	9,5	9,7	2,11	9,4	9,8	4,26
Ρουμανία	70	75	7,1	20,1	20,1	0,00	24,5	24,5	0,00
Σλοβενία	14,3	6,5	-54,5	16,4	7,3	-55,49	13,4	10,2	-23,88
Σλοβακία	50,6	16,6	-67,2	51,2	13,9	-72,85	54,4	7,2	-86,76
Φιλανδία	47,6	46	-3,4	20,6	22,1	7,28	17,8	16,5	-7,30
Σουηδία	18,5	15,3	-17,3	18,4	15,3	-16,85	13,8	11,6	-15,94
Μεγάλη Βρετανία	57,6	56,3	-2,3	58,1	52,1	-10,33	21,2	19,8	-6,60
Νορβηγία	31,3	30,7	-1,9	23,8	23,7	-0,42	14,7	14,0	-4,76
Τουρκία		29,7							
Βοσνία Ερζεγοβίνη		14,5			9,5			14,7	
ΕΕ (28 χώρες)		18,7							
ΕΕ (27 χώρες)	17,8								

Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

στον κλάδο αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων είναι δέκα οκτώ απασχολούμενοι ανά επιχείρηση.

Συγκρίνοντας το μέσο μέγεθος της επιχείρησης μεταξύ των χωρών της Ε.Ε διαπιστώνουμε ότι κατά το έτος 2014 το μέσο μέγεθος ήταν μεγαλύτερο σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες σε σύγκριση με τις υπόλοιπες. Οι χώρες αυτές είναι η Εσθονία (97,7), η Ρουμανία (75) και η Ουγγαρία (73,8). Στην Ελλάδα το αντίστοιχο μέγεθος ανέρχεται στους 15,7 απασχολούμενους, στη Γερμανία στους 17 εργαζομένους. Συνεπώς, η Ελλάδα δεν φαίνεται να υστερεί σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες ως προς τις οικονομίες κλίμακας και το μέσο μέγεθος της επιχείρησης (βλ. Πίνακα Π.Ι.8). Μεταξύ των ετών 2008 - 2014, σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες αυξάνεται το μέσο μέγεθος της επιχείρησης. Οι χώρες αυτές είναι η Ρουμανία, η Εσθονία και η Πολωνία, η Γερμανία, και η Αυστρία, ενώ σε άλλες μειώνεται. Μείωση του μέσου μεγέθους της επιχείρησης σημειώθηκε στη Σλοβακία, στη Σλοβενία και στην Ουγγαρία, καθώς επίσης και στην Ελλάδα, στην οποία ο αριθμός των απασχολούμενων ανά επιχείρηση από 18,8 το 2008 μειώθηκε στους 15,7 εργαζόμενους ανά επιχείρηση το 2014.

1.5 Η συγκέντρωση της παραγωγής

Από τις πληροφορίες του Πίνακα Π.Ι.9, ένα σχετικά μεγάλο μέρος της παραγωγής αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων στην Ελλάδα συντελείται από λίγες μεγάλες επιχειρήσεις, όπως η Κρέτα Φαρμ ΑΒΕΕ (15,5%), ο Υφαντής ΑΒΕΕ (15-15,5%), ο Νίκας Π.Γ. ΑΒΕΕ (13,5%) και η Λαντσιον Μητ Έβρου Α.Ε (11,5-12%), και από τις εταιρείες Βίκη Α.Ε και Έδεσμα Α.Ε (8,5-9% και 7% αντίστοιχα).

Πίνακας Π.Ι.9: Μεριδίο εγχώριας παραγωγής αλλαντικών, 2012

Επωνυμία	Μερίδια
Κρέτα Φαρμ ΑΒΕΕ	~15,5%
Υφαντής ΑΒΕΕ	15-15,5%
Νίκας Π.Γ. ΑΒΕΕ	~13,5%
Λάντσιον Μητ Έβρου ΑΕ	~11,5-12%
ΒΙ.Κ.Η ΑΕ	~8,5-9%
Έδεσμα ΑΕ	~7,5-8%
Πασσιάς Ε.Γ. ΑΒΕΕ	~4%
Λακωνική Τροφίμων	2,5-3%
Διανικ Αλλαντικά ΑΕ	~1,5-2%

Πηγή: Κλαδική μελέτη ICAP, 2014.

Με μικρότερα μερίδια παραγωγής ακολουθούν οι επιχειρήσεις Πασσιάς Ε.Γ ΑΒΕΕ (4%), Λακωνική Τροφίμων (2,5-3%) και Αλλαντικά Διανικ Α.Ε (1,5-2%).

Με βάση τις εκτιμήσεις της ICAP σχετικά με την εγχώρια παραγωγή αλλαντικών για το 2012 (βλέπε Πίνακα Π.Ι.9), εκτιμώνται και τα μερίδια αγοράς των κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου (βλέπε Πίνακα Π.Ι.10). Από αυτά τα δεδομένα είναι εμφανές ότι οι ίδιες σχεδόν εταιρείες ελέγχουν μεγάλα τμήματα της εγχώριας αγοράς. Οι συγκεκριμένες εταιρίες διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό και άρτια υλικοτεχνική υποδομή, σύγχρονα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας και εκτεταμένα δίκτυα διανομής.

Πίνακας Π.Ι.10: Μερίδια αγοράς των κορυφαίων επιχειρήσεων, (2012)

Κρέτα Φαρμ ABEE	~15,5%
Υφαντής ABEE	15%-15,5%
Νίκας Π.Γ ABEE	~13,5%
Λάντζιον Μητ Εβρού Α.Ε	~11,5-12%
Βίκη Α.Ε	~8.5-9%
Έδεσμα Α.Ε	~7,5-8%
Πασσιάς Ε.Γ ABEE	~4%
Λακωνική Τροφίμων	2,5%-3%
Dianik Αλλαντικά Α.Ε	~1,5-2%

Πηγή: Εκτιμήσεις αγοράς, ICAP.

Πίνακας Π.Ι. 11: Δείκτης συγκέντρωσης του κλάδου

n	CRn
n+3	36,7%
n+5	52,9%
n+9	63,6%

Πηγή: Εκτιμήσεις αγοράς, ICAP.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις πληροφορίες του Πίνακα Π.Ι.10, τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς κατέχουν οι εταιρείες Κρέτα Φάρμ ABEE και Υφαντής ABEE. Το μερίδιο όμως του ομίλου Υφαντή, έχοντας ως θυγατρική την εταιρεία Λάντζιον Μητ Έβρου ΑΕ (14%), ξεπερνά το 21-22%. Ακολουθούν οι εταιρείες Νίκας Π.Γ ABEE (13%), Βι.κ.η ΑΕ (8.5-9%) και Έδεσμα ΑΕ (7,5-8%). Τελευταίες σε μερίδια αγοράς είναι οι εταιρείες Πασσιάς Ε.Γ ABEE, Λακωνική Τροφίμων και Dianik Αλλαντικά Α.Ε με μερίδιο αγοράς 4%, 2,5-3% και 1,5-2% αντίστοιχα. Εκτός από τις μεγάλες μεγέθους αυτές επιχειρήσεις, στον ελλαδικό χώρο οι περισσότερες από τις 222 εταιρείες του κλάδου είναι τοπικής εμβέλειας, παράγοντας αλλαντικά κυρίως με τον παραδοσιακό τρόπο, οι οποίες συγκριτικά με τις μεγάλες εταιρίες δεν έχουν τον πλέον σύγχρονο

μηχανολογικό εξοπλισμό, την ανάλογη υλικοτεχνική υποδομή και τα δίκτυα διανομής, με αποτέλεσμα να απευθύνονται σε τοπικές αγορές.

Χρησιμοποιώντας το συντελεστή συγκέντρωσης CR_n¹ εξετάστηκε η ένταση του ανταγωνισμού του κλάδου. Από τον Πίνακα Π.Ι.11, προκύπτει ότι ο βαθμός συγκέντρωσης του κλάδου είναι υψηλός. Εξετάζοντας το βαθμό συγκέντρωσης για τις τρεις, πέντε και το σύνολο των κυριότερων επιχειρήσεων καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι πέντε μεγαλύτερες επιχειρήσεις κατέχουν το μισό της αγοράς με ποσοστό που ξεπερνά το 50% , ενώ οι εννέα κύριες επιχειρήσεις κατέχουν το 63.6% της αγοράς.

Πίνακας Π.Ι.12: Ποσοστιαία διάρθρωση προστιθέμενης αξίας κατά τάξη μεγέθους επιχειρήσεων στο κλάδο παραγωγής αλλαντικών

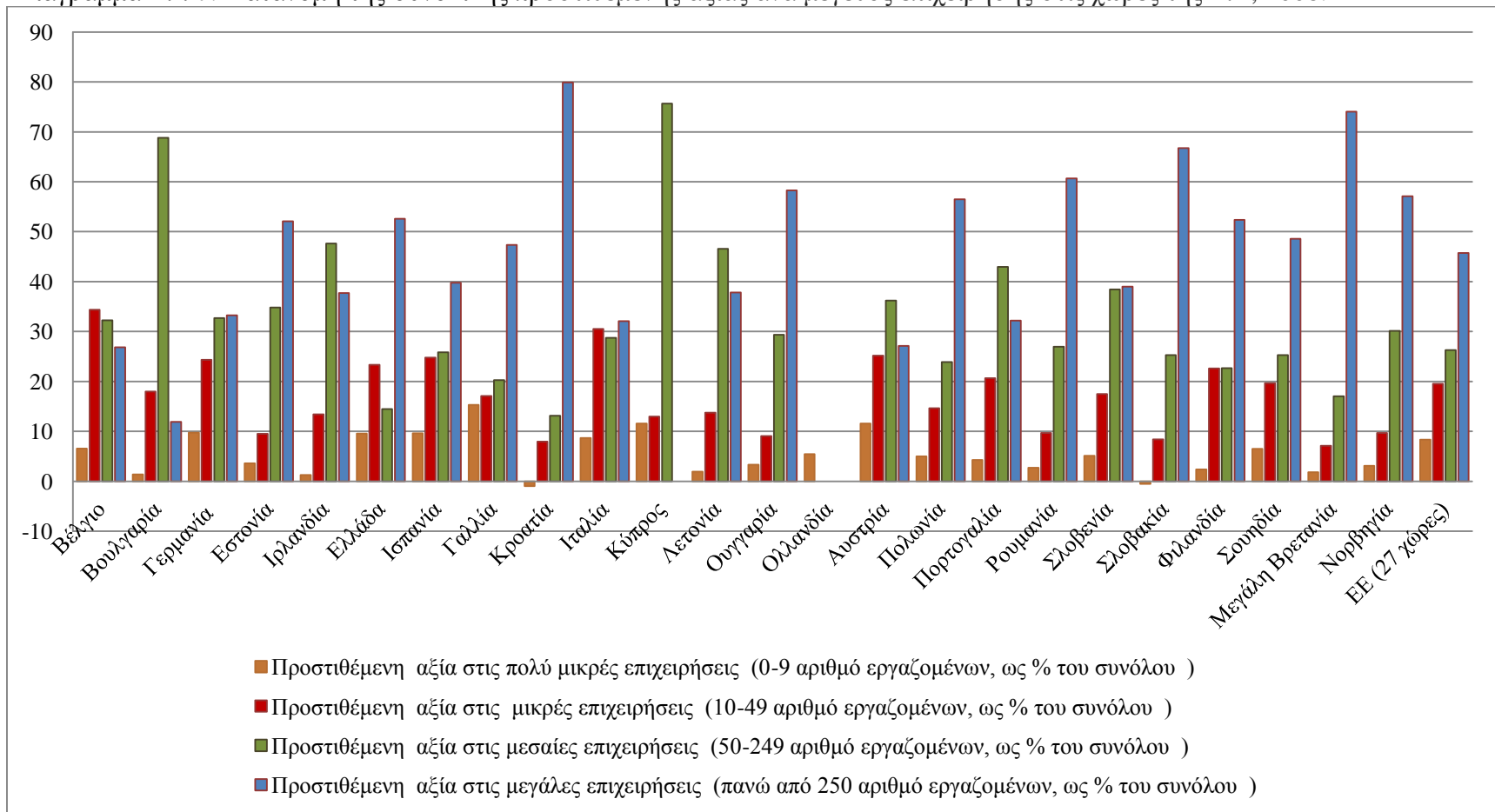
NACE 2, 10.13	Πολύ μικρές επιχειρήσεις (1-9 εργαζ.)	Μικρές επιχειρήσεις (10-49 εργαζ.)	Μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (50-249 εργαζ.)	Μεγάλες επιχειρήσεις (άνω 250 εργαζομένων)	Σύνολο Κλάδου
Προστιθέμενη αξία ως Ποσοστό του Συνόλου (%), 2014					
Βέλγιο	6,88	32,78	27,88	32,45	100, 0
Βουλγαρία	2,78	18,20	54,12	24,75	100, 0
Γερμανία	10,15	22,93	32,18	34,74	100, 0
Εσθονία	3,30	9,00	24,89	62,82	100, 0
Ισλανδία	1,73	5,69	31,54	61,04	100, 0
Ελλάδα	7,45	10,20			
Ισπανία	6,84	17,41	24,89	50,86	100, 0
Γαλλία	6,95	15,70	23,36	54,00	100, 0
Κροατία	3,55	9,53	13,79	73,12	100, 0
Ιταλία	8,86	29,38	27,54	34,22	100, 0
Κύπρος	7,05	16,45	76,76	0,00	100, 0
Λετονία	3,35	14,08	28,70	53,70	100, 0

¹ Ο συντελεστής συγκέντρωσης για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Πληροφοριακά αναφέρεται ότι ο συντελεστής συγκέντρωσης για “n” επιχειρήσεις δίνεται από τον εξής λόγο: $CR_n = \frac{\text{Πωλήσεις } n \text{ μεγαλύτερων επιχειρήσεων}}{\text{Σύνολο πωλήσεων}} \times 100$, όπου ο αριθμητής είναι το άθροισμα των πωλήσεων των “n” μεγαλύτερων επιχειρήσεων και ο παρανομαστής το σύνολο του μεγέθους της συγκεκριμένης αγοράς.

NACE 2, 10.13 Συνέχεια Πίνακα	Πολύ μικρές επιχειρήσεις (1-9 εργαζ.)	Μικρές επιχειρήσεις (10-49 εργαζ.)	Μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (50-249 εργαζ.)	Μεγάλες επιχειρήσεις (άνω 250 εργαζομένων)	Σύνολο Κλάδου
Ουγγαρία	2,74	9,27	32,91	55,09	100, 0
Αυστρία	9,44	23,61	30,00	36,95	100, 0
Πολωνία	2,61	9,88	26,27	61,24	100, 0
Πορτογαλία	3,69	19,96	38,79	37,56	100, 0
Ρουμανία	1,24	9,56	28,63	60,57	100, 0
Σλοβενία	6,53	14,78	21,58	57,21	100, 0
Σλοβακία	12,13	4,52	22,92	60,53	100, 0
Φιλανδία	3,33	14,90	17,94	63,82	100, 0
Σουηδία	4,77	19,61	24,84	50,77	100, 0
Μεγ.Βρετανία	2,44	8,06	21,06	68,44	100, 0
Νορβηγία	2,82	11,78	11,90	73,49	100, 0
ΕΕ (28)	6,25	17,1	26,8	49,86	100, 0

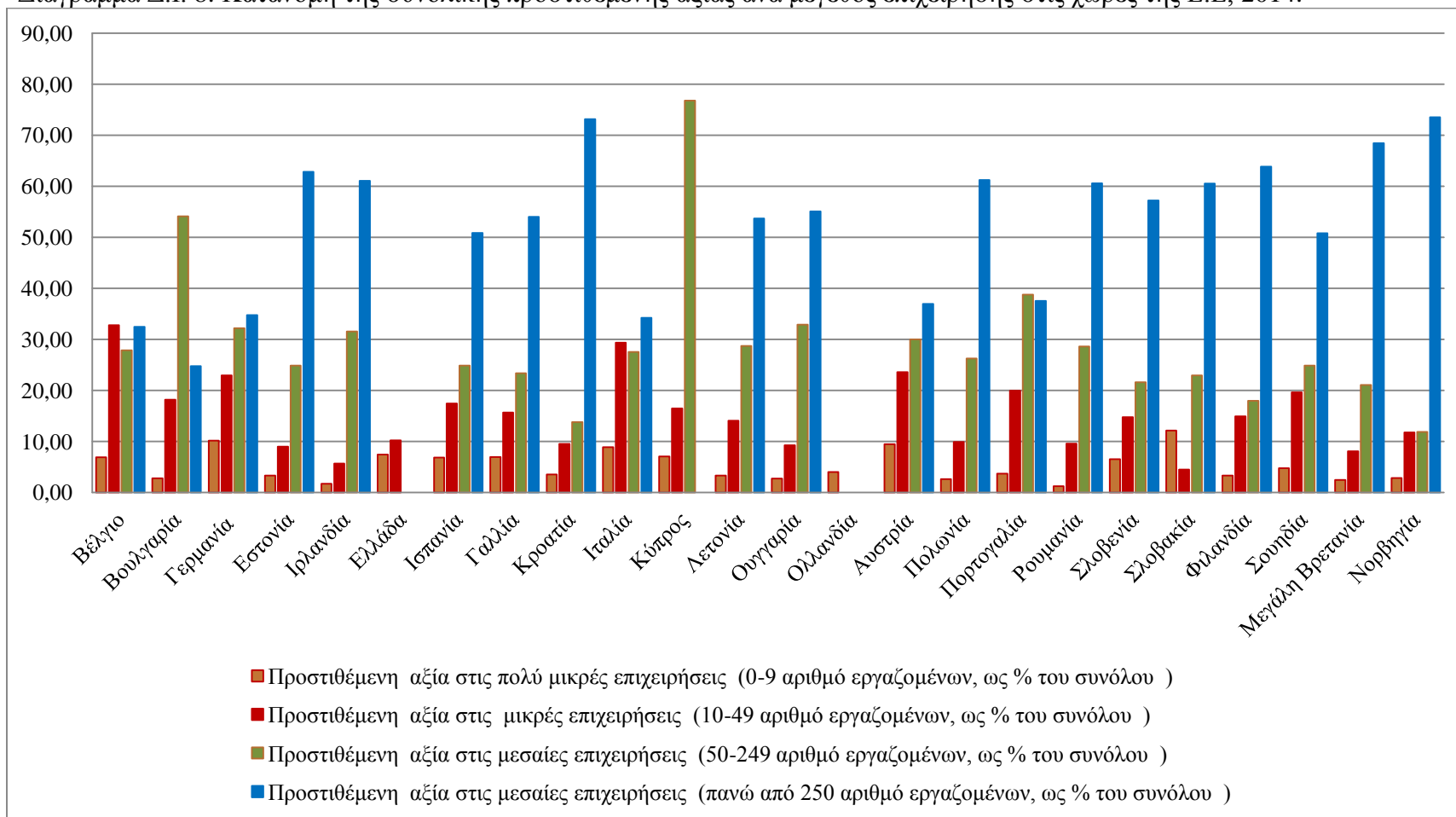
Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

Διάγραμμα Δ.Ι. 7: Κατανομή της συνολικής προστιθέμενης αξίας ανά μέγεθος επιχείρησης στις χώρες της Ε.Ε, 2008.



Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

Διάγραμμα Δ.Ι. 8: Κατανομή της συνολικής προστιθέμενης αξίας ανά μέγεθος επιχείρησης στις χώρες της Ε.Ε, 2014.



Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

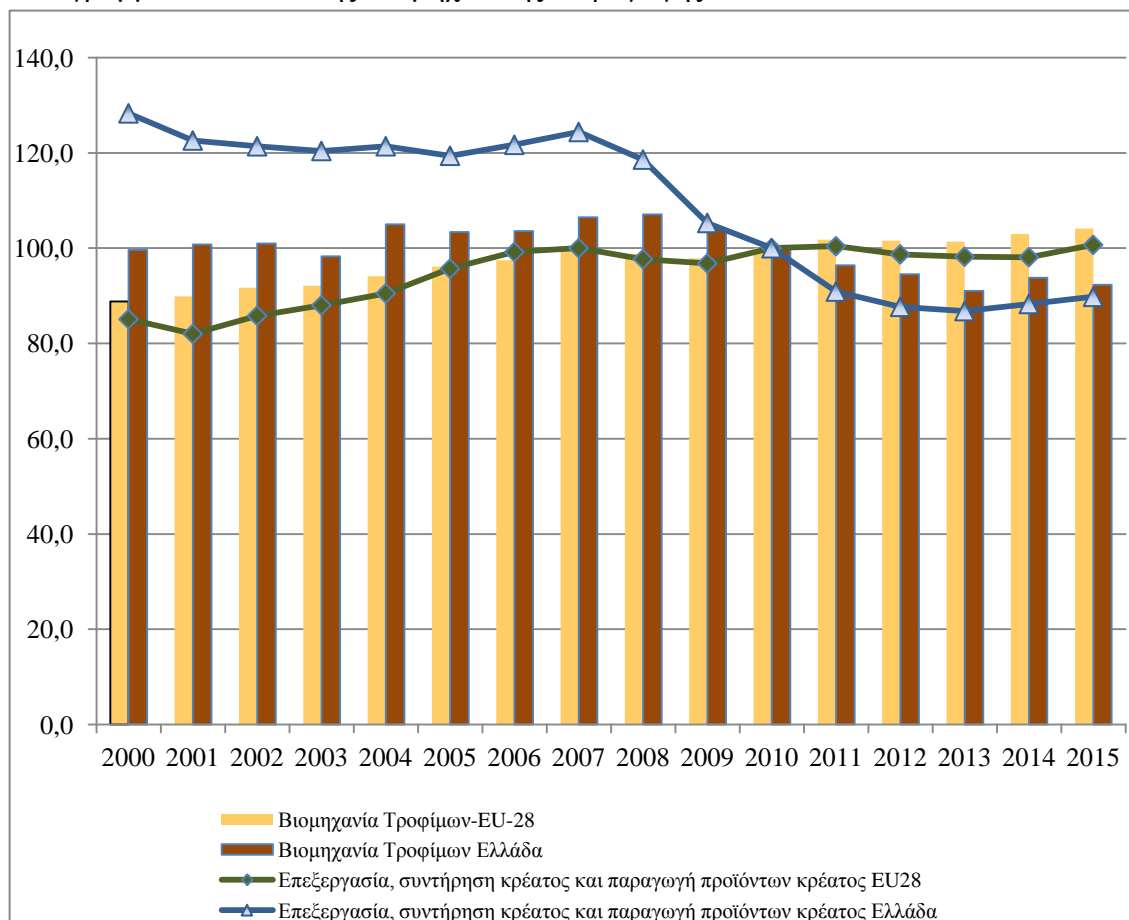
Ορισμένες από τις μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις είναι καθετοποιημένες. Στη βάση της ICAP, το 2014 ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων εμφανίζεται να δραστηριοποιούνται σε όλο το φάσμα παραγωγής, από την αναπαραγωγή και εκτροφή ζώων ή πουλερικών και την παραγωγή ζωοτροφών, έως τη διάθεση των τελικών προϊόντων. Οι περιπτώσεις αυτές αντιστοιχούν στο 11% του συνόλου των καταγεγραμμένων στη βάση της ICAP επιχειρήσεων του κλάδου. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις Ζελιαλίδης Α.Β.Ε.Ε.Κ και το κτήμα Γιαννούλη Α.Ε. Το ίδιο περίπου ποσοστό, το 11% του συνόλου των βιομηχανιών αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων, οι οποίες είναι καταγεγραμμένες στη βάση της ICAP, το 2014 ασχολούνται συγχρόνως με τη κτηνοτροφική παραγωγή. Μεταξύ αυτών των καθετοποιημένων προς τα πίσω δηλαδή προς την κτηνοτροφική παραγωγή, όπως συνηθίζουμε να λέμε, επιχειρήσεων είναι και ορισμένες ηγέτιδες εταιρείες του κλάδου: η Βίκη Α.Ε. και η Κρέτα Φαρμ Α.Β.Ε.Ε. Ένας μεγαλύτερο ποσοστό (το 24% του συνόλου) από τις επιχειρήσεις εμφανίζονται να είναι καθετοποιημένες επιχειρήσεις προς τα εμπρός δηλαδή δραστηριοποιούνται επίσης προς τη λιανική πώληση, πουλώντας οι ίδιες τα προϊόντα τους απευθείας στους καταναλωτές.

Υψηλό βαθμό συγκέντρωσης της παραγωγής αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου παρατηρείται επίσης και στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του Πίνακα Π.Ι.12, κατά το έτος 2014, οι πολύ μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις παραγωγής αλλαντικών, οι οποίες απασχολούν πάνω από 250 άτομα συνεισφέρανε το 49,86% της συνολικής προστιθέμενης αξίας του κλάδου. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις με 1 έως 9 απασχολούμενους μόλις το 6,25%, ενώ το 43,9% δημιουργείται από μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες καλύπτουν αντίστοιχα το 17,1% και 26,8% της συνολικής προστιθέμενης αξίας στον κλάδο.

1.6 Τάσεις της παραγωγής

Ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής για τις χώρες της Ε.Ε στον κλάδο της επεξεργασίας, συντήρησης κρέατος και παραγωγής προϊόντων κρέατος (NACE 10.1) κατά την περίοδο 2000-2010, αποτυπώνεται στο Διάγραμμα Δ.Ι.9. Από τα δεδομένα αυτά διαπιστώνουμε ότι κατά το χρονικό διάστημα 2000-2010, ο βιομηχανικός δείκτης έχει αυξητική τάση. Συγκεκριμένα στις χώρες της ΕΕ ο όγκος της παραγωγής στο συγκεκριμένο κλάδο αυξήθηκε κατά 13,2%, που αντιστοιχεί σε μια μέση ετήσια αύξηση 1,2%. Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του Πίνακα Π.Ι.13, σημαντική μέση ετήσια αύξηση σημειωνόταν στην Λετονία (9,8%), Ελλάδα (4%), και Γερμανία (3,2%). Το διάστημα που ακολουθεί 2010-2015, ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής για την Ευρωπαϊκή Ένωση εμφανίζει πτωτική πορεία της τάξεως του 0,83%. Οι χώρες της ΕΕ που το προηγούμενο διάστημα παρουσίαζαν αυξητικούς ρυθμούς, την τελευταία πενταετία χαρακτηρίζονται από μια στασιμότητα στην παραγωγή. Η Ελλάδα γνωρίζει σχεδόν μηδενικούς ρυθμούς αύξησης κατά 0,13% και η Γερμανία ελαφρώς υψηλότερο ρυθμό μεγέθυνσης 0,52 (Πίνακας Π.Ι.13).

Διάγραμμα Δ.Ι.9: Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής



Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

Ειδικότερα όσον αφορά τον κλάδο παραγωγής αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων, η παραγωγή σε όγκο κατά το χρονικό διάστημα 2000-2010 στις χώρες της ΕΕ αυξήθηκε κατά 17,5%, που αντιστοιχεί σε μια μέση ετήσια αύξηση της τάξης του 1,55% ετησίως. Η Ελλάδα, όπως φαίνεται από τα στοιχεία του Πίνακα Π.Ι.14, τα χρόνια 2000-2010 γνωρίζει μια θεαματική αύξηση του όγκου της παραγωγής αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων: μια μέση ετήσια αύξηση της τάξης του 5,09%, όταν στη Γερμανία το αντίστοιχο μέγεθος δεν ξεπερνά το 2,66%, και στη Γαλλία το 1,61%, στην Ισπανία το 1,19% και στη Ιταλία το 0,42%..

Πίνακας Π.Ι.13: Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής, κλάδος επεξεργασίας, συντήρησης, παραγωγής προϊόντων κρέατος (10.1)

ΧΩΡΕΣ /ΕΤΗ	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Γερμανία	73,7	69,1	73,4	75,5	77,4	85,8	93,4	95,1	93,2	96,6	100	101,0	100,6	100,0	101,0	102,7
Ελλάδα	69,5	74,4	74,6	76,5	83,6	84,9	84,5	90,8	95,3	97,8	100	99,0	94,8	95,2	99,6	100,8
Ισπανία	87,3	89,7	90,9	94,9	97,0	99,8	99,5	102,0	103,2	98,7	100	103,8	102,5	102,2	107,8	113,2
Γαλλία	99,6	102,3	103,5	103,1	102,3	101,6	100,1	101,7	99,7	99,3	100	102,9	101,0	98,7	98,1	98,4
Ιταλία	95,3	94,7	96,7	99,4	99,6	99,1	99,9	100,3	101,1	99,1	100	100,3	100,4	99,5	95,7	98,9
Λετονία	48,2	57,3	69,9	75,6	82,0	98,9	112,7	121,6	122,2	106,8	100	101,8	103,0	105,4	111,8	115,4
Μεγ. Βρετανία	91,2	88,6	91,6	91,4	94,3	95,8	92,1	93,2	89,5	88,2	100	98,8	100,7	98,0	107,4	111,7
Τουρκία						71,7	74,5	82,7	85,1	88,9	100	112,6	115,8	113,4	120,8	121,1
EU28	88,3	87,0	89,4	90,6	92,2	95,1	96,4	97,9	96,8	96,9	100	101,9	101,3	100,3	102,4	105,0
EU15	88,4	87,1	89,4	90,6	92,2	95,1	96,4	97,8	96,7	96,9	100	101,9	100,3	102,4	105,0	100,3
EA19	87,9	86,8	89,0	90,4	91,8	94,9	97,1	98,6	98,0	98,3	100	102,4	100,7	101,6	103,9	100,7

Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

Πίνακας Π.Ι. 14:Ο Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής, στον κλάδο παραγωγής αλλαντικών (NACE 2, 10.13)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Γερμανία	77,7	72,1	77,0	79,0	81,0	91,3	99,7	100,3	95,8	97,4	99,6	100,1	98,7	97,2	98,0	101,9
Ελλάδα	61,5	66,2	67,3	66,3	78,0	82,8	83,8	89,0	94,0	98,3	100,0	94,2	90,4	84,2	82,4	83,2
Ισπανία			91,3	94,7	97,4	100,3	100,9	104,8	103,9	97,2	100,0	104,6	104,1	102,9	104,5	106,7
Γαλλία	85,4	86,9	90,2	93,1	98,7	98,4	100,6	100,7	99,8	100,7	100,0	105,0	105,1	103,1	101,3	98,4
Ιταλία	96,0	95,4	97,4	100,4	100,6	102,0	102,6	100,7	102,6	99,8	100,0	102,4	101,3	103,5	103,5	103,4
EU28	85,1	82,0	85,8	88,0	90,5	95,7	99,2	100,0	97,7	96,8	100,0	100,4	98,7	98,2	98,1	100,7
EU15	85,1	82,0	85,8	88,0	90,5	95,7	99,2	100,0	97,7	96,8	100,0	100,4	98,7	98,2	98,1	100,7
EA19	84,0	80,8	84,8	87,3	89,9	95,7	100,4	101,3	99,2	98,4	100,0	102,1	101,1	100,1	100,5	102,5

Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

Η κατάσταση επιδεινώνεται δραματικά το επόμενο χρονικό διάστημα 2010-2015 για όλες σχεδόν τις ευρωπαϊκές οικονομίες, με αποτέλεσμα ο ρυθμός αύξησης της παραγωγής αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων να πέσει στο 0,12%. Σχεδόν στασιμότητα στην παραγωγή γνωρίζουν η Γερμανία (0,38% ετησίως), η Ιταλία (0,57% ετησίως). Μείωση του όγκου παραγωγής αλλαντικών γνωρίζει η Ελλάδα της τάξης του - 2.8%, καθώς επίσης και η Γαλλία (-0.18%) (βλέπε Πίνακα Π.Ι.14).

Πίνακας Π.Ι. 15: Εγχώρια παραγωγή αλλαντικών - κρεατοσκευασμάτων

Έτος	Παραγωγή (τόνοι)	Μεταβολή
1996	64.900	
1997	66.000	1,70%
1998	67.000	1,50%
1999	70.500	5,20%
2000	77.000	9,20%
2001	77.500	0,60%
2002	81.000	4,50%
2003	86.500	6,80%
2004	96.000	11,00%
2005	97.000	1,00%
2006	95.000	-2,10%
2007	95.600	0,60%
2008	96.700	1,20%
2009	98.000	1,30%
2010	95.500	-2,60%
2011	92.500	-3,10%
2012	90.700	-2,10%
2013	90.000	-0,8%

Πηγή: Εκτιμήσεις αγοράς, ICAP

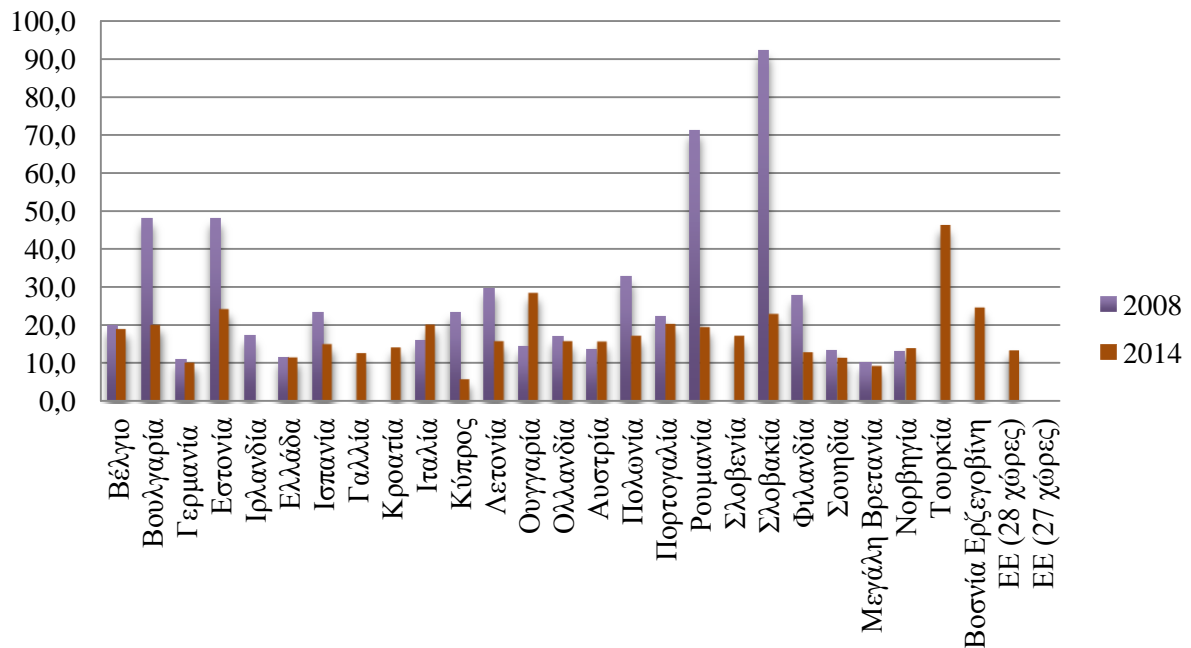
Σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP, η τάση της παραγωγής αλλαντικών στην Ελλάδα κατά τα τελευταία 18 χρόνια ήταν ανοδική (1996-2013), παρουσιάζοντας μια μέση ετήσια αύξηση της τάξης του 2%. Η παραγωγή αλλαντικών αυξήθηκε από 64.900

τόνους το 1996 σε 90.000 τόνους το 2013 (βλ. Πίνακα Π.Ι.15), δηλαδή κατά 40% αθροιστικά κατά τη διάρκεια όλης της περιόδου. Αξιοσημείωτη είναι η στασιμότητα που εμφανίζει η εγχώρια παραγωγή αλλαντικών κατά την χρονική περίοδο 2006-2009, με μικρές διακυμάνσεις στις παραγόμενες ποσότητες με μέση ετήσια αύξηση της τάξεως του 0,25%. Από το 2009 και έπειτα, ακολουθεί μια πτωτική πορεία στην εγχώρια παραγωγή. Από το 2010 έως και το 2013, η παραγωγή μειώθηκε κατά 5.500 τόνους, ποσότητα που αντιστοιχεί σε μια μέση μείωση της τάξης του 6%.

1.7 Οι επενδύσεις

Το ποσοστό επένδυσης είναι ο λόγος των επενδύσεων προς το σύνολο της προστιθέμενης αξίας, το οποίο μας δείχνει το ποσοστό της προστιθέμενης αξίας που επενδύεται σε μια χώρα ή σε ένα κλάδο. Από τα στοιχεία του Διαγράμματος Δ.Ι.10, παρατηρούμε τα εξής.

Διάγραμμα Δ.Ι.10: Ποσοστό επενδύσεων στον κλάδο παραγωγής αλλαντικών - κρεατοσκευασμάτων (10.13).



Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

Το ποσοστό επενδύσεων στον κλάδο αλλαντικών στην πλειονότητα των κρατών μελών της ΕΕ είναι υψηλότερο το 2008 σε σύγκριση με το 2014, Υψηλά ποσοστά επενδύσεων το 2008, πραγματοποιεί η Βουλγαρία (47,8%), η Εσθονία (47,8%), η Ρουμανία(70%) και η Σλοβακία (91%). Το 2014, στις ίδιες χώρες σημειώθηκε σημαντική μείωση στο ποσοστό επένδυσης.

Πίνακας Π.Ι.16: Ακαθάριστες Επενδύσεις και Ποσοστό Επένδυσης, στον κλάδο παραγωγής προϊόντων κρέατος (NACE 2, 10.13)

NACE 10.13	Ποσοστό επένδυσης			
	2008		2014	%
Βέλγιο	2,87	19,6	18,9	-3,57
Βουλγαρία	-60,80	47,8	20,0	-58,16
Γερμανία	-2,41	10,6	10,1	-4,72
Εσθονία	-25,12	47,8	24,1	-49,58
Ιρλανδία		16,9		
Ελλάδα	-35,55	11,2	11,5	2,68
Ισπανία	-34,88	22,9	14,9	-34,93
Γαλλία		:	12,6	
Κροατία		:	14,1	
Ιταλία	36,41	15,6	20,1	28,85
Κύπρος	-82,35	23,1	5,7	-75,32
Λετονία	-67,24	29,4	15,7	-46,60
Ουγγαρία	43,00	14,1	28,3	100,71
Ολλανδία	20,33	16,6	15,7	-5,42
Αυστρία	32,45	13,4	15,6	16,42
Πολωνία	14,63	32,6	17,1	-47,55
Πορτογαλία	-27,61	22,0	20,2	-8,18
Ρουμανία	-72,30	70,9	19,4	-72,64
Σλοβενία		:	17,1	
Σλοβακία	33,33	91,9	22,8	-75,19
Φιλανδία	-51,42	27,6	12,8	-53,62
Σουηδία	5,82	13,2	11,4	-13,64
Μεγάλη Βρετανία	-12,36	9,9	9,2	-7,07
Νορβηγία	-1,93	12,9	13,9	7,75
Τουρκία			46,1	
Βοσνία Ερζεγοβίνη			24,5	
ΕΕ (28 χώρες)			13,3	

Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

Συγκεκριμένα, το ποσοστό επένδυσης στη Βουλγαρία μειώθηκε κατά 58%, στην Εσθονία κατά 49%, στην Ρουμανία κατά 72% και τέλος στην Σλοβακία κατά 75% (βλέπε διάγραμμα Δ.Ι.10). Η Ελλάδα κατά το ίδιο χρονικό διάστημα δεν επέδειξε ιδιαίτερες διακυμάνσεις, μάλιστα σημείωσε μια μικρή αύξηση της τάξεως του 2,4% παρά την υφιστάμενη οικονομική κρίση που διανύει. Αξίζει να σημειωθεί ότι ποσοστό επένδυσης στην Ελλάδα παραμένει σχετικά χαμηλό κατά την εξεταζόμενη περίοδο 11,2% το 2008 και 11,5% το 2014, κάτω από το μέσο όρο της ΕΕ (βλέπε Πίνακα Π.Ι.16).

Πίνακας Π.Ι. 17: Ακαθάριστες επενδύσεις των επιχειρήσεων αλλαντικών

NACE 10.1.3	Ακαθάριστες επενδύσεις σε υλικά αγαθά		
ΧΩΡΑ / ΕΤΟΣ	2008	2014	%
Βέλγιο	66,2	68,1	2,87
Βουλγαρία	30,1	11,8	-60,80
Γερμανία	481,2	469,6	-2,41
Εσθονία	20,3	15,2	-25,12
Ιρλανδία	44,4		
Ελλάδα	21,1	13,6	-35,55
Ισπανία	440,9	287,1	-34,88
Γαλλία		262,8	
Κροατία		16,3	
Ιταλία	204,9	279,5	36,41
Κύπρος	5,1	0,9	-82,35
Λετονία	11,6	3,8	-67,24
Ουγγαρία	20,0	28,6	43,00
Ολλανδία	61,5	74,0	20,33
Αυστρία	67,8	89,8	32,45
Πολωνία	123,7	141,8	14,63
Πορτογαλία	37,3	27,0	-27,61
Ρουμανία	196,0	54,3	-72,30
Σλοβενία		4,4	
Σλοβακία	2,4	3,2	33,33
Φιλανδία	108,9	52,9	-51,42
Σουηδία	29,2	30,9	5,82
Μεγάλη Βρετανία	171,5	150,3	-12,36
Νορβηγία	62,1	60,9	-1,93
Τουρκία		52,4	
Βοσνία Ερζεγοβίνη		10,4	
ΕΕ (28 χώρες)		2.166,2	
ΕΕ (27 χώρες)			

Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

Στο Πίνακα Π.Ι.17 αποτυπώνονται οι ακαθάριστες επενδύσεις στις χώρες της Ε.Ε για τα έτη 2008, 2014 στον κλάδο παραγωγής αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων. Οι ακαθάριστες επενδύσεις υλικών αγαθών ορίζονται οι επενδύσεις σε νέα ή υπάρχοντα

κεφαλαιουχικά αγαθά που έχουν αγορασθεί από τρίτους ή έχουν παραχθεί για ιδιόχρηση, έχουν ωφέλιμη διάρκεια ζωής πάνω από ένα έτος συμπεριλαμβανομένων των μη παραχθέντων υλικών αγαθών, όπως η γη.

Οι ακαθάριστες επενδύσεις υλικών αγαθών για το 2014 για την Ε.Ε των 28 ανήλθε σε 2.166 δις ευρώ. Μεταξύ των ετών 2008-2014, σε όλες τις χώρες της Ε.Ε παρατηρείται μια γενική μείωση των ακαθάριστων επενδύσεων. Ραγδαία πτώση στις επενδύσεις σημειώνει η Βουλγαρία (60%), Κύπρος (82%), Λετονία (62%), και Ρουμανία (72%). Λίγες είναι οι χώρες που παρουσιάζουν αύξηση κατά την χρονική αυτή περίοδο με την Ουγγαρία να σημειώνει το μεγαλύτερο ποσοστό αύξησης της τάξεως του 43% και να ακολουθούν Αυστρία και Σλοβακία με ποσοστά 32% και 33% αντίστοιχα. Η Ελλάδα γνωρίζει μια μείωση ρυθμού επενδύσεων σε υλικά αγαθά κατά το χρονικό διάστημα 2008-2014, της τάξης του 35% (βλέπε Πίνακα Π.Ι.17).

1.8 Τεχνολογικές αλλαγές και φαινόμενη παραγωγικότητα της εργασίας

Τα τελευταία χρόνια πολλές εταιρείες λογισμικού προσφέρουν προϊόντα που βοηθούν στην καλύτερη οργάνωση των διαφόρων διαδικασιών που συντελούν σε μια επιχείρηση. Μια από αυτές τις εταιρείες είναι η SAP, από τις μεγαλύτερες παγκοσμίως με έδρα την Γερμανία. Ένα από τα προγράμματα που προσφέρει είναι το λογισμικό SAP ERP στην κατηγορία των ERP (Enterprise Resource Planning) που καλύπτει τις λειτουργικές περιοχές : Οικονομική διαχείριση (FI), Ελεγκτική, Διαχείριση υλικών, Πωλήσεις και Διανομή, Προγραμματισμός παραγωγής, Ποιοτικό Έλεγχο, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού κ.τ.λ. Στο πακέτο περιλαμβάνονται και άλλες εφαρμογές όπως διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, με τους προμηθευτές και άλλα εργαλεία που αφορούν την εφοδιαστική αλυσίδα.

Τα συστήματα Fleet Management αποτελούν σημαντικό εργαλείο για τις εταιρείες που βασίζονται στις μεταφορές. Με συστήματα GPS ελέγχεται η θέση του οχήματος ανά πάσα στιγμή. Τα οχήματα φέρουν ειδικό τηλεματικό εξοπλισμό για την συλλογή διαφόρων πληροφοριών όπως θερμοκρασία προϊόντων, στατιστικά στοιχεία για την ταχύτητα κίνησης και των αριθμό των στάσεων, βάρος φορτίου, συνεχή επικοινωνία με τα υπόλοιπα οχήματα, δυνατότητα εμφάνισης πολλαπλών δρομολογίων σε μια οθόνη, άμεση παρουσίαση πληροφοριών, πληροφόρηση για τη θέση του οχήματος στο κινητό, αυτόματη πρόταση για βελτιστοποίηση δρομολογίων κ.τ.λ.

Μια άλλη τεχνολογική εξέλιξη είναι η τροποποιημένη ατμόσφαιρα στην συσκευασία, η οποία δίνει στα προϊόντα ψυγείου μεγαλύτερη διάρκεια ζωής στο ράφι χωρίς την χρήση κατάψυξης, καθώς και οι φασματογράφοι μάζας για την ανίχνευση χημικών ουσιών.

Αν λάβει κανείς υπόψη του τις σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών θα διαπιστώσει πόσο επιτακτική είναι για τις επιχειρήσεις τροφίμων η παραγωγή προϊόντων που να ικανοποιούν το σύγχρονο τρόπο ζωής. Γι αυτό και η καινοτομία αποτελεί το κλειδί για την παραγωγή τέτοιων προϊόντων. Τα λειτουργικά τρόφιμα από την άλλη ικανοποιούν

Πίνακας Π.Ι.18:Φαινόμενη παραγωγικότητα της εργασίας, κόστος εργασία, ακαθάριστο λειτουργικό περιθώριο στον κλάδο παραγωγής προϊόντων κρέατος (10.13).

NACE 2,10.13	Φαινόμενη Παραγωγικότητα της			Μέσο Κόστος Εργασίας			Λόγος Φαινόμενης Παραγωγικότητας της Εργασίας προς Μέσο Κόστος Εργασίας			Ακαθάριστο λειτουργικό περιθώριο		
	2008	2014	%	2008	2014	%	2008	2014	%	2008	2014	%
ΧΩΡΑ /												
Βέλγιο	52,1	70,7	35,7	36,4	46,7	28,30	143,13	151,39	5,77	8,2	8,1	-1,22
Βουλγαρία	6,5	8	23,1	2,6	4,2	61,54	250,00	190,48	-23,81	9,4	7,6	-19,15
Γερμανία	28,3	32,8	15,9	22,1	23,8	7,69	128,05	137,82	7,62	5,8	6,3	8,62
Εσθονία	15,4	22,2	44,2	11,2	14,3	27,68	137,50	155,24	12,91	5,4	7,8	44,44
Ιρλανδία	60,9			38,0			160,26			9,3	:	
Ελλάδα	40	33,8	-15,5	24,7	21,5	-12,96	161,94	157,21	-2,92	11,4	10,1	-11,40
Ισπανία	44,1	47,7	8,2	28,2	28,6	1,42	156,38	166,78	6,65	8,4	8,9	5,95
Γαλλία		42,5			37,3			113,94			3,4	
Κροατία		22,9			11,8			194,07			8,2	
Ιταλία	49,3	55,3	12,2	35,3	40,3	14,16	139,66	137,22	-1,75	6,9	5,4	-21,74
Κύπρος	31,9	33,1	3,8	18,0	18,0	0,00	177,22	183,89	3,76	15,4	13,8	-10,39
Λετονία	10	8,7	-13	6,7	6,4	-4,48	149,25	135,94	-8,92	5,6	3,8	-32,14
Ουγγαρία	13,1	14,4	9,9	10,1	10,1	0,00	129,70	142,57	9,92	3,7	5,1	37,84
Ολλανδία	62,7	65,1	3,8	42,0	41,9	-0,24	149,29	155,37	4,08	5,8	5,7	-1,72
Αυστρία	41	45,4	10,7	30,0	34,6	15,33	136,67	131,21	-3,99	8,8	6,9	-21,59

Συνέχεια Πίνακα	Φαινόμενη Παραγωγικότητα της Εργασίας			Μέσο Κόστος Εργασίας			Λόγος Φαινόμενης Παραγωγικότητας της Εργασίας προς Μέσο Κόστος Εργασίας			Ακαθάριστο λειτουργικό περιθώριο		
	ΧΩΡΑ /	2008	2014	%	2008	2014	%	2008	2014	%	2008	2014
Πολωνία	9,5	16,8	76,8	8,7	9,7	11,49	109,20	173,20	58,61	1,4	6,8	385,71
Πορτογαλία	23,5	21,5	-8,5	14,4	14,3	-0,69	163,19	150,35	-7,87	8,1	6,4	-20,99
Ρουμανία	11,4	11,8	3,5	5,2	6,0	15,38	219,23	196,67	-10,29	10,7	9,9	-7,48
Σλοβενία	15,5	21,9	41,3	15,3	16,6	8,50	101,31	131,93	30,23	0,8	4,7	487,50
Σλοβακία	1,6	8,1	406,3	7,2	9,6	33,33	22,22	84,38	279,69	-8,4	-1,1	-86,90
Φιλανδία	50,8	55,7	9,6	35,3	42,3	19,83	143,91	131,68	-8,50	5,3	9,1	71,70
Σουηδία	41,8	56,6	35,4	37,0	46,2	24,86	112,97	122,51	8,44	3,9	5,9	51,28
ΜΒ	48,9	50,9	4,1	29,0	31,2	7,59	168,62	163,14	-3,25	11,8	8,6	-27,12
Νορβηγία	92,8	89,3	-3,8	45,6	60,1	31,80	203,51	148,59	-26,99	14,3	8,0	-44,06
Τουρκία		15,4			10,9			141,28				
Βοσνία Ερζεγοβίνη			21,2			6,8			311,76			15,1
ΕΕ (28		35			24,7			141,70			6,4	
ΕΕ (27	32			23,2			137,93			6,5		

Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

τις αυξημένες ανάγκες σε θρεπτικά συστατικά αφού είναι εμπλουτισμένα ώστε να προσφέρουν επιπλέον οφέλη στο καταναλωτή. Συνοψίζοντας, η ανάγκη και η σπουδαιότητα των πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων, καθώς και η τεχνολογία τροφίμων φαντάζει επιβεβλημένη προκειμένου οι εταιρείες τροφίμων να είναι ανταγωνιστικές μεταξύ τους αλλά και να δίνουν αξία στον πελάτη, καθώς επίσης να εξασφαλίζουν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας της εργασίας.

Εξετάζοντας τη φαινόμενη παραγωγικότητα εργασίας διαπιστώνουμε ότι στις βιομηχανίες παραγωγής αλλαντικών, το 2014 στις χώρες της ΕΕ υπάρχουν μεγάλες διαφορές. Τα υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας της εργασίας έχει στο συγκεκριμένο κλάδο η Νορβηγία (89,3 χιλ ευρώ), το Βέλγιο (70,7 χιλ. ευρώ) και η Ολλανδία (65 χιλ. ευρώ). Χαμηλότερο επίπεδο παραγωγικότητας έχουν επίσης χώρες όπως η Βουλγαρία (8,0 χιλ ευρώ), Σλοβακία (8,1 χιλ ευρώ) και Λετονία (8,7 χιλ. ευρώ). Στην Ελλάδα η φαινόμενη παραγωγικότητα εκτιμάται στα 33,8 χιλ ευρώ ανά εργαζόμενο το 2014, όταν ο μέσος όρος των χωρών της ΕΕ είναι 35 χιλιάδες ευρώ. Μεταξύ των χρόνων 2008-2014 αξιοσημείωτο είναι ότι στην Ελλάδα στον συγκεκριμένο κλάδο αυξάνεται η διαφορά στην παραγωγικότητα της εργασίας σε σύγκριση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες κατά 15,5%. Το 2008, η φαινόμενη παραγωγικότητα στην Ελλάδα ήταν 40 χιλ. ευρώ ανά εργαζόμενο όταν ο μέσος όρος των χωρών της ΕΕ ήταν 32 χιλιάδες ευρώ ανά εργαζόμενο. Η απώλεια αυτή της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής βιομηχανίας αλλαντικών πιστοποιείται ακόμη από το γεγονός ότι η προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο για το χρονικό διάστημα 2008-2014 ήταν αυξητική σε όλες σχεδόν τις χώρες της ΕΕ με εξαίρεση τη Νορβηγία, τη Λετονία και τη Πορτογαλία (βλέπε στοιχεία Πίνακα Π.Ι.18).

1.9 Μέσο κόστος εργασίας και λειτουργικό περιθώριο

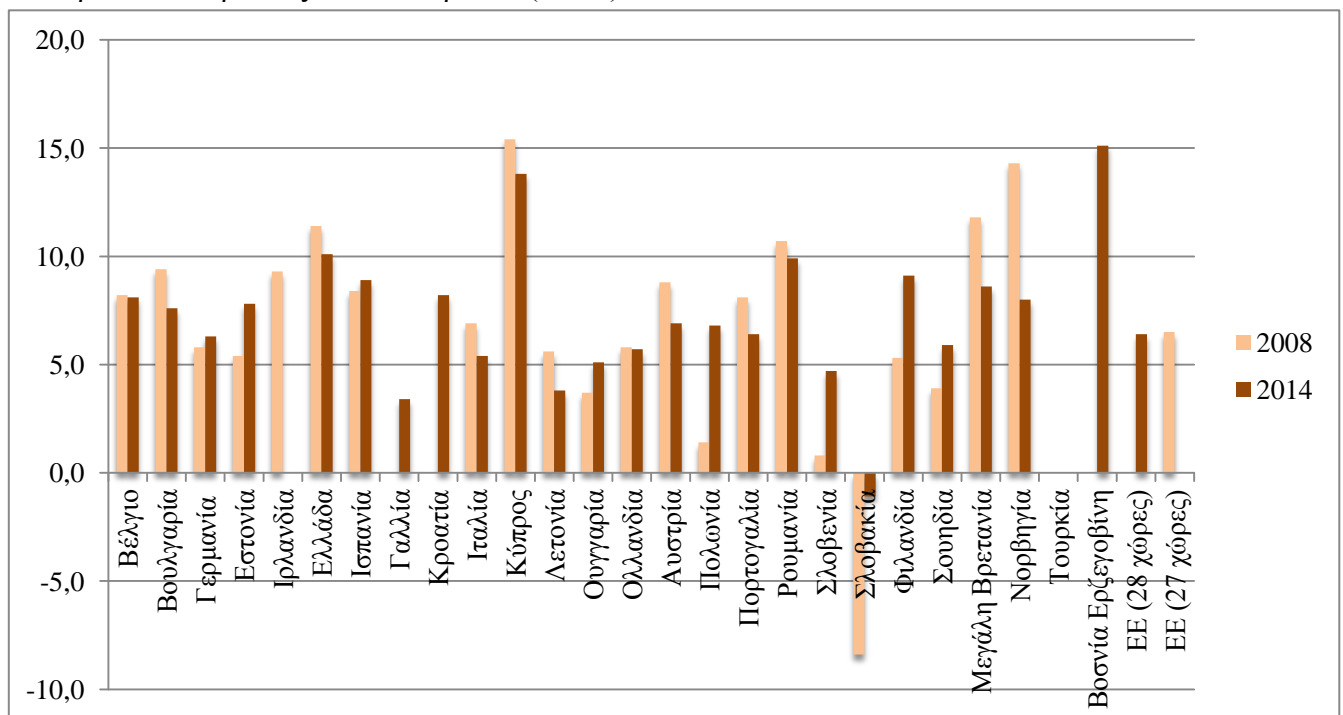
Μεταξύ των χωρών της ΕΕ παρατηρούνται επίσης σημαντικές διαφορές στο μέσο κόστος εργασίας. Το 2014 το μέσο ημερήσιο κόστος του προσωπικού είναι 4 ευρώ στη Βουλγαρία και φτάνει τα 60.1 ευρώ στη Νορβηγία. (βλέπε Πίνακα Π.Ι.18). Κατά το ίδιο έτος, το μέσο κόστος εργασίας στις ελληνικές βιομηχανίες αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων ήταν 21,5 ευρώ ελαφρώς μικρότερο από το μέσο όρο της Ε.Ε. (24,7 ευρώ). Μεταξύ των ετών 2008 - 2014, το μέσο κόστος εργασίας στις επιχειρήσεις αλλαντικών αυξήθηκε την χρονική περίοδο 2008-2014 με εξαίρεση την Ελλάδα, την Λετονία και την Πορτογαλία.

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Πίνακα Π.Ι.18, στον οποίο απεικονίζεται ο λόγος της φαινομενικής παραγωγικότητας της εργασίας προς το μέσο κόστος του συνολικά απασχολούμενου προσωπικού, οι υψηλότερες δαπάνες στο προσωπικό είναι απόρροια της υψηλότερων επιπέδων παραγωγικότητας. Στη Νορβηγία για παράδειγμα, ο λόγος αυτός ανέρχεται στα 203, 51, το οποίο υποδεικνύει ότι στη συγκεκριμένη χώρα και κλάδο η φαινόμενη παραγωγικότητα είναι διπλάσια από το μέσο κόστος εργασίας, ,όταν στην Ελλάδα η παραγωγικότητα της εργασίας κατά μέσο όρο μόλις κατά 41,7% μεγαλύτερη από το μέσο κόστος εργασίας.

Αξιοσημείωτο είναι ότι το μέσο κόστος στην Ελλάδα το 2008 αντιστοιχούσε σε 24,7 χιλιάδες ευρώ. Το 2014 μειώθηκε σε 21,5 χιλιάδες ευρώ παρουσιάζοντας μια μείωση της τάξης του 12,7% (βλέπε και Διάγραμμα Δ.Ι.11).

Οι πληροφορίες για το ακαθάριστο λειτουργικό περιθώριο που μας δίνει ο Πίνακας Π.Ι.18 και το Διάγραμμα Δ.Ι.11, αναδεικνύουν ότι στις χώρες κατά μέσο όρο της ΕΕ κατά το έτος 2014, το ακαθάριστο λειτουργικό περιθώριο ήταν 6,4%. Το ακαθάριστο λειτουργικό περιθώριο στη Γερμανία, στην Ιταλία, στην Ολλανδία, στη Σουηδία, και στη Νορβηγία ήταν γύρω στο 8%, ενώ σε πολύ υψηλότερα επίπεδα πάνω από 13% είναι στη Κύπρο, και Βοσνία Ερζεγοβίνη (βλέπε διάγραμμα Δ.Ι.11). Η Ελλάδα αποτελεί την τρίτη κατά σειρά χώρα με διψήφιο ποσοστό (10,1%) το οποίο εμφανίζεται μειωμένο κατά 11,40% (σε απόλυτη τιμή) σε σχέση με το 2008. Σε σύγκριση με το 2008, το λειτουργικό ακαθάριστο περιθώριο των περισσότερων χωρών μειώθηκε ή αυξήθηκε ελαφρώς. Εξαιρέση αποτέλεσαν χώρες που εισήλθαν προσφάτως στην Ε.Ε. όπως η Ουγγαρία (37,84%), η Εσθονία (44,44%), η Πολωνία (385,71%) και η Σλοβενία (487,50%) καθώς και οι σκανδιναβικές χώρες (εκτός από τη Νορβηγία) που αυξήθηκε σημαντικά.

Διάγραμμα Δ.Ι. 11:Ακαθάριστο λειτουργικό περιθώριο στον κλάδο παραγωγής προϊόντων κρέατος και πουλερικών (10.13)



Πηγή: Eurostat (Structural business statistics)

1.10 Θεσμικό πλαίσιο και κοινοτική νομοθεσία

Σύμφωνα με τον άρθρο 91 του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών, ως προϊόντα αλλαντοποιίας ορίζονται τα προϊόντα που έχουν υποστεί ειδική τεχνολογική επεξεργασία και παρασκευάζονται από κρέας ή και βρώσιμα παραπροϊόντα κρέατος, σε κομμάτια ή όχι, στα οποία μπορεί να προστεθούν πρώτες, βοηθητικές και πρόσθετες ύλες και τα οποία μπορεί να είναι ενθηκευμένα σε φυσικά ή τεχνητά περιβλήματα ή να διατίθενται σε αυτοτελή κομμάτια. Ταυτόχρονα, ο Κώδικας Τροφίμων ορίζει την χρήση και το ποσοστό των αντιοξειδωτικών και συντηρητικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή και επεξεργασία των τροφίμων.

Ωστόσο, η Ευρωπαϊκή Ένωση αναλαμβάνοντας μια πιο ολιστική προσέγγιση και έχοντας την υποχρέωση να προστατέψει τις εκατοντάδες εκατομμύρια πολιτών της αναλαμβάνει ενεργό ρόλο και καθορίζει το νομικό-θεσμικό πλαίσιο που περιβάλλει όλα τα στάδια από τον παραγωγό ως τον τελικό καταναλωτή των τροφίμων. Με μια σωρεία κανόνων, διατάξεων καθώς και την συνεχή ανασκόπηση της νομοθεσίας περί τροφίμων, η Ευρωπαϊκή Ένωση θέτει στόχο της την προστασία της δημόσιας υγείας, την ασφάλεια του καταναλωτή καθώς και την απόδοση ευθύνης στους παραγωγούς και τους προμηθευτές.

Η πιο σημαντική κοινοτική οδηγία είναι η 93/43 'Περί υγιεινής των τροφίμων', με την οποία έχει εναρμονιστεί η εθνική νομοθεσία (474/ΦΕΚ219/4-10-2000) και η οποία υποχρεώνει όλες τις επιχειρήσεις που εμπλέκονται στην παρασκευή, διανομή, διακίνηση ή προσφορά τροφίμων να εφαρμόζουν σύστημα HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points).

Ωστόσο, η υποχρέωση των επιχειρήσεων για την εφαρμογή συστήματος HACCP δεν είναι η μόνη συνεισφορά στην Ευρωπαϊκή Ένωση στην προσπάθεια προστασίας του καταναλωτή. Όπως προαναφέρθηκε μια σειρά οδηγιών καθορίζουν το πλαίσιο της ασφάλειας των τροφίμων.

1.11 Η εγχώρια ζήτηση

Σύμφωνα με την μελέτη της ICAP (2014), το χρονικό διάστημα 1996-2009, η μεταβολή στην κατανάλωση παρουσιάζει ανοδική τάση με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης που φτάνει το 3.3% και μάλιστα το 2004 η κατανάλωση φτάνει στους 105.000 τόνου, με μέση ετήσια αύξηση 9,8% σε σχέση με το προηγούμενο έτος η οποία οφείλεται στην διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων. Έπειτα, ακολουθεί μια καθοδική πορεία στην κατανάλωση αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων, η οποία την τετραετία 2010-2013 παρουσιάζει σημαντική μείωση της τάξης του 4,9%. Συγκεκριμένα, το 2013 η κατανάλωση κατέρχεται στους 105.000 τόνους, με μέση ετήσια μείωση 1,4% σε σχέση με το 2012 όπου η κατανάλωση φτάνει τους 106.500 τόνους (μέση ετήσια μείωση 1,39%). Την τετραετία αυτή τα ποσοστά της κατανάλωσης εμφάνισαν συσσωρευτική μείωση της τάξεως του 4,9% (βλέπε Πίνακα Π.Ι.19, Διάγραμμα Δ.Ι.12).

Λαμβάνοντας σαν κύριο γνώμονα την έρευνα της ΕΛ.ΣΤΑΤ στην οποία η αναφερόμενη γενική μέση τιμή αλλαντικών-κονσερβών είναι περίπου 4,5€/kg, προκύπτει ότι το μέγεθος αγοράς σε αξία είναι €470-480 εκατ. για το 2012.

1.11.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες της εγχώριας ζήτησης

Η εγχώρια ζήτηση των αλλαντικών επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες όπως η ελαστικότητα ζήτησης, η οικονομική κρίση, ο μειωμένος χρόνος των νοικοκυριών, η ηλιακή διάρθρωση αλλά και η διαφήμιση. Η επίδραση αυτών των παραγόντων καθορίζει την ζήτηση των αλλαντικών και τον βαθμό υποκατάστασης τους.

Πίνακας Π.Ι. 19: Φαινομενική κατανάλωση αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων

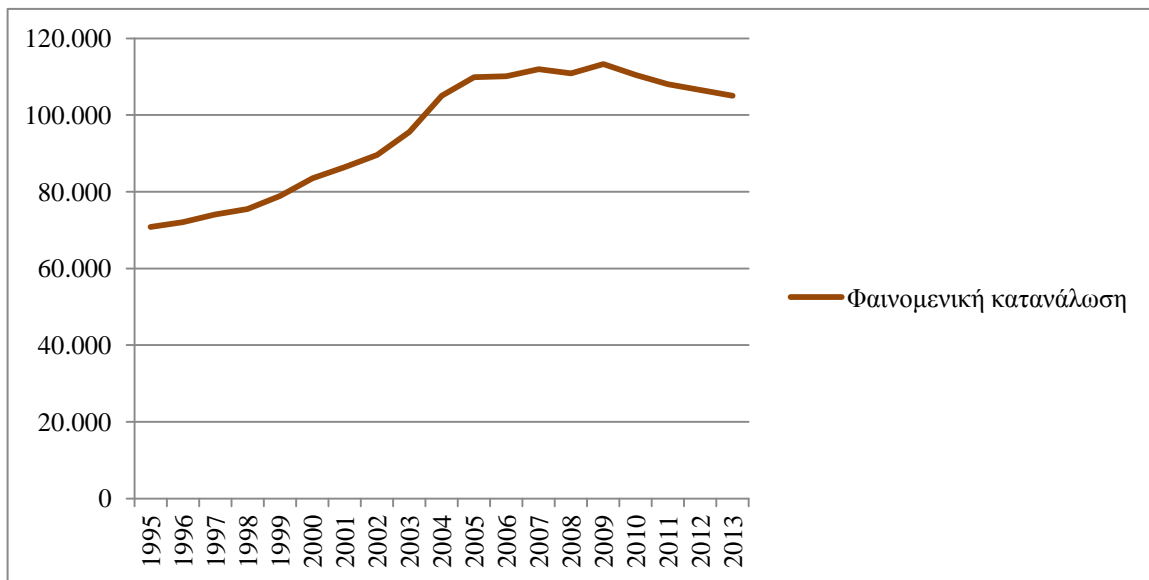
Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Φαινομενική κατανάλωση	Ετήσια Μεταβολή
1995	64.000	12.500	5.700	70.800	---
1996	64.900	10.800	3.600	72.100	1,84%
1997	66.000	10.700	2.600	74.100	2,77%
1998	67.000	11.000	2.500	75.500	1,89%
1999	70.500	10.500	2.100	78.900	4,50%
2000	77.000	10.300	3.800	83.500	5,83%
2001	77.500	10.500	1.600	86.400	3,47%
2002	81.000	10.600	2.000	89.600	3,70%
2003	86.500	12.000	2.900	95.600	6,70%
2004	96.000	13.000	4.000	105.000	9,83%
2005	97.000	15.600	2.700	109.900	4,67%
2006	95.000	19.000	3.900	110.100	0,18%
2007	95.600	19.600	3.200	112.000	1,73%
2008	96.700	19.400	5.200	110.900	-0,98%
2009	98.000	22.300	7.000	113.300	2,16%
2010	96.000	22.500	8.000	110.500	-2,47%
2011	92.500	21.000	5.500	108.000	-2,26%
2012	90.700	20.300	4.500	106.500	-1,39%
2013	90.000	20.000	5.000	105.000	-1,41%

Πηγή: Εκτιμήσεις αγοράς ICAP

Εξετάζοντας τους παραπάνω παράγοντες προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα: Το κρέας αποτελεί στη χώρα μας ένα βασικό είδος διατροφής γι' αυτό και χαρακτηρίζεται από χαμηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή. Τα αλλαντικά, ωστόσο, που δεν θεωρούνται βασικό είδος διατροφής διακρίνονται από υψηλότερη ελαστικότητα ζήτησης. Σύμφωνα

με τα στοιχεία που δημοσίευσε η ΕΛ.ΣΤΑΤ για το 2011, η μέση μηνιαία δαπάνη για κρέας αντιστοιχεί στα €81,76 εκατ. το οποίο αντιστοιχεί σε ποσοστό 24% του συνόλου των ειδών διατροφής. Στα ίδια ποσοστά κυμαινόταν η μέση μηνιαία δαπάνη και το 2010. Από την άλλη πλευρά, το 2011 η μέση μηνιαία δαπάνη για αλλαντικά και κρέατα αλίπαστα αντιστοιχούσε σε €10,11 εκατ., με ποσοστό επί του συνόλου διατροφής που ανέρχεται στο 3%, στα αντίστοιχα ποσοστά κυμαινόταν η μηνιαία δαπάνη και το 2010. Όσον αφορά αστικές και αγροτικές περιοχές δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφορές στις δαπάνες (βλέπε Διάγραμμα Δ.Ι.13, Διάγραμμα Δ.Ι.14). Από τα παραπάνω στοιχεία, προκύπτει ότι τα νοικοκυριά σε μηνιαία βάση προμηθεύτηκαν 1.267 γραμμάρια αλλαντικών το 2011, εν αντίθεση με το 2010 όπου προμηθεύτηκαν μηνιαία 1.272 γραμμάρια.

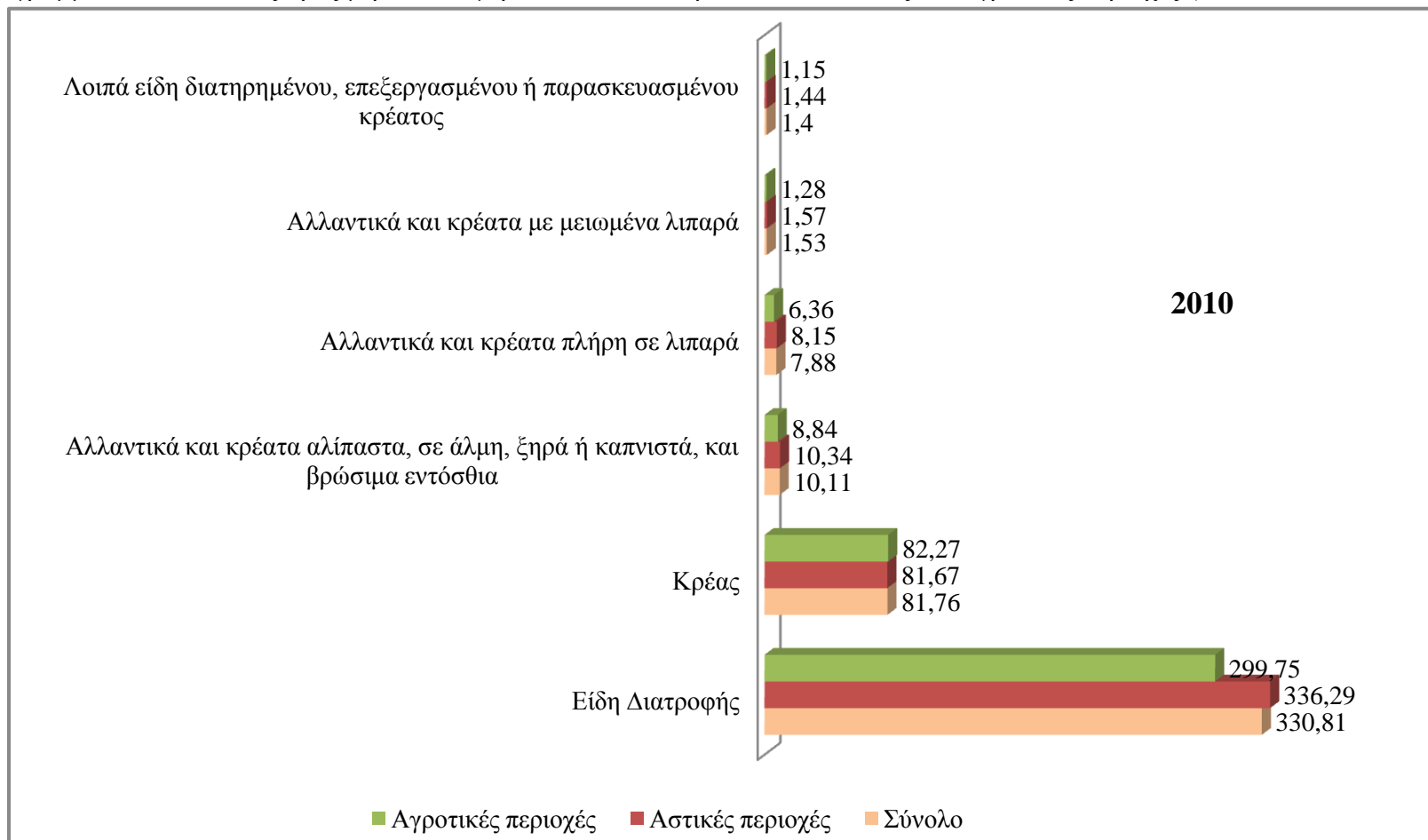
Διάγραμμα Δ.Ι. 12: Φαινομενική κατανάλωση αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων



Πηγή: Εκτιμήσεις αγοράς ICAP

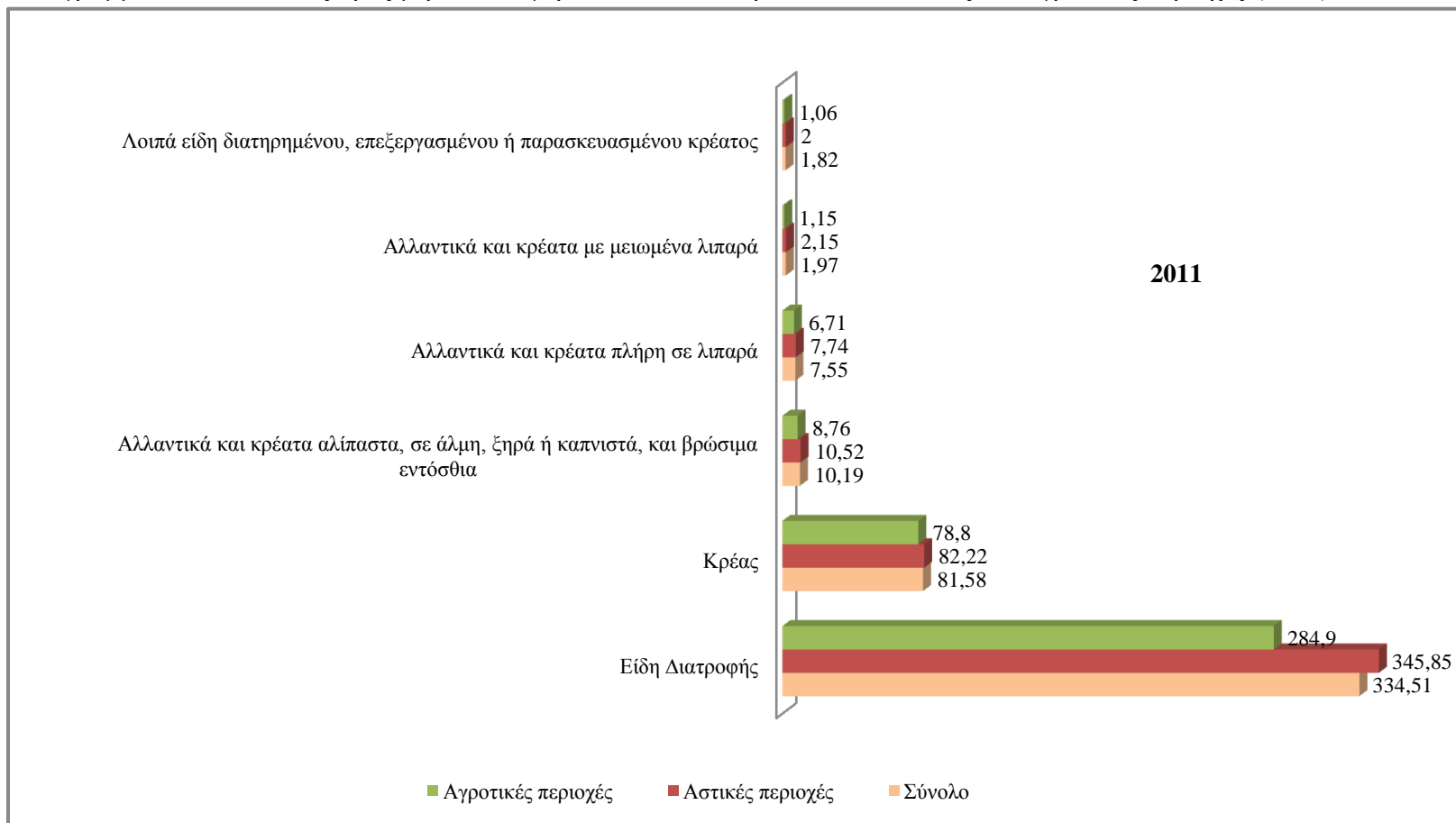
Η μείωση της ζήτησης των αλλαντικών έχει επηρεαστεί και από την συρρίκνωση του διαθέσιμου εισοδήματός λόγω της οικονομικής κρίσης. Το διαθέσιμο εισόδημα των ελληνικών νοικοκυριών παρουσιάζει σταθερή μείωση όπως παρατηρείται και στο παρακάτω διάγραμμα (βλ. Διάγραμμα Δ.Ι.15). Η μείωση αυτή οφείλεται κατά πολύ μεγάλο μέρος στα δημοσιονομικά μέτρα, τα οποία έχουν εφαρμοστεί τα τελευταία χρόνια. Η τελική καταναλωτική δαπάνη των νοικοκυριών το 2014, μετά από συνεχή και πολύ έντονη πτώση του μειούμενου διαθέσιμου εισοδήματος διαμορφώθηκε στα €161,2 εκατ. μειωμένη κατά 25% σε σχέση με το 2008 (έτος με την υψηλότερη δαπάνη των τελευταίων 19 ετών). Από τα δημοσιεύματα της ΕΛ.ΣΤΑΤ, διαφαίνεται συνέχιση της πτωτικής πορείας, με την τελική καταναλωτική δαπάνη των νοικοκυριών, το τρίτο τρίμηνο του 2015 να φτάνει το 1,9%, σε σύγκριση με το αντίστοιχο τρίμηνο του προηγούμενου έτους.

Διάγραμμα Δ.Ι. 13: Μέσος όρος μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών, κατά αστικές και αγροτικές περιοχές (2010).



Πηγή: Έρευνα οικογενειακών προϋπολογισμών (ΕΛ.ΣΤΑΤ)

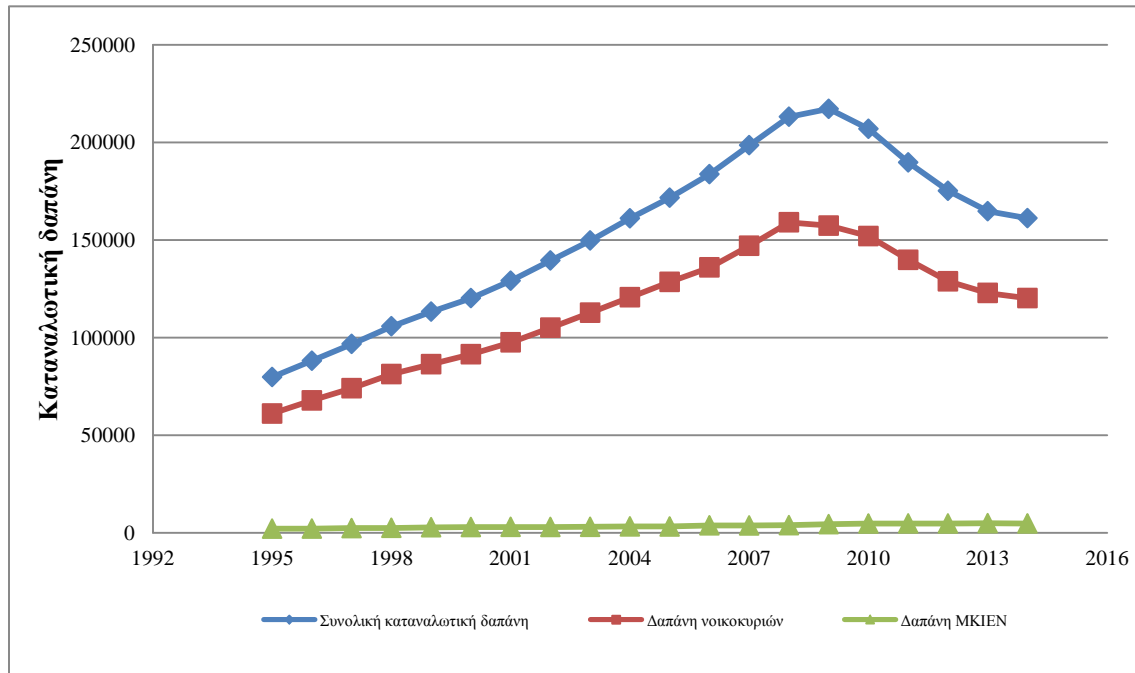
Διάγραμμα Δ.Ι. 14: Μέσος όρος μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών, κατά αστικές και αγροτικές περιοχές (2011).



Πηγή: Έρευνα οικογενειακών προϋπολογισμών (ΕΛ.ΣΤΑΤ)

Συνδυάζοντας τα παραπάνω, προκύπτει πως η αισθητή μείωση στο διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών, τα τελευταία έτη, έχει ως αποτέλεσμα το χαμηλό πλέον εισόδημα των νοικοκυριών να καλύπτει τα απολύτως απαραίτητα.

Διάγραμμα Δ.Ι.15: Καταναλωτική δαπάνη νοικοκυριών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών εξυπηρέτησης νοικοκυριών



Πηγή : Επεξεργασμένα στοιχεία ΕΛ.ΣΤΑΤ

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση των αλλαντικών είναι ο μειούμενος χρόνος των νοικοκυριών για την παρασκευή φαγητού. Εξαιτίας των αυξημένων επαγγελματικών και κοινωνικών υποχρεώσεων της σύγχρονης κοινωνίας, όλο και περισσότερο τμήμα του πληθυσμού καταφεύγει στην εύρεση φαγητού με όλο και λιγότερες ώρες προεργασίας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα αύξηση ζήτησης των snacks και κατ'επέκταση αύξηση των κερδοφόρων επιχειρήσεων πρόχειρου φαγητού και θετική κλίση στην καμπύλη ζήτησης αλλαντικών και άλλων κρεατοσκευασμάτων.

Ωστόσο, απαρατήρητη δεν έχει μείνει η στροφή που έχει πραγματοποιηθεί από μεριάς του καταναλωτικού κοινού. Τα τελευταία χρόνια, οι πολυάριθμες ιατρικές έρευνες καταδεικνύουν διαρκώς την διατροφή του ανθρώπου ως το πιο σημαντικό 'όπλο' για την αποφυγή της παχυσαρκίας καθώς και ασθενειών οι οποίες σχετίζονται με αυτήν. Παράλληλα, η τάση της εποχής για καλλίγραμμη σιλουέτα παραπέμπει στην κατανάλωση 'υγιεινών' προϊόντων. Σε αυτή την κατεύθυνση, οι βιομηχανίες αλλαντικών έχοντας ευθυγραμμιστεί με τις επιταγές της επιστήμης και τις επιθυμίες των καταναλωτών έχουν παρουσιάσει ολοκληρωμένες σειρές προϊόντων. Τα συγκεκριμένα προϊόντα έχουν αποσπάσει ένα μεγάλο μέρος της αγοράς των αλλαντικών. Οι

επιχειρήσεις παραγωγής αλλαντικών παρουσιάζουν νέα προϊόντα με χαμηλότερα λιπαρά, λιγότερο αλάτι, τη χρήση ελαιολάδου ενώ υπάρχουν και σειρές προϊόντων οι οποίες στηρίζονται σε βιολογικά προϊόντα.

Η κατανάλωση αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων επηρεάζεται επίσης από το μέγεθος και την ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού. Η ηλικία σχετίζεται τόσο με τις διαφορετικές διατροφικές συνθήκες και προτιμήσεις, όσο και με τον τρόπο ζωής. Οι μικρότερες ηλικιακές ομάδες (μεταξύ 15-55 ετών) βασίζουν ένα σημαντικό τμήμα της διατροφής τους σε αλλαντικά, εν αντίθεση με τις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες που εμφανίζουν χαμηλότερα ποσοστά κατανάλωσης αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων. Η ομάδα αυτή του πληθυσμού, μεταξύ 15-55 αποτελεί το 53,7% του συνολικού πληθυσμού της χώρας, δηλαδή κάτι παραπάνω από το ήμισυ. Το ποσοστό κατανάλωσης φθίνει όσο αυξάνει ηλικιακά η διάρθρωση της ομάδας (βλέπε Πίνακα Π.Ι.20).

Πίνακας Π.Ι.20: Πληθυσμός της Ελλάδας κατά ομάδες ηλικιών και κατά φύλο, (Απογραφή 2011)

Ηλικιακή διάρθρωση	Σύνολο χώρας	Άρρενες	Θήλειες
0-9	1.049.839	537.220	512.619
10-19	1.072.705	552.173	520.532
20-29	1.350.868	696.744	654.124
30-39	1.635.304	827.542	807.762
40-49	1.581.095	781.112	799.983
50-59	1.391.854	677.018	714.836
60-69	1.134.045	543.421	590.624
70-79	1.017.242	456.247	560.995
80+	583.334	231.746	351.588
Σύνολο	10.816.286	5.303.223	5.513.063

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει θετικά την καμπύλη ζήτησης των αλλαντικών είναι ο εισερχόμενος τουρισμός κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Ένας άλλος παράγοντας ο οποίος όμως επηρεάζει αρνητικά την ζήτηση των αλλαντικών είναι απρόβλεπτες αιτίες όπως για παράδειγμα η νόσος των αγελάδων και οι διοξίνες με αποτέλεσμα την προσωρινή μείωση της ζήτησης προϊόντων κρέατος συμπεριλαμβανομένου και των αλλαντικών.

Η διαφήμιση παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή των προϊόντων που θα επιλέξει ένας καταναλωτής. Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις πλέον χρησιμοποιούν την διαφήμιση ως μέσο προβολής των προϊόντων επηρεάζοντας την ζήτηση των αλλαντικών.

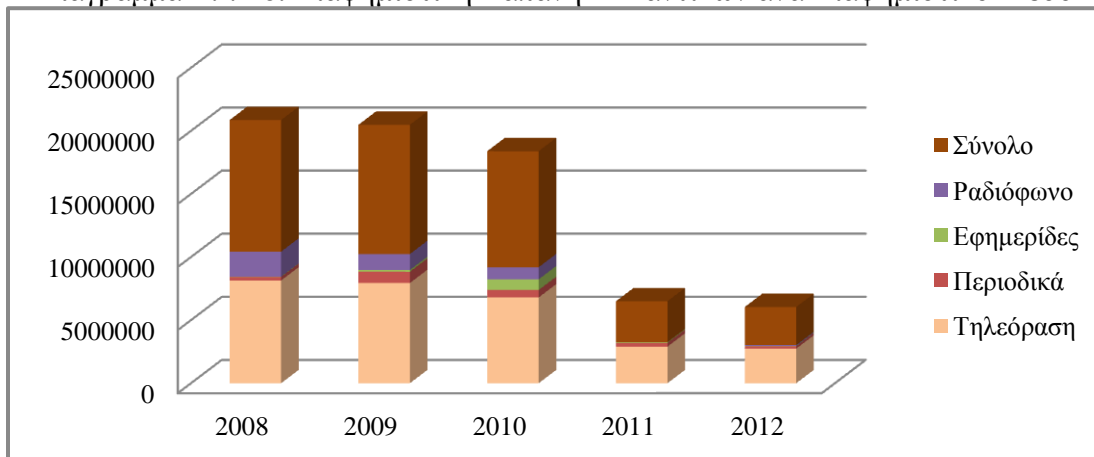
Όπως αποτυπώνετε παρακάτω, Πίνακα Π.Ι.21 και Διάγραμμα Δ.Ι.16, η διαφήμιση έχει μειωθεί δραματικά τα τελευταία χρόνια με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης που ανέρχεται στο 20%. Ιδιαίτερα, το 2011, η διαφημιστική δαπάνη των επιχειρήσεων διαμορφώθηκε στα €3.2 εκατ. ενώ το προηγούμενο έτος διαμορφώθηκε στα €9,1 εκατ. που έφτασε τα επίπεδα του 64,7%. Ισχυρότερο διαφημιστικό μέσο επιβεβαιώνετε πως είναι η τηλεόραση έχοντας τα υψηλότερα ποσά δαπανών σε σχέση με τα υπόλοιπα διαφημιστικά μέσα όπως οι εφημερίδες, τα περιοδικά και το ραδιόφωνο.

Πίνακας Π.Ι. 21: Διαφημιστική Δαπάνη Αλλαντικών ανά Διαφημιστικό Μέσο

Διαφημιστικό μέσο	2008	2009	2010	2011	2012
Τηλεόραση	8144994	7943067	6798206	2898161	2740207
Περιοδικά	278.808	890.842	588.003	294.729	195.354
Εφημερίδες	21.546	143.874	849.170	55.112	16.443
Ραδιόφωνο	1.984.396	1.262.843	958.917	0	68.268
Σύνολο	10.429.743	10.240.625	9.194.295	3.248.003	3.020.272

Πηγή: Media Services A.E

Διάγραμμα Δ.Ι. 16: Διαφημιστική Δαπάνη Αλλαντικών ανά Διαφημιστικό Μέσο



Πηγή: Media Services A.E

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τη δυνατότητα πωλήσεων από μεριάς των εταιριών είναι ή ύπαρξη ή όχι δικτύων διανομής, καθώς μέσω αυτών καθίσταται δυνατή ή όχι η ροή των εμπορευμάτων από τον παραγωγό προς τον πελάτη. Στις μεγάλες εταιρείες του κλάδου, τα προϊόντα διακινούνται μέσω ίδιου δικτύου διανομής των

επιχειρήσεων, ή μέσω αντιπροσώπων, χονδρεμπόρων ή εταιρειών logistics. Τα κυριότερα σημεία διάθεσης αποτελούν αλυσίδες σουπερ μάρκετ, mini markands και παντοπωλεία, εταιρείες catering, εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης, μεγάλες τουριστικές μονάδες και μονάδες μαζικής εστίασης (κλαδική μελέτη ICAP, 2014).

Το κυριότερο δίκτυο διανομής αλλαντικών αποτελεί το super markand, το οποίο παρουσιάζει όλο και ισχυρότερη διαπραγματευτική δύναμη με αποτέλεσμα να ασκεί πιέσεις στους προμηθευτές για μεγαλύτερες εκπτώσεις, συμπληρωματικές παροχές και μεγαλύτερες πιστώσεις. Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP (2014), ο αριθμός των καταστημάτων σουπερ μάρκετ ανήλθε σε 4.383 το 2011, σημειώνοντας αύξηση 8,03% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Ως κυρίαρχος τρόπος διάθεσης των αλλαντικών θεωρείται το οργανωμένο τμήμα και συγκεκριμένα οι χώροι κοπής ή προθήκες ψυγεία που καλύπτουν ποσοστό της τάξης του 60-65% των πωλήσεων, ενώ μικρότερη είναι η προτίμηση που δείχνουν οι καταναλωτές στα τμήματα αυτοεξυπηρέτησης των super markands.

Ένα σημαντικό μέρος της παραγωγής αλλαντικών απορροφάται από τις μονάδες catering ενώ ένα ακόμα ποσοστό καλύπτεται από τα εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης και τους χώρους μαζικής εστίασης. Σύμφωνα με έρευνες που έχει πραγματοποιήσει η ICAP (κλαδική μελέτη ICAP << Catering-2010>>, κλαδική μελέτη της ICAP «Αλυσίδες Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης»-2011), το χρονικό διάστημα 1992-2008 η αγορά γρήγορης εστίασης σημείωσε ανοδική τάση της τάξεως του 15,1%, ωστόσο από το 2009 και έπειτα παρουσιάζεται καθοδική τάση η οποία τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης έχει ενταθεί. Αντίστοιχα, και η εγχώρια αγορά του catering αρχικά εμφάνισε ανοδική πορεία (1997-2008), η οποία τα τελευταία χρόνια αρχίζει και κατέρχεται και μάλιστα το 2009 σημείωσε μείωση της τάξης του 6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

1.12 Εισαγωγές και Εξαγωγές αλλαντικών

Στο εμπόριο αλλαντικών στην Ελλάδα, σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP (2014), οι εισαγωγές αλλαντικών και κονσερβών παρουσιάζουν μια αύξηση κατά την χρονική περίοδο 2005-2009, σημειώνοντας τα μεγαλύτερα ποσοστά εισαγωγών το 2009 φτάνοντας τους 33 τόνους με ετήσια μεταβολή 19,4%. Από το 2009 και έπειτα ακολουθεί μια πτωτική πορεία, στην οποία το 2012 εισάγονται 28,3 τόννοι με ετήσια μείωση 7,5% (βλέπε Πίνακα Π.Ι.22). Σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP (2014), το 32% περίπου των εισαγωγών αφορά την κατηγορία “ παρασκευάσματα πουλερικών” και το 31,7% αφορά την κατηγορία “ λουκάνικα, σαλάμια και παρόμοια προϊόντα από κρέας”. Ως κυριότερες χώρες εισαγωγής για την κατηγορία “ παρασκευάσματα πουλερικών” αναφέρονται η Ιταλία, η Γαλλία και η Γερμανία με ποσοστά 33,3%, 18,2% και 14,2% αντίστοιχα. Ο εισαγωγικός τομέας αποτελείται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής και είναι κυρίως μεγάλου μεγέθους. Τα εξεταζόμενα προϊόντα συμβάλουν λίγο στο συνολικό κύκλο εργασιών.

Πίνακας Π.Ι. 22: Εισαγωγές αλλαντικών & παρασκευασμάτων κονσερβών κρέατος

Έτος	Αξία	Ποσότητα	Ετήσια Μεταβολή
2004	64.844.311	22.762	-
2005	69.363.820	20.234	-11,10%
2006	78.793.734	24.376	20,50%
2007	91.957.849	27.950	14,70%
2008	93.983.639	27.745	-0,70%
2009	98.173.990	33.123	19,40%
2010	100.935.566	28.510	-13,93%
2011	85.433.069	30.625	7,42%
2012	85.640.172	28.320	-7,53%

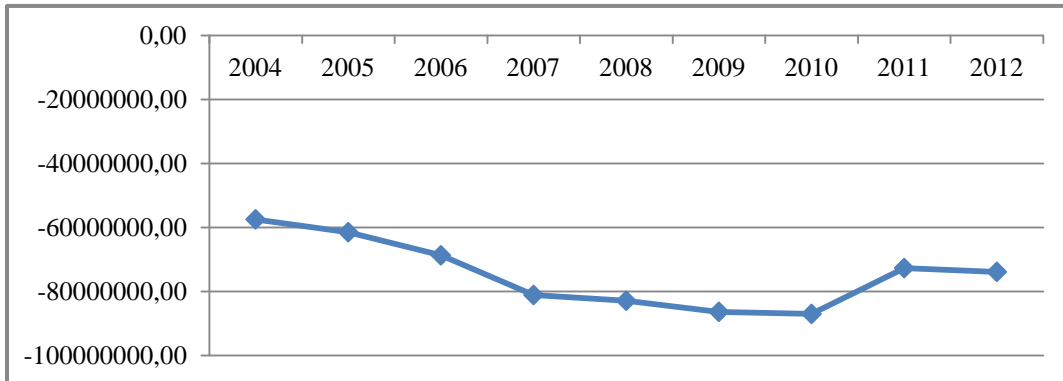
Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Πίνακας Π.Ι. 23: Εξαγωγές αλλαντικών και παρασκευασμάτων κονσερβών κρέατος.

Έτος	Αξία	Ποσότητα	Ετήσια Μεταβολή
2004	7.305.175	3.555	-
2005	7.820.466	2.744	-22,80%
2006	10.020.102	3.851	40,30%
2007	10.803.778	3.247	-15,70%
2008	11.030.075	5.266	62,20%
2009	11.743.566	7.028	33,50%
2010	13.862.583	7.987	13,60%
2011	12.672.813	5.306	-33,60%
2012	11.710.348	4.138	-22,00%

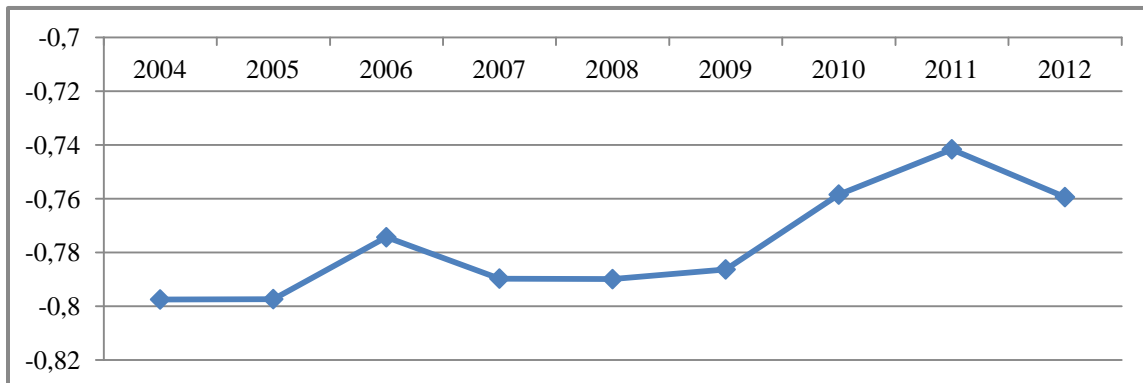
Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Διάγραμμα Δ.Ι. 17: Εξέλιξη εμπορικού ισοζυγίου (2004-2012)



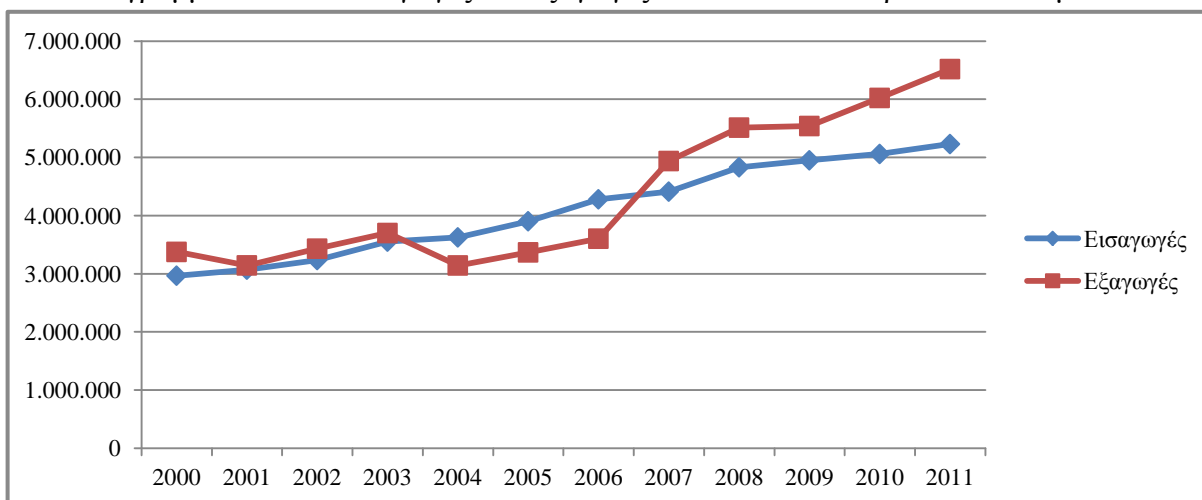
Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ

Διάγραμμα Δ.Ι. 18: Δείκτης Balassa (2004-2012)



Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ

Διάγραμμα Δ.Ι. 19: Εισαγωγές και εξαγωγές αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων.



Πηγή: Faostat

Το εξωτερικό εμπόριο αλλαντικών παρουσίαζε μια ανοδική τάση κατά την περίοδο 2004-2010, ενώ την τελευταία διετία παρουσιάζει πτώση. Μάλιστα, το 2011, η ποσότητα εξαγωγών ανέρχεται σε αξία τα €12 εκατ., ενώ το 2012 ανέρχεται στα €11 εκατ. σημειώνοντας πτώση της τάξης του 33% και 48% αντίστοιχα (βλέπε Πίνακα Π.Ι.23). Όπως στις εισαγωγές, έτσι και στις εξαγωγές, την μεγαλύτερη ποσοστιαία συμμετοχή παρουσιάζει η κατηγορία “ παρασκευάσματα πουλερικών” με ποσοστό 57,3%, όπως διατυπώνετε στην μελέτη της ICAP (2014). Σε αντίθεση με τις κυριότερες χώρες εισαγωγής, ως χώρες εξαγωγής αναφέρονται βαλκανικές χώρες όπως Π.Γ.Δ.Μ και η Αλβανία με ποσοστά 62,4% και 13% αντίστοιχα.

Όπως παρουσιάζετε και στα παραπάνω Διαγράμματα (βλέπε Διάγραμμα Δ.Ι.17, Διάγραμμα Δ.Ι.18), το εμπορικό ισοζύγιο και ο δείκτης ανταγωνιστικότητας βρίσκονται σε αρνητικά επίπεδα κατά την χρονική περίοδο 2004-2012. Η μεγαλύτερη καμπή στο εμπορικό ισοζύγιο παρουσιάζεται το 2009-2010, έπειτα παρουσιάζεται κάποια στασιμότητα. Όσον αφορά τα αρνητικά επίπεδα του δείκτη ανταγωνιστικότητας, επιβεβαιώνουν τον χαμηλό ανταγωνισμό της εγχώριας παραγωγής αλλαντικών.

Συμπληρωματικά αναλύουμε και την ευρωπαϊκή αγορά των αλλαντικών, καθώς η προσφορά και η ζήτηση αλλαντικών στον Ευρωπαϊκό χώρο παίζει σημαντικό ρόλο και στον Ελλαδικό χώρο. Στον Πίνακα Π.Ι.24 απεικονίζονται τα συγκεντρωτικά στοιχεία της χρονικής περιόδου 2000-2011 για τα αλλαντικά και τα κρεατοσκευάσματα στην Ευρωπαϊκή Ένωση σε απόλυτα νούμερα καθώς και το μέγεθος της ποσοστιαίας μεταβολής κατά έτος.

Πίνακας Π.Ι. 24: Εξωτερικό εμπόριο αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων Ε.Ε

Έτος	Εισαγωγές	Ετήσια μεταβολή	Εξαγωγές	Ετήσια μεταβολή
2000	2.967.380		3.375.950	
2001	3.070.990	3,49%	3.143.840	-6,88%
2002	3.236.110	5,38%	3.431.250	9,14%
2003	3.552.740	9,78%	3.700.410	7,84%
2004	3.626.004	2,06%	3.142.878	-15,07%
2005	3.903.201	7,64%	3.368.070	7,17%
2006	4.280.672	9,67%	3.603.529	6,99%
2007	4.412.615	3,08%	4.938.706	37,05%
2008	4.831.388	9,49%	5.512.814	11,62%
2009	4.950.705	2,47%	5.540.498	0,50%
2010	5.059.908	2,21%	6.023.381	8,72%
2011	5.230.535	3,37%	6.519.617	8,24%

Πηγή: Faostat

Σύμφωνα με την μελέτη της ICAP, οι εισαγωγές παρουσιάζουν μια σταθερή ανοδική πορεία κατά το χρονικό διάστημα 2000-2011 με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 5,3%. Η μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση των εισαγωγών παρουσιάζεται το 2006 με ετήσια αύξηση της τάξεως του 9,45%. Αντίστοιχα, οι εξαγωγές την ίδια χρονική περίοδο παρουσιάζουν διακυμάνσεις. Το χρονικό διάστημα 2000-2003 ακολούθησαν ανοδική πορεία, το 2004 παρουσιάζεται μείωση της τάξεως του 15,7%. Από την άλλη πλευρά, το 2007 παρουσιάζεται μια σημαντική ανάκαμψη των εξαγωγών της τάξεως του 37%. Έπειτα μέχρι το 2011 ακολουθεί μια σταθερή ανοδική πορεία με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 7,2% (βλέπε Διάγραμμα Δ.Ι.19).

Σύμφωνα με τα δεδομένα του Διαγράμματος Δ.Ι.20, το 44% των εισαγωγών πραγματοποιείται στην κατηγορία χοιρομέρι-ζαμπόν, ακολουθεί με ποσοστό 20% η κατηγορία κονσέρβες πουλερικών και 9% οι κατηγορίες μπέικον και λουκάνικα. Τέλος, με μικρά ποσοστά εισαγωγών ακολουθούν οι κατηγορίες παρασκευάσματα χοιροειδών, αποξηραμένο κρέας και παρασκευάσματα βοοειδών με ποσοστά 8%, 6% και 4% αντίστοιχα (βλέπε Διάγραμμα Δ.Ι.20). Η χώρα που πραγματοποιεί το μεγαλύτερο ποσοστό εισαγωγών στην κατηγορία χοιρομέρι ζαμπόν είναι η Γερμανία με μερίδιο 15% των συνολικών εισαγωγών και ποσότητα 354.456 τόνους. Ενώ στην κατηγορία κρέας πουλερικών, το 47% απορροφάται από το Ηνωμένο Βασίλειο και την Γερμανία (στοιχεία Faostat).

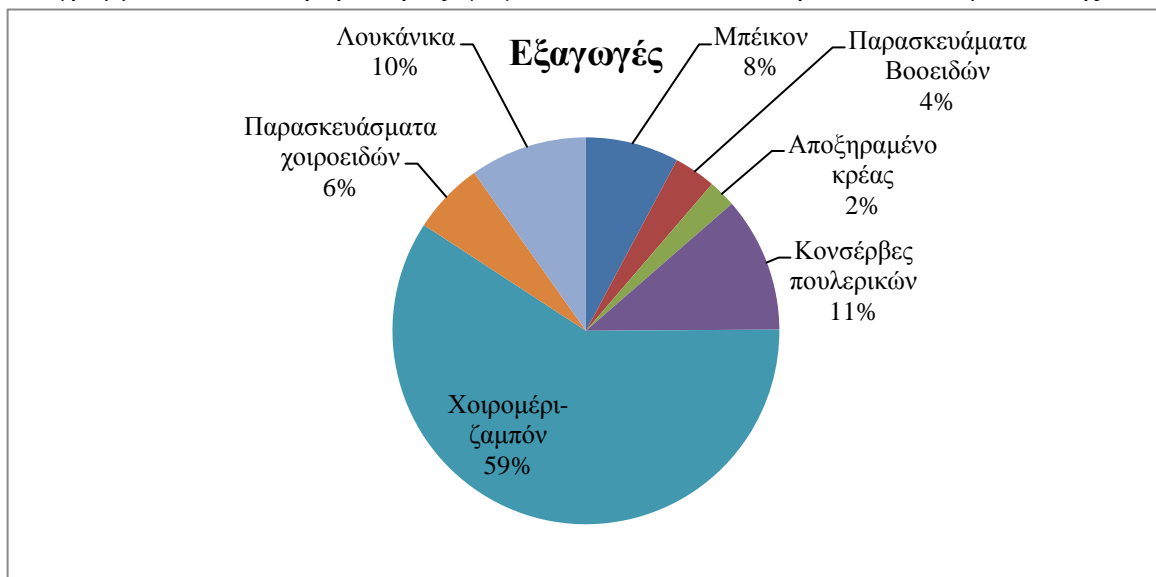
Διάγραμμα Δ.Ι.20: Διάρθρωση Εξωτερικού Εμπορίου Αλλαντικών και Κρεατοσκευασμάτων της Ε.Ε (Εισαγωγές).



Πηγή: Μελέτη ICAP (2014)

Όσον αφορά τις εξαγωγές (βλέπε Διάγραμμα Δ.Ι.21), το μεγαλύτερο μερίδιο καταλαμβάνει η κατηγορία χοιρομέρι-ζαμπόν (59%) και ακολουθούν οι κατηγορίες κονσέρβες πουλερικών, λουκάνικα και λουκάνικα. Οι κυριότερες χώρες οι οποίες εξάγουν το 63% της κατηγορίας χοιρομέρι-ζαμπόν είναι η Γερμανία, Δανία και Ισπανία. Συγκεκριμένα, η Γερμανία εξάγει 1,05 εκατ. τόνους χοιρομέρι-ζαμπόν (στοιχεία Faostat).

Διάγραμμα Δ.Ι.21: Διάρθρωση Εξαγωγών Αλλαντικών και Κρεατοσκευασμάτων της ΕΕ



Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP (2014)

1.13 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

Σύμφωνα με τον Porter, η κερδοφορία και ελκυστικότητα ενός κλάδου καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, από την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, την απειλή υποκατάστατων προϊόντων, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, ή υπηρεσιών, και τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων (βλέπε Κεφάλαιο 2).

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, αποτελεί απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Όσο ασθενέστερες είναι οι δυνάμεις που εμποδίζουν την είσοδο νέων παιχτών στον κλάδο, τόσο μεγαλύτερη είναι η απειλή εισόδου. Ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου, που αποτρέπει δυνητικούς ανταγωνιστές να εισέλθουν στον κλάδο είναι οι οικονομίες κλίμακας των μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου. Οι υφιστάμενες εταιρείες διαθέτουν αυτοματοποιημένες διαδικασίες παραγωγής και επιτυγχάνουν χαμηλά κόστη, γεγονός που λειτουργεί αποτρεπτικά για τις πιθανές νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Ο κλάδος εκσυγχρονίστηκε κατά την διάρκεια της δεκαετίας 1990, προκειμένου να εναρμονιστεί με τα ευρωπαϊκά πρότυπα και τις αντίστοιχες προδιαγραφές ποιότητας. Ακόμη και σήμερα αρκετές εταιρείες επενδύουν σε νέο εξοπλισμό και εγκαταστάσεις προκειμένου να βελτιώσουν την παραγωγική τους διαδικασία και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Ένα άλλος παράγοντας που εμποδίζει να εισέλθουν στον κλάδο νέοι παίκτες είναι τα ευρύτατα δίκτυα διανομής που διαθέτουν οι μεγάλες αλλαντοβιομηχανίες, καθώς και εδραιωμένα εμπορικά σήματα. Οι αλυσίδες σουπερ μάρκετ, μίνι μάρκετ, παντοπωλεία, εταιρείες catering, και εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης αποτελούν τα κυριότερα σημεία διανομής των προϊόντων του κλάδου. Οι μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο διαθέτουν εδραιωμένα δίκτυα διανομής γεγονός που δυσκολεύει ακόμη περισσότερο τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Η δυσκολία εισόδου των νεοεισερχομένων επιχειρήσεων αυξάνεται, καθώς οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου, ανταγωνιζόμενες έντονα μεταξύ τους για την κατάκτηση ενός μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, διαθέτουν σημαντικά κονδύλια για την προβολή των προϊόντων τους. Ένας τελευταίος παράγοντας που αποτρέπει την είσοδο των επιχειρήσεων στον κλάδο νέων επιχειρήσεων είναι η γραφειοκρατική και χρονοβόρα διαδικασία αδειοδότησης. Η έγκριση από τον υγειονομικό, την κτηνιατρική, το υπουργείο βιομηχανίας, την πυροσβεστική και την ΕΥΔΑΠ για τα απόβλητα, απαιτεί πολλές μελέτες του χώρου που έχει επιλεγεί για την εγκατάσταση της παραγωγικής μονάδας. Ακόμα, σύμφωνα με την ευρωπαϊκή ένωση ισχύει συγκεκριμένο νομοθετικό πλαίσιο που αφορά την ασφάλεια των τροφίμων και απαιτεί την εφαρμογή συστημάτων HACCP και ISO.

Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων εκτιμάται υψηλή για τον κλάδο των αλλαντικών, καθώς τα τελευταία θεωρούνται περισσότερο συμπληρωματικό είδος διατροφής και καταναλώνονται κυρίως ως σνακ και όχι ως κύριο γεύμα. Συνεπώς, οποιαδήποτε άλλη κατηγορία σνακ που δε χρησιμοποιεί ως πρώτη ύλη το κρέας, θα μπορούσε να θεωρηθεί υποκατάστατο των αλλαντικών. Όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, στο κλάδο παραγωγής των αλλαντικών όπως άλλωστε και σε οποιοδήποτε άλλο κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, οι ενέργειες

των προμηθευτών μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη λειτουργία των αλλαντοβιομηχανιών. Δεδομένου ότι ο κλάδος αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων είναι εντάσεως πρώτων υλών, αφού αυτές συμμετέχουν στο 73% του τελικού κόστους ή άνω του 85% μαζί με τις βοηθητικές και τα υλικά συσκευασίας, οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν μεγάλες πιέσεις στις επιχειρήσεις, είτε με αύξηση των τιμών είτε με παροχή προϊόντων χαμηλότερης ποιότητας. Βέβαια αυτό εξαρτάται από τη διαπραγματευτική τους δύναμη, η οποία καθορίζεται από μια σειρά παράγοντες όπως ο αριθμός των προμηθευτών, η δυνατότητα εναλλακτικών πηγών ανεφοδιασμού πρώτων υλών κ.ά. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, πιο συγκεκριμένα είναι μεγάλοι, όταν υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών, ή δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού, ή ακόμη όταν οι προμηθευτές έχουν δημιουργήσει διαφοροποιημένα προϊόντα, ή τέλος εάν αυτοί έχουν δυνατότητα καθετοποίησης της παραγωγής τους και επέκτασης των δραστηριοτήτων προς τα εμπρός, δηλαδή προς την παραγωγή αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων.

Η απειλή από τους αγοραστές είναι ένας ακόμη παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την κερδοφορία των επιχειρήσεων του κλάδου, καθώς οι αγοραστές μπορούν να ασκήσουν πιέσεις στις επιχειρήσεις για να κερδίσουν χαμηλές τιμές, υψηλή ποιότητα, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και ευνοϊκούς όρους συναλλαγών. Όσο μεγαλύτερη είναι διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τόσο πιο έντονη πρέπει να είναι η παρακολούθηση της συμπεριφοράς τους από τις επιχειρήσεις. Η ένταση της διαπραγματευτικής δύναμης εξαρτάται, όπως και στην περίπτωση των προμηθευτών, από το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων, το ποσοστό των αγορών τους στις συνολικές πωλήσεις των εταιριών, τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω, και το κόστος μετακίνησης. Οι πελάτες των αλλαντοβιομηχανιών είναι οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ, τα μίνι μάρκετ, παντοπωλεία, εταιρείες catering και εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης. Τα σούπερ μάρκετ και τα λοιπά καταστήματα λιανικής πώλησης εκτιμάται ότι καλύπτουν το 50% της ζήτησης ενώ το υπόλοιπο 50% καλύπτεται μέσω των καναλιών HO.RE.CA. Οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη και ασκούν πιέσεις στους προμηθευτές τους για παροχή καλύτερων όρων (όπως μεγαλύτερες εκπτώσεις, πρόσθετες συμπληρωματικές παροχές για την τοποθέτηση των προϊόντων τους και μεγαλύτερες πιστώσεις). Ένας άλλος σημαντικός πελάτης των αλλαντοβιομηχανιών είναι οι χώροι μαζικής εστίασης και τα catering. Ένα μεγάλο μέρος της συνολικής παραγωγής αλλαντικών απορροφάται από τα εστιατόρια μαζικής εστίασης και γρήγορης εξυπηρέτησης. Τέλος, οι τελικοί καταναλωτές στο σύνολό τους δε θεωρείται ότι έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, εκτός βέβαια από εκείνους που έχουν καλή πληροφόρηση σχετικά με τις διάφορες τιμές γεγονός που καθορίζει σημαντικά την επιλογή τους.

Όσον αφορά τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην παραγωγή των αλλαντικών και των κρεατοσκευασμάτων δραστηριοποιούνται αρκετές επιχειρήσεις, η πλειοψηφία των οποίων είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους. Ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου οξύνει τον ανταγωνισμό. Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου παρουσιάζουν υψηλές πωλήσεις και την δυνατότητα να επενδύσουν στην έρευνα και την ανάπτυξη για την παραγωγή νέων και καινοτόμων

προϊόντων που ανταποκρίνονται στις νέες τάσεις της αγοράς. Ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι έντονος καθώς προσπαθούν να καθιερωθούν στην συνείδηση του καταναλωτικού κοινού ως εταιρείες που παράγουν υγιεινά και ασφαλή τρόφιμα, προσπαθώντας έτσι να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Την ένταση του ανταγωνισμού έρχεται να αυξήσει ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης. Τα αλλαντικά ως προϊόν βρίσκονται στην φάση ωρίμανσης και έτσι κάθε επιχείρηση προσπαθεί να διατηρήσει το μερίδιο της στην αγορά ή να κερδίσει από τους άλλους ανταγωνιστές. Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων κρίνεται ιδιαίτερα έντονος, λόγω του ισοδύναμου μεγέθους των επιχειρήσεων, το μικρό βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων, το χαμηλό ρυθμό αύξησης των πωλήσεων και τα ιδιαίτερα υψηλά εμπόδια εξόδου, καθώς ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται στην παραγωγική διαδικασία είναι εξειδικευμένος και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε άλλη παραγωγική διαδικασία. Αν θέλει λοιπόν να αποσυρθεί από τον κλάδο κάποια επιχείρηση θα πρέπει να εκποιήσει τον εξοπλισμό της για να μην χάσει χρήματα. Η πώληση βέβαια του εξοπλισμού είναι δύσκολο πραγματοποιηθεί γιατί οι τιμές είναι υψηλές και παράλληλα οι πιθανοί αγοραστές αποθαρρυνόμενοι εξαιτίας του χαμηλού ρυθμού ανάπτυξης. Αυτή λοιπόν η κατάσταση δυσκολεύει ακόμα περισσότερο την έξοδο. Το αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι οι επιχειρήσεις που επιθυμούν την έξοδο να συνεχίσουν να παράγουν χωρίς κέρδος συμπιέζοντας και τα κέρδη των υπολοίπων.

1.14 Πλεονεκτήματα, Διαθροτικές Αδυναμίες και Προοπτικές

Τα τελευταία χρόνια, η ελληνική βιομηχανία έχει δεχτεί ισχυρό πλήγμα λόγω της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης. Όλο και μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων οδηγείται στην έξοδο από τον κλάδο. Ωστόσο, ο κλάδος των αλλαντικών έχει επιδειξει σημαντικό σθένος απέναντι στην υποχώρηση της ζήτησης με την εφαρμογή στρατηγικών από μεριάς των επιχειρήσεων όπως οι προσφορές που στόχο έχουν να τονώσουν την ζήτηση των εξεταζόμενων προϊόντων.

Ο μειωμένος χρόνος που έχει στην διάθεση του ο εργαζόμενος τον αναγκάζει να στρέφεται προς τα αλλαντικά και τα κρεατοσκευάσματα. Το γρήγορο φαγητό είναι μια πραγματικότητα, η οποία αναμένεται να ενταθεί καθώς ο μέσος όρος στην χώρα μας είναι πολύ κάτω του αντίστοιχου μέσου όρου στις χώρες της ΕΕ, με αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης των αλλαντικών. Παράλληλα, η στροφή του καταναλωτικού κοινού σε έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής αναμένεται να οδηγήσει την αναζήτηση προϊόντων που συμβαδίζουν με τη υγιεινή διατροφή. Προς αυτή την κατεύθυνση, οι εταιρείες κατά τα τελευταία χρόνια στρέφονται προς την παραγωγή πιο εύγεστων και πιο υγιεινών προϊόντων, δημιουργώντας μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Αξιοσημείωτη είναι η στροφή που έχουν πραγματοποιήσει τα τελευταία χρόνια οι εταιρείες στην παραγωγή αλλαντικών με τον παραδοσιακό τρόπο, μια κατηγορία αλλαντικών που κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος στην ελληνική αγορά. Ένα σημαντικό βήμα που φαίνεται να έχουν κάνει οι ορισμένες πρωτοπόρες επιχειρήσεις αλλαντικών είναι η παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, τα οποία δίνουν σε αυτές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου, εδραίωνοντας τα εμπορικά τους σήματα όπως για παράδειγμα τα αλλαντικά “ Έν Ελλάδι” της εταιρείας Κρετα Φαρμ ΑΒΕΕ.

Στους περιορισμούς που αντιμετωπίζει ο κλάδος θα πρέπει να καταγραφεί η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος, λόγω της οικονομικής κρίσης, και της κατά κεφαλήν κατανάλωσης αλλαντικών. Οι καταναλωτές οδηγούνται στην αγορά μικρότερων ποσοτήτων αλλαντικών είτε καταφεύγουν σε φθηνότερες λύσεις όπως για παράδειγμα τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είτε σε φθηνότερες κατηγορίες αλλαντικών όπως η πάριζα και η μορταδέλα. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την ζήτηση των αλλαντικών είναι η εξάρτηση τους από την τιμή της πρώτης ύλης, δηλαδή το κρέας και οι περιορισμένες διαφημιστικές δαπάνες. Τέλος, η υψηλή τιμή των αλλαντικών σε σχέση με τα κρεατοσκευάσματα λειτουργεί αποτρεπτικά για τους καταναλωτές.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου των αλλαντικών χαρακτηρίζονται από έντονη εσωστρέφεια. Το μέρος της παραγωγής το οποίο εξάγεται σήμερα είναι πολύ μικρό σε σχέση με τον συνολικό όγκο της παραγωγής. Η διείσδυση των ελληνικών βιομηχανιών αλλαντικών στις αγορές του εξωτερικού είναι ένα ζήτημα το οποίο απασχολεί πολύ έντονα τα στελέχη των επιχειρήσεων αυτών. Η ανάπτυξη των δικτύων διανομής, το brand name και η διαφήμιση είναι ίσως τα πιο σημαντικά ζητήματα για την είσοδο σε μια νέα αγορά, καθώς οι ελλείψεις των ελληνικών επιχειρήσεων σε αυτό τον τομέα στο εξωτερικό είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου πραγματοποιώντας μικρές εξαγωγές στις χώρες του εξωτερικού διαβλέπουν το περιθώριο που υπάρχει για την πώληση των ελληνικών προϊόντων, τα οποία είναι ιδιαιτέρως ανταγωνιστικά, σε σύγκριση με τα αντίστοιχα προϊόντα από κάποια χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τέλος χαρακτηριστικό του κλάδου των αλλαντικών είναι ο μικρός ρυθμός αύξησης της αγοράς. Η εγχώρια παραγωγή παρουσιάζει σταθεροποιητικές τάσεις και δεν αναμένεται να μεταβληθεί σημαντικά τα επόμενα χρόνια. Οι μικροί ρυθμοί ανάπτυξης του κλάδου αναμένεται να φέρουν σημαντικές ανακατατάξεις τα επόμενα χρόνια, καθώς αναμένεται κάποιες επιχειρήσεις του κλάδου να βρεθούν εκτός αγοράς, εξαιτίας του μεγάλου ανταγωνισμού αλλά και της μειούμενης ζήτησης από την πλευρά των καταναλωτών.

Κεφάλαιο 2. Θεωρητικό πλαίσιο και υποθέσεις έρευνας

Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων που σχετίζονται με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων προδιαγράφει τα περιθώρια επιτυχίας μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής. Οι δεξιότητες και οι πόροι μιας επιχείρησης από την άλλη μεριά, καθορίζουν τη δυνατότητα εφαρμογής μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής. Υπό αυτούς τους δύο περιορισμούς, οι επιχειρήσεις επιζητούν να αξιοποιήσουν μία ή και περισσότερες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διαφορετικές, μάλιστα, από εκείνες των ανταγωνιστών τους. Η αξιοποίηση από τη μεριάς μιας επιχείρησης ενός διαφορετικού, συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της, πλεονεκτήματος συνιστά το ασφαλέστερο μέσο κερδοφορίας και επιβίωσης μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτή την ανάλυση, οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης και οι καλύτερες αποδόσεις σε όρους κέρδους μιας επιχείρησης οφείλονται στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων στο κλάδο (Powell 2001; Sigalas and Pekka Economou 2013). Οι διαφορετικές αποδόσεις των επιχειρήσεων εξαιτίας της ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει συζητηθεί ευρέως στη βιβλιογραφία εδώ και αρκετές δεκαετίες.

Στο δεύτερο αυτό κεφάλαιο θα παρουσιαστούν σύντομα οι θεωρητικές προσεγγίσεις που συνδέουν την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης με τις ανταγωνιστικές τους στρατηγικές και την αξιοποίηση από μεριάς τους ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η βιβλιογραφική αυτή επισκόπηση δεν έχει ως στόχο να παρουσιάσει όλες τις προσεγγίσεις που έχουν ασχοληθεί με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές και τις υψηλότερες αποδόσεις των επιχειρήσεων, αλλά αντίθετα γίνεται μια επιλογή και παρουσιάζεται η θεώρηση του Porter για την αποτελεσματική ανταγωνιστική στρατηγική και η προσέγγιση των βιώσιμων παραγωγικών μοντέλων, οι οποίες θεωρούμε ότι έχουν συνεισφέρει στη συζήτηση και έχουν επιδείξει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις ανταγωνιστικές στρατηγικές και τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων². Μετά την παρουσίαση της θεωρητικής αυτής συζήτησης, στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου προσδιορίζονται οι υποθέσεις της παρούσας έρευνας.

2.1. Η αποτελεσματική ανταγωνιστική στρατηγική

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της κερδοφορίας και ανάπτυξης μιας επιχείρησης στη μακροχρόνια περίοδο έχει αποτελέσει το αντικείμενο έρευνας πολλών ερευνητών. Σημαντική συνεισφορά στη συζήτηση έχει κάνει ο Porter με την προσέγγιση του για την αποτελεσματική ανταγωνιστική στρατηγική. Σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή, η μέση απόδοση των επιχειρήσεων ενός κλάδου διαμορφώνεται υπό την επίδραση πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων που παρεμβαίνουν σε ένα κλάδο: της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών, των προμηθευτών, την ένταση του ανταγωνισμού, την απειλή

² Για τη συγγραφή αυτού του κεφαλαίου έχουμε χρησιμοποιήσει κυρίως τη μελέτη του Παντείου Πανεπιστημίου και του ΙΝΕ ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, για την Ανταγωνιστικότητα και Απασχόληση, Φωτεινοπούλου και Κεραμίδου (2006) και συμπληρωματικά τα άρθρα του Porter και του Boyer and Freyssenet .

εισόδου νέων ανταγωνιστών και την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (Porter 1982). Η απόκλιση της απόδοσης μιας επιχείρησης από το μέσο ποσοστό κέρδους που διαμορφώνεται σε ένα κλάδο εξαρτάται από την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στον κλάδο, από την ανάπτυξη ή όχι από την πλευρά της επιχείρησης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτρέπει στις επιχειρήσεις την κατάκτηση μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς και υψηλότερα κέρδη. Σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνας του Porter, οι κύριες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα επιτρέψουν σε μια επιχείρηση υψηλότερες αποδόσεις είναι το ανταγωνιστικό κόστος, η διαφοροποίηση της παραγωγής και η εστίαση. Μια επιχείρηση μπορεί να κυριαρχήσει σε ένα κλάδο χάρη σε ένα σύνολο λειτουργικών μέτρων (οικονομίες κλίμακας, οικονομίες μάθησης) η οποία την κάνει να υπερέχει σε όρους κόστους έναντι των ανταγωνιστών της (ηγεμονία ως προς το κόστος, Porter, 1982). Η υπεροχή μιας επιχείρησης σε ένα κλάδο μπορεί να προέλθει επίσης μέσα από τη διαφοροποίηση της παραγωγής, δηλαδή με τη δημιουργία ενός πρωτότυπου προϊόντος, ή μιας τεχνολογικής παραγωγικής καινοτομίας ή ακόμη και ένα πρωτότυπου συστήματος διανομής. Με την εστίαση σε ένα τμήμα της αγοράς η επιχείρηση μπορεί επίσης να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εάν καταφέρει σε αυτό το τμήμα της αγοράς να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες, είτε λόγω διαφοροποίησης, είτε λόγω χαμηλότερου κόστους ή και τα δύο μαζί.

Η ηγεμονία ως προς κόστος, η διαφοροποίηση της προσφοράς, και η εστίαση συνιστούν κατά τον Porter τις τρεις πιθανές αιτίες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί. Ωστόσο η επιλογή τους ενός ή του άλλου τύπου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν μπορεί να είναι γίνει τυχαία, αλλά προϋποθέτει την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής ανταγωνιστικής στρατηγικής (Porter, 1982), δηλαδή την ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης, το οποίο θα αποτυπώνει με σαφήνεια τους σκοπούς και τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για να υπερισχύσει έναντι των ανταγωνιστών της.

Σύμφωνα με το Porter, τρία βήματα θα πρέπει να κάνει μια επιχείρηση για να σχεδιάσει μια αποτελεσματική ανταγωνιστική στρατηγική: Πρώτον θα πρέπει οι υπεύθυνοι της επιχείρησης να αναγνωρίσουν τη θέση της επιχείρησης στον κλάδο και να διαγνώσουν τα ισχυρά και αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών της. Δεύτερον θα πρέπει να αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή η κλαδική δομή και ο ανταγωνισμός, αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να εντοπιστούν τα ισχυρά και αδύνατα σημεία της. Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο, θα πρέπει οι εμπειρογνώμονες και οι διευθυντές να λάβουν τις κρίσιμες στρατηγικές αποφάσεις. Στο τελευταίο αυτό στάδιο, θα πρέπει να αξιολογήσουν εάν η στρατηγική που σχεδιάζουν να εφαρμόσουν θα είναι αποτελεσματική. Μια στρατηγική για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να εκπληρώνει ορισμένα κριτήρια, αξιώσεις ή απαιτήσεις: α) εσωτερική συνοχή, β) προσαρμογή στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, γ) προσαρμογή στους πόρους, δ) κατανόηση των στόχων και άριστη εφαρμογή. Η αξίωση της εσωτερικής συνοχής δηλώνει την ανάγκη εναρμόνισης τόσο των στόχων μεταξύ τους, όσο και των μέσων μεταξύ τους, καθώς επίσης και τη συμφωνία μεταξύ των στρατηγικών στόχων και των μέσων υλοποίησής τους. Η προσαρμογή στον περιβάλλον επισημαίνει την ανάγκη εναρμόνισης των

στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης για την υπερίσχυση έναντι των ανταγωνιστών τους και των μέτρων για την υλοποίηση τους με το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή με τις δυνατότητες και ευκαιρίες, αλλά και απειλές που δημιουργούνται κυρίως στον κλάδο. Η προσαρμογή στους διαθέσιμους πόρους αναφέρεται στην αξίωση συμφωνίας μεταξύ της ανταγωνιστικής στρατηγικής που σχεδιάζεται να υιοθετηθεί με τους διαθέσιμους πόρους και δεξιότητες μιας επιχείρησης. Η τελευταία προϋπόθεση για το σχεδιασμό και εφαρμογή μιας αποτελεσματικής ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι η κατανόηση των στόχων από τους διοικούντες και διαχειριστές της επιχείρησης, καθώς και η κατανόηση των μέτρων από τα στελέχη και τους εργαζομένους που εγγυώνται την εφαρμογή τους.

Η συσχέτιση της επιχείρησης με το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον, με τους διαθέσιμους της πόρους και τις δεξιότητες της, αλλά και η εσωτερική συνοχή και η συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών συνιστά την αναγκαία, αλλά όχι ικανή, συνθήκη, όπως θα δούμε στην επόμενη ενότητα, για τον προσδιορισμό και εφαρμογή μιας αποτελεσματικής ανταγωνιστικής στρατηγικής.

2.2 Η προσέγγιση των βιώσιμων παραγωγικών μοντέλων

Η προσέγγιση των βιώσιμων παραγωγικών μοντέλων συναρτά, όπως και η θεωρία της αποτελεσματικής ανταγωνιστικής στρατηγικής, την απόδοση μιας επιχείρησης από τις στρατηγικές τους επιλογές, τα μέσα που χρησιμοποιούν για την υλοποίηση τους, αλλά και από το γενικότερο μακροοικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον το οποίο προδιαγράφει τα περιθώρια βιωσιμότητας μιας στρατηγικής κέρδους (Φωτεινοπούλου και Κεραμίδου, 2006 and Keramidou, 2006). Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση, οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να περιορίσουν την αβεβαιότητα που τις διακατέχει τόσο ως προς την αγορά, όσο και ως προς την εργασία επιλέγουν ένα εφικτό συνδυασμό πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τον οποίο αφενός έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν με βάση τους πόρους, και αφετέρου εκτιμούν ότι θα τους αποδώσει οφέλη υπό τις δεδομένες μακροοικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, δηλαδή υπό τις δεδομένες ειδικές συνθήκες της αγοράς και της εργασίας. Το περιεχόμενο αυτής της επιλογής συνιστά την στρατηγική κέρδους (Boyer and Freyssenet, 2000), (βλέπε Διάγραμμα Δ.ΙΙ.1).

Πιο αναλυτικά, η προσέγγιση των παραγωγικών μοντέλων εισηγείται ότι τα θετικά οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης τουλάχιστον σε μια μεσοπρόθεσμη βάση σηματοδοτούν την επιτυχή εφαρμογή μιας στρατηγικής κέρδους. Στο οικονομικό σύστημα της αγοράς, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εξασφαλίσουν ένα ποσοστό κέρδους το οποίο να μπορεί να εδραιώσει την παραμονή τους στην αγορά και να αποφύγουν αρνητικές συνέπειες όπως η εξαγορά από άλλες επιχειρήσεις ή και η πτώχευση τους (Boyer- Freyssenet 2000; Φωτεινοπούλου και Κεραμίδου, 2006 and Keramidou, 2006). Με σκοπό να εξασφαλίσουν μια ικανοποιητική κερδοφορία τους, οι επιχειρήσεις καταφεύγουν στην δημιουργία πρωτότυπων, καινοτόμων προϊόντων και ιδεών που να αποσπών την προσοχή των καταναλωτών και να κερδίζουν μερίδιο αγοράς. Άλλοι τρόποι εξασφάλισης κερδοφορίας αποτελεί η διαφήμιση, η βελτίωση της τεχνολογίας αλλά και η εύρεση νέων αγορών και πηγών κέρδους. Οι επιχειρηματικές πρωτοβουλίες με σκοπό την αύξηση του κέρδους εμπεριέχουν ρίσκο, που θα πρέπει να

λαμβάνεται υπόψη εάν θέλουν οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η απήχηση του προϊόντος στους αγοραστές αλλά και οι κατάλληλες συνθήκες παραγωγής (χρόνος, κόστος παραγωγής, ποιότητα, προθεσμία παραδόσεων) συγκροτούν το πλαίσιο αβεβαιότητας πάνω στο οποίο πρέπει να ληφθούν τέτοιου είδους επιχειρηματικές κινήσεις (Boyer- Freyssenet 2000; Φωτεινοπούλου και Κεραμίδου, 2006).

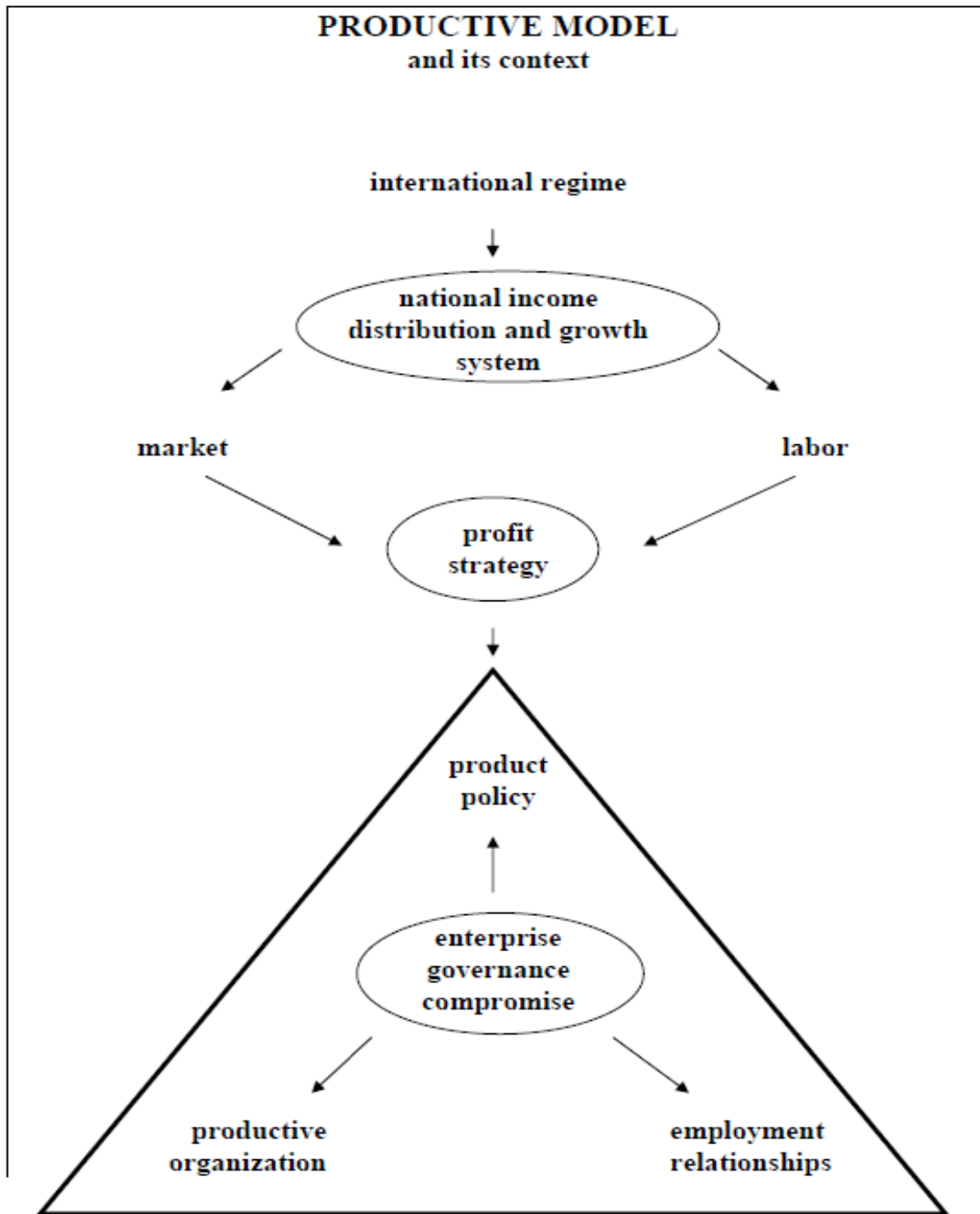
Η αβεβαιότητα που πλαισιώνει τις επιχειρηματικές κινήσεις αποτελεί μια κατάσταση που δεν εξαλείφεται αλλά μπορεί να περιοριστεί τόσο από πλευράς αγοράς και αγοραστών όσο και από πλευράς εργασίας και συνθηκών παραγωγής. Προκειμένου να περιοριστούν οι αβεβαιότητες όσον αφορά τη ζήτηση οι επιχειρήσεις επιζητούν να αναπτύξουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, το οποίο μπορεί να αφορά τη χαμηλή τιμή, την ποιότητα, την διαφοροποίηση, την καινοτομία αλλά και την ταχύτερη ανταπόκριση στις αλλαγές της ζήτησης. Βασικός παράγοντας για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί ο αποτελεσματικός συνδυασμός της επιχειρηματικής λειτουργίας με τα επιμέρους στοιχεία και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως οι δεξιότητες των μισθωτών, η τεχνολογία και η οργάνωση της εργασίας (Boyer- Freyssenet 2000; Φωτεινοπούλου και Κεραμίδου, 2006).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι οικονομίες κλίμακας, δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης να επιμερίζει το πάγιο κόστος της σε πληθώρα προϊόντων, οι οποίες επιτρέπουν χαμηλότερα κόστη και υψηλότερα κέρδη. Άλλοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάζουν θετικά το ποσοστό κέρδους μιας επιχείρησης, είναι η ευελιξία και η διαχείριση σε όρους λιτής παραγωγής. Η ευελιξία δηλώνει τη γρήγορη προσαρμογή του κόστους στις μεταβολές της ζήτησης. Η διαχείριση σε όρους λιτής παραγωγής έχει ως στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους μιας επιχείρησης. Ακόμη, η καλύτερη σύλληψη των προσδοκιών της ενεργούς ζήτησης συμβάλλει στην δημιουργία πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της, η οποία σχετίζεται με το κατά πόσο η πολιτική του προϊόντος μιας επιχείρησης επικυρώνεται και ανταμείβεται σε χρηματικούς όρους από τους καταναλωτές. Η διαφοροποίηση, δηλαδή η δημιουργία προϊόντων με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, μπορεί να αυξήσει την κερδοφορία και το μερίδιο αγοράς μιας εταιρείας. Προς την ίδια κατεύθυνση, δηλαδή την αύξηση της κερδοφορίας λειτουργεί και η ποιότητα ενός προϊόντος. Τέλος μια άλλη πηγή κέρδους είναι η καινοτομία, η οποία εγγυάται αύξηση των κερδών μιας επιχείρησης κατά ένα ορισμένο χρονικό διάστημα.

Σύμφωνα με την προσέγγιση των βιώσιμων παραγωγικών μοντέλων (Boyer, Freyssenet 2000), η στρατηγική κέρδους περιγράφει τον εφικτό και εκμεταλλεύσιμο συνδυασμό πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που επιλέγει η επιχείρηση, στην προσπάθεια της να περιορίσει την αβεβαιότητα που την διακατέχει ως προς την αγορά και την εργασία. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, μια επιχείρηση δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί ταυτόχρονα όλες τις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την ίδια ένταση, καθώς ορισμένα χαρακτηριστικά συνδυάζονται δύσκολα, όπως για παράδειγμα οι οικονομίες κλίμακας και η διαφοροποίηση που καλύπτει ιδιαίτερες προτιμήσεις πελατών. Για την επιλογή του καταλληλότερου συνδυασμού πηγών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, η επιχείρηση θα

πρέπει να λάβει υπ' όψιν τόσο τους πόρους που διαθέτει για να αξιοποιήσει αυτό τον συνδυασμό, όσο και τα οφέλη που μπορεί να τους

Διάγραμμα Δ.Π.1: Το παραγωγικό μοντέλο: Εξωτερικό περιβάλλον και Μέσα



Πηγή: Boyer- Freyssenet 2000

προσδώσει ο συνδυασμός αυτός υπό τις δεδομένες συνθήκες αγοράς και εργασίας (Boyer- Freyssenet 2000; Φωτεινοπούλου και Κεραμίδου, 2006).

Ο κατάλληλος συνδυασμός πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατά συνέπεια η στρατηγική κέρδους μιας επιχείρησης δεν συνεπάγεται αυτόματα και κερδοφορία ή αυξημένες πωλήσεις. Η κερδοφορία και η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται τόσο από την εξωτερική καταλληλότητα της στρατηγικής κέρδους που ακολουθεί, δηλαδή από το κατά πόσο μπορεί να είναι αποτελεσματική και βιώσιμη υπό τις ισχύουσες ανταγωνιστικές, μακροοικονομικές και κοινωνικές συνθήκες. Η προσαρμογή μιας στρατηγικής κέρδους στο εξωτερικό της περιβάλλον αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία της. Το μακροοικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, δηλαδή οι ειδικές συνθήκες αγοράς και εργασίας που χαρακτηρίζουν τις χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις προδιαγράφουν τα περιθώρια επιτυχίας μιας στρατηγικής κέρδους (Boyer- Freyssenet 2000; Φωτεινοπούλου και Κεραμίδου, 2006).

Η επιτυχία μιας στρατηγικής κέρδους εξαρτάται επίσης από την εσωτερική συνοχή των μέσων που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση της, δηλαδή από την πολιτική προϊόντος, την παραγωγική οργάνωση, και τις εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται στο εσωτερικό της επιχείρησης (Boyer- Freyssenet 2000; Φωτεινοπούλου και Κεραμίδου, 2006). Το κύριο ζήτημα που επισημαίνεται εδώ είναι το κατά πόσο οι διαδοχικές επιλογές που γίνονται ως προς τα μέσα υλοποίησης μιας στρατηγικής κέρδους μπορούν να αποδειχτούν *ex post* αντιφατικά μεταξύ τους, λόγω εξωτερικών εξαναγκασμών, λόγω των εντάσεων που ενδεχομένως μπορεί να δημιουργηθούν μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, δηλαδή των μετόχων, διευθυντών, μισθωτών, προμηθευτών, δημοσίων φορέων. Η πιθανή δυσαρμονία μεταξύ των χρησιμοποιούμενων μέσων, ή η ασυμφωνία μέσων και στρατηγικών στόχων συνιστά ένα στοιχείο απειλής, το οποίο μελλοντικά μπορεί να ακυρώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης (Porter 1982, Boyer- Freyssenet 2000). Μια ακόμη προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα μιας στρατηγικής κέρδους είναι η αποδοχή και στήριξη της στρατηγικής αλλά και των χρησιμοποιηθέντων μέσων για την υλοποίηση της από όλα τα εμπλεκόμενα, με την επιχειρηματική λειτουργία, μέρη (μετόχους, διευθυντές, μισθωτούς κτ).

Η επιλογή μιας στρατηγικής κέρδους ή ανταγωνιστικής στρατηγικής από την πλευρά μιας επιχείρησης, δεν συνεπάγεται, ωστόσο, αυτόματα και την κερδοφορία. Η απόδοση και η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται, αφενός, από την εξωτερική καταλληλότητα της ανταγωνιστικής στρατηγικής που ακολουθεί, δηλαδή από το κατά πόσο μπορεί να είναι αποτελεσματική και βιώσιμη υπό τις δεδομένες ανταγωνιστικές, μακροοικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, και αφετέρου, από την εσωτερική συνοχή των μέσων που χρησιμοποιεί για την υλοποίηση της (Porter 1982, Boyer- Freyssenet 2000), δηλαδή από το κατά πόσο οι διαδοχικές επιλογές που κάνει η επιχείρηση όσον αφορά την πολιτική προϊόντος, την παραγωγική οργάνωση και τις εργασιακές σχέσεις διακρίνονται από μια εσωτερική συνοχή και δεν αποδεικνύονται εκ των υστέρων αντιφατικές μεταξύ τους λόγω των πιθανών εντάσεων που μπορεί να δημιουργηθούν μεταξύ των εμπλεκόμενων με την επιχειρηματική λειτουργία υποκειμένων, δηλαδή μεταξύ των μετόχων, διευθυντών, μισθωτών, προμηθευτών, ή δημοσίων φορέων), ή λόγω εξωτερικών εξαναγκασμών. Η δυσαρμονία των χρησιμοποιούμενων μέσων για την

υλοποίηση μιας στρατηγικής συνιστά ένα στοιχείο απειλής, το οποίο μπορεί να ακυρώσει στο μέλλον το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης (Porter 1982, Boyer-Freyssenet 2000). Σύμφωνα με αυτή την ανάλυση, η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης περιγράφει ουσιαστικά μια διαδικασία εξασφάλισης, από τη μεριά της επιχείρησης, αφενός, της εξωτερικής καταλληλότητας της ανταγωνιστικής της στρατηγικής, και αφετέρου της εσωτερικής συνοχής των τεχνικών, οργανωτικών και εργασιακών αλλαγών που η συγκεκριμένη επιχείρηση πραγματοποιεί στην πορεία του χρόνου (Boyer-Freyssenet 2000).

2.3. Οι υποθέσεις έρευνας

Σε αυτή την ενότητα θα προσδιορίσουμε τις υποθέσεις έρευνας. Η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση της παραγωγής, η ευελιξία και καινοτομικότητα, καθώς και η ποιότητα συνιστούν τις πηγές ανταγωνιστικές πλεονεκτήματος οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε ανώτερες επιχειρηματικές αποδόσεις.

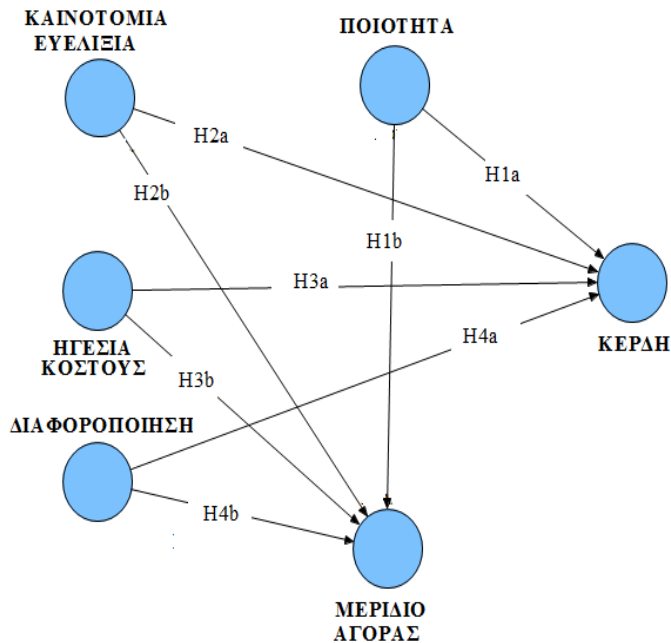
2.3.1. Ηγεσία κόστους

Η στρατηγική ανταγωνιστικού κόστους δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να υπερισχύσει έναντι των μικρότερων ανταγωνιστών της στην αγορά λόγω του μεγέθους της επιχείρησης και των οικονομιών κλίμακας. Οι ηγετικές επιχειρήσεις σε ένα κλάδο χρησιμοποιούν το μέγεθος της επιχείρησης ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίς να αξιοποιούν και να εκμεταλλεύονται άλλες πηγές κέρδους όπως η διαφοροποίηση, η καινοτομία κ.λπ. Το μέγεθος μιας επιχείρησης, λόγω των οικονομιών κλίμακας δημιουργεί ένα πλεονέκτημα, καθώς εξασφαλίζει στην επιχείρηση ένα χαμηλότερο κατά μονάδα κόστους σε σχέση με τους μικρότερους ανταγωνιστές. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι οικονομίες κλίμακας δημιουργούνται εξαιτίας του επιμερισμού του συνολικού κόστους (πάγιο κεφάλαιο, κόστος σχεδίασης, σύλληψη προϊόντος, εκπαίδευση προσωπικού, δαπάνες διοίκησης, διανομή και διαφήμιση) σε ολοένα και μεγαλύτερο αριθμό προϊόντων, με αποτέλεσμα ένα σχετικά χαμηλότερο κατά μονάδα κόστος παραγωγής σε σύγκριση με τις μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις.

Η βιωσιμότητα σε ένα μεσο-μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα μιας στρατηγικής κέρδους που εστιάζεται στο ανταγωνιστικό κόστος και στο μέγεθος της επιχείρησης εξαρτάται από διάφορους παράγοντες που σχετίζονται με το εξωτερικό και το εσωτερικό της περιβάλλον. Για παράδειγμα, όταν η ζήτηση στον κλάδο χαρακτηρίζεται από πολύ διαφορετικές προτιμήσεις πελατών, η ικανοποίηση των οποίων μπορεί να γίνει με την παραγωγή προϊόντων σε μικρές σειρές, οι οικονομίες κλίμακας δεν είναι τόσο σημαντικές, γιατί ο ανταγωνισμός δεν συντελείται με βάση το κόστος ή την τιμή, αλλά κυρίως με βάση την ποιότητα του παραγομένου αγαθού και την ικανοποίηση του κάθε πελάτη ξεχωριστά. Σε αυτή την περίπτωση μικρές ευέλικτες μονάδες μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις επιταγές του ανταγωνισμού. Όταν, όμως, η ζήτηση χαρακτηρίζεται από σχετικά ομοιογενείς ή μερικώς διαφοροποιημένες προτιμήσεις των καταναλωτών η ηγεσία κόστους μπορεί να αποτελέσει μια πηγή κέρδους για τις επιχειρήσεις. Υπό αυτό τον περιορισμό, η επιχείρηση με ηγεσία κόστους προσφέρει συνήθως τυποποιημένα προϊόντα τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες του μέσου

καταναλωτή και άρα έχει ως στόχο μια μεγάλη αγορά. Βασική προϋπόθεση είναι το προσφερόμενο προϊόν να είναι ποιοτικά συγκρίσιμο με το αντίστοιχο των ανταγωνιστών της (Porter, 1982; Boyer- Freyssenet 2000; Φωτεινοπούλου και Κεραμίδου, 2006). Η πολιτική προϊόντος που ακολουθούν οι επιχειρήσεις με ηγεσία κόστους όσον αφορά την ποιότητα είναι η προσφορά προϊόντων όχι πολύ υψηλότερης ποιότητας από εκείνη που αναγνωρίζουν ως αναγκαία, οι αγοραστές. Η ποιότητα του προϊόντος σε αυτή την περίπτωση όταν πρόκειται για μεγάλα τμήματα της αγοράς, λειτουργεί, σε συνάρτηση και συμπληρωματικά με τις οικονομίες κλίμακας για να μπορεί να συνιστά μια επιπλέον πηγή κέρδους.

Διάγραμμα Δ.Π.1: Το θεωρητικό μοντέλο



Η βιωσιμότητα της στρατηγικής μεγέθους σε μια μακροχρόνια βάση δεν προϋποθέτει, όμως, μόνο μια σχετικά ομοιογενή ενεργό ζήτηση, αλλά προαπαιτεί, ταυτόχρονα, μια αυξανόμενη ζήτηση. Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των συγκεκριμένων εταιριών συνεπάγεται αυξανόμενες οικονομίες κλίμακας και κατά επέκταση αυξανόμενες πωλήσεις. Μια άλλη εξίσου δοκιμασμένη μέθοδος που χρησιμοποιείται για να εξασφαλιστεί μια σταθερή και συνεχή αύξηση των οικονομιών κλίμακας είναι η διείσδυση σε αγορές του εξωτερικού, οι συγχωνεύσεις ή η εξαγορά των ανταγωνιστικών εταιριών για την αύξηση του μεριδίου της αγοράς, ή ακόμη και η δημιουργία πολυεργοστασιακών επιχειρήσεων, ώστε να καθίσταται δυνατός και

εκμεταλλεύσιμος ο συνδυασμός των οικονομιών κοινής παραγωγής με τις οικονομίες κλίμακας, με αποτέλεσμα σημαντικά οφέλη σε όρους κόστους.

Εκτός από όμως από τους περιορισμούς που θέτει το εξωτερικό περιβάλλον και ειδικότερα η σύνθεση και το ύψος της ζήτησης, η εμπορική επιτυχία μιας στρατηγικής ανταγωνιστικού κόστους συναρτάται από διάφορους εσωτερικούς παράγοντες και ειδικότερα, εάν τα χρησιμοποιούμενα μέσα (πολιτική προϊόντος, παραγωγική οργάνωση, εργασιακές σχέσεις) στηρίζουν τις κύριες στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης για την εξασφάλιση της κερδοφορίας, ή επιπροσθέτως εάν τα συγκεκριμένα μέσα για την υλοποίηση των στρατηγικών επιλογών ενισχύουν το ένα, το άλλο και δεν αποδεικνύονται, *ex post*, αντιφατικά μεταξύ τους (κριτήριο εσωτερικής συνοχής). Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο υιοθετούμε την εξής υπόθεση (βλέπε διάγραμμα Δ.Π.1):

H3a-H3b: Οι επιχειρήσεις που επωφελούνται από την παρουσία οικονομιών κλίμακας, λόγω του μεγαλύτερου μεγέθους τους, οι οποίες εφαρμόζουν επιτυχώς μια στρατηγική ηγεσίας κόστους αναμένεται να έχουν υψηλότερες αποδόσεις σε όρους κέρδους (H3a) και μεριδίου αγοράς (H3b).

2.3.2 Διαφοροποίηση

Η ηγεσία κόστους και οι οικονομίες κλίμακας δεν αποτελούν τις μοναδικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κέρδους σε μια επιχείρηση. Η ικανοποίηση των σχετικά διαφοροποιημένων προτιμήσεων των πελατών, και κατά επέκταση η διαφοροποίηση της παραγωγής, δηλαδή η δημιουργία προϊόντων με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου, με θετικά αποτελέσματα για τα κέρδη και τις πωλήσεις της. Σε αυτή την περίπτωση ο ανταγωνισμός δεν συντελείται με βάση μόνο το κόστος ή την τιμή, αλλά κυρίως με βάση την ικανοποίηση των διαφοροποιημένων προτιμήσεων των καταναλωτών. Ως εκ τούτου η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να πωλήσει τα προϊόντα της σε υψηλότερες τιμές από αυτές της ανταγωνιστικής αγοράς. Η στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να εφαρμοστεί και από μικρού μεγέθους επιχειρήσεις εάν οι προτιμήσεις είναι σημαντικά διαφοροποιημένες και η παραγωγή μπορεί να διεξαχθεί σε μικρές σειρές παραγωγής. Προϋπόθεση για την επιτυχία στο μέλλον μιας στρατηγικής διαφοροποίησης είναι οι προτιμήσεις των πελατών να παραμείνουν μερικώς διαφοροποιημένες και στο μέλλον και μην αλλάξουν ριζικά, προσανατολιζόμενες προς πιο υγιεινά ή ενδεχομένως βιολογικά προϊόντα. Αν αυτό συμβεί, το μεγάλο στοίχημα για αυτές τις επιχειρήσεις είναι η παραγωγή πιο υγιεινών ή βιολογικών προϊόντων σε τιμές προσιτές για το μεγάλο αγοραστικό κοινό. Όσες επιχειρήσεις το καταφέρουν, θα επεκτείνουν σημαντικά τα μερίδια της αγοράς τους, ενώ κάποιοι άλλοι θα καταγράψουν απώλειες. Στο πλαίσιο αυτής της ανάλυσης, υιοθετούμε την υπόθεση ότι:

H4a-H4b: Οι επιχειρήσεις που επωφελούνται από τη διαφοροποίηση των προϊόντων, μπορούν να έχουν υψηλότερες αποδόσεις σε όρους κερδών (H4a) ή μεριδίου αγοράς (H4b).

2.3.3 Καινοτομία-Ευελιξία

Ένας άλλος παράγοντας ο οποίος συνιστά πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονέκτημα είναι η καινοτομία, δηλαδή η διαδικασία μετατροπής μιας νέας ιδέας σε προϊόν ή υπηρεσία που θα διατεθεί στην αγορά ή σε ανάπτυξη νέων και βελτιωμένων διαδικασιών. Η καινοτομία αποδεικνύεται κερδοφόρα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για το χρονικό διάστημα στο οποίο το προϊόν δεν αντιγράφεται από άλλες επιχειρήσεις.

Η εισαγωγή καινοτομιών από την πλευρά των επιχειρήσεων δεν αρκεί για να αυξήσουν αυτές την κερδοφορία τους και τις πωλήσεις τους, απαραίτητη προϋπόθεση γιατί αυτό είναι οι καινοτομίες να έχουν εμπορική επιτυχία, δηλαδή να ικανοποιούν νέες προσδοκίες και προτιμήσεις των καταναλωτών με βάση τις εισοδηματικές τους δυνατότητες. Οι προβλέψεις των καινοτομικών επιχειρήσεων για τα νέα προϊόντα και τις ποιοτικές μεταβολές της ενεργούς ζήτησης για να έχουν εμπορική επιτυχία θα πρέπει να επικυρώνεται, με άλλα λόγια, από ένα πλήθος αγοραστών. Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που εστιάζονται στην καινοτομία θα πρέπει να εναρμονίζονται με άλλα λόγια με τις ειδικές συνθήκες της αγοράς (νέες προτιμήσεις, αλλαγές στα εισοδήματα των καταναλωτών κτ) και άρα να διακρίνονται για την εξωτερική τους καταλληλότητα.

Η βιωσιμότητα της στρατηγικής καινοτομιών και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα προϋποθέτει την προώθηση, σε τακτά χρονικά διαστήματα, πρωτότυπων προϊόντων η οποία μπορεί να γίνει μόνο εάν σημειώνεται περιοδικά μια ποιοτική αλλαγή της ενεργούς ζήτησης και εάν αναδύονται νέες προσδοκίες σε μεγάλα τμήματα ή μικρά τμήματα της αγοράς, ικανών να καταστήσουν την καινοτομία αποδοτική. Το ερώτημα που δημιουργείται είναι εάν σε περιόδους ύφεσης και συρρίκνωσης των εισοδημάτων εάν θα υπάρχει μια αυξημένη προτίμηση του αγοραστικού κοινού για περισσότερα υγιεινά και ασφαλή τρόφιμα.

Η καινοτομία μπορεί να συνδυαστεί και με άλλες στρατηγικές κέρδους όπως η ευελιξία (Boyer- Freyssenet 2000; Φωτεινοπούλου και Κεραμίδου, 2006). Ως ευελιξία ορίζεται η ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, είτε διαμορφώνοντας τις διαδικασίες τους είτε αλλάζοντας πολιτική με αποτέλεσμα να αυξάνουν τα κέρδη. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η ευελιξία εμφανίζει ισχυρή συσχέτιση με το υφεσιακό περιβάλλον καθώς οι υφέσεις επιφέρουν αλλαγές, αβεβαιότητα και αστάθεια (Grewal & Tansuhas, 2001, Ma and al., 2004). Ακόμη, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η ευελιξία βοηθά στην αποτελεσματική δημιουργία καινοτόμων προϊόντων τα οποία θα αυξήσουν τα κέρδη μιας επιχείρησης. Η εμπειρία έχει δείξει ότι οι ευέλικτες μονάδες-επιχειρήσεις μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις επιταγές του ανταγωνισμού προωθώντας καινοτόμα προϊόντα. Επομένως, ο ανταγωνισμός δεν καθορίζεται μόνο από την τιμή ή το κόστος αλλά και από την καινοτομία και την ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις ανάγκες των καταναλωτών. Σύμφωνα με τα παραπάνω, υιοθετούμε την εξής υπόθεση:

H2a-H2b: Η στρατηγική καινοτομίας-ευελιξίας κατά την περίοδο ύφεση οδηγεί σε υψηλότερες επιχειρηματικές αποδόσεις σε όρους κέρδους (H2a) και μεριδίου της αγοράς (H2b).

2.3.4 Ποιότητα

Η ποιότητα συνιστά μια πιθανή αιτία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις που προσφέρουν ανώτερης ποιότητας προϊόντα (ψηλότερης από τη μέση της αγοράς) μπορούν να εισπράξουν υψηλότερη τιμή από τους καταναλωτές. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα εύκολα μπορεί να υιοθετηθεί και από μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες μέσω αυτής της πολιτικής μπορούν να επιβιώσουν δίπλα στις κυρίαρχες επιχειρήσεις του κλάδου (Boyer- Freyssenet 2000; Φωτεινοπούλου και Κεραμίδου, 2006). Με την ποιότητα οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν υψηλού επιπέδου διαφοροποιημένα τρόφιμα που να ικανοποιούν τις προτιμήσεις των καταναλωτών και να επιφέρουν επιτυχία και υψηλή πρόσοδο στις επιχειρήσεις. Συνεπώς, οδηγούμαστε στην παρακάτω υπόθεση:

H1a-H1b: Η ποιότητα των προϊόντων ωθεί τις επιχειρήσεις προς υψηλότερες αποδόσεις σε όρους κέρδους (H1a) και μεριδίου της αγοράς (H1b).

Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία έρευνας

Σκοπός τούτου του κεφαλαίου είναι η παρουσίαση της μεθοδολογίας της παρούσας έρευνας. Ο τρόπος συλλογής των στοιχείων, ο πληθυσμός και η διαδικασία επιλογής του δείγματος καθώς επίσης και τα οργανωτικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα εξηγούνται εδώ σύντομα. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι τεχνικές για την ανάλυσή των πρωτογενών εμπειρικών δεδομένων, δηλαδή εξηγείται κατά αρχήν η χρησιμοποιούμενη τεχνική για τον έλεγχο αξιοπιστίας του μοντέλου μέτρησης και στη συνέχεια διασαφηνίζεται η μέθοδος εκτίμησης της επίδρασης των πιθανών πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχειρηματική απόδοση και η στατιστική της σημαντικότητα.

3.1 Το δείγμα και ο τρόπος συλλογής των στοιχείων

Η διάρκεια συλλογής των δεδομένων διήρκησε τέσσερεις μήνες από τον Αύγουστο του 2016 μέχρι τον Νοέμβριο του 2016. Ο πληθυσμός της έρευνας ήταν οι επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων με βάση το κρέας οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat, οι επιχειρήσεις απαριθμούσαν σε 222 το 2014. Για να εξασφαλιστεί η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, έγινε μια επιλογή των επιχειρήσεων, με κριτήριο τον τόπο εγκατάστασης και το μέγεθος της επιχείρησης και ζητήθηκε η συμμετοχή τους στην έρευνα. Στην πρόσκληση μας απάντησαν θετικά 32 επιχειρήσεις, οι οποίες αντιστοιχούν στο 14,4% του πληθυσμού.

Πίνακας Π.ΙΙΙ. 1 Ιδιοκτησιακό καθεστώς

	% συνόλου
A.E	34,38
O.E	31,25
ABEE	15,63
E.E	3,13
ΑΤΟΜΙΚΗ	9,38
ΕΠΕ	3,13
ΜΟΝ/ΠΗ ΕΠΕ	3,13

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων πρωτογενούς έρευνας

Εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά του δείγματος μας και ειδικότερα το ιδιοκτησιακό καθεστώς, όπως φαίνεται από τα στοιχεία του Πίνακα Π.ΙΙΙ.1, το 34% από τις επιχειρήσεις του δείγματος είναι ανώνυμες εταιρείες και το 31% ομόρρυθμες, το 16% ανώνυμες βιομηχανικές εταιρείες, και μόλις το 9% αφορά ατομικές επιχειρήσεις. Σε

μικρότερα ποσοστά της τάξεως του 3% είναι ετερόρρυθμες εταιρείες, περιορισμένης ευθύνης και μονοπρόσωπες

Σύμφωνα με τις πληροφορίες που αποτυπώνονται στο Πίνακα Π.ΙΙΙ.2, από το σύνολο των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, το 41% εγκαθίστανται στον νομό Αττικής, το 9% στο νομό Κορινθίας, ένα 6% στο νομό Θεσσαλονίκης, ενώ ένα ακόμη 6% στο νομό Δράμας και σε μικρότερα ποσοστά της τάξεως του 3% πολλές επιχειρήσεις εγκαθίστανται σε άλλους νομούς όπως Ιωάννινα, Αργολίδα, Καρδίτσα, Χανίων κλπ (βλέπε Πίνακα Π.ΙΙΙ.2, Παράρτημα ΙΙ).

Πίνακας Π.ΙΙΙ. 2: Γεωγραφική κατανομή επιχειρήσεων δείγματος

NOMOI	Αριθμός επιχειρήσεων (%)
Αττικής	40,6
Θεσσαλονίκης	6,3
Λάρισα	3,1
Κορινθίας	9,4
Δράμα	6,3
Άρτας	3,1
Κιλκίς	3,1
Λευκάδα	3,1
Ιωάννινα	3,1
Φλώρινα	3,1
Αιτωλοακαρνανίας	3,1
Αρκαδίας	3,1
Αργολίδας	3,1
Καρδίτσα	3,1
Πέλλας	3,1
Χανίων	3,1
Σύνολο	100,0

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων πρωτογενούς έρευνας

Όσον αφορά το μέγεθος της επιχείρησης, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, δηλαδή το 53% του συνόλου, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Πίνακα Π.ΙΙΙ.3, ήταν μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, δηλαδή είχαν από 11 έως 49 εργαζόμενους. Το 25% του συνόλου των επιχειρήσεων του δείγματος ήταν πολύ μικρού μεγέθους εταιρείες με 1 έως 10 απασχολούμενους, το 16%

ήταν μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, ενώ το 6% είναι πολύ μεγάλες εταιρείες που έχουν πάνω από 250 εργαζομένους (βλέπε Πίνακα Π.ΙΙΙ.3, Παράρτημα ΙΙ). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι 4 από τις 32 επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα μας κατά το έτος 2014 που υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία παρήγαγαν το 27,5% της συνολικής εγχώριας παραγωγής αλλαντικών. Συγκεκριμένα αναφερόμαστε στις εταιρείες Π.Γ ΝΙΚΑΣ Α.Β.Ε.Ε, ΒΙΚΗ Α.Ε, Λακωνική Τροφίμων και Dianik Αλλαντικά Α.Ε.

Πίνακας Π.ΙΙΙ.3: Επιχειρήσεις ως ποσοστό στο σύνολο του δείγματος κατά μέγεθος επιχείρησης

ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Πολύ μικρές επιχειρήσεις (0-10 απασχολούμενους)	25.0
Μικρές επιχειρήσεις (11-49 απασχολούμενους)	53.0
Μεσαίες επιχειρήσεις (50-249 απασχολούμενους)	16.0
Μεγάλες επιχειρήσεις (>250 απασχολούμενους)	6.0

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων πρωτογενούς έρευνας

Όσον αφορά τη διαδικασία συλλογής των στοιχείων, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το ερωτηματολόγιο στάλθηκε μέσω mail ή fax σε επιχειρήσεις του κλάδου που λειτουργούσαν σε όλη την ελληνική επικράτεια, μικρού, μεσαίου και μεγάλου μεγέθους. Στη συνέχεια ακολουθούσε τηλεφωνική επικοινωνία και εφόσον συμφωνούσαν οι επιχειρήσεις συμπληρώνονταν από κοινού με τους ερευνητές το σχετικό ερωτηματολόγιο. Σε αρκετές περιπτώσεις, το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε στον τόπο της επιχείρησης. Όλα τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τους ιδιοκτήτες ή τους διευθύνοντες συμβούλους των εταιρειών, ή τα διευθυντικά στελέχη στα οικονομικά τμήμα ή στα τμήματα πωλήσεων.

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 19 ερωτήσεις πέντε διαβαθμίσεων τύπου (Likert). (1=καθόλου, 5=πάρα πολύ). Η διασπορά των ερωτήσεων αλλά και η αντίστροφη διαβάθμιση που παρατηρείται σε ορισμένες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου χρησιμοποιείται για την αποφυγή μεροληψίας του ερωτηματολογίου. Στο Παράρτημα Ι παρατίθεται το εν λόγω ερωτηματολόγιο. Στους ερωτηθέντες δόθηκαν εξ αρχής επεξηγήσεις για τον σκοπό της έρευνας και διαβεβαιώσεις ότι θα τηρηθεί η αρχή της εμπιστευτικότητας όσον αφορά στοιχεία και πληροφορίες για κάθε εταιρεία ξεχωριστά.

3.2 Η ανάλυση των δεδομένων

Τα δομικά μοντέλα Εξισώσεων-SEM (Structural Equation Modelling) χρησιμοποιήθηκαν για πρώτη φορά την δεκαετία του 1970. Είναι μια στατιστική μέθοδος του χρησιμοποιείται σε πολλές επιστήμες όπως τις κοινωνικές, εκπαιδευτικές κ.α. Η SEM εξετάζει την σχέση τόσο μεταξύ εξαρτημένων μεταβλητών, όσο και μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών, γι αυτό μπορεί να χαρακτηριστεί και ως επέκταση της παραγοντικής ανάλυσης και της παλινδρόμησης (Grapentine, 2000). Η μέθοδος SEM παραπέμπει σε πολυμεταβλητές τεχνικές, οι πιο γνωστές από αυτές είναι η Linear Structural Relations (LISREL), η οποία προβαίνει σε εκτιμήσεις με βάση τη συνδιακύμανση και η Partial Least Squares Path modeling (PLS-PM), τεχνική που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία, προχωρά σε μετρήσεις με βάση τη διακύμανση (Henseler and al, 2015). Βασικό χαρακτηριστικό της μεθόδου είναι η μελέτη της επίδρασης των επιμέρους μεταβλητών στις οποίες μπορεί να αποσυντεθεί η αρχική μεταβλητή με την μορφή διαγράμματος ροής.

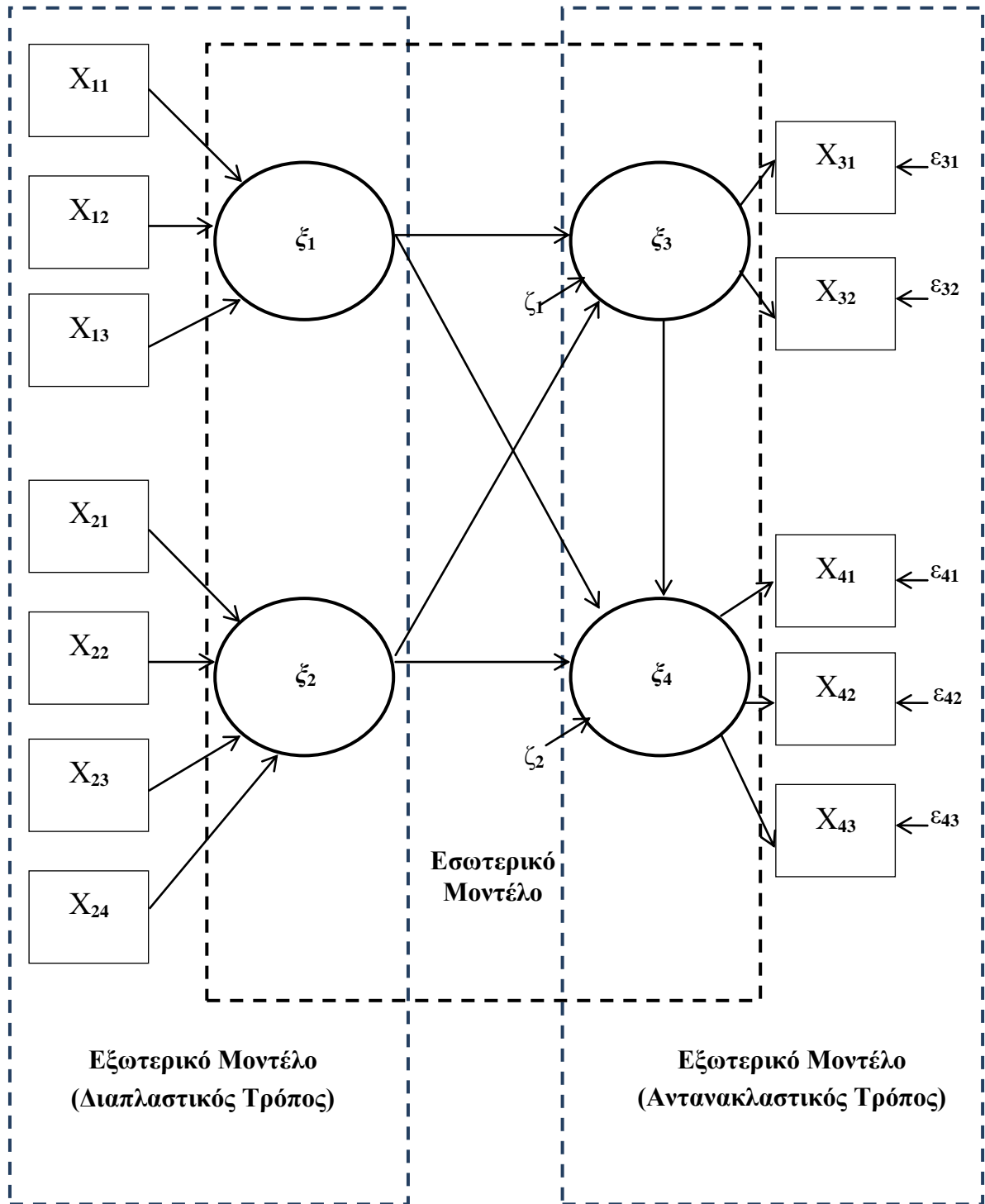
Η μέθοδος των δομικών εξισώσεων χρησιμοποιείται σε μικρού μεγέθους δείγματα δίνοντας αξιόπιστες εκτιμήσεις (Ringle., 2005), απαιτεί ελάχιστες παραδοχές σχετικά με τις στατιστικές κατανομές του συνόλου των δεδομένων (Chin, 1998), και τέλος δίνει την δυνατότητα να εκτιμήσουμε περίπλοκα μοντέλα με πολλές παρατηρούμενες και λανθάνουσες μεταβλητές χωρίς προβλήματα εκτίμησης (Abdi,2003). Ακόμη, θέτει ελάχιστους περιορισμούς για τις κλίμακες μέτρησης και την κατανομή των σφαλμάτων. Τέλος, η μέθοδος προσφέρει έγκυρες εκτιμήσεις ακόμη και όταν η ανεξαρτησία των παρατηρήσεων παραβιάζεται και ακόμη και όταν υπάρχει πολυσυγγραμμικότητα μεταξύ των μεταβλητών (Chin and al, 2003).

Σε κάθε σύστημα δομικών εξισώσεων, μια ομάδα παρατηρούμενων μεταβλητών (manifest) συνδέεται με μία λανθάνουσα μεταβλητή (latent). Η κάθε ομάδα μεταβλητών χαρακτηρίζεται με το όνομα της λανθάνουσας μεταβλητής. Το μοντέλο των δομικών εξισώσεων αποτελείται από δύο επιμέρους μοντέλα: το μοντέλο μέτρησης και το δομικό μοντέλο. Με άλλα λόγια η PLS-PM ανάλυση περιλαμβάνει δυο ομάδες γραμμικών εξισώσεων: το μοντέλο μέτρησης ή εσωτερικό μοντέλο (inner model) και το δομικό ή εξωτερικό μοντέλο (outer model). Το εσωτερικό μοντέλο, ή μοντέλο μέτρησης, περιγράφει τις σχέσεις μεταξύ των λανθανουσών μεταβλητών ($\xi_1, \xi_2, \xi_3, \xi_4$), ενώ το εξωτερικό ή δομικό μοντέλο αντανακλά τις σχέσεις ανάμεσα στις λανθάνουσες μεταβλητές και στις μετρήσιμες μεταβλητές X_j (βλέπε Διάγραμμα Δ.IV.1). Το δομικό μοντέλο μπορεί να ενσωματώσει δύο τύπους σχέσεων: τον αντανακλαστικό (reflective) και το διαπλαστικό (formative).

3.2 Οι λανθάνουσες και μετρήσιμες μεταβλητές

Η διερεύνηση της στρατηγικής των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της κρίσης, περιλαμβάνει έξι λανθάνουσες μεταβλητές. Η πρώτη εξ' αυτών αφορά την ηγεσία κόστους, η οποία μετρήθηκε με δύο παρατηρήσιμες μεταβλητές: το μέγεθος της επιχείρησης και την ικανότητα της επιχειρήσεις να παράγει προϊόντα με χαμηλότερο κόστος σε σύγκριση με τους βασικούς ανταγωνιστές (βλέπε Πίνακα Π.III.4).

Διάγραμμα Δ.ΙΙΙ. 1: Διαγραμματική απεικόνιση του μοντέλου PLS-SEM



Πίνακας Π.ΙΙΙ.4: Πίνακας λανθανουσών μεταβλητών και δεικτών μέτρησης

Λανθάνουσες μεταβλητές και μετρήσιμες μεταβλητές	
	Ηγεσία Κόστους
D4	Παραγωγή προϊόντων με χαμηλότερο κόστος σε σύγκριση με τους βασικούς ανταγωνιστές
F	Μέγεθος Επιχείρησης
	Διαφοροποίηση
E4	Διαφήμιση των προϊόντων της εταιρείας, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ισχυρών εμπορικών σημάτων (brands name):
U2	Αύξησε τις δαπάνες μάρκετινγκ για την προώθηση στους πελάτες της μιας μεγαλύτερης γκάμας προϊόντων
A4	Δαπάνες σε μάρκετινγκ και διαφήμιση
	Καινοτομία – Ευελιξία
J4	Εισαγωγή καινοτόμων τεχνολογιών ή προϊόντων χρησιμοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους:
M4	Νέες τεχνολογίες στην παραγωγική διαδικασία
N4	Δαπάνες για έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη
Y3	Έμφαση στην ευελιξία και ανακατανομή των πόρων με σκοπό να ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες του καταναλωτή χωρίς επιπρόσθετο κόστος
A3	Άμεση αλλαγή στο συνδυασμό προϊόντων (product mix)
B3	Άμεσες αλλαγές στην ποικιλία προϊόντων χωρίς επιπρόσθετο κόστος
	Ποιότητα
G4	Προσφορά σταθερής και αξιόπιστης ποιότητας προϊόντων
H4	Η προσφορά προϊόντων υψηλότερης ποιότητας (από το μέσο όρο της αγοράς)
	Μερίδιο αγοράς
F2	Υψηλότερες επιδόσεις ως προς τις μεταβολές των πωλήσεων
W2	Υψηλότερες επιδόσεις ως προς την αύξηση της ποσότητας παραγωγής
G2	Υψηλότερες επιδόσεις ως προς το μερίδιο αγοράς
	Κέρδος
H	Υψηλότερες επιδόσεις ως προς το ποσοστό κέρδους
H2	Υψηλότερες επιδόσεις ως προς τις μεταβολές του ποσοστού κέρδους

Η διαφοροποίηση, ως λανθάνουσα μεταβλητή, εκτιμήθηκε από τρεις μετρήσιμες μεταβλητές, τις δαπάνες για μάρκετινγκ, διαφήμιση και τη ύπαρξη ισχυρών εμπορικών σημάτων. Οι μεταβλητές αυτές έχουν χρησιμοποιηθεί και από άλλους ερευνητές (βλέπε Πίνακα Π.ΙΙΙ.4). Η ανταγωνιστική στρατηγική καινοτομία και ευελιξία εκτιμήθηκε από έξι μετρήσιμες μεταβλητές : την εισαγωγή καινοτόμων τεχνολογιών ή προϊόντων, τις νέες τεχνολογίες στην παραγωγική διαδικασία, τις δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, την έμφαση στην ευελιξία και ανακατανομή των πόρων, την αλλαγή στον συνδυασμό των προϊόντων και τέλος την αλλαγή στην ποικιλία των προϊόντων (βλέπε Πίνακα Π.ΙΙΙ.4). Η ανταγωνιστική στρατηγική ποιότητας εκτιμήθηκε με τους δείκτες μέτρησης, προσφορά προϊόντων σταθερής και αξιόπιστης ποιότητας και προσφορά προϊόντων υψηλότερης ποιότητας στην αγορά (βλέπε Πίνακα Π.ΙΙΙ.4). Στο μοντέλο μας, οι αποδόσεις σε όρους μεριδίου αγοράς εκτιμήθηκαν από τις επιδόσεις που είχαν οι επιχειρήσεις όσον αφορά τις μεταβολές των πωλήσεων, την αύξηση της παραγόμενης ποσότητας και τις επιδόσεις ως προς το μερίδιο αγοράς (βλέπε Πίνακα Π.ΙΙΙ.4). Τέλος, για την απόδοση των επιχειρήσεων σε όρους κέρδους χρησιμοποιήθηκαν για την εκτίμηση της λανθάνουσας αυτής μεταβλητές οι απαντήσεις που έδωσαν οι επιχειρήσεις στα δύο ερωτήματα: σε ποιο βαθμό είχαν κατά την περίοδο οικονομικής ύφεσης 2009-2016 υψηλότερες επιδόσεις ως προς το ποσοστό κέρδους και ως προς τις μεταβολές του ποσοστού κέρδους (βλέπε Πίνακα Π.ΙΙΙ.4).

Κεφάλαιο 4. Εμπειρικά ευρήματα

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας. Κατά αρχήν αναλύονται οι απαντήσεις που μας έδωσαν οι επιχειρήσεις όσον αφορά τις στρατηγικές επιλογές τους για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών τους. Στη συνέχεια παρουσιάζονται και συζητούνται τα ευρήματα της PLS μοντελοποίησης δομικών εξισώσεων, δηλαδή οι έλεγχοι σχετικά με το μοντέλο μέτρησης και τα αποτελέσματα του δομικού μοντέλου που αφορά τον έλεγχο των θεωρητικών μας υποθέσεων.

4.1 Οι αποδόσεις των επιχειρήσεων κατά την περίοδο κρίσης

Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας αναδεικνύουν ότι το 43,8% των δημοσκοπούμενων εταιρειών δήλωσε ότι είχε ίδιες αποδόσεις ως προς το ποσοστό κέρδους με τους ανταγωνιστές τους. Το 12,4% των επιχειρήσεων κατά την περίοδο ύφεσης είχαν χαμηλότερες αποδόσεις σε όρους κέρδους και το 31,3% υψηλότερες (βλέπε Πίνακα Π.IV.1).

Πίνακας Π.IV. 1: Αποδόσεις ως προς Ποσοστό Κέρδους των επιχειρήσεων του δείγματος

	Κέρδος	Ποσοστό δημοσκοπούμενων εταιρειών				
		Χαμηλότερη (1)	Περίπου ίδια με ανταγωνιστές (2)	Υψηλότερη (3)	Πολύ (4-5)	Σύνολο
H	Αποδόσεις ως προς ποσοστό κέρδους	12,5	43,8	31,3	12,5	100,0
H2	Αποδόσεις ως προς μεταβολές ποσοστού κέρδους	15,6	43,8	31,3	9,4	100,0

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων πρωτογενούς έρευνας

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που καταγράφονται στον Πίνακα Π.IV.2, το 25% των επιχειρήσεων δήλωσαν ότι αύξησαν το μερίδιο της αγοράς τους κατά την περίοδο κρίσης, ενώ απώλεια του μεριδίου αγοράς σημειώθηκε στο 40% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. Το υπόλοιπο 43,8% διατήρησε το μερίδιο της αγοράς του.

Πίνακας Π.IV. 2: Αποδόσεις ως προς το μερίδιο αγοράς των επιχειρήσεων του δείγματος

	Μερίδιο αγοράς	Ποσοστό δημοσκοπούμενων εταιρειών				
		Χαμηλότερη (1)	Περίπου ίδια με ανταγωνιστές (2)	Υψηλότερη (3)	Πολύ (4-5)	Σύνολο
F2	Αποδόσεις ως προς μεταβολές των πωλήσεων	3,1	43,8	50,0	3,1	100,0
G2	Αποδόσεις ως προς μεταβολές μεριδίου αγοράς	40,6	34,4	25,0	0,0	100,0

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων πρωτογενούς έρευνας

4.2 Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές και πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των δημοσκοπούμενων που καταγράφονται στον Πίνακα Π.ΙV.3 το 43,75% δηλώνει ότι παρήγαγαν τα προϊόντα τους με σχεδόν ίδιο κόστος σε σύγκριση με τους βασικούς τους ανταγωνιστές. Με χαμηλότερο κόστος παρήγαγε κατά την περίοδο κρίσης το 25% αυτών, οι οποίες μάλιστα δηλώνουν επίσης ότι η επιχείρηση τους έχει μεγαλύτερο μέγεθος σε σύγκριση με τους άλλες επιχειρήσεις στον κλάδο (βλ. Πίνακα Π.ΙV.3).

Πίνακας Π.ΙV.3: Ανταγωνιστικές στρατηγικές- Ηγεσία Κόστους.

	Ηγεσία Κόστους	Καθόλου (1)	Λίγο (2)	Μέτρια (3)	Πολύ (4-5)	Σύνολο
D4	Παραγωγή προϊόντων με χαμηλότερο κόστος σε σύγκριση με τους βασικούς ανταγωνιστές	18,75	12,5	43,75	25,00	100,0
F	Μέγεθος Επιχείρησης	21,43	28,57	25,00	25,00	100,0

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων πρωτογενούς έρευνας

Εξετάζοντας τις εταιρίες που ακολουθούν πιθανώς μια ανταγωνιστική στρατηγική που βασίζεται στη διαφοροποίηση της παραγωγής, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Πίνακα Π.ΙV.4, την ηγεσία κόστους και την διαφοροποίηση των προϊόντων προκύπτουν τα εξής δεδομένα:

Πίνακας Π.ΙV.4: Ανταγωνιστικές στρατηγικές- Διαφοροποίηση

	Διαφοροποίηση	Καθόλου (1)	Λίγο (2)	Μέτρια (3)	Πολύ (4-5)	Σύνολο
E4	Διαφήμιση των προϊόντων της εταιρείας, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ισχυρών εμπορικών σημάτων (brands name).	25,0	21,9	21,9	31,3	100,0
U2	Αύξησε τις δαπάνες μάρκετινγκ για την προώθηση στους πελάτες της μιας μεγαλύτερης γκάμας προϊόντων.	9,4	15,6	18,8	56,3	100,0
A4	Δαπάνες σε μάρκετινγκ και διαφήμιση.	12,5	0,0	28,1	59,4	100,0

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων πρωτογενούς έρευνας

Κατά το χρονικό διάστημα 2009-2016, από τα στοιχεία που αποτυπώνεται στον παραπάνω Πίνακα (βλέπε Πίνακα Π.IV.4), οι επιχειρήσεις αύξησαν τις δαπάνες σε μάρκετινγκ και διαφήμιση (ποσοστό 59,4%) προκειμένου να αυξήσουν τις πωλήσεις τους και κατά συνέπεια το ποσοστό κέρδους τους αλλά και να ισχυροποιήσουν την θέση τους στην αγορά. Το 31,3% προχώρησε σε διαφημιστικές δαπάνες με αποτέλεσμα τη δημιουργία ισχυρών εμπορικών σημάτων (brands name), ενώ το 56,3% αύξησε τις δαπάνες μάρκετινγκ για να προωθήσει στους πελάτες της μια μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων.

Πίνακας Π.IV.5: Ανταγωνιστικές στρατηγικές: Καινοτομία-Ευελιξία.

	Καινοτομία - Ευελιξία	Καθόλου (1)	Λίγο (2)	Μέτρια (3)	Πολύ (4-5)	Σύνολο
J4	Εισαγωγή καινοτόμων τεχνολογιών ή προϊόντων χρησιμοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους.	25,0	9,4	28,1	37,5	100,0
M4	Νέες τεχνολογίες στην παραγωγική διαδικασία	31,25	15,6	21,9	31,25	100,0
N4	Δαπάνες για έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη	37,5	18,75	25,0	18,75	100,0
Y3	Έμφαση στην ευελιξία και ανακατανομή των πόρων με σκοπό να ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες του καταναλωτή χωρίς επιπρόσθετο κόστος	0,0	12,5	34,38	53,13	100,0
A3	Άμεση αλλαγή στο συνδυασμό προϊόντων (product mix)	6,25	18,75	31,25	43,75	100,0

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων πρωτογενούς έρευνας

Μια άλλη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που φαίνεται να επωφελούνται οι επιχειρήσεις του δείγματος είναι η καινοτομία. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα Π.IV.5, το 37,5% των επιχειρήσεων εισήγαγε σε μεγάλο βαθμό καινοτόμες τεχνολογίες ή προώθησε νέα προϊόντα, ανακαταθέτοντας τους υφιστάμενους πόρους τους. Το 31,25% των δημοσκοπούμενων δηλώνει ότι εισήγαγε νέες τεχνολογίες στην παραγωγική διαδικασία, ενώ το 18,75% αύξησε τις δαπάνες για έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη (βλέπε Πίνακα Π.IV.5).

Όσον αφορά την ευελιξία, σύμφωνα με τις πληροφορίες που μας δίνουν οι επιχειρήσεις και αποτυπώνονται στον Πίνακα Π.IV.5, οι επιχειρήσεις προχώρησαν σε ανακατανομή των πόρων τους και σε αλλαγή του συνδυασμού των προϊόντων προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους. Συγκεκριμένα, το 53,13% των δημοσκοπούμενων εταιρειών, προχώρησε στην ανακατανομή των πόρων προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες των πελατών τους, ενώ το 43,75%

προχώρησε άμεσα στην αλλαγή του συνδυασμού των προϊόντων τους (βλέπε Πίνακα Π.IV.5).

Τέλος, από την εικόνα των δημοσκοπούμενων εταιρειών (βλέπε πίνακα Π.IV.6), φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις στόχευσαν στην ποιότητα προκειμένου να ανταπεξέλθουν στην κρίση. Μάλιστα, το 87,5% προσέφερε σταθερής και αξιόπιστης ποιότητας προϊόντα καθ όλη την εξεταζόμενη χρονική περίοδο. Από το σύνολο των επιχειρήσεων, το 71,8% προσέφερε υψηλότερης ποιότητας προϊόντα υψηλότερη από το μέσο όρο της αγοράς.

Πίνακας Π.IV.6: Ανταγωνιστικές στρατηγικές επιχειρήσεων του δείγματος: Ποιότητα

	Ποιότητα	Καθόλου (1)	Λίγο (2)	Μέτρια (3)	Πολύ (4-5)	Σύνολο
G4	Προσφορά σταθερής και αξιόπιστης ποιότητας προϊόντων	0,0	0,0	12,5	87,5	100,0
H4	Η προσφορά προϊόντων υψηλότερης ποιότητας (από το μέσο όρο της αγοράς)	3,13	3,13	21,88	71,88	100,0

Πηγή: Επεξεργασία ευρημάτων πρωτογενούς έρευνας

4.3 Το μοντέλο μέτρησης

Σε αυτή την ενότητα θα προχωρήσουν στον έλεγχο της εγκυρότητας του μοντέλου μέτρησης. Οι λανθάνουσες μεταβλητές έχουν εκτιμηθεί σωστά και είναι κατάλληλες για την ανάλυση PLS-SEM και άρα το μοντέλο μέτρησης είναι αξιόπιστο, όταν ικανοποιούνται ορισμένα κριτήρια ποιότητας: α) οι δείκτες μέτρησης θα πρέπει να είναι αξιόπιστοι (indicators reliability), και επιπροσθέτως να διακρίνονται β) από εσωτερική συνοχή (internal consistency), γ) από συγκλίνουσα εγκυρότητα (convergent validity) και δ) από διακρίνουσα εγκυρότητα (discriminant validity).

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Διαγράμματος Δ.IV.1, ο βαθμός συσχέτισης των χρησιμοποιούμενων δεικτών με τις λανθάνουσες μεταβλητές τους είναι υψηλός (indicators reliability), καθώς όλες οι φορτίσεις των λανθανουσών μεταβλητών, με εξαίρεση τους δείκτες G4 και H2 οι οποίες λαμβάνουν τιμές μεγαλύτερες του κανόνα του ελάχιστου ορίου του 0,707. Οι μεταβλητές G4 και H2 είναι αποδεκτές, γιατί, σύμφωνα με το Chin (1998), οι φορτίσεις των άλλων μεταβλητών που μετρούν τις ίδιες λανθάνουσες μεταβλητές είναι μεγαλύτερες του κανόνα του ελάχιστου ορίου του 0,707 (βλέπε Διάγραμμα Δ. IV.1).

Για τον έλεγχο της εσωτερικής συνοχής (internal consistency) των ομάδων των παρατηρούμενων μεταβλητών από τις οποίες δημιουργούνται οι λανθάνουσες μεταβλητές, εκτιμούμε την πολυσύνθετη αξιοπιστία (composite reliability). Από τις εκτιμήσεις αυτές που αποτυπώνονται στον Πίνακα Π.IV.7, διαπιστώνουμε ότι οι τιμές

που λαμβάνει η πολυσύνθετη αξιοπιστία κυμαίνονται μεταξύ 0,81 και 0,92 και άρα είναι μεγαλύτερες από την ελάχιστη αποδεκτή τιμή 0,7. Συνεπώς, οι δείκτες μέτρησης χαρακτηρίζονται από την απαιτούμενη εσωτερική συνοχή (Nunnally and Bernstein, 1994).

Πίνακας Π.IV.7: Κριτήρια ποιότητας για την ακρίβεια του μοντέλου μέτρησης

	Μέση εξαγόμενη Διασπορά (AVE)	Πολυσύνθετη αξιοπιστία (Composite Reliability)	R Square	Communality	Redun- dancy
Ηγεσία Κόστους	0,69	0,81	0,00	0,69	0,00
Διαφοροποίηση	0,66	0,85	0,00	0,66	0,00
Καινοτομία - Ευελιξία	0,63	0,89	0,00	0,63	0,00
Ποιότητα	0,69	0,81	0,00	0,69	0,00
Μερίδιο Αγοράς	0,79	0,92	0,13	0,79	0,06
Ποσοστό Κέρδους	0,73	0,84	0,47	0,73	0,00

Πηγή: Επεξεργασία ευρημάτων πρωτογενούς έρευνας

Πίνακας Π.IV. 8: Μήτρα συσχέτισης των λανθάνουσων μεταβλητών του μοντέλου.

	Διαφοροποίηση	Ηγεσία Κόστους	Καινοτομία -Ευελιξία	Ποσοστό Κέρδους	Μερίδιο Αγοράς	Ποιότητα
Διαφοροποίηση	0,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ηγεσία Κόστους	-0,38	0,83	0,00	0,00	0,00	0,00
Καινοτομία - Ευελιξία	0,50	0,08	0,79	0,00	0,00	0,00
Ποσοστό Κέρδους	0,13	0,43	0,51	0,83	0,00	0,00
Μερίδιο Αγοράς	0,29	0,08	0,22	0,27	0,85	0,00
Ποιότητα	-0,01	-0,19	0,04	-0,29	-0,10	0,89

Πηγή: Επεξεργασία ευρημάτων πρωτογενούς έρευνας

Για τον έλεγχο της συγκλίνουσας εγκυρότητας (convergent validity) εκτιμούμε τη μέση εξαγόμενη διασπορά (AVE), η οποία μας δείχνει το ποσό της διακύμανσης που μια λανθάνουσα μεταβλητή συλλαμβάνει από τους δείκτες μέτρησης της σε σχέση με το ποσό που οφείλεται στο σφάλμα μέτρησης (Chin 1998). Στον Πίνακα Π.IV.7 παρατηρείται ότι η μέση εξαγόμενη διασπορά (AVE) για όλες τις λανθάνουσες μεταβλητές είναι πάνω από κανόνα του ελάχιστου ορίου του 0,5, ως εκ τούτου οι

παρατηρήσιμες μεταβλητές και οι λανθάνουσες μεταβλητές εμφανίζουν την απαιτούμενη συγκλίνουσα εγκυρότητα.

Ο τέταρτος έλεγχος αφορά το κριτήριο της διακρίνουσας εγκυρότητας που πρότειναν οι Fornell-Larcker (1981). Το κριτήριο αυτό ικανοποιείται όταν η τετραγωνική ρίζα της μέσης εξαγόμενης διασποράς (AVE) όλων των δεικτών μέτρησης των λανθανουσών μεταβλητών είναι μεγαλύτερη από το βαθμό συσχέτισης με τις άλλες λανθάνουσες μεταβλητές. Από τις πληροφορίες που μας δίνει ο Πίνακας Π.IV.8 στον οποίο καταγράφονται οι συσχετίσεις των λανθάνουσων μεταβλητών του μοντέλου καθώς και οι τετραγωνικές ρίζες της μέσης εξαγόμενης διασποράς, όλα τα διαγώνια στοιχεία στον Πίνακα (τιμές με έντονα γράμματα), είναι μεγαλύτερα από τις τιμές των μεταβλητών που βρίσκονται στις γραμμές και στις στήλες του Πίνακα, εκτός της διαγωνίου. Συνεπώς, οι λανθάνουσες μεταβλητές μας συσχετίζονται περισσότερο με τους δείκτες μέτρησης τους, από ότι συσχετίζονται με οποιαδήποτε άλλη λανθάνουσα μεταβλητή, γεγονός που υποδεικνύει ότι ικανοποιείται το κριτήριο της διακρίνουσας εγκυρότητας. Σύμφωνα με τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το μοντέλο μέτρησης είναι αξιόπιστο και παρουσιάζει εσωτερική συνοχή, και άρα μπορούμε να συνεχίσουμε στη μέτρηση του δομικού μοντέλου.

4.4 Εκτίμηση του δομικού μοντέλου

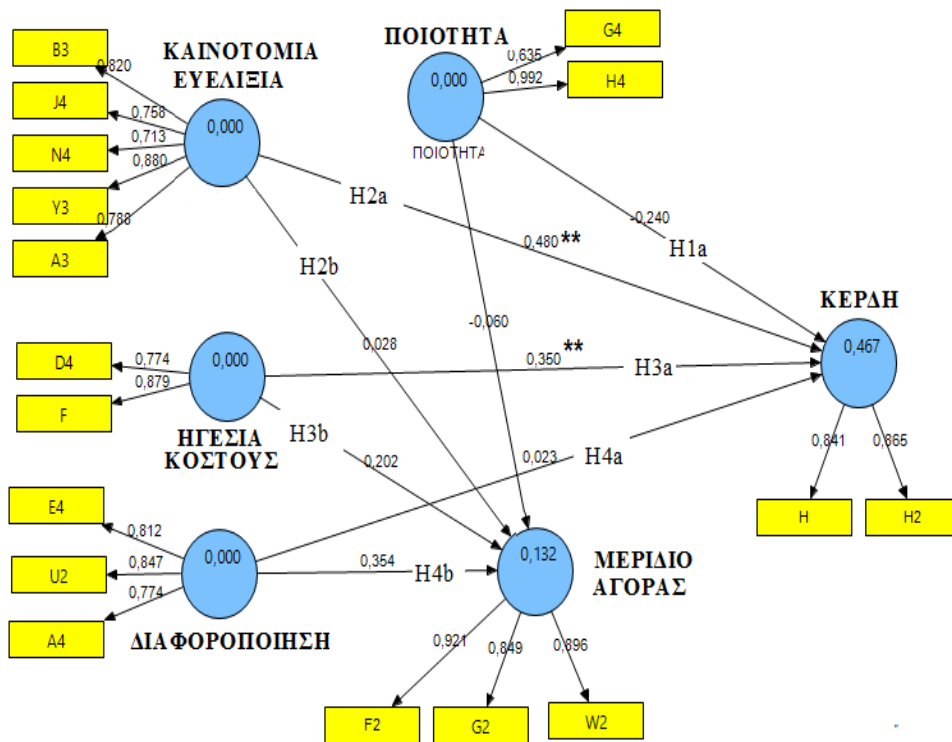
Στην ενότητα αυτή ελέγχεται η στατιστική σημαντικότητα των σχέσεων μεταξύ των λανθανουσών μεταβλητών μας, καθώς και ο συντελεστής προσδιορισμού (R^2) με την μέθοδο PLS-bootstrap. Η μέθοδος αυτή διακρίνεται για την ικανότητα παραγωγής πολλαπλάσιων δειγμάτων από το αρχικό δείγμα με αντικατάσταση (Chin 1998). Με βάση τα πολλαπλάσια δείγματα που προκύπτουν από την μέθοδο αυτή γίνεται τόσο η εκτίμηση των τιμών της ελεγχοσυνάρτησης t-statistics όσο και η τυπική απόκλιση. Το μοντέλο της μελέτης μας έχει συντελεστή προσδιορισμού R^2 ίσο με 0,13 για το μερίδιο αγοράς και 0,47 για το ποσοστό κέρδους (βλέπε Πίνακα Π.IV.2). Σύμφωνα με Chin (1998), τιμές του R^2 ίση με 0,15, 0,35 και 0,65 υποδηλώνουν αδύναμη, μέτρια και υψηλή επεξηγηματική ικανότητα αντίστοιχα. Επομένως, R^2 ίσο με 0,13 για το μερίδιο αγοράς σημαίνει ότι οι λανθάνουσες μεταβλητές εξηγούν μόνο το 13% της διακύμανσης του μεριδίου αγοράς των επιχειρήσεων, ως εκ τούτου η προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου μας για το μερίδιο της αγοράς είναι αδύναμη. Αντίθετα, για το ποσοστό κέρδους, το R^2 είναι ίσο με 0,47, άρα το μοντέλο μας ερμηνεύει το 47% της διακύμανσης του ποσοστού κέρδους των επιχειρήσεων, και συνεπώς έχει μια μέτρια προς την υψηλή επεξηγηματική ισχύ.

Ειδικότερα όσον αφορά τις υποθέσεις της έρευνας μας διαπιστώνουμε τα εξής. Οι δύο πρώτες υποθέσεις της έρευνας μας ότι η ποιότητα επηρεάζει αρνητικά τις πωλήσεις (H2b) μιας επιχείρησης καθώς και το ποσοστό κέρδους τους (H1a) απορρίπτονται, καθώς, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις που αποτυπώνονται στο Διάγραμμα Δ.IV.1 και στον Πίνακα Π.IV.9, μεταξύ της ποιότητας και του ποσοστού κέρδους ($b=-0,23$, $t=1,41$, $p=0,15$) αλλά και των υψηλότερων αποδόσεων σε πωλήσεις ($b=-0,06$, $t=0,28$, $p=0,77$) υπάρχει μια αρνητική, αλλά μη στατιστικά σημαντική σχέση. Αυτό οφείλεται κυρίως στο

γεγονός ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δηλώνει ότι προσφέρει προϊόντα υψηλότερης ποιότητας από τη μέση ποιότητα της αγοράς και η πλειονότητα των εταιριών κατά την περίοδο κρίσης βλέπει τις αποδόσεις τους να μειώνονται.

Αντιθέτως, η υπόθεση μας ότι οι επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στην καινοτομία και στην ευελιξία μπορούν να έχουν μια υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών τους σε όρους κέρδους (H2a) επιβεβαιώνεται, αφού μεταξύ των λανθανουσών μεταβλητών της κερδοφορίας και της καινοτομίας και ευελιξίας διαπιστώνεται μια θετική, αλλά στατιστικά σημαντική σχέση ($b=0,48$, $t=2,4$, $p=0,016$) σε επίπεδο σημαντικότητας $p<0,05$. Επιπροσθέτως, ενδιαφέρον είναι το εύρημα ότι η καινοτομία και η ευελιξία δεν φαίνεται να έχει μια θετική επίδραση στο μερίδιο αγοράς (H2b) καθώς η σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών είναι θετική αλλά δεν είναι στατιστικά σημαντική ($b=0,02$, $t=0,11$, $p=0,907$), γεγονός που μας οδηγεί να απορρίψουμε την υπόθεση H2b (βλέπε Πίνακα Π.IV.9, διάγραμμα Δ.IV.1).

Διάγραμμα Δ.IV. 1: Τα αποτελέσματα μέτρησης του δομικού μοντέλου



** significant at $p<0.05$

Πίνακας Π.IV.9: Αποτελέσματα μέτρησης δομικού μοντέλου, με βάση 5000 πολλαπλάσια δείγματα

	Αρχικό δείγμα (O)	Μέσος όρος δειγμάτων (M)	Τυπική απόκλιση (STDEV)	Τυπικό σφάλμα (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P-Value (two tailed)
Ποιότητα-> Ποσοστό κέρδους	-0,2399	-0,2415	0,1696	0,1696	1,4141	0,157
Ποιότητα -> Μερίδιο αγοράς	-0,0601	-0,0551	0,2097	0,2097	0,2867	0,774
Καινοτομία και Ευελιξία-> Ποσοστό κέρδους	0,4804	0,4863	0,1984	0,1984	2,4213	0,016
Καινοτομία και Ευελιξία -> Μερίδιο αγοράς	0,0276	0,0357	0,2358	0,2358	0,117	0,907
Ηγεσία κόστους-> Ποσοστό κέρδους	0,3502	0,3383	0,1488	0,1488	2,3529	0,019
Ηγεσία κόστους -> Μερίδιο αγοράς	0,2021	0,2052	0,2511	0,2511	0,805	0,421
Διαφοροποίηση -> Ποσοστό κέρδους	0,0229	0,0171	0,1811	0,1811	0,1266	0,899
Διαφοροποίηση -> Μερίδιο αγοράς	0,3539	0,3317	0,2591	0,2591	1,3659	0,172

Πηγή: Επεξεργασία ευρημάτων πρωτογενούς έρευνας

Συνεχίζοντας τον έλεγχο των υποθέσεων μας, διαπιστώνουμε ότι επιχειρήσεις με ηγεσία κόστους, η οποία διασφαλίζεται από την παρουσία οικονομικών κλίμακας, λόγω του μεγαλύτερου μεγέθους των επιχειρήσεων οδηγεί σε υψηλότερες αποδόσεις σε όρους κερδών και ως εκ τούτου η υπόθεση (H3a) γίνεται αποδεκτή ($b=0,35$, $t=2,35$, $p=0,019$). Η ηγεσία κόστους, όμως, όπως φαίνεται από τις εκτιμήσεις του δομικού μοντέλου δεν οδηγούν στην κατάκτηση ενός μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, καθώς η σχέση μεταξύ αυτών των λανθανουσών είναι θετική και μη στατιστικά σημαντική ($b=0,20$, $t=0,8$, $p=0,42$), και άρα απορρίπτουμε την υπόθεση H3b (βλέπε Πίνακα Π.IV.9, διάγραμμα Δ.IV.1).

Τέλος, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας μας, δεν επιβεβαιώνονται επίσης οι δύο τελευταίες υποθέσεις για τη θετική επίδραση της διαφοροποίησης στα κέρδη μιας επιχείρησης (H4a) και στο μερίδιο αγοράς H4b (βλέπε Διάγραμμα Δ.IV.1). Τούτο στηρίζεται στο εύρημα ότι η διαφοροποίηση συνδέεται θετικά αλλά μη στατιστικά σημαντικά με τις αποδόσεις μιας επιχείρησης σε όρους κέρδους ($b=0,02$, $t=0,12$, $p=0,89$) και σε όρους πωλήσεων ($b=0,35$, $t=1,36$, $p=0,17$) (βλέπε Πίνακα Π.IV.9, διάγραμμα Δ.IV.1).

Πίνακας Π.IV.10: Ο δείκτης GoF

Λανθάνουσες μεταβλητές	Communality	R Square
Διαφοροποίηση	0,66	0,00
Ηγεσία κόστους	0,69	0,00
Καινοτομία και Ευελιξία	0,63	0,00
Ποιότητα	0,69	0,00
Ποσοστό κέρδους	0,73	0,47
Μερίδιο αγοράς	0,79	0,13
Μέσος όρος	0,698	0,100
GoF		0,26

Στον πίνακα Π.IV.10 εκτιμάται ο δείκτης Goodness of Fit (GoF). Ο δείκτης αυτός, ο οποίος προτάθηκε από τους Tenenhaus and al. (2004), αξιολογεί συνολικά την αξιοπιστία των μετρήσεων του δομικού μοντέλου. Όπως φαίνεται από το Πίνακα Π.IV.10, ο δείκτης GoF είναι ίσος με 0,26, μια χαμηλή τιμή βάση της κλίμακας 0 -1, η οποία σύμφωνα με την βιβλιογραφία δηλώνει μια σχετικά χαμηλή ερμηνευτική ικανότητα του μοντέλου μας να εξηγήσει τις υψηλότερες αποδόσεις μιας επιχείρησης, καθώς οι περισσότερες θεωρητικές υποθέσεις που συμπεριλάβαμε στο μοντέλο και συζητούνται ευρέως στη βιβλιογραφία δεν επιβεβαιώνονται.

4.5. Η συζήτηση

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης και οι καλύτερες αποδόσεις σε όρους κέρδους ορισμένων εταιριών σχετίζονται με την αποτελεσματική εφαρμογή μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής, η οποία αξιοποιώντας διάφορους παράγοντες έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Powell 2001; Sigalas and Pekka Economou 2013). Σε αυτό το πλαίσιο, η διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα μεσοπρόθεσμο ορίζοντα εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων που σχετίζονται με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων προδιαγράφει τα περιθώρια επιτυχίας μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής, ενώ οι δεξιότητες και οι πόροι μιας επιχείρησης καθορίζουν τη δυνατότητα που έχει μια επιχείρηση να εφαρμόσει αποτελεσματικά μια ανταγωνιστική στρατηγική.

Υπό αυτούς τους δύο περιορισμούς, οι επιχειρήσεις επιχειρούν να αξιοποιήσουν μία ή και περισσότερες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διαφορετικές, μάλιστα, από εκείνες των ανταγωνιστών τους. Η επιλογή μιας στρατηγικής κέρδους ή ανταγωνιστικής στρατηγικής από την πλευρά μιας επιχείρησης, δεν συνεπάγεται, ωστόσο, αυτόματα και την κερδοφορία της. Η απόδοση και η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται, αφενός, από την εξωτερική καταλληλότητα της ανταγωνιστικής στρατηγικής που ακολουθεί, δηλαδή από το κατά πόσο μπορεί να είναι αποτελεσματική και βιώσιμη υπό τις δεδομένες ανταγωνιστικές, μακροοικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, και αφετέρου, από την εσωτερική συνοχή των μέσων που χρησιμοποιεί για την υλοποίηση της (Porter 1982, Boyer- Freyssenet 2000), δηλαδή από το κατά πόσο οι διαδοχικές επιλογές που κάνει η επιχείρηση όσον αφορά την πολιτική προϊόντος, την παραγωγική οργάνωση και τις εργασιακές σχέσεις διακρίνονται από μια εσωτερική συνοχή και δεν αποδεικνύονται εκ των υστέρων αντιφατικές μεταξύ τους λόγω των πιθανών εντάσεων που μπορεί να δημιουργηθούν μεταξύ των εμπλεκόμενων με την επιχειρηματική λειτουργία υποκειμένων, δηλαδή μεταξύ των μετόχων, διευθυντών, μισθωτών, προμηθευτών, ή δημόσιων φορέων, ή λόγω εξωτερικών εξαναγκασμών. Η δυσαρμονία των χρησιμοποιούμενων μέσων για την υλοποίηση μιας στρατηγικής συνιστά ένα στοιχείο απειλής, το οποίο μπορεί να ακυρώσει στο μέλλον το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης (Porter 1982, Boyer- Freyssenet 2000). Σε αυτό το πλαίσιο, η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης περιγράφει ουσιαστικά μια διαδικασία εξασφάλισης, από τη μεριά της επιχείρησης, αφενός, της εξωτερικής καταλληλότητας της ανταγωνιστικής της στρατηγικής, και αφετέρου της εσωτερικής συνοχής των τεχνικών, οργανωτικών και εργασιακών αλλαγών που η συγκεκριμένη επιχείρηση πραγματοποιεί στην πορεία του χρόνου (Boyer- Freyssenet 2000).

Με αφετηρία τους θεωρητικούς αυτούς προβληματισμούς, η διπλωματική εργασία επιχείρησε να προσδιορίσει τις ανταγωνιστικές στρατηγικές των επιχειρήσεων παραγωγής αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων στην Ελλάδα, οι οποίες ήταν αποτελεσματικές και οδήγησαν σε υψηλότερες επιχειρηματικές αποδόσεις κατά την περίοδο οικονομικής ύφεσης 2009-2016. Χρησιμοποιώντας τη PLS-μοντελοποίηση μέσω

δομικών εξισώσεων διερεύνησε την σχέση μεταξύ της απόδοσης των επιχειρήσεων του δείγματος και των πιθανών θεωρητικά αιτιών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα εμπειρικά ευρήματα αναδεικνύουν ότι μια ομάδα επιχειρήσεων εφήρμοσε στρατηγικές ανταγωνιστικού κόστους για να υπερσχύσει έναντι των ανταγωνιστών τους στις αγορές που δραστηριοποιούνται και πέτυχε υψηλότερες αποδόσεις ως προς το ποσοστό κέρδους (αποδοχή υπόθεσης H3a). Το εύρημα αυτό είναι σύμφωνο με τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών (Porter, 1985; Boyer and Freyssenet 2000; Φωτεινοπούλου και Κεραμίδου, 2006) που υποστηρίζουν ότι μια επιχείρηση θα έχει υψηλότερα ποσοστά κέρδους εάν εξασφαλίσει υπεροχή ως προς το κόστος χάρη στις οικονομίες κλίμακας και στο μεγάλο μέγεθος της επιχείρησης.

Η ανάλυση των δεδομένων ανέδειξε ακόμη ότι οι ηγέτιδες επιχειρήσεις, σε όρους κόστους στην Ελλάδα της κρίσης στον κλάδο των αλλαντικών δεν κατάφεραν να έχουν καλύτερες αποδόσεις όσον αφορά το μερίδιο της αγοράς συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους (απόρριψη της υπόθεσης H3b). Η μερική αυτή αποτυχία της στρατηγικής ανταγωνιστικού κόστους οφείλεται στις ειδικές συνθήκες της εγχώριας αγοράς κατά την περίοδο (2010-2015), όπου η ζήτηση για αλλαντικά και κρεατοσκευάσματα μειώνεται κατά -2.8% κάθε χρόνο, αλλά και της ευρωπαϊκής αγοράς αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων η οποία από το 2010 και έκτοτε εισέρχεται σε μια φάση στασιμότητας (0,12%). Η επιτυχία μιας στρατηγικής ανταγωνιστικού κόστους τουλάχιστον σε μια μεσοπρόθεσμη βάση προϋποθέτει μια αυξανόμενη και ομοιογενή ζήτηση, η οποία κατά την περίοδο που εξετάζουμε τουλάχιστον ως προς ένα σκέλος, δηλαδή ως προς την αυξανόμενη ζήτηση δεν φαίνεται να ικανοποιείται. Υπό αυτές τις συνθήκες, είναι εμφανές ότι η στρατηγική ανταγωνιστικού κόστους δεν συνάδει με το γενικότερο μακροοικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον των τελευταίων οκτώ ετών. Ως εκ τούτου η βιωσιμότητα της ομάδας των επιχειρήσεων που στηρίζει την κερδοφορία της στην ηγεσία κόστους σε ένα μεσοπρόθεσμο ορίζοντα δεν είναι εξασφαλισμένη εάν διατηρηθεί το σημερινό υφεσιακό περιβάλλον και οι πολιτικές συρρίκνωσης των εισοδημάτων των ελλήνων καταναλωτών.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει, επίσης, το εύρημα ότι ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων του δείγματος επενδύει κατά την περίοδο ύφεσης σε έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη με σκοπό να προωθήσει στην αγορά νέα προϊόντα και να επωφεληθεί από τις διαφορετικές προτιμήσεις μιας ομάδας καταναλωτών. Η καινοτομική αυτή δράση συνδυάζεται με μια άλλη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος την ευελιξία. Οι επιχειρήσεις που επιζητούν οφέλη προωθώντας καινοτόμα προϊόντα στην αγορά ή εισάγοντας αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία αναπτύσσουν και μια άλλη ικανότητα που θεωρητικά τουλάχιστον θα τις βοηθήσει να υπερσχύσουν των ανταγωνιστών τους στην αγορά, την ευελιξία. Με στόχο να ικανοποιήσουν καλύτερα τις διαφορετικές προτιμήσεις των καταναλωτών προχωρούν στην ανακατανομή των υφιστάμενων πόρων, ώστε να μπορούν να κάνουν άμεσες αλλαγές στο συνδυασμό των προϊόντων (product mix) χωρίς επιπρόσθετο κόστος. Ο συνδυασμός όμως της καινοτομίας και της ευελιξίας οδηγεί σε υψηλότερες αποδόσεις όσον αφορά το ποσοστό κέρδους (επιβεβαίωση υπόθεσης H2a), αλλά δεν έχει επιτυχία όσον αφορά τη ζήτηση και το μερίδιο αγοράς. Η καινοτομική δράση των επιχειρήσεων για να μειώσουν την

αβεβαιότητα που έχουν ως προς τις πωλήσεις σε μια περίοδο ύφεσης δεν επιβεβαιώνεται από τους καταναλωτές και τη σύνθεση της ενεργούς ζήτησης. Αυτό οφείλεται κυρίως στο κλείσιμο πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα και στη συρρίκνωση των εισοδημάτων των μεσαίων εισοδηματικών τάξεων. Οι προτιμήσεις των καταναλωτών κατά την περίοδο κρίσης εξαιτίας της σημαντικής μείωσης των εισοδημάτων και της δραματικής αύξησης της φτώχειας στην Ελλάδα είναι περισσότερο ομοιογενείς με την έννοια ότι οι καταναλωτές στρέφονται προς τα φθηνά προϊόντα και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Η βιωσιμότητα σε μια μεσοπρόθεσμη βάση των επιχειρήσεων που επιχειρούν να εκμεταλλευτούν την καινοτομία και την ευελιξία δεν φαίνεται να είναι εξασφαλισμένη κατά την περίοδο ύφεσης, καθώς η στρατηγική αυτή δεν επικυρώνεται από τη σύνθεση της ζήτησης και τις προτιμήσεις των καταναλωτών με βάση τα εισοδήματά τους.

Τα ευρήματα της μελέτης καταδεικνύουν επιπροσθέτως ότι μια άλλη στρατηγική κέρδους που επιχειρεί να εκμεταλλευτεί κατά την περίοδο ύφεσης μια ομάδα επιχειρήσεων του δείγματος είναι η διαφοροποίηση της παραγωγής. Οι επιχειρήσεις αυτές για να στηρίξουν τη συγκεκριμένη στρατηγική τους επιλογή και για να γνωστοποιήσουν στους καταναλωτές τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των προϊόντων τους προέβησαν σε δαπάνες για διαφημίσεις, μέσω των οποίων κατάφεραν να δημιουργήσουν ισχυρά εμπορικά σήματα. Το αξιοσημείωτο είναι ότι ούτε και αυτή η πιθανή θεωρητικά αιτία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν αποδίδει καρπούς, καθώς η διαφοροποίηση της παραγωγής δεν σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με τις επιχειρηματικές αποδόσεις ούτε σε όρους κέρδους αλλά και ούτε σε όρους πωλήσεων (απόρριψη υποθέσεων H4a και H4b.) Παρόμοια είναι τα αποτελέσματα όσον αφορά την ποιότητα, αφού σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης, η στρατηγική ποιότητα σχετίζεται αρνητικά αλλά μη στατιστικά σημαντικά με τις αποδόσεις των επιχειρήσεων τόσο σε όρους κέρδους όσο και πωλήσεων (απόρριψη υποθέσεων H1a και H1b). Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δηλώνει ότι προσφέρει προϊόντα υψηλότερης ποιότητας από τη μέση ποιότητα της αγοράς και η πλειονότητα των εταιριών κατά την περίοδο κρίσης βλέπει τις αποδόσεις τους να μειώνονται.

Σύμφωνα με αυτά τα αποτελέσματα, όλες οι ανταγωνιστικές στρατηγικές των επιχειρήσεων του δείγματος δεν οδήγησαν σε υψηλότερες αποδόσεις ως προς τη ζήτηση και το μερίδιο αγοράς. Ως εκ τούτου το 87% της διακύμανσης των επιχειρηματικών αποδόσεων σε όρους μεριδίου της αγοράς μένει ανεξερεύνητο. Αντίθετα, για το ποσοστό κέρδους, οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που εξετάσαμε όπως ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση, καινοτομία, ευελιξία και ποιότητα ερμηνεύει το 47% της διακύμανσης του ποσοστού κέρδους των επιχειρήσεων, και συνεπώς έχει μια σχετικά καλή προβλεπτική ικανότητα.

4.5. Συμπεράσματα

Από το 2009 έως και σήμερα, η Ελλάδα μαστίζεται από μια έντονη οικονομική ύφεση. Η κατακόρυφη πτώση της εσωτερικής ζήτησης, η έλλειψη ρευστότητας σε συνδυασμό με την έλλειψη εθνικής στρατηγικής για την βιομηχανία και το υψηλό ενεργειακό κόστος οδήγησαν στην κατάρρευση του παραγωγικού ιστού της χώρας μας. Οι διάφορες

επιχειρήσεις τροφίμων προκειμένου να επιβιώσουν και να ανταπεξέλθουν της οικονομικής κρίσης εφαρμόζουν διαφορετικές ανταγωνιστικές στρατηγικές με απώτερο στόχο την εξασφάλιση της κερδοφορίας τους και κυρίως την επιβίωση τους.

Η διπλωματική αυτή εργασία διερεύνησε τη σχέση μεταξύ της απόδοσης των επιχειρήσεων σε όρους κέρδους και μεριδίου αγοράς και των πιθανών πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που εισηγείται η βιβλιογραφία, όπως είναι η ποιότητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η διαφοροποίηση των προϊόντων, και το ανταγωνιστικό κόστος. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τον έλεγχο του θεωρητικού αυτού υποδείγματος είναι η PLS-μοντελοποίηση μέσω δομικών εξισώσεων.

Αναλύοντας και ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα της έρευνας, από τη οπτική των βιώσιμων παραγωγικών μοντέλων (Boyer and Freyssenet 2000), και της αποτελεσματικής ανταγωνιστικής στρατηγικής (Porter, 1985), καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία κόστους δεν υπήρξε ιδιαίτερα αποτελεσματική στην κατάκτηση μεριδίου αγοράς. Το κύριο εμπόδιο για την επιτυχή εφαρμογή της ήταν η πτωτική τάση της ενεργούς ζήτησης. Υπενθυμίζεται ότι η εγχώρια αγορά συρρικνωνόταν κατά -2.8% κάθε χρόνο κατά το χρονικό διάστημα 2009-2016, ενώ η ευρωπαϊκή αγορά διανύει μια φάση στασιμότητας. Όσον αφορά την εγχώρια αγορά, εξαιτίας της μαζικής ανεργίας και της πτώσης των εισοδημάτων, τα νοικοκυριά αγόραζαν μικρότερες ποσότητες αλλαντικών είτε κατέφευγαν σε φθηνότερα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ή σε φθηνότερες κατηγορίες αλλαντικών όπως η πάριζα και η μορταδέλα. Στις παραπάνω δυσκολίες έρχεται να προστεθεί και η έντονη εσωστρέφεια των επιχειρήσεων και το χαμηλό ποσοστό εξαγωγών. Προϋπόθεση, όμως, για την επιτυχία μιας ανταγωνιστικής μεγέθους είναι η επίτευξη αυξανόμενων οικονομιών κλίμακας και αυξανόμενης ζήτησης. Το στοιχείο αυτό δυσαρμονίας αφήνει ανοιχτό το περιθώριο απώλειας στο μέλλον του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως προς το κόστος των συγκεκριμένων εταιρειών με αρνητικές επιπτώσεις και για την κερδοφορία τους. Δεδομένου μάλιστα ότι τα αλλαντικά ως προϊόν είναι μια ώριμη αγορά, ακόμα και εάν βελτιωθεί η οικονομική συγκυρία, δεν αναμένονται θεαματικές αυξήσεις της ζήτησης, καθώς μια αγορά σε φάση ωρίμανσης χαρακτηρίζεται από χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης ή στασιμότητα, συνεπώς μια επιχείρηση για να αυξήσει τις πωλήσεις θα πρέπει να αφαιρέσει μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές της.

Μια άλλη ανταγωνιστική στρατηγική που ακολούθησε μια ομάδα επιχειρήσεων του δείγματος και είχε θετικά αποτελέσματα ως προς τα κέρδη ήταν η καινοτομία και ευελιξία. Η στρατηγική αυτή συνίστατο στην αξιοποίηση δύο πηγών κέρδους και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προωθώντας νέα προϊόντα σε προσιτές τιμές στους καταναλωτές, και αναπτύσσοντας την ικανότητα μιας επιχείρησης να είναι ευέλικτη και να προσαρμόζει την παραγωγή της στις μεταβολές της ζήτησης χωρίς επιπρόσθετα κόστη. Η καλύτερη σύλληψη από μια επιχείρηση των προσδοκιών της ενεργούς ζήτησης χωρίς επιπρόσθετα κόστη θεωρητικά συμβάλλει στη δημιουργία πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της εμπειρικής αυτής έρευνας, όμως, αναδεικνύεται ότι η καινοτομία σε συνδυασμό με την ευελιξία οδήγησε σε υψηλότερες αποδόσεις όσον αφορά τα κέρδη, ωστόσο, η απόδοση των επιχειρήσεων ως προς το μερίδιο της αγοράς δεν ήταν ιδιαίτερα ικανοποιητική, καθώς η προσφορά

νέων προϊόντων δεν επικυρώθηκε από νέους καταναλωτές. Παρά το γεγονός ότι κατά την περίοδο οικονομικής μεγέθυνσης καταγράφεται μια αυξημένη προτίμηση μιας μερίδας των καταναλωτών προς περισσότερο υγιεινά ή βιολογικά προϊόντα, η σοβαρή οικονομική ύφεση και η απώλεια των εισοδημάτων των μεσαίων κυρίως εισοδηματικών τάξεων προκάλεσε ποιοτικές αλλαγές στη ζήτηση, οδηγώντας το μεγάλο αγοραστικό κοινό προς φθηνά κυρίως προϊόντα και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Υπό αυτές τις συνθήκες, η εισαγωγή καινοτομιών από την πλευρά των επιχειρήσεων δεν αύξησε τις πωλήσεις τους γιατί από την πλευρά της ζήτησης οι καταναλωτές με βάση τις εισοδηματικές δυνατότητες δεν επέδειξαν μια αυξημένη προτίμηση προς τα καινοτόμα προϊόντα και ως εκ τούτου οι προβλέψεις των καινοτομικών επιχειρήσεων για τα νέα προϊόντα και τις ποιοτικές μεταβολές της ενεργούς ζήτησης δεν επικυρώθηκε με άλλα λόγια από ένα πλήθος αγοραστών. Με άλλα λόγια, οι ανταγωνιστικές στρατηγικές των επιχειρήσεων του δείγματος που εστιάστηκαν στην καινοτομία δεν ήταν σε αρμονία με τις νέες συνθήκες της αγοράς που διαμορφώθηκαν σε ένα σοβαρό υφεσιακό περιβάλλον (νέες προτιμήσεις προς φθηνά προϊόντα, αλλαγές στα εισοδήματα των καταναλωτών κ.ά.) και άρα δεν φαίνεται να διακρίνονται για την εξωτερική τους καταλληλότητα.

Η βιωσιμότητα της στρατηγικής καινοτομιών και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα προϋποθέτει τη προώθηση, σε τακτά χρονικά διαστήματα, πρωτότυπων προϊόντων η οποία μπορεί να γίνει μόνο εάν σημειώνεται περιοδικά μια ποιοτική αλλαγή της ενεργούς ζήτησης και εάν αναδύονται νέες προσδοκίες σε μεγάλα τμήματα ή μικρά τμήματα της αγοράς, ικανών να καταστήσουν την καινοτομία αποδοτική. Το κύριο συμπέρασμα που φαίνεται να συνάγεται από την εμπειρική αυτή έρευνα είναι εξαιτίας της ύφεσης συρρικνώθηκαν τα εισοδήματα των μεσαίων εισοδηματικών τάξεων, οι οποίες κατά το παρελθόν ήταν εκείνοι που είχαν διαφοροποιημένες προτιμήσεις και μια αυξημένη προτίμηση για περισσότερο υγιεινά και ποιοτικά τρόφιμα, με αποτέλεσμα την ποιοτική αλλαγή της ζήτησης. Σε μια μεσοπρόθεσμη βάση, και εφόσον βελτιωθεί η αρνητική οικονομική συγκυρία, θα συνεχίσει να υπάρχει μια αυξημένη προτίμηση του αγοραστικού κοινού για περισσότερα υγιεινά και βιολογικά τρόφιμα. Και άρα στις επιμέρους εθνικές και διεθνείς αγορές τροφίμων θα συνεχιστούν να σημειώνονται περιοδικές και ετερογενείς αλλαγές της ενεργούς ζήτησης και άρα ένας μεγαλύτερος προσανατολισμός των καταναλωτών προς τα πιο υγιεινά και ποιοτικά τρόφιμα. Με την οικονομική ανάκαμψη, όσες επιχειρήσεις καταφέρουν να παράγουν καινοτόμα ή βιολογικά προϊόντα σε τιμές προσιτές για το μεγάλο αγοραστικό κοινό θα είναι οι μεγάλοι κερδισμένοι, ενώ άλλες επιχειρήσεις θα καταγράψουν απώλειες. Δεδομένου ότι η προσαρμογή των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις της ζήτησης δεν μπορεί να γίνει από τη μια στιγμή στην άλλη, αλλά απαιτεί μακροχρόνιο σχεδιασμό και υλοποίηση προγραμμάτων βιολογικής κτηνοτροφίας, η πολιτεία θα πρέπει να δράσει εγκαίρως, θεσπίζοντας σε κλαδικό επίπεδο αλλά και περιφερειακό επίπεδο τους αρμόδιους επιστημονικούς φορείς και ινστιτούτα, τα οποία θα υποστηρίξουν με ένα περισσότερο συστηματικό τρόπο τις όποιες επιχειρηματικές προσπάθειες υλοποίησης συστημάτων βιολογικής κτηνοτροφίας. Παράλληλα με τις παρεμβάσεις σε θεσμικό επίπεδο, ενδεχομένως θα βοηθούσε και η

παροχή μεγαλύτερων οικονομικών κινήτρων προς τις επιχειρήσεις και τους κτηνοτρόφους για την αναζήτηση νέων τρόπων κτηνοτροφίας. Μέσα από αυτές τις συνεργασίες θα μπορούσε να εξασφαλιστεί υψηλότερη ποιότητα των τροφίμων με ένα σχετικά χαμηλό κόστος, ώστε τα συγκεκριμένα προϊόντα να προσφέρονται σε τιμές προσιτές για την μεγάλη μερίδα του πληθυσμού, λαμβανομένης υπόψη της διανομής του εθνικού εισοδήματος (Φωτεινοπούλου και Κεραμίδου, 2006).

Συνοψίζοντας, η διπλωματική εργασία επιχείρησε να προσφέρει νέα γνώση για τις αποτελεσματικές ανταγωνιστικές στρατηγικές σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, η οποία θα μπορούσε να βοηθήσει τους υπεύθυνους πολιτικής και τους διευθυντές των επιχειρήσεων άλλων χωρών και βιομηχανικών κλάδων σε ανάλογες περιστάσεις.

5. Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Boyer R., & Freyssenet M. (2000). A new approach of productive models. The world that changed the machine. *Industrielle Beziehungen*, 385-413.
- Ceccagnoli, M. 2009. "Appropriability Preemption and Firm Performance." *Strategic Management Journal* 30 (1): 81–98.
- Chin, W., 1998. The partial least squares modeling approach to structural equation modeling. In: Marcoulides, G. (Eds.). *Modern Mandhods for Business Research*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 295–336.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14, 189–217
- ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2015). Δελτίου Τύπου, Έρευνα οικογενειακού προϋπολογισμού 2014. Ελληνική Στατιστική Αρχή. Ανάκτηση από www.statistics.gr: ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2015). Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (ΔΤΚ)-Εθνικός Δείκτης/ Δεκέμβριος 2015. Ανάκτηση Ιανουαρίου 2, 2016 από Ελληνική Στατιστική Αρχή. [https://www.statistics.gr/statistics/-/publication/DKT27/-](https://www.statistics.gr/statistics/-/publication/DKT27/)
- ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2016). Τριμηνιαίοι Μη χρηματοοικονομικοί Λογαριασμοί Θεσμικών Τομέων-Νοικοκυριά και Μη Κερδοσκοπικά Ιδρύματα που εξυπηρετούν νοικοκυριά. Ανάκτηση Ιανουαρίου 25, 2016 από Ελληνική Στατιστική Αρχή. <http://www.statistics.gr/statistics/eco>
- Eurostat. (2015). Total unemployment rate. November 29, 2015, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsdec450>
- Eurostat. (2015). Unemployment statistics - Statistics Explained. January 10, 2016 [Ec.europa.eu: explained/index.php/Unemployment_statistics](http://ec.europa.eu/explained/index.php/Unemployment_statistics)
- Eurostat. (2016). General government gross debt - annual data. February 2, 2016, [Ec.europa.eu: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=teina225](http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=teina225)
- Eurostat. (2016). Government finance statistics - Statistics Explained. January 25, 2016, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government_finance_statistics
- Eurostat. (2016). HICP - inflation rate. January 20, 2016, [αΠσ Ec.europa.eu: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00118](http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00118)
- Eurostat. (2016). Real GDP growth rate - volume. January 20, 2016, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>
- Grewal, R., and Tansuhaj, P. (2001), "Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of markand orientation and strategic flexibility", *Journal of Markanding*, 65(2), pp.67–80.
- Henseler, J., & Fassott, G. (2009). Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures. In: V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J.

- Henseler & H. Wang (Eds), Handbook of partial least squares: Concepts, methods, and applications. Berlin: Springer (in print).
- Henseler, J. (2007). A new and simple approach to multi-group analysis in partial least squares path modeling. In: H. Martens, T. Næs & M. Martens (Eds), PLS'07 international symposium on PLS and related methods – causalities explored by indirect observation (pp. 104–107). Norway: Matforsk, As.
- ICAP, Αλλαντικά και κρεατοσκευάσματα. Κλαδική μελέτη, 2014, Αθήνα
- Κώδικας Τροφίμων & Ποτών (2008). Κεφάλαιο X: Κρέας και Προϊόντα με Βάση το Κρέας. Εκδόσεις: Αλυσανδράτος Γ. σελ 894-910.
- Ma, X., Yiu, D., and Zhou, N. (2014). Facing global economic crisis: foreign sales, ownership 2014s, and corporate value. *Journal of World Business*, 49(1), 87-100.
- Moyur M. & Davo N. (2015). Comanditive advantages of the mobile phone operators in the Asia Pacific region: Analysis from the strategic group approach. *Technology Analysis and Strategic Management*, 541-554
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Olusoga, S., M. P. Mokwa, and C. H. Noble. 1995. “Strategic Groups, Mobility Barriers, and Comanditive Advantage: An Empirical Investigation.” *Journal of Business Research* 33: 153–164.
- Porter, M. E. 1980. *Comanditive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Comanditors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. and V. E. Millar, (1985), “How Information Gives You Comanditive Advantage”, *Harvard Business Review* (July-August), 140–160.
- Powell, R. D. 2001. “Comanditive Advantage: Logical and Philosophical Considerations.” *Strategic Management Journal* 22 (9): 875–888.
- Ringle, C., Wende, S., & Will, A. (2005). Smart PLS 2.0. Retrieved on April 15, 2013 from <http://www.smartpls.de>.
- Sigalas, C., and V. Pekka Economou. 2013. “Revisiting the Concept of Comanditive Advantage. Problems and Fallacies Arising from its
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48, 159–205.
- Thurer M., Filho M., Stevenson M., Fredendall L., (2015). Small and Medium Sized Manufacturing Companies in Brazil: Is innovativeness a key comanditive capability to develop?. *Acta Scientiarum. Technology*, 379-387.
- Φωτεινοπούλου, Κ., Κεραμίδου Ι., «Ανταγωνιστικότητα και Απασχόληση» (2006), σελ. 343, Μελέτη Παντείου Πανεπιστημίου και ΙΝΕ ΓΣΕΕ–ΑΔΕΔΥ, Αθήνα.

Παράρτημα

Παράρτημα I

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

I. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Επωνυμία.....

2. Τόπος εγκατάστασης

Δήμος/Κοινότητα.....

3. Έτος Ίδρυσης.....

4. Αριθμός

Απασχολουμένων.....

5. Νομική Μορφή.....

6. Σε ποιο οικονομικό κλάδο εντάσσεται η επιχείρησή σας με βάση το κύριο προϊόν που παράγει:

(Μπορείτε να κάνετε περισσότερες από μια επιλογές, στην περίπτωση που δύο ή και περισσότερα προϊόντα έχουν την ίδια ποσοστιαία συμμετοχή στην συνολική παραγωγή, και συνιστούν το ‘ κύριο’ προϊόν.)

- | | | | |
|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Παραγωγή και συντήρηση κρέατος (1511) | <input type="checkbox"/> Παραγωγή και συντήρηση κρέατος πουλερικν (1512) | <input type="checkbox"/> Παραγωγή προϊόντων από κρέας ζώων και πουλερικών (1513) | <input type="checkbox"/> Άλλο (Προσδιορίστε) |
|--|--|--|--|

7. Με ποιες άλλες δραστηριότητες ασχολείται επίσης η επιχείρησή σας και σε ποιους κλάδους εντάσσονται;

(Μπορείτε να κάνετε περισσότερες από μια επιλογές, στην περίπτωση που δύο ή και περισσότερα προϊόντα έχουν την ίδια ποσοστιαία συμμετοχή στην συνολική παραγωγή, και συνιστούν το ‘ δευτερεύον’ προϊόν.)

- | | | | | |
|--|--|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Γεωργία | <input type="checkbox"/> Κτηνοτροφία | <input type="checkbox"/> Χονδρικό εμπόριο κρεάτων | <input type="checkbox"/> Λιανικό εμπόριο κρεάτων | <input type="checkbox"/> Εμπόριο τροφίμων |
| <input type="checkbox"/> Παραγωγή και συντήρηση κρέατος (1511) | <input type="checkbox"/> Παραγωγή και συντήρηση κρέατος πουλερικν (1512) | <input type="checkbox"/> Παραγωγή προϊόντων από κρέας ζώων και πουλερικών (1513) | <input type="checkbox"/> Άλλο (Προσδιορίστε) | |

II ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΓΟΡΑΣ

1. Συγκρίνετε τα οικονομικά μεγέθη επιχείρησής σας, με εκείνα των βασικών ανταγωνιστών σας (κύριο προϊόν) κατά την περίοδο ύφεσης 2009-2016:

Αξιολογείστε με κλίμακα από το 1 έως το 5, (1= πολύ χαμηλότερο, 2= χαμηλότερο, 3= ίδιο, 4= υψηλότερο, 5=πολύ υψηλότερο)

	1	2	3	4	5	ΔΞ/ΔΑ
--	---	---	---	---	---	-------

Μέγεθος επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μερίδιο αγοράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ποσοστό Κέρδους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Σε ποιές αγορές πουλάτε τα προϊόντα σας;

- Τοπική Αγορά
 Εθνική αγορά
 Βαλκανικές χώρες
 4. Χώρες ΕΕ
 ΗΠΑ
 Αφρική
 Ασία
 Υπόλοιπος κόσμος

3. Ποία από τις παρακάτω αγορές είναι η κύρια αγορά σας;

- Τοπική Αγορά
 Εθνική αγορά
 Βαλκανικές χώρες
 4. Χώρες ΕΕ
 ΗΠΑ
 Αφρική
 Ασία
 Υπόλοιπος κόσμος

4. Αν κάνετε εξαγωγές, ποίο ποσοστό της παραγωγής σας εξάγετε: _____

5. Τι ποσοστό της εγκαταστημένης παραγωγική σας δυναμικότητας χρησιμοποιούσατε, κατά την περίοδο 2009-2016; _____

6. Κατά την περίοδο ύφεσης, η επιχείρηση σας επέκτεινε τις παραγωγικές της δραστηριότητες εκτός των εθνικών συνόρων:

- Ίδρυση εμπορικών θυγατρικών υποκαταστημάτων στο εξωτερικό
 Ναι
 Όχι
Δημιουργία μονάδων παραγωγής στο εξωτερικό
 Ναι
 Όχι

III. ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Σημειώστε τις μεταβολές της ζήτησης για το κύριο προϊόν κατά την περίοδο 2009-2016, όσον αφορά:

Αξιολογείστε από το 1 έως το 5, (1= μεγάλη μείωση, 2= μείωση, 3= σχεδόν σταθερή, 4= αύξηση, 5=μεγάλη αύξηση)

	1	2	3	4	5	ΔΞ/ΔΑ
Στην επιχείρηση σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στην εγχώρια αγορά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στις χώρες της ΕΕ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στην παγκόσμια αγορά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Σημειώστε τις μεταβολές του ποσοστού κέρδους (κύριο προϊόν) κατά την περίοδο 2009-2016, όσον αφορά:

Αξιολογείστε από το 1 έως το 5, (1= μεγάλη μείωση, 2= μείωση, 3= σχεδόν σταθερή, 4= αύξηση, 5=μεγάλη αύξηση)

	1	2	3	4	5	ΔΞ/ΔΑ
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Στην επιχείρησή σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στην εγχώρια αγορά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στις χώρες της ΕΕ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στην παγκόσμια αγορά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ-ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

1. Σημειώστε σε ποιο βαθμό η εταιρεία σας μπορούσε κατά την περίοδο ύφεσης να αλλάξει άμεσα και χωρίς επιπρόσθετο κόστος τα παρακάτω:

	1	2	3	4	5	ΔΞ/ΔΑ
Όγκος Παραγωγής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνδυασμός προϊόντων (product mix)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ποικιλία προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Παραγωγική δυναμικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ-ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ

1. Σημειώστε σε ποιο βαθμό τα παρακάτω επίδρασαν θετικά στις πωλήσεις (ή στα κέρδη) της εταιρείας κατά την περίοδο ύφεσης:

	1	2	3	4	5	ΔΞ/ΔΑ
Η πώληση προϊόντων σε χαμηλότερη τιμή σε σύγκριση με τους βασικούς ανταγωνιστές της:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η παραγωγή προϊόντων με χαμηλότερο κόστος σε σύγκριση με τους βασικούς ανταγωνιστές της:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ-ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

1. Σημειώστε σε ποιο βαθμό τα παρακάτω επίδρασαν θετικά στις πωλήσεις (ή στα κέρδη) της εταιρείας κατά την περίοδο ύφεσης:

	1	2	3	4	5	ΔΞ/ΔΑ
Η προβολή μέσω της διαφήμισης των δυνατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

σημείων των προϊόντων της εταιρείας, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ισχυρών εμπορικών σημάτων (brands name):

Η φήμη της επιχείρησης ότι τα προϊόντα της είναι καλύτερα σε σύγκριση με τα υπόλοιπα της αγοράς

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

VII. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ-ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

1. Σημειώστε σε ποιο βαθμό τα παρακάτω επίδρασαν θετικά στις πωλήσεις (ή στα κέρδη) της εταιρείας κατά την περίοδο ύφεσης:

	1	2	3	4	5	ΔΞ/ΔΑ
Η προσφορά σταθερής και αξιόπιστης ποιότητας προϊόντων:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η προσφορά προϊόντων υψηλότερης ποιότητας (ανώτερης από το μέσο όρο της αγοράς).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η συσσωρευμένη εμπειρία και η φήμη της εταιρείας για την υψηλή ποιότητα των προϊόντων της (ανώτερη από τη μέση ποιότητα στην αγορά):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VIII. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ-ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

1. Σημειώστε σε ποιο βαθμό τα παρακάτω επίδρασαν θετικά στις πωλήσεις (ή στα κέρδη) της εταιρείας κατά την περίοδο ύφεσης:

	1	2	3	4	5	ΔΞ/ΔΑ
Η εισαγωγή καινοτόμων τεχνολογιών ή προϊόντων χρησιμοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο ηγετικός ρόλος της εταιρείας στην προώθηση καινοτόμων προϊόντων στην	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

αγορά.						
Η προώθηση νέων προϊόντων στην αγορά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η εισαγωγή καινοτόμων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δαπάνες Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η εστίαση σε εξειδικευμένες αγορές (niche markands).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η συσσωρευμένη εμπειρία και η φήμη της επιχείρησης σε θέματα καινοτομίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κατά την περίοδο ύφεσης (2009-2016), ανέπτυξε νέα προϊόντα, χωρίς εμπορική επιτυχία στην αγορά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι καινοτόμες ιδέες όσον αφορά την οργάνωση της εργασίας γίνονται εύκολα αποδεκτές στην επιχείρησή σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων ανταμείβει το προσωπικό για νέες ιδέες που βελτιώνουν τη οργάνωση και διαδικασία παραγωγής.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΙΧ. ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ

1. Σημειώστε σε ποίο βαθμό η εταιρεία σας μπορούσε κατά την περίοδο ύφεσης να αλλάξει άμεσα και χωρίς επιπρόσθετο κόστος τα παρακάτω:

Αξιολογήστε με κλίμακα από το 1 έως το 5, (1= καθόλου, 2= λίγο, 3= μέτρια, 4= πολύ, 5=πέρα πολύ)

	1	2	3	4	5	ΔΞ/ΔΑ
Όγκο παραγωγής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνδυασμό προϊόντων (product mix)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ποικιλία προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Παραγωγική δυναμικότητα

2.Η επιχείρηση σας κατά την περίοδο 2009-2016, υπερίχε έναντι των ανταγωνιστών της:

Αξιολογείστε με κλίμακα από το 1 έως το 5, (1= καθόλου, 2= λίγο, 3= μέτρια, 4= πολύ, 5=πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5	ΔΞ/ΔΑ
Χρόνους παράδοσης των προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στη τήρηση των υποσχέσεων παράδοσης των προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Χ. ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Η οικονομική συγκυρία, σε συνδυασμό με τη στρατηγική που ακολούθησε η επιχείρηση σας κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης, (2009-2016), είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση, μείωση, ή καμία αλλαγή στα παρακάτω;

	Αύξηση	Μείωση	Καμία αλλαγή
Απολύσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μερική απασχόληση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δανειζόμενο προσωπικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανειδίκεντοι .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ημερομίσθιο/μισθός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κόστος εργασίας ως % του συνολικού κόστους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Παραγωγικότητα εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εντατικοποίηση εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ωράριο εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ευέλικτο ωράριο εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

XI. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ

1. Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση σας:

Αξιολογείστε με κλίμακα από το 1 έως το 5, (1= καθόλου, 2= λίγο, 3= μέτρια, 4= πολύ, 5=πάρα πολύ) :

	1	2	3	4	5	ΔΞ/ΔΑ
Μπορούν να αλλάξουν τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Μετακινούνται σε διαφορετικές θέσεις εργασίας (rotation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μπορούν να αυτοσχεδιάσουν όταν είναι απαραίτητο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ενθαρρύνονται να επιλύουν προβλήματα με δημιουργικό τρόπο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Αξιολογήστε με κλίμακα από το 1 έως το 5, (1= καθόλου, 2= λίγο, 3= μέτρια, 4= πολύ, 5=πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5	ΔΞ/ΔΑ
Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι στην εταιρεία σας ασκούν διευρυμένα καθήκοντα, δηλαδή μαζί με τα καθήκοντα της ειδικότητάς τους, εκτελούν εκ παραλλήλου εργασίες, οι οποίες στο παρελθόν άνηκαν στα καθήκοντα άλλων ειδικοτήτων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αντιμετωπίζει τα λάθη ως μια διαδικασία εκμάθησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η διοικητική δομή (οργανόγραμμα) έχει μικρό σταθερό κόστος που επιτρέπει τις αλλαγές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.κατά την περίοδο ύφεσης, σε ποιο βαθμό η επιχείρηση με σκοπό να ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες του καταναλωτή χωρίς επιπρόσθετο κόστος, έδωσε έμφαση στην ευελιξία όσον αφορά:

Αξιολογήστε με κλίμακα από το 1 έως το 5, (1= καθόλου, 2= λίγο, 3= μέτρια, 4= πολύ, 5=πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5	ΔΞ/ΔΑ
Σχεδιασμό των προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στην ανακατανομή των πόρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Όνοματεπ/μο

Τηλέφωνα:

Email:

Δημοσκοπούμενου: _____

Παράρτημα ΙΙ

Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα

	1. ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	2. ΤΟΠΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΝΟΜΟΣ	3.ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	4. ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ	5. ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ
1	ΔΙΑΝΙΚ Α.Ε.	ΑΤΤΙΚΗΣ	1986	40	Α.Ε.
2	ΚΑΡΑΣΑΒΒΑΣ ΛΑΖΑΡΟΣ	ΑΤΤΙΚΗΣ	1973	27	ΑΤΟΜΙΚΗ
3	ΧΑΡΙΤΟΥ Η.-ΛΙΛΗΣ Ι. Ο.Ε.	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	1968	12	Ο.Ε.
4	PRIMA ΑΕ	ΛΑΡΙΣΑΣ	1992	16	ΑΕ
5	ΑΨΦΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ	ΑΙΤ/ΝΙΑΣ	1978	40	ΑΒΕΕ
6	Κ. ΓΙΑΓΚΟΥΛΑΣ & Σια Ο.Ε.	ΠΕΛΛΑΣ	1996	15	ΟΕ
7	ΑΛΛΑΝΤΙΚΑ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ ΑΒΕΕ	ΑΡΓΟΛΙΔΑ	1987	6	ΑΒΕΕ
8	ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΟΥΤΕΒΕΛΗΣ & ΣΙΑ ΟΕ	ΑΤΤΙΚΗ	1970	12	ΟΕ
9	ΑΦΟΙ ΠΑΝΤΕΡΗ ΟΕ	ΑΤΤΙΚΗΣ	1988	30	Ο.Ε
10	ΑΛΛΑΝΤΟΠΟΠΙΑΒΟΡΕΙΟΣΕΛΛΑΣ	ΔΡΑΜΑΣ	1946	5	Ο,Ε
11	Π.Γ.ΝΙΚΑΣ ΑΒΕΕ	Αττική	1970	300	Α.Ε.
12	ΝΙΚ. & ΚΩΝ. ΒΛΑΧΟΣ ΟΕ	ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	1994	6	ΟΕ
13	ΖΑΡΚΟΣ ΑΕΒΕ	ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	2000	11	Α.Ε.
14	ΦΑΡΜΑ ΕΦΥΡΑ ΑΒΕΕ	ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	1987	70	ΑΒΕΕ
15	ΛΑΚΩΝΙΚΗ	ΑΤΤΙΚΗ	1985	110	ΑΕ
16	ΦΑΡΜΑ ΜΗΤΣΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	1990	165	ΑΕ
17	ΑΦΟΙ ΠΟΛΥΧΡΟΝΟΠΟΥΛΟΙ ΟΕ	ΛΕΥΚΑΔΑΣ	1995	5	ΟΕ
18	ΝΙΚΟΛΑΟΣ Δ.ΣΥΜΕΩΝΙΔΗΣ	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	1970	6	ΑΤΟΜΙΚΗ
19	ΚΑΡΑΓΚΟΥΝΙΚΟ ΛΟΥΚΑΝΙΚΟ ΠΛΙΑΣΣΑΣ	ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	1984	6	ΑΤΟΜΙΚΗ

	1. ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Συνέχεια Πίνακα)	2. ΤΟΠΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΝΟΜΟΣ	3.ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	4. ΑΠΑΣΧΟ- ΛΟΥΜΕΝΟΙ	5. ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ
20	ΦΙΛΙΠΠΟΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΟΠΟΥΛΟΣ - ΣΑΒΒΑΣ ΣΠΥΡΙΔΟΠΟΥΛΟΣ	ΚΙΛΚΙΣ	1989	12	Ο.Ε
21	Ν. ΔΑΓΡΕ ΕΠΕ	ΑΡΚΑΔΙΑ	2012	13	ΕΠΕ
22	Π.ΚΑΜΑΡΑΤΟΥ & ΣΙΑ Ε.Ε	ΑΤΤΙΚΗΣ	1963	20	Ε.Ε
23	ΦΛΩΡΙΔΗΣ ΑΕ	ΑΤΤΙΚΗ	1980	300	ΑΕ
24	ΑΡΙΣΤΗ ΑΛΛΑΝΤΙΚΑ	ΑΤΤΙΚΗΣ	2010	40	ΑΒΕΕ
25	ΜΠΕΛΛΗΣ ΑΒΕΕ	ΦΛΩΡΙΝΑ	1994	40	ΑΕ
26	ΣΑΡΗΜΠΟΓΙΑΣ Α.Ε.	ΔΡΑΜΑΣ	1938	84	Α.Ε.
27	ΒΙΚΗ Α.Ε	ΑΡΤΑΣ	1973	200	Α.Ε
28	Α. ΚΑΡΥΛΑΚΗΣ ΜΟΝ/ΠΗ ΕΠΕ	ΑΤΤΙΚΗΣ	1989	40	ΜΟΝ/ΠΗ ΕΠΕ
29	ΣΤΑΥΡΟΣ Κ' ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛΟΣ Ο.Ε	ΑΤΤΙΚΗΣ	1976	10	Ο.Ε
30	ΑΦΟΙ Κ & Α ΓΙΑΝΝΑΚΟΥ Ο.Ε	ΑΤΤΙΚΗΣ	2011	15	Ο.Ε
31	ΠΑΤΕΡΑΚΗ ΑΕ	ΧΑΝΙΩΝ	1988	20	ΑΕ
32	ΑΦΟΙ ΜΠΑΤΑΝΙΑΝ ΑΒΕΕ	ΑΤΤΙΚΗΣ	2001	9	ΑΒΕΕ