



ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ :

**Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΖΑΧΑΡΗΣ ΚΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ**

**THE STRATEGIC PLACEMENT OF THE HELLENIC SUGAR
INDUSTRY AND THE EVALUATION OF ITS EFFECTIVENESS**

Φοιτήτρια : Ζαγκότση Ευτυχία
Επιβλέπων καθηγητής: Μπελίδης Αθανάσιος

Θεσσαλονίκη, Μάρτιος 2013

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
ΣΚΟΠΟΣ	3
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	5
1.1 Σκοπός και αντικείμενο της εταιρίας.....	8
1.3 Η θέση της εταιρίας στον κλάδο.....	11
1.4 Ανταγωνισμός και ανταγωνιστικότητα στη ζάχαρη.....	12
2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	14
2.1 ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	15
2.1.1. Ανάλυση P.E.S.T. (Political, Economic, Social, Technological).15	
2.1.2. Ανάλυση 5/6 Δυνάμεων	17
2.2. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	18
2.2.1. Πόροι	19
2.2.2. Δυνατότητες και Συγκριτικό Πλεονέκτημα της EBZ ΑΕ.....	20
2.2.3 Ανάλυση SWOT σε εταιρικό επίπεδο.....	22
3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	25
3.1 Προσδιορισμός Στρατηγικής και Συσχέτιση με Πόρους – Ικανότητες.....	25
3.2 Αξιολόγηση στρατηγικής/ μέτρηση στρατηγικής Αποτελεσματικότητας.....	30
3.3 Εμπόδια.....	33
3.4 Βασικές Δυνατότητες δημιουργίας αξίας για τον πελάτη / εκτίμηση Διατηρησιμότητας.....	35
3.4.1 ποιότητα προϊόντος (ζάχαρη) / Υποστήριξη παραγωγής.....	35
3.4.2 Πραγματοποίηση Επένδυσης για την παραγωγή βιοαιθανόλης.....	37
4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ	39
4.1 προσδιορισμός κύριων θεμάτων και προβλημάτων.....	39
4.2 προτεινόμενη δράση / δυνητικά Οφέλη.....	40
4.3 Συμπεράσματα.....	42
5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	46

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματοποιήθηκε τη χρονική περίοδο Απρίλιος 2012 – Φεβρουάριος 2013 από την φοιτήτρια Ευτυχία Ζαγκότση στα πλαίσια ολοκλήρωσης των σπουδών του τμήματος Εμπορίας & Διαφήμισης. Επιβλέπων καθηγητής ήταν ο κ. Αθανάσιος Μπελίδης. Το θέμα της εργασίας είναι η καταγραφή της στρατηγικής τοποθέτησης της Ελληνικής Βιομηχανίας Ζάχαρης και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς της. Τα στοιχεία της εταιρίας συγκεντρώθηκαν κατά τη διάρκεια εξάμηνης πρακτικής άσκησης κι απασχόλησης στην Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης, καθώς κι από συνεντεύξεις αρμοδίων στελεχών της Εμπορικής Διεύθυνσης της Εταιρίας.

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής είναι να αποτυπωθεί το στρατηγικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ ΑΕ (EBZ ΑΕ) , να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητά του και να παρατεθούν κάποιες μελλοντικές προτάσεις για τη διατήρηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης ή ακόμα και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της, σε μια ελεύθερη διεθνή αγορά σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την ολοκλήρωση της εργασίας, έγινε αρχικά βιβλιογραφική έρευνα χρησιμοποιώντας βιβλία που αναφέρονται στο αντικείμενο που εξετάζουμε, αντλήσαμε πληροφορίες από το διαδίκτυο αλλά κι από την ιστοσελίδα της εταιρίας. Τα πολύ χρήσιμα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν είναι η ανάλυση P.E.S.T. (Political, Economic, Social, Technological), η SWOT Analysis που θα αποκαλύψει ποιές είναι για την εταιρία οι απειλές, οι ευκαιρίες, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της και τέλος η ανάλυση 5/6 Δυνάμεων.

Κατόπιν ακολούθησε πρωτογενής έρευνα με τη μέθοδο της συνέντευξης από τον Διευθυντή του Εμπορικού Τμήματος της Εταιρίας, κύριο Βαφείδη Ηλία και τον προϊστάμενο του τμήματος, κύριο Λιάκο Λιάκο. Μετά από εξάμηνη πρακτική άσκηση στην εταιρία και εξακρίβωση και επαλήθευση πολλών χαρακτηριστικών της στρατηγικής της εταιρίας, στόχος είναι να κατανοηθεί το πλαίσιο στρατηγικής μέσα στο οποίο λειτουργεί η εταιρία και ποιά στοιχεία πρέπει να προστεθούν, να τροποποιηθούν, ή να διορθωθούν, για την όσο το δυνατόν πιο εύρυθμη λειτουργία της εταιρίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με την εργασία αυτή θα επιχειρηθεί να αποτυπωθεί το στρατηγικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ ΑΕ (EBZ ΑΕ).

Στο Κεφάλαιο 1 θα γίνει μια σύντομη περιγραφή της εταιρίας, θα παρουσιασθεί η φιλοσοφία, η κουλτούρα και η εταιρική διακυβέρνηση της.

Στο Κεφάλαιο 2 θα περιγραφεί το μακροπεριβάλλον με την ανάλυση PEST και το μοντέλο των 6 δυνάμεων και το μικροπεριβάλλον της εταιρείας με τους πόρους και τις δυνατότητες. Θα εντοπισθούν οι παράγοντες και τα κλειδιά επιτυχίας και θα απομονωθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα της EBZ ΑΕ. Επίσης θα παρουσιαστεί η ανάλυση SWOT της EBZ ΑΕ

Στο Κεφάλαιο 3 θα ακολουθήσει ο προσδιορισμός της στρατηγικής της EBZ ΑΕ και η ζητηθείσα αξιολόγησή της. Θα αναφερθούν τα μεγέθη με τα οποία αξιολογεί την αποτελεσματικότητά της και θα εξεταστεί εάν τα μεγέθη αυτά κρίνονται ως επαρκή και κατάλληλα. Στην συνέχεια θα απομονωθούν δύο περιοχές της EBZ ΑΕ όπου οι βασικές δυνατότητες που έχει, δημιουργούν αξία για τον πελάτη.

Κλείνοντας στο Κεφάλαιο 4 θα γίνει μια σύνοψη των όσων αναφέρθηκαν παραπάνω μέσω του στρατηγικού σχολιασμού. Θα προσδιοριστούν τα κύρια θέματα και τα προβλήματα της εταιρίας και τέλος θα παρατεθούν προτάσεις, βελτιώσεις και προτεινόμενες δράσεις που θα πρέπει να ακολουθήσει η EBZ ΑΕ για να επιτύχει την μελλοντική της ανάπτυξη και την διατηρησιμότητά της.

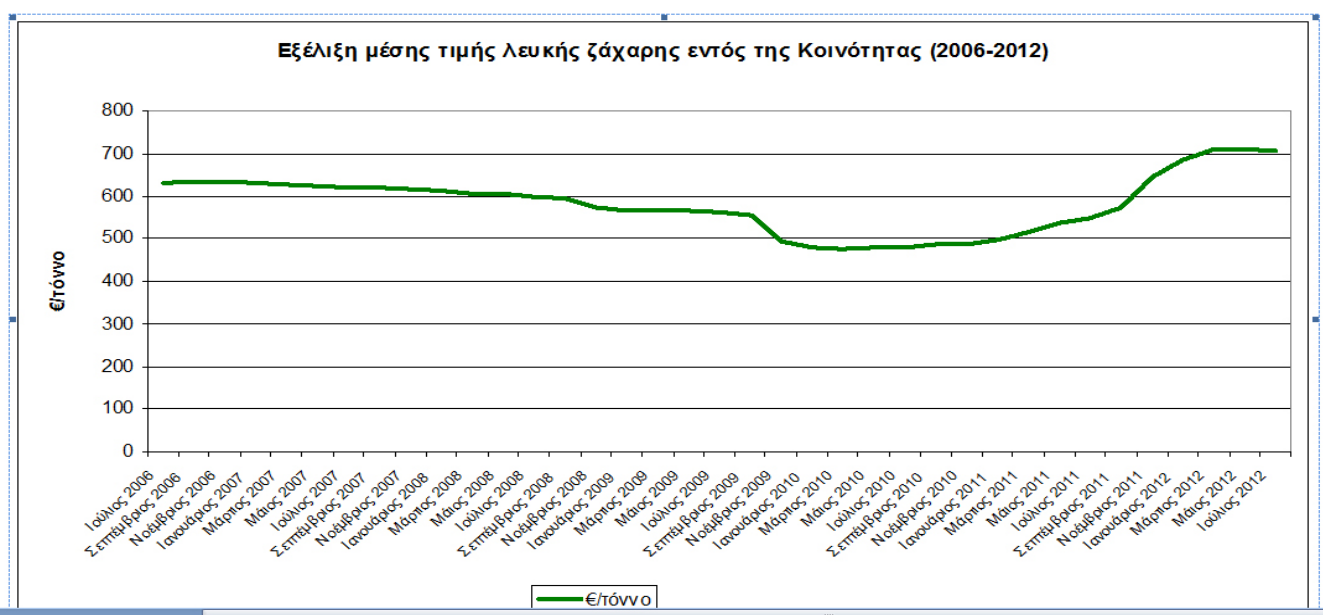
1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ



Η «Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης Α.Ε.» με διακριτικό τίτλο «EBZ Α.Ε.» ιδρύθηκε το 1960 με σκοπό τη δημιουργία συνθηκών για την τευτοκαλλιέργεια στην Ελλάδα και την αυτάρκεια του ελληνικού κράτους σε ζάχαρη. Βασικός μέτοχός της είναι η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία ελέγχει το 82,3% του μετοχικού της κεφαλαίου. Απασχολεί 420 εργαζομένους.

Δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και τη Σερβία στην παραγωγή και εμπορία λευκής κρυσταλλικής ζάχαρης και των παραπροϊόντων της. Είναι ο μοναδικός παραγωγός ζάχαρης στην Ελλάδα και αποτελεί μία από τις σημαντικότερες βιομηχανίες ζάχαρης στην Ευρώπη. Αποτελεί τη σημαντικότερη γεωργική βιομηχανία της χώρας και απασχολεί πάνω από 20.000 τευτοπαραγωγούς. Το προϊόν ζάχαρης που παράγει από άποψη ποιότητας, συγκαταλέγεται στα καλύτερα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σήμερα λειτουργεί στα πλαίσια της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ακολουθεί τους κανόνες που έχει θεσπίσει η Ε.Ε. όσον αφορά την παραγωγή και τη διάθεση της ζάχαρης. Από την ίδρυσή της μέχρι σήμερα έχει εδραιώσει την θέση της στην εγχώρια αγορά ενώ σε ευρωπαϊκό επίπεδο μετά την απόκτηση δύο εταιριών επεξεργασίας ζάχαρης στη Σερβία αποτελεί μια από τις σημαντικότερες βιομηχανίες ζάχαρης από άποψη παραγωγικής δυναμικότητας. Επιπλέον ελέγχει και το 30% της σέρβικης παραγωγής ζάχαρης. Σήμερα, το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας ζήτησης καλύπτεται από την Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης. (www.ebz.gr)

Το Φεβρουάριο του 2006, οι υπουργοί γεωργίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης ενέκριναν τη ριζική μεταρρύθμιση στον τομέα ζάχαρης στην Ε.Ε. Η μεταρρύθμιση αυτή οδήγησε στην κατά 36% περικοπή της εγγυημένης ελάχιστης τιμής της ζάχαρης (από 631,9 ευρώ/τόνο το 2006/07 σε 404,4 ευρώ/τόνο το 2009/10), στην αποζημίωση των γεωργών και στη δημιουργία του Ταμείου Αναδιάρθρωσης με σκοπό τη χρηματική αποζημίωση των τευτλοπαραγωγών οι οποίοι στη συνέχεια επέλεξαν να διακόψουν τη δραστηριότητά τους. Η ποσότητα της παραγόμενης ζάχαρης μειώθηκε κατά το ήμισυ, όπως και ο μέσος όγκος των τεύτλων που παρήχθησαν. Συνεπώς επιταχύνθηκε ο ρυθμός βελτίωσης των αποδόσεων της Ε.Ε., καθώς και η τάση συγκέντρωσης της παραγωγής σε μεγαλύτερες γεωργικές εκμεταλλεύσεις. Όμως η τιμή της ζάχαρης ακολούθησε και πάλι ανοδική πορεία. Η μέση τιμή της λευκής ζάχαρης εντός της Κοινότητας αυξήθηκε από 720€/τόνο τον Οκτώβριο του 2012 σε 728€/τόνο το Νοέμβριο του 2012 ενώ σε σχέση με το Νοέμβριο του 2011 έχει αυξηθεί κατά 13%, σύμφωνα με τη Διαχειριστική Επιτροπή για την Κοινή Οργάνωση των Γεωργικών Αγορών (Management Committee for the Common Organisation of Agricultural Markets). Στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται, όπως καταγράφεται από τις αρμόδιες υπηρεσίες της ΠΑΣΕΓΕΣ (Πανελλήνια Συνομοσπονδία Ενώσεων Γεωργικών Συνεταιρισμών), η εξέλιξη της μέσης τιμής της λευκής ζάχαρης εντός της Κοινότητας την τελευταία εξαετία.



Πηγή: ΠΑΣΕΓΕΣ 056.09.2012

Την ίδια ώρα, μείωση παραγωγής αναμένεται την περίοδο 2012 - 2013 σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μετά τη συνεχή -έστω οριακή- άνοδο της παραγωγής την τελευταία τριετία. Συγκεκριμένα, η παραγωγή εκτιμάται ότι θα «κλείσει» με πτώση κατά σχεδόν 1 εκατ. τόνους, στους 17,55 εκατ. Κι αυτό, μετά την έντονα ανοδική χρήση 2011/2012, που προβλέπεται να κλείσει με παραγωγή 18,5 εκατ. τόνους, έναντι 15,4 εκατ. το 2010/2011.

«Τουλάχιστον 14 χώρες, μεταξύ των οποίων η Γερμανία, η Γαλλία και η Ελλάδα, τάσσονται υπέρ της παράτασης της ισχύος των ποσοτώσεων έως το 2020, ώστε ο κλάδος να έχει χρόνο να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα των αγορών, ενώ η Σλοβακία, το Βέλγιο και η Πολωνία ζητούν τη διατήρηση των ποσοτώσεων και μετά το 2020», σύμφωνα με στοιχεία που ανακοινώθηκαν από την ΠΑΣΕΓΕΣ. Η παραγωγή αναμένεται να φτάσει παγκοσμίως στους 172,3 εκατ. τόνους το 2012/2013 (εκτίμηση), έναντι 172,1 εκατ. τόνων το 2011/2012 και 161,8 εκατ. το 2010/2011.

Η Βραζιλία και η Κίνα αναμένεται να απολαύσουν και πάλι τη μερίδα του λέοντος, με εκτιμώμενα μερίδια της τάξης του 22% και 15% στην παγκόσμια παραγωγή ζάχαρης, ακολουθούμενες από την ΕΕ των 27 κρατών-μελών, με ποσοστό 10%. Η δε παγκόσμια κατανάλωση εκτιμάται ότι θα προσεγγίσει, το 2012/2013, τους 163 εκατ. τόνους, έναντι 159,5 εκατ. και 151,9 εκατ. αντίστοιχα, στις δύο προηγούμενες χρήσεις.

Στο μεταξύ, οι καλλιεργούμενες εκτάσεις για την παραγωγή ζάχαρης στην ΕΕ εκτιμάται ότι θα μείνουν το 2012/2013 σταθερές σε σχέση με το 2011/2012, σε περίπου 15,8 εκατ. στρέμματα (εκτίμηση). Τα περισσότερα στρέμματα προβλέπεται ότι θα καλλιεργήσει στη εν λόγω περίοδο η Γερμανία (26% των συνολικών καλλιεργούμενων εκτάσεων), ακολουθούμενη από τη Γαλλία (23%) και την Πολωνία (12%).

Η ΕΕ των 27 κρατών-μελών προβλέπεται ότι θα εξάγει πολύ λιγότερη ζάχαρη από αυτή που εισάγει και το 2012/2013, κυρίως από χώρες όπως ο Μαυρίκιος, η Σουαζιλάνδη (ποσοστό 18% έκαστη στις εισαγωγές) και Μοζαμβίκη (14%): συγκεκριμένα, σύμφωνα με στοιχεία της Συμβουλευτικής Ομάδας για τη Ζάχαρη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, το 2012/2013 οι εισαγωγές ζάχαρης στην ΕΕ εκτιμάται ότι θα ξεπεράσουν τα 3,6 εκατ. τόνους (έναντι 3,8 εκατ. το 2011/2012), έναντι εξαγωγών 1,25 εκατ. τόνων και κατανάλωσης 16,60 εκατ. τόνων. Αντίστροφα, βασικοί εισαγωγείς της

ευρωπαϊκής ζάχαρης είναι το Ισραήλ και η Συρία, που απορροφούν έκαστη το 14% των ευρωπαϊκών εξαγωγών. Στην Ελλάδα, τέλος, τόσο οι καλλιεργούμενες εκτάσεις, όσο και ο αριθμός των τευλοπαραγωγών βαίνουν διαρκώς μειούμενα μετά το 2006, όταν προχώρησε η αναθεώρηση της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής και ετέθη η ποσόστωση στην παραγωγή των κρατών-μελών (158.702 τόνοι στην περίπτωση της χώρας μας).

Συγκεκριμένα, από 409.000 στρέμματα καλλιεργήσιμης γης και 20.336 τευλοπαραγωγούς το 2002, η Ελλάδα έφτασε να καλλιεργεί πέρυσι μόλις 57.911 στρέμματα και να έχει μόνο 2.133 παραγωγούς, αριθμός που εκτιμάται ότι αυξήθηκε φέτος στα 3.100 άτομα, σύμφωνα με την ΠΑΣΕΓΕΣ. Το 2011 η χώρα πραγματοποίησε εισαγωγές 334,2 τόνων ζάχαρης, προερχόμενες κυρίως από τη Σερβία, το Βέλγιο, τη Γερμανία και το Μαυρίκιο. (Management Committee for the Common Organisation of Agricultural Markets), (www.paragogi.net, τελευταία επίσκεψη 08/04/13)

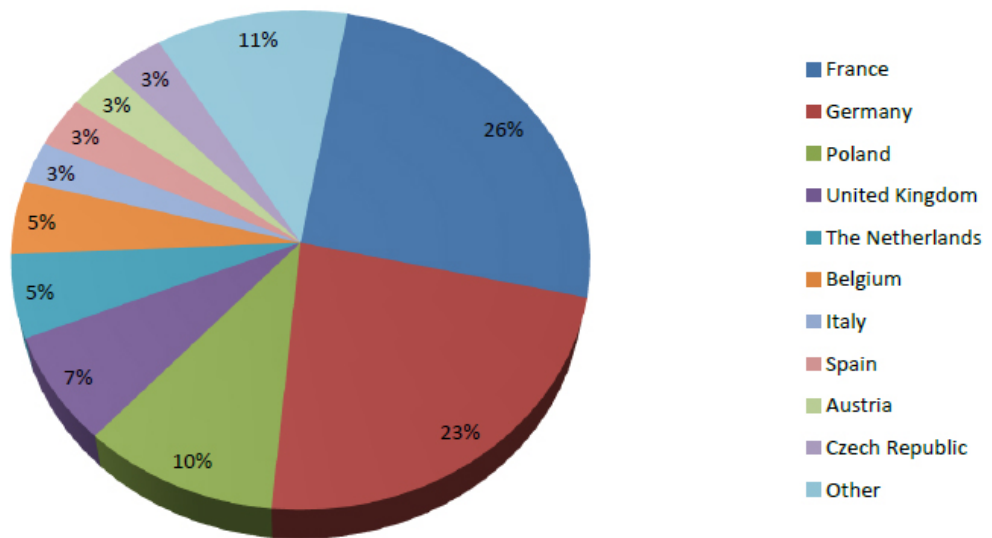
Το πρόγραμμα για την αναδιάρθρωση του ευρωπαϊκού τομέα ζάχαρης διήρκησε τρία χρόνια (2006-2009) και είχε ως αποτέλεσμα την αποποίηση 5,8 εκατ. Τόνων ζάχαρης ποσόστωσης, με αποτέλεσμα η ευρωπαϊκή ποσόστωση για τη ζάχαρη και την ισογλυκόζη να μειωθεί στους 14 εκατ. Τόνους (εκ των οποίων 13,3 εκατ. Τόνοι για τη ζάχαρη). Η αποποιούμενη αυτή ποσότητα των 5,8 εκατ. Τόνων ζάχαρης καλύπτεται πλέον από ζάχαρη που παράγεται στην Ευρώπη και σε Τρίτες Χώρες της Αφρικής. Μ' αυτόν τον τρόπο η Ε.Ε δίνει την ευκαιρία στα κράτη αυτά να αναπτυχθούν οικονομικά, πουλώνοντας την παραγωγή τους σε ζάχαρη, στις ευρωπαϊκές χώρες.

(ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/sugar.2011/syn_sym_el.pdf)

Το έτος 2007/08, στο πλαίσιο του προγράμματος αναδιάρθρωσης, η Ελλάδα αποποιήθηκε το 50,015 της εθνικής της παραγωγής με αποτέλεσμα η παραγωγή να ανέρχεται συνολικά στους 158.702 τόνους. Αρχικά η ετήσια παραγωγή ζάχαρης άγγιζε τους 317.502 τόνους. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να διακοπεί η λειτουργία δύο εκ των πέντε εργοστασίων της ελληνικής βιομηχανίας (Λάρισα και Ξάνθη), με σκοπό να μετατραπούν σε μονάδες παραγωγής βιοαιθανόλης. Έτσι για να καλύψει τις ανάγκες της αγοράς, προμηθεύεται ζάχαρη από ευρωπαϊκές βιομηχανίες καθώς κι από παραγωγικές μονάδες Τρίτων Χωρών της Αφρικής. Την ίδια περίοδο η

γερμανική παραγωγή σε ζάχαρη δεν υπέστη αντίστοιχη ποσόστωση αλλά αυξήθηκε από 3.289.116 τόνους το 2006/07 σε 3.816.846 το 2008/09.

EU sugar production per country (CEFS Statistics 2012)



Πηγή : <http://www.comitesucre.org/>, τελευταία επίσκεψη 02-04-2013(Brussels, 20th March 2013)

**ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΖΑΧΑΡΗΣ ΑΠΟ ΖΑΧΑΡΟΚΑΛΑΜΟ (σε
τόνους) CEFS STATISTICS 2012**

	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	Variation
Austria	399795	432871	386213	458137	488932	407590	365404	410587	381233	443627	546928	23.3%
Belgium	839589	1018833	1028626	990585	925266	855562	875021	724644	843158	689185	880660	27.8%
Denmark	478623	515831	492000	472000	475000	375000	380000	397000	444975	453395	519003	14.5%
Finland	146148	162657	136000	148000	179000	130000	101000	69000	88000	80675	94235	16.8%
France	3644700	4696703	3933397	4143348	4140243	4150093	4445299	4069629	4460400	4225287	4774869	13.0%
Germany	3702844	4023350	3779442	4334165	4040625	3262168	3905768	3654836	4232290	3469277	4266670	23.0%
Greece	314337	295586	204909	259500	310340	169524	78388	100382	171787	142182	159278	12.0%
Ireland	207487	223745	209000	213178	205160	-	-	-	-	-	-	-
Italy	1283577	1409055	899938	1158163	1804422	657110	670327	498233	508842	554530	506523	-8.7%
The Netherlands	953460	1022840	1074964	1033952	976148	871950	88808	860763	992766	873130	998368	14.3%
Portugal	54883	77211	59650	74367	37239	25000	14154	-	-	-	-	-
Spain	942000	1198000	913750	1057000	1083000	1031000	711000	608000	549741	527497	612813	16.2%
Sweden	401965	432856	416000	371000	406000	313000	354000	327000	403000	315429	416860	32.2%
United Kingdom	1222980	1430035	1368489	1390026	1340862	1157427	1049244	1150000	1308056	994791	1314558	32.1%
E.U.15	14894500	17242380	14902289	16103421	16412237	13405424	13038413	12870074	14384249	12769005	15090765	18.2%
Czech Republic	498904	544336	517041	558418	558879	470488	353902	414673	478818	458876	615440	34.1%
Hungary	425229	341192	252211	499432	490836	348840	220856	66315	125114	120500	121880	1.1%
Latvia	-	-	-	66505	71019	43442	-	-	-	-	-	-
Lithuania	108623	138371	102000	104000	92000	77000	98000	43000	113089	92450	152403	64.8%
Poland	-	-	1945474	2001411	2053975	1706798	1919481	1389071	1646225	1465670	1910567	30.4%
Slovakia	176191	183692	164932	233004	263767	205407	125935	101846	162040	140649	233207	65.8%
Slovenia	-	-	-	35250	46920	43442	-	-	-	-	-	-
Romania	-	-	-	-	72040	119070	111479		(146212)*	(123664)*	(145848)*	17.9%
E.U.27	-	-	17883947	19601441	20063778	16447911	15195246	15236909	17055747	15170814	18270110	20.4%
Switzerland	164578	221865	185372	218954	216546	178904	248670	248922	275274	215120	290589	35.1%
E.U.27 + Switzerl.	16268025	18671836	18069319	19820395	20280324	16626815	16085596	15444168	17331021	15385934	18560699	20.6%

Πηγή : <http://www.comitesucre.org/>, τελευταία επίσκεψη 02-04-2013Brussels, 20th March 2013

Στον πίνακα και στο διάγραμμα φαίνεται ότι οι μεγαλύτεροι παραγωγοί ζάχαρης είναι η Γαλλία και η Γερμανία. Ακολουθούν η Πολωνία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ολλανδία και το Βέλγιο. Η Πορτογαλία έχει αποπονηθεί σχεδόν όλη την εγχώρια παραγωγή της, το ίδιο και η Βουλγαρία, η Σλοβενία και η Λετονία, που δεν παράγουν σχεδόν καθόλου ζάχαρη.

Η εταιρεία είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πρότυπου ΕΛΟΤ EN ISO 9000 στα πλαίσια του οποίου εντοπίζονται, καταγράφονται και εφαρμόζονται όλες οι προδιαγραφές και οι διαδικασίες που διασφαλίζουν τόσο την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, όσο και των υπηρεσιών που αφορούν το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της.

Η EBZ ΑΕ βρίσκεται σε φάση αναδιάρθρωσης της παραγωγικής της δραστηριότητας ακολουθώντας την σχετική απόφαση του Συμβουλίου Υπουργών Γεωργίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπου θεσπίζεται νέο καθεστώς της Κοινής Οργάνωσης Αγοράς (ΚΟΑ) Ζάχαρης που ισχύει από το έτος 2006/2007. Από τότε έπαψε πια να αποτελεί ζημιογόνα επιχείρηση. (Κανονισμός (ΕΚ) αριθ.320/2006 του Συμβουλίου για τη θέσπιση καθεστώτος αναδιάρθρωσης του κλάδου της ζάχαρης στην Κοινότητα)

Το Φεβρουάριο του 2011, η Αγροτική Τράπεζα αποφάσισε να διεξάγει διεθνή διαγωνισμό για την πώληση της συμμετοχής της στην εταιρία EBZ ΑΕ. Οι διαπραγματεύσεις συνεχίζονται μέχρι σήμερα, χωρίς όμως κανένα αποτέλεσμα.

1.2 Σκοπός και αντικείμενο της εταιρίας

Ο κύριος σκοπός της εταιρίας σύμφωνα με το καταστατικό της είναι η ίδρυση, ο εξοπλισμός, η εκμετάλλευση και λειτουργία εργοστασίων ζάχαρης. Στους σκοπούς της επίσης περιλαμβάνεται η αυτοτελής ή και η με συμμετοχή τρίτων :

A) Ίδρυση, εξοπλισμός κι εκμετάλλευση εργοστασίων ζάχαρης και κάθε είδους γλυκαντικών ουσιών αμύλου, αμυλούχων, αλκοόλης και γενικότερα προϊόντων ζύμωσης και σχετικών προϊόντων, καθώς επίσης και προϊόντων μεταποίησης των παραπάνω προϊόντων, ως και επεξεργασία παραπροϊόντων και κτηνοτροφών.

B) Παραγωγή κι επεξεργασία πολλαπλασιαστικού υλικού ζαχαρότευτλων, καθώς κι άλλων φυτών.

Γ) Παραγωγή των πρώτων υλών των εργοστασίων της εταιρίας.

Δ) Ανάπτυξη αυτοδύναμου δικτύου προώθησης προϊόντων.

E) Κατασκευή, συναρμολόγηση κι επισκευή του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού των εργοστασίων της εταιρίας και γεωργικών μηχανημάτων.

ΣΤ) Διεξαγωγή επιστημονικής έρευνας σε όλους τους τομείς δραστηριότητας της εταιρίας.

Z) Εμπορία (εισαγωγή, εξαγωγή κτλ) και τυποποίηση των παραπάνω προϊόντων, παραπροϊόντων, πρώτων υλών, πολλαπλασιαστικού υλικού, γεωργικών προϊόντων, μηχανημάτων κλπ.

H) Ίδρυση μονάδας παραγωγής, επεξεργασίας, μεταποίησης κι εμπορίας πάσης φύσεως ζωοτροφών.

Θ) Παροχή υπηρεσιών σε τρίτους, όπως σύνταξη μελετών, παροχή τεχνικής βοήθειας, εκμετάλλευση ειδικής τεχνολογίας (ευρεσιτεχνίες, τεχνογνωσία κλπ).

I) Ανάπτυξη αγροτοβιομηχανικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα και το εξωτερικό, ως και σύσταση θυγατρικών εταιριών για την εμπορία ζάχαρης, παραπροϊόντων της, αγροτοβιομηχανικών και λοιπών προϊόντων.

Για την επίτευξη των παραπάνω σκοπών, η εταιρία μπορεί να ιδρύει εταιρίες οποιασδήποτε μορφής, οι οποίες θα τελούν υπό την έγκριση της Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων.

Σημειώνεται ότι κατά την τελευταία πενταετία δεν έχει επέλθει καμία μεταβολή στο σκοπό της εταιρίας. (www.ebz.gr)

Τα προϊόντα που παράγει η εταιρία είναι:

- λευκή κρυσταλλική ζάχαρη
- μελάσα
- ζαχαρόπιτα
- νωπός πολτός
- τευτλόσπορος

Η λευκή κρυσταλλική ζάχαρη είναι το βασικό προϊόν της εταιρίας

Η μελάσα είναι παραπροϊόν της ζάχαρης κι αποτελεί πρώτη ύλη για την παραγωγή οινοπνεύματος, ζυμών και ζωοτροφών.

Η ζαχαρόπιτα είναι ζωοτροφή και παρασκευάζεται από νωπό πολτό (παραπροϊόν της ζάχαρης) και μελάσα.

Ο νωπός πολτός είναι επίσης ζωοτροφή με μεγαλύτερη περιεκτικότητα σε νερό απ' ότι η ζαχαρόπιτα.

Η εταιρία παράγει επίσης τευτλοσπόρους ζαχαρότευτλων τους οποίους πωλεί στους καλλιεργητές καθώς και σε σποροπαραγωγικούς οίκους του εξωτερικού. Στο Πλατύ Ημαθίας λειτουργεί σύγχρονη μονάδα επεξεργασίας και κουφετοποίησης του σπόρου.

Εκτός από την εμπορία σπόρων, αναλαμβάνει και τη διενέργεια ψεκασμών φυτοπροστασίας καθώς και οποιασδήποτε άλλης ενέργειας που διασφαλίζει την ποιότητα των τεύτλων. Διαθέτει επίσης οργανωμένο κι εξειδικευμένο δίκτυο γεωπόνων που παρέχουν συμβουλές στους παραγωγούς.

Η λειτουργία της εταιρίας είναι πλήρως καθετοποιημένη, καθώς εκτός από μονάδες παραγωγής, διαθέτει επίσης συσκευαστήρια κι απαραίτητα οχήματα (σιλοφόρα) που μεταφέρουν χύμα ζάχαρη κι άλλα παραπροϊόντα.

Οι κυριότερες πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή ζάχαρης είναι εκτός από τα ζαχαρότευτλα:

Καύσιμα για παραγωγή ζάχαρης

Καύσιμα για ξήρανση παραπροϊόντων (ζαχαρόπιπας)

Κωκ για την ασβεστοκάμινο

Ασβεστόλιθος για την ασβεστοκάμινο

Η μεταβολή των τιμών των βοηθητικών υλών (κωκ και ασβεστόλιθος) έχει επίπτωση στο κόστος των παραγόμενων προϊόντων. Ακόμα μεγαλύτερη επίπτωση στο βιομηχανικό κόστος προκαλούν οι μεταβολές στις τιμές των καυσίμων και φυσικά των ζαχαρότευτλων, το κόστος των οποίων αντιπροσωπεύει το 50-60% του κόστους παραγωγής της ζάχαρης.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η αύξηση των τιμών στα τεύτλα σε σχέση με την περσινή χρονιά.

POL	ΤΙΜΕΣ 2012	ΤΙΜΕΣ 2013	Αύξηση
	€/tn	€/tn	επί της %
11	16.08	24.37	51,55
12	24.58	27.62	12,36
13	29.50	34.00	15,25
14	34.65	38.11	9,98
15	38.74	39.41	1,74
16	42.14	42.28	0,33

ΚΑΤΩ ΑΠΟ 11 ΚΑΜΙΑ ΑΛΛΑΓΗ
ΠΑΝΩ ΑΠΟ 16 ΚΑΜΙΑ ΑΛΛΑΓΗ



ΑΥΞΗΣΗ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΣΟ ΟΡΟ 1,2 ΕΥΡΩ/ΤΟΝΟ
Π.Χ. ΣΤΑ 55 ΧΙΛΙΟΜΕΤΡΑ Η ΑΥΞΗΣΗ ΕΙΝΑΙ 1,5 ΕΥΡΩ/ΤΟΝΟ

Συμμετογή της Ε.Β.Ζ. στις δαπάνες συγκομιδής και παράδοσης τεύτλων

Κωδικός Περιφερειακής Ζώνης	Μέση Απόσταση km	Συμμετογή Ε.Β.Ζ.	
		2012	2013
		€/tn τεύτλων	
1	8	3.03	3.95
2	18	3.41	4.45
3	23	3.60	4.70
4	28	3.78	4.94
5	33	3.98	5.19
6	38	4.16	5.44
7	45	4.43	5.80
8	55	4.80	6.30
9	65	5.18	6.80
10	75	5.56	7.30
11	85	5.94	7.80
12	95	6.32	8.30
13	110	6.89	9.00
14	130	6.89	10.02
15	150	6.89	10.02
16	170	6.89	10.02

Πηγή: <http://www.agronews.gr/ekmetaleuseis/vamvaki-kai-viomihanika-futa/arthro/88991/idou-oi-nees-times-gia-ta-zaharoteula-epivevaiosi-tou-agronews/>, τελευταία επίσκεψη : 02/04/2013

Οι νέες τιμές των τεύτλων για την καλλιεργητική περίοδο του 2013 προβλέπονται αυξημένες κατά κατηγορία (με βάση τον ζαχαρικό τίτλο) από 0,33%, ενώ πρόσθετη βελτίωση προβλέπεται και στο bonus των μεταφορικών. Η βασική αύξηση αφορά στις κατηγορίες με ζαχαρικό τίτλο από 11 μέχρι και 16 ρολ, αφού στις κατηγορίες με μεγαλύτερο ή μικρότερο τίτλο δεν έχει γίνει καμία αλλαγή.

Πιο συγκεκριμένα, η τιμή αγοράς των ζαχαρότευτλων με 11 ρολ (ζαχαρικός τίτλος), διαμορφώνεται στα 24,37 ευρώ ο τόνος, έναντι των 16,08 ευρώ ο τόνος της περσινής χρονιάς, σημειώνοντας μια άνοδο της τάξης του 51,55%. Στα ζαχαρότευτλά με 12 ρολ η τιμή διαμορφώνεται στα 27,62 ευρώ ο τόνος σημειώνοντας άνοδο κατά 12,36% και στα 13 ρολ η τιμή διαμορφώνεται στα 34 ευρώ ο τόνος, σημειώνοντας άνοδο κατά 15,25%.

Στις υψηλότερες τιμές του ζαχαρικού τίτλου, η άνοδος είναι μικρότερη. Τα ζαχαρότευτλα με 14 ρολ θα αγοραστούν με 38,11 ευρώ ο τόνος, σημειώνοντας άνοδο κατά 9,98% σε σύγκριση με τις τιμές του 2012. Αντιστοίχως η τιμή για τα ζαχαρότευτλα με 15 ρολ θα είναι 39,41 ευρώ ο τόνος, σημειώνοντας μικρή αύξηση κατά 1,74%, ενώ η τιμή για τα 16 ρολ είναι 42,28 ευρώ ο τόνος, αυξημένη οριακά κατά 0,33% σε σύγκριση με τις περσινές τιμές.

Όσον αφορά το bonus των μεταφορικών, η αύξηση κατά μέσο όρο φτάνει τα 1,2 ευρώ ο τόνος, ενώ είναι ακόμα υψηλότερο στις μεγαλύτερες αποστάσεις. Ενδεικτικά αναφέρεται πως η μεταφορά της παραγωγής από το χωράφι στο εργοστάσιο για 55 χιλιόμετρα επιδοτείται με 6,30 ευρώ ο τόνος, από τα 4,80 ευρώ ο τόνος πέρυσι, ποσό αυξημένο κατά 1,5 ευρώ.

Η επίσημη ανακοίνωση της EBZ

Το Δ.Σ. της Ελληνικής Βιομηχανίας Ζάχαρης Α.Ε. στη συνεδρίασή του στις 20/11/2012 με απόφασή του καθόρισε τις τιμές των τεύτλων της καλλιεργητικής περιόδου 2013.

Στην απόφαση του Δ.Σ. κυριάρχησε η αναγνώριση της σημαντικής αύξησης της τιμής του πετρελαίου η οποία πλήττει τόσο τις καλλιεργητικές δαπάνες όσο και τα μεταφορικά. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι τιμές που εγκρίθηκαν ανά τόνο τεύτλων ανάλογα με το ζαχαρικό τίτλο (Ρολ) και συγκρίνονται με αυτές του 2012.

POL	ΤΙΜΕΣ 2013	ΤΙΜΕΣ 2012	ΔΙΑΦΟΡΑ %
11	24,37	16,08	51 %
12	27,62	24,58	12 %
13	34,0	29,5	15 %
14	38,11	34,65	10 %

POL	ΤΙΜΕΣ 2013	ΤΙΜΕΣ 2012	ΔΙΑΦΟΡΑ %
15	39,41	38,74	2 %
16	42,28	42,14	0,5 %
17	45,36	45,36	0 %
18	48,34	48,34	0 %
19	51,31	51,31	0 %

Στη λογική της απόφασης του Δ.Σ. επικράτησε η λογική της ενίσχυσης των μεσαίων ροί (11 έως 16) που αποτελούν και περίπου το 98 % της συνολικής παραγωγής των τεύτλων στην Ελλάδα. Για το υπόλοιπο 2% (ροί κάτω του 11 και ροί άνω του 16) δεν προβλέπεται καμία αύξηση.

Όσον αφορά στα μεταφορικά προβλέπεται σταδιακή αύξηση ανά ζώνη (χιλιομετρική απόσταση από τα κέντρα παραλαβής) η οποία κατά μέσο όρο ανέρχεται σε 1,1 ευρώ ανά τόνο.

Στα παραπάνω θα πρέπει να συνυπολογιστεί και η επιδότηση την οποία θα λάβουν οι τευτλοπαραγωγοί μετά την ένταξη της τευτλοκαλλιέργειας στο Πρόγραμμα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης το οποίο θα επιβλέπει η Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης Α.Ε. και θα πιστοποιεί Ανεξάρτητος Πιστοποιητικός Οργανισμός.

Η επιδότηση από το συγκεκριμένο Πρόγραμμα ανέρχεται σε 32€ το στρέμμα η οποία υπό φυσιολογικές συνθήκες θα προσδίδει πρόσθετο εισόδημα περίπου 5,3€ ανά τόνο τεύτλων. (www.agronews.gr 21/11/12)

1.3 Η θέση της εταιρίας στον κλάδο

Η EBZ ΑΕ με την παραγωγή 158.702 τόνων μετά την εφαρμογή της εθνικής της ποσόστωσης, 60.000 τόνους σέρβικης ζάχαρης καθώς και με την εμπορία ζάχαρης ευρωπαϊκής προέλευσης ή Τρίτων Χωρών, καλύπτει το μεγαλύτερο τμήμα της εγχώριας αγοράς, το οποίο είχε απολέσει τα προηγούμενα έτη. Η εταιρία δεν εξάγει απ' ευθείας ζάχαρη, παρά μόνο μέσω χονδρεμπόρων και μόνο στη γειτονική Βουλγαρία. Η μελάσα και η ζαχαρόπιτα, που είναι υποπροϊόντα της ζάχαρης, καλύπτουν οριακά τις ανάγκες των βιομηχανιών και των κτηνοτρόφων στην ελληνική αγορά. Τα δύο

τελευταία έτη η εταιρία εισήγαγε μάλιστα μελάσα από τη Σερβία. Εξαγωγή μελάσας πραγματοποιείται πλέον μόνο στην Αλβανία.

Οι πελάτες της εταιρίας είναι κυρίως βιομηχανίες, αλυσίδες καταστημάτων λιανικής και χονδρέμποροι. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι πωλήσεις ζάχαρης της Εταιρίας για τα εμπορικά έτη 2004/05 έως και 2009/10

Πίνακας 2.

Ποσότητες σε τόνους	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Παραγωγή έτους	259.500	310.178	184.806	78.388	157.375	77.182
Πωλήσεις ζάχαρης παραγωγής	155.549	346.307	247.840	88.215	169.783	105.038
Πωλήσεις ζάχαρης εισαγωγής	75.051	58.579	65.712	82.052	56.729	181.403
Σύνολο πωλήσεων EBZ	230.600	404.886	313.552	170.267	226.512	286.441

Πηγή: Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών EBZ

Στον πίνακα παρατηρείται ότι η παραγωγή της ζάχαρης έχει μειωθεί κατά το ήμισυ το έτος 2010, σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Το **2011/12** η παραγωγή μειώθηκε ακόμα περισσότερο στους **38.265** τόνους. (Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών EBZ). Αυτή η μείωση οφείλεται στην αύξηση της τιμής των ζαχαρότευτλων, η οποία ανάγκασε τους παραγωγούς να στραφούν προς άλλες πιο κερδοφόρες καλλιέργειες και να εγκαταλείψουν την τευτλοκαλλιέργεια, εφόσον τα περιθώρια κέρδους στένεψαν. Όλο αυτό είχε σαν αντίκτυπο, η εισαγόμενη ευρωπαϊκή ζάχαρη να κερδίζει το προβάδισμα στο σύνολο των πωλήσεων της EBZ, ενώ όλα τα προηγούμενα έτη η ελληνική ζάχαρη κατείχε την κυρίαρχη θέση στην εγχώρια αγορά. Αυτό είναι λογικό εφόσον η εταιρία αναγκάζεται να εισάγει ζάχαρη για να καλύψει τις ανάγκες της αγοράς. Η εξέλιξη αυτή επηρεάζει αρνητικά το εμπορικό ισοζύγιο της χώρας, αλλά μπορεί να φανεί και σαν μια ευκαιρία για μελλοντική αύξηση της παραγωγής, εφόσον αποδοθούν καλύτεροι όροι χρηματοδότησης στους Έλληνες παραγωγούς.

Παρόλ' αυτά οι συνολικές πωλήσεις ζάχαρης της ελληνικής βιομηχανίας συνεχίζουν μια ανοδική πορεία από το 2007 και μετά.

1.4 Ανταγωνισμός και Ανταγωνιστικότητα στη ζάχαρη

Η EBZ είναι η μόνη εταιρία παραγωγής ζάχαρης στην Ελλάδα. Το ανταγωνιστικό σύστημα της βιομηχανίας είναι ολιγοπωλιακό. Η EBZ κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό της εγχώριας αγοράς στην εμπορία ζάχαρης. Το υπόλοιπο τμήμα καλύπτεται από ξένες εταιρίες, κυρίως γερμανικές όπως η Nordzucker και η Pfeifer, που εξάγουν έμμεσα ποσότητες ζάχαρης, πουλώντας τις στην EBZ και η Sudzucker που εμπορεύεται ζάχαρη απ' ευθείας. Άλλη ανταγωνίστρια εταιρία είναι η γαλλική Cristalco από την οποία αγοράζει επίσης ζάχαρη η EBZ.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της EBZ είναι το χαμηλότερο κόστος μεταφοράς, σε σύγκριση με αποδοτικότερους αλλά πιο απομακρυσμένους ανταγωνιστές. Αυτό όμως είναι κάτι που αναιρείται εύκολα από ανταγωνίστριες εταιρίες που έχουν αναπτύξει οικονομίες κλίμακας και καταφέρνουν να καλύπτουν το κόστος μεταφοράς, με αντίστοιχη μείωση του κόστους παραγωγικών συντελεστών και του εργατικού δυναμικού. Επομένως είναι σε θέση να προσφέρουν εξίσου ανταγωνιστικές τιμές και στην ελληνική αγορά και να αποσπάσουν σημαντικό μερίδιο.

Η προτίμηση και στήριξη των προϊόντων της EBZ από ελληνικές βιομηχανίες και κτηνοτροφικές μονάδες, αλλά και γενικότερα από το ελληνικό καταναλωτικό κοινό, είναι αυτή που κρατάει την EBZ σε υψηλά επίπεδα πωλήσεων, κυρίως λόγω της μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης που έχει αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου μεταξύ της ελληνικής βιομηχανίας και των πελατών της αλλά και η πεποίθηση των πελατών ότι έτσι στηρίζουν την ελληνική οικονομία.

Ανά πάσα στιγμή το προβάδισμα αυτό μπορεί να μειωθεί αισθητά από τη στιγμή που οποιαδήποτε εταιρία ζάχαρης είτε παραγωγική είτε εμπορική μπορεί να εισάγει και να εξάγει ζάχαρη σύμφωνα με καθορισμένους νόμους. Οι ποσότητες και ο τρόπος διάθεσης βασίζονται πλέον στους νόμους που έχει

θεσπίσει η Ευρωπαϊκή Ένωση και στους νόμους της παγκόσμιας αγοράς. (The Play Game Rules of Sugar).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η EBZ μπορεί να είναι ο ηγέτης στην ελληνική αγορά, αλλά πλέον το μεγαλύτερο ποσοστό ζάχαρης που εμπορεύεται προέρχεται από ευρωπαϊκές χώρες και δεν είναι προϊόν δικής της παραγωγής (όπως φάνηκε προηγουμένως κι από τα στοιχεία του πίνακα 2)

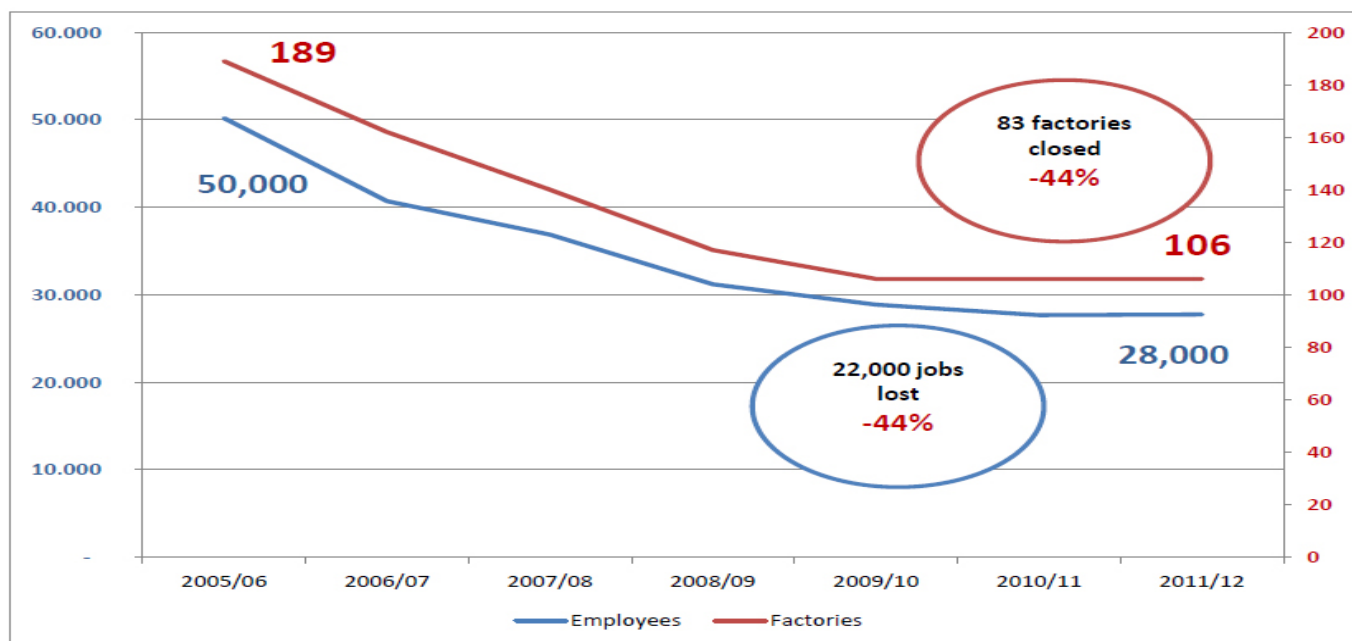
Στα πλαίσια μιας ελεύθερης αγοράς, οποιαδήποτε εταιρία είτε ελληνική είτε ευρωπαϊκή, είναι σε θέση να αποσπάσει μερίδιο της ελληνικής αγοράς και μάλιστα σε ανταγωνιστικές τιμές. Αυτό είναι αποτέλεσμα της μεταρρύθμισης που έχει θεσπίσει η Ε.Ε.

Η νέα Κ.Ο.Α. (Κοινή Οργάνωση Αγοράς) το 2006 είχε θέσει ως στόχο να περιορίσει τον κίνδυνο υπερπροσφοράς ζάχαρης και να επαναφέρει την ισορροπία στην αγορά. Στην πορεία όμως, λόγω του υψηλού επιπέδου τιμών της ζάχαρης παγκοσμίως, δεν πραγματοποιήθηκαν όλες οι απαραίτητες εισαγωγές που θα κάλυπταν τις ανάγκες της Ε.Ε. κι έτσι παρουσιάστηκε έλλειμμα ενός εκατομμυρίου τόνου τη διετία 2009/11. Υπήρχε πολύ μικρό ποσοστό αποθεμάτων και η τιμή αγοράς στην Ε.Ε. διατηρήθηκε σε υψηλότερο επίπεδο από το αντίστοιχο της εγγυημένης ελάχιστης τιμής. Το 2011 η Επιτροπή έλαβε προσωρινά μέτρα για την άμβλυνση της δυσχερούς κατάστασης και τα αποθέματα αναπληρώθηκαν μερικώς απελευθερώνοντας 500.000 τόνους ζάχαρης εκτός ποσόστωσης στην αγορά ποσοστώσεων και μείωση των δασμών εισαγωγών. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα μεγάλη διαφοροποίηση των τιμών, την οποία εκμεταλλεύτηκαν οι εταιρίες για να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Η μεταρρύθμιση είχε και αρνητικές συνέπειες με κοινωνική διάσταση. Το κλείσιμο του 44% των εργοστασίων ζάχαρης οδήγησε αναπόφευκτα σε σημαντική μείωση θέσεων εργασίας (από 50.000 εργαζομένους την περίοδο 2005-2006 σε 28.000 την περίοδο 2009-2010 σύμφωνα με τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Παραγωγών Ζάχαρης. Εκτός από την Ιταλία, οι εταιρείες έλαβαν ενίσχυση αναδιάρθρωσης μόνο με την υποχρέωση της παρουσίασης ενός κοινωνικού προγράμματος και την τήρηση των αντίστοιχων εθνικών νομοθεσιών για την αγορά εργασίας. Εντούτοις, η

ύπαρξη της ενίσχυσης αναδιάρθρωσης που λάμβαναν οι εταιρείες συνεκτιμήθηκε σοβαρά στις διαπραγματεύσεις μεταξύ των εταιρειών και των εργαζομένων. Ωστόσο, είναι δύσκολο να εκτιμηθεί σε ποιο βαθμό συνέβαλε η ενίσχυση αναδιάρθρωσης στην αποζημίωση των υπαλλήλων που επηρεάστηκαν πέραν των εθνικών νομικών πλαισίων.

(ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/sugar.2011/syn_sym_el.pdf)



Πηγή : CEFS , Following the Agriculture and Fisheries Council,
<http://www.comitesucre.org/>, τελευταία επίσκεψη 02-04-2013

Η διαδικασία αναδιάρθρωσης ήταν ριζοσπαστική. Κατά την περίοδο 2000-2005 68 εργοστάσια έκλεισαν, δηλαδή κατά μέσο όρο 11 εργοστάσια ανα έτος. Μεταξύ 2006-2008 ακόμα 83 εργοστάσια έκλεισαν (28 εργοστάσια ανα έτος) με αποτέλεσμα τη συνολική μείωση κατά 60% της ευρωπαϊκής παραγωγικής δραστηριότητας. Την ίδια στιγμή ο μέσος όρος του μεγέθους των εργοστασίων συνεχίζει να αυξάνεται στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης (EE-15) οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 85% περίπου της συνολικής παραγωγής ζάχαρης από ζαχαρότευτλο.

Ο αριθμός των εργαζομένων στον κλάδο έχει ακολουθήσει την ίδια πτωτική πορεία. Μεταξύ των ετών 2004-2009 μειώθηκε κατά 44%. Παρά τη μείωση αυτή, η βιομηχανία ζάχαρης εξακολουθεί να είναι μια σημαντική οικονομική δραστηριότητα στις αγροτικές περιοχές όπου εξασφαλίζει θέσεις εργασίας και θέσεις εκπαίδευσης. Λαμβάνοντας υπόψη τόσο την άμεση όσο και την έμμεση απασχόληση η βιομηχανία ζάχαρης στην Ε.Ε υποστηρίζει περίπου 180.000 θέσεις εργασίας και συμβάλει στα έσοδα από 170.000 μονάδες εκμετάλλευσης ζαχαρότευτλων. (2009, source: CIBE, CEFS) (www.comitesucre.org, 20/03/13)

2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι όλες οι δυνάμεις που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση και την λειτουργία της, και διακρίνεται σε εσωτερικό και σε εξωτερικό περιβάλλον. (Στειακάκης κ.α, 2002)

2.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες, μερικοί από τους οποίους σχετικά δύσκολα μπορούν να επηρεαστούν από τη διοίκηση της επιχείρησης, τουλάχιστον βραχυχρόνια και άμεσα.

2.1.1. Ανάλυση P.E.S.T. (Political, Economic, Social, Technological)

Η εν λόγω ανάλυση απαιτείται προκειμένου να επέλθουν οι απαραίτητες ενέργειες ώστε να εντοπιστούν οι αλλαγές που θα επέλθουν μακροπρόθεσμα και να καθοριστούν οι παράγοντες που θα επηρεάσουν τόσο την επιχείρηση όσο και τους ανταγωνιστές της. (Καζάζης 2006). Οι κυριότεροι παράγοντες που επιδρούν στη λειτουργία της EBZ είναι οι εξής:

- **Κυβερνητική νομοθεσία και Πολιτική:** Η εταιρία ακολουθεί τους κανόνες που έχει θεσπίσει η Ε.Ε. όσον αφορά την παραγωγή και την διάθεση της ζάχαρης. Από τον Νοέμβριο του 2005 μέχρι του Ιούνιο του 2006 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προέβη στην ριζική αναμόρφωση της Κοινής Οργάνωσης Αγοράς ζάχαρης (Κ.Ο.Α. Ζάχαρης), ψηφίζοντας τους τρεις νέους Κανονισμούς (Κ 318, 319, 320/2006,) οι οποίοι οδήγησαν σε αναγκαίες αναδιαρθρώσεις στην Ευρωπαϊκή αγορά ζάχαρης και ιδιαίτερα στις Ζαχαροβιομηχανίες των Μεσογειακών χωρών. Η συνολική ποσόστωση η κατανεμημένη στους παραγωγούς ζάχαρης στην Ευρώπη των 25 ανέρχεται σε 17,5 εκατομμύρια τόνους περίπου. Κύριος σκοπός των νέων κανονισμών που θεσπίστηκαν, είναι η μείωση της συνολικής κατανεμημένης ποσόστωσης κατά 6 εκατομμύρια τόνους μέσα στα επόμενα δύο έτη και για τον σκοπό αυτό θεσπίστηκαν κίνητρα αποζημίωσης για την αποσυρόμενη ποσόστωση του κάθε μέλους. Αποτέλεσμα ήταν, η συμπίεση της τιμής της ζάχαρης κατά 10% και πλέον, γεγονός που επηρέασε όπως ήταν φυσικό και την Ελληνική Αγορά. Η προοπτική αυτή μεσοπρόθεσμα οδήγησε μεγάλο αριθμό Ευρωπαϊκών Βιομηχανιών ζάχαρης, στην απόφαση για απόσυρση ποσοστώσεων με υπαγωγή στις ρυθμίσεις του καθεστώτος αναδιάρθρωσης του κανονισμού 320/2006.

- **Οικονομική Πολιτική:** Η εταιρεία είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών και οι μετοχές της περιλαμβάνονται στο FTSE 40 (Δείκτης μετοχών μεσαίας κεφαλαιοποίησης). Αυτό σημαίνει ότι ακολουθεί κατά γράμμα τις επιταγές της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς υπό το πρίσμα της διαφάνειας και της χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης. Το 82% του συνόλου των μετοχών της ευρίσκεται στην κατοχή του ομίλου της ATEbank.

- **Κοινωνικό Περιβάλλον:** Εκτός από την κάλυψη των αναγκών της χώρας σε ένα βασικό προϊόν διατροφής, που μέχρι το 1961 εισάγονταν εξ' ολοκλήρου, η Πολιτεία με την ίδρυση της EBZ είχε ως βασικούς αναπτυξιακούς στόχους: **Α)** Την ανάπτυξη της γεωργίας στις αντίστοιχες περιοχές, διαμέσου της αναδιάρθρωσης των καλλιεργειών και της διάδοσης σύγχρονων καλλιεργητικών τεχνικών (εκμηχάνιση, φυτοπροστασία). **Β)** Την περιφερειακή εκβιομηχάνιση της χώρας. **Γ)** Την οικονομική τόνωση της

περιφέρειας, διαμέσου της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας σε όλο το σχετικό κύκλωμα παραγωγής και διακίνησης. **Δ)** Την παραγωγή παραπροϊόντων για την υποστήριξη του κλάδου της κτηνοτροφίας. Σήμερα, μετά από 60 χρόνια, η αποτίμηση επίτευξης των παραπάνω στόχων αποβαίνει θετική και η προσφορά της EBZ στη βελτίωση του αγροτοοικονομικού και κοινωνικού τομέα της Κεντρικής και Βόρειας Ελλάδας, καθώς και η γενικότερη συμβολή της στην ανάπτυξη της Εθνικής Οικονομίας, γίνεται κοινά αποδεκτή.

Τεχνολογικό περιβάλλον : Η ανάγκη εκσυγχρονισμού των βιομηχανικών μονάδων ανά την Ευρώπη με στόχο την επίτευξη οικονομιών κλίμακας αποτελεί αναγκαία συνθήκη, ώστε οι Ευρωπαϊκές βιομηχανίες ζάχαρης να ανταπεξέλθουν επιτυχώς στον οξύ ανταγωνισμό που θα προκύπτει πλέον από τις αναπτυσσόμενες χώρες. Στόχοι της βελτίωσης και του εκσυγχρονισμού των ζαχαρουργείων της E.B.Z. είναι οι μεγαλύτερες αποδόσεις, οι μικρότερες καταναλώσεις, η καλύτερη ποιότητα ζάχαρης και η δυνατότητα μείωσης του μόνιμου και εποχικού προσωπικού σε συνδυασμό με την άνοδο του επιπέδου του τεχνικού προσωπικού, ώστε να διαμορφωθεί ανταγωνιστικό κόστος σε σχέση με αυτό των ζαχαροβιομηχανιών της E.E.

2.1.2 Ανάλυση 5/6 Δυνάμεων

Σύμφωνα με την θεωρία του Porter, υπάρχει μία ομάδα εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζει τόσο την πορεία όσο και τις στρατηγικές κάθε επιχείρησης. Αναλυτικότερα, πρόκειται για το ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο αποτελείται από πέντε βασικούς παράγοντες που είναι η δύναμη και οι δυνατότητες των τωρινών ανταγωνιστών, η δύναμη και οι δυνατότητες των συμμάχων, η δύναμη και οι δυνατότητες των πελατών, η δύναμη και οι δυνατότητες των προμηθευτών και η δύναμη και οι δυνατότητες των δυνητικών ανταγωνιστών. (Θερίου 2005)

Στη συνέχεια πραγματοποιείται ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της EBZ με βάση το μοντέλο των 6 Δυνάμεων:

- **Η δύναμη και οι δυνατότητες των προμηθευτών** – Οι τευτοκαλλιεργητές είναι οι βασικοί προμηθευτές της EBZ και η

διαπραγματευτική τους δύναμη δεδομένου της μη εκπροσώπησής τους από κάποιο φορέα ως συνόλου δεν είναι μεγάλη.

- **Δύναμη και δυνατότητες τωρινών ανταγωνιστών** – Οι εισαγωγές από την Ε.Ε προέρχονται είτε από μεμονωμένους εμπόρους, είτε από διαφοροποιημένες ζαχαροβιομηχανίες με επιθετική στρατηγική προς μεγάλους πελάτες. Η εκάστοτε δύναμή τους εξαρτάται από τα προς διάθεση αποθέματά τους σε ζάχαρη και από τη διακύμανση της τιμής της.

- **Η δύναμη και οι δυνατότητες των αγοραστών** – το υψηλό κόστος παραγωγής της EBZ σε συνδυασμό με τους ευνοϊκότερους όρους παραγωγής των ευρωπαϊών ανταγωνιστών καθιστά την τιμή πώλησης σε υψηλότερα επίπεδα. Ακόμη και το περιθώριο ασφάλειας που παρέχει στην EBZ το κόστος μεταφορικών καλύπτεται μερικές φορές από τους ανταγωνιστές με αποτέλεσμα η αγορά να έχει παρασυρθεί σε έναν πόλεμο τιμών. Το χαμηλότερο κόστος παραγωγής των οικονομιών κλίμακας φαίνεται να καλύπτει το κόστος μεταφοράς.

- **Δύναμη και δυνατότητες δυνητικών ανταγωνιστών** - Αναμένεται ισχυρή πίεση στην εγχώρια και στην ευρωπαϊκή αγορά ζάχαρης λόγω της πλήρους ενεργοποίησης της συμφωνίας EBA (Everything But Arms) από το 2009, η οποία επιτρέπει πλέον στις 50 λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες του κόσμου την εισαγωγή στην Ε.Ε. αδασολόγητης ζάχαρης από ζαχαροκάλαμο χωρίς περιορισμό, ποσότητας περίπου 3.000.000 τόνων.

- **Δύναμη και δυνατότητες συμμάχων** – Η πείρα των προηγούμενων ετών οδήγησε στο συμπέρασμα ότι τόσο στην αγορά της Ελλάδος όσο και σε αυτή των Βαλκανίων, χρειάζεται ευρύτερη στρατηγική συνεργασία της EBZ ΑΕ η οποία θα μπορούσε να εκμεταλλευθεί και το πλεονέκτημα της εγκατάστασης των δύο ιδιόκτητων εργοστασίων στην Σερβία κοντά στις αγορές της κεντρικής Ευρώπης, αλλά και των ελληνικών εργοστασίων στην Βόρεια Ελλάδα που μέρος της παραγωγής αυτών θα μπορούσε να καταναλωθεί στις πλησιέστερες Βαλκανικές αγορές.

Στις προηγούμενες δυνάμεις, θα πρέπει να προστεθεί και μια έκτη , η δυνατότητα να κάνει η επιχείρηση διαφορετικά αυτό που ήδη κάνει.

Προσδιορίζοντας κι αυτή τη δυνατότητα, τοποθετείται στο σήμερα η θεωρία του Porter και σε περίπτωση που προσδιορισθούν αποτελεσματικά όλοι οι παραπάνω παράγοντες, έχει αποτυπωθεί ολοκληρωμένα όλο το πλαίσιο που διέπει τις στρατηγικές της επιχείρησης. Οι έξι υπαρκτές δυνάμεις σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους, με αποτέλεσμα εάν μια αλλάξει ριζικά, όλες οι άλλες να επηρεαστούν.

- **Δυνατότητα να κάνει κάτι διαφορετικά** – η EBZ έχει τη δυνατότητα μέσω βελτιώσεων στην εφοδιαστική της αλυσίδα να αξιοποιήσει τις εγκαταστάσεις της και το πελατολόγιό της στην Ελλάδα, για την εμπορία άλλων προϊόντων και παράλληλα να επενδύσει σε διαφοροποιημένες δραστηριότητες.

2.2. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Σύμφωνα με το μοντέλο των πόρων και ικανοτήτων που κύριος εκφραστής του είναι ο Robert Grant, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια εστίαση στις συνθήκες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, να καταγραφούν οι πόροι και οι ικανότητές της που είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές και που αποτελούν την πηγή του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. (Θερίου 2005, σελ. 106)

2.2.1. Πόροι

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την αναγνώριση και την ταξινόμηση των υπαρχόντων πόρων, καθώς η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τους πόρους της. Η εταιρία διαθέτει τους εξής πόρους:

- **Υλικοί Πόροι:** Οι πάγιες εγκαταστάσεις (5 εργοστάσια στην Ελλάδα, 2 στη Σερβία,) τα ιδιόκτητα γραφεία της εταιρείας σε Θεσσαλονίκη και Αθήνα, διάφορα άλλα περιουσιακά στοιχεία (χρήματα, μετοχές, αυτοκίνητα, κτλ.),
- **Ανθρώπινοι Πόροι:** Υπάρχουν άτομα διαφόρων ειδικοτήτων και προσόντων (κρίση, εμπειρία, ήθος), με ποικίλες τεχνικές ή άλλου είδους

επιστημονικές γνώσεις (λογιστές, οικονομολόγοι, βιολόγοι, χημικοί, ηλεκτρονικοί, γεωπόνοι, μηχανολόγοι κτλ.). Η εταιρεία, κατανοώντας ότι αυτά αποτελούν το σημαντικότερο κεφάλαιο της, τα εκπαιδεύει κατάλληλα και διαρκώς. Το διανοητικό κεφάλαιο της EBZ ΑΕ είναι αυτό που της δίνει και το μη αντιγράψιμο συγκριτικό πλεονέκτημα.

- **Συστήματα:** Αναπτύχθηκαν διάφορα συστήματα, όπως διασφάλισης ποιότητας (ISO), εσωτερικής αλλά και ηλεκτρονικής επικοινωνίας, marketing με data base για real time, παρακολούθηση των πωλήσεων και ανάκτηση στατιστικών δεδομένων, άμεσης τεχνικής και επιστημονικής υποστήριξης μέσω τηλεφωνικών γραμμών, οργάνωσης των πωλήσεων σε ατομική και ομαδική βάση κ.ά.
- **Άυλοι Πόροι:** Είναι οι στενές σχέσεις με τους πελάτες και τους καλλιεργητές τεύτλων λόγω των πολλών ετών δραστηριοποίησης στην Ελληνική αγορά καθώς και η φήμη της EBZ ως ποιοτική κι αξιόπιστη εταιρεία, με άτομα πολύ καλά επιστημονικά καταρτισμένα.

Η αναγνώριση των πόρων ωστόσο παρουσιάζει, ως διαδικασία, μια βασική δυσκολία, καθότι είναι δύσκολο να εκτιμηθούν αντικειμενικά ή ποσοτικά παράγοντες όπως η φήμη και η πελατεία, η κουλτούρα του οργανισμού και οι ιδιαίτερες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Οι παράγοντες αυτοί, όμως, παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον από άποψη στρατηγικής. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν κάποιες μέθοδοι υπολογισμού των μη μετρήσιμων πόρων, δεν παρέχουν απόλυτα ικανοποιητικές λύσεις.

2.2.2. Δυνατότητες και Συγκριτικό Πλεονέκτημα της EBZ ΑΕ

Κάθε επιχείρηση διαθέτει πόρους υλικούς και άυλους, από τους οποίους μπορεί να προκύψει συγκριτικό πλεονέκτημα. Οι παραπάνω πόροι οδηγούν σε οριακές ικανότητες, τις οποίες οι ανταγωνιστές μπορούν εύκολα να μιμηθούν ή έχουν ήδη στη διάθεσή τους και σε θεμελιώδεις-βασικές

ικανότητες, οι οποίες παρέχουν στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η μοναδική οριακή ικανότητα της EBZ – που αποτελεί ταυτόχρονα και τον πιο αδύναμο κρίκο της λόγω του υψηλού κόστους παραγωγής – είναι το κομμάτι της Εμπορίας ζάχαρης . Όσον αφορά την παραγωγή στην ελληνική επικράτεια το Ελληνικό κράτος της έχει παραχωρήσει το σύνολο της ποσόστωσης που αντιστοιχεί στη χώρα μας.

Τα οφέλη από την δημιουργία του συγκριτικού πλεονεκτήματος μπορεί να είναι η αξία για τον πελάτη και το χαμηλό κόστος, που οδηγούν στην ικανοποίηση, στην πιστότητα, το μερίδιο αγοράς και την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Η διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος όμως προαπαιτεί επενδύσεις ενίσχυσης των πόρων και δυνατοτήτων που αποτελούν τη πηγή του.

Εξ' ορισμού και βάση της θέσης που έχει κατακτήσει στον κλάδο, η εταιρία πληροί τις οριακές δυνατότητες, τα ελάχιστα προαπαιτούμενα για να συμμετέχει στον κλάδο. Οι βασικές δυνατότητες της EBZ οι οποίες μεταφράζονται σε συγκριτικό πλεονέκτημα είναι (Θερίου 2005) :

- Ισχυρή θέση (positioning) στην ελληνική αγορά (όνομα, ελληνικό προϊόν)
- η δυνατότητα παραγωγής ζάχαρης στην Ελλάδα
- η δυνατότητα και η τεχνογνωσία παραγωγής βιοκαυσίμων στην Ελλάδα
- τα πλεονεκτήματα logistics και το δίκτυο πωλήσεων
- το έμπειρο κι εξειδικευμένο προσωπικό
- η υψηλή ποιότητα προϊόντων (ζάχαρη),
- η διασφάλιση ποιότητας
- η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (γεωπονικής φροντίδας) στους τευτοπαραγωγούς
- τα δύο εργοστάσια στη Σερβία και
- η σχέση (θυγατρική) με την ATEbank (ευνοϊκοί όροι χρηματοδότησης)

Οι πόροι για να χαρακτηριστούν στρατηγικοί και πηγές συγκριτικού πλεονεκτήματος, πρέπει να πληρούν τα εξής κριτήρια: Δυνατότητα δημιουργίας αξίας (να συνεισφέρουν ουσιαστικά στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα), σπανιότητα (να είναι σπάνιοι και υψηλής ζήτησης), δυνατότητα μη μίμησης (να αντιγράφονται δύσκολα) και δυνατότητα μη υποκατάστασης. Το όφελος από το συγκριτικό πλεονέκτημα της EBZ είναι η αντιλαμβανόμενη αξία για τον πελάτη ενώ τα αποτελέσματα από το συγκριτικό πλεονέκτημά της είναι: (Θερίου 2005)

- Ικανοποίηση (τευτλοκαλλιεργητών, εργαζομένων, πελατών)
- Πιστότητα
- Υψηλά μερίδια αγοράς

Η ύπαρξη των βασικών δυνατοτήτων της EBZ δεν εξασφαλίζει τη διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος αν δεν μεταλλαχθεί και διαφοροποιηθεί με το χρόνο, σύμφωνα με τις εξελίξεις και αλλαγές στον κλάδο της ζάχαρης μετά την προσαρμογή στην νέα Κοινή Οργάνωση Αγοράς, σύμφωνα με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και σύμφωνα με τις απαιτούμενες βασικές δυνατότητες (συμμαχίες, outsourcing, ανάπτυξη μέσω μάθησης, παράλληλες δραστηριότητες).(Κανονισμός (ΕΚ) αριθ.320/2006 του Συμβουλίου για τη θέσπιση καθεστώτος αναδιάρθρωσης του κλάδου της ζάχαρης στην Κοινότητα)

2.2.3 Ανάλυση SWOT σε εταιρικό επίπεδο

Ιδιαίτερα κρίσιμη κρίνεται η παράθεση της ανάλυσης SWOT για την EBZ η οποία θα αποκαλύψει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες στο εσωτερικό της περιβάλλον και τις ευκαιρίες και τις απειλές που καλείται να αντιμετωπίσει η εταιρία στο εξωτερικό περιβάλλον δράσης της. Είναι μια καθοριστική ανάλυση για τη διαμόρφωση των στρατηγικών σχεδίων που καλείται να διαμορφώσει και να υλοποιήσει μια επιχείρηση.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Χαμηλή ποιότητα τεύτλων
- Υψηλές τιμές αγοράς τεύτλων
- Μικρή διάρκεια παραγωγικής διαδικασίας (15 Αυγούστου- 30 Νοεμβρίου)
- Υψηλό κόστος παραγωγής και εξόδων διοίκησης και διάθεσης
- Απουσία προϊόντων προστιθέμενης αξίας(άχνη, οινόπνευμα)
- Απουσία διαφοροποιημένων προϊόντων (βιοκαύσιμα)
- Εφησυχασμός λόγω θέσης στην αγορά
- Ταλαντευόμενη στρατηγική πορεία λόγω αλλαγών στη διοίκηση.
- Σύγκρουση κοινωνικής και επιχειρησιακής πολιτικής (απεργίες εργαζομένων της εταιρίας, καθώς και παραγωγών)
- Αποπροσανατολισμός προσωπικού από επιχειρηματικό συμφέρον της εταιρίας
- Υποτονική εμπορία
- Αδύναμη χρηματοοικονομική διαχείριση (δάνεια ύψους 130 εκ. €)
- Πληθυσμιακή γήρανση προσωπικού και κίνδυνος απώλειας γνωστικού κεφαλαίου
- Χρηματοοικονομικοί πόροι
- Ανεπαρκή κανάλια διανομής κι αποθήκευσης (υψηλό κόστος μεταφοράς).Οι μονάδες παραγωγής της είναι όλες στη Βόρεια Ελλάδα, ενώ το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού βρίσκεται στην Κεντρική και Νότια Ελλάδα

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ

- Πολύ ισχυρό brand name, βασισμένο στο μέγεθος και στην ιστορία
- Εντοπιότητα (γεωγραφικό πλεονέκτημα)
- Καλή ποιότητα ζάχαρης
- Εύρυθμη λειτουργία εργοστασίων
- Έμπειρο κι εξειδικευμένο προσωπικό (εμπειρικός πλούτος και γνωστικό κεφάλαιο)

- Παραγωγή στη Σερβία
- Μείωση του αριθμού των εργαζομένων

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Νέος Κανονισμός Οργάνωσης Αγοράς που επιφέρει αύξηση τιμών, έλλειψη ζαχαρότευτλων, μείωση παραγωγής και αύξηση ανταγωνισμού στην Ε.Ε.
- Η πιο σημαντική απειλή που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση, είναι η είσοδος ανταγωνιστών στην αγορά, μετά τη σταδιακή απελευθέρωσή της.
- Αύξηση εισαγωγών από Τρίτες Χώρες. Αυτό μπορεί να μεταφραστεί και σε ευκαιρία για μελλοντικές συμφωνίες με αυτές τις χώρες
- Απειλή εισαγωγών από γειτονικές χώρες
- Γιγάντωση εισαγωγικών εταιριών ζάχαρης
- Οξύς ανταγωνισμός σε όλα τα επίπεδα

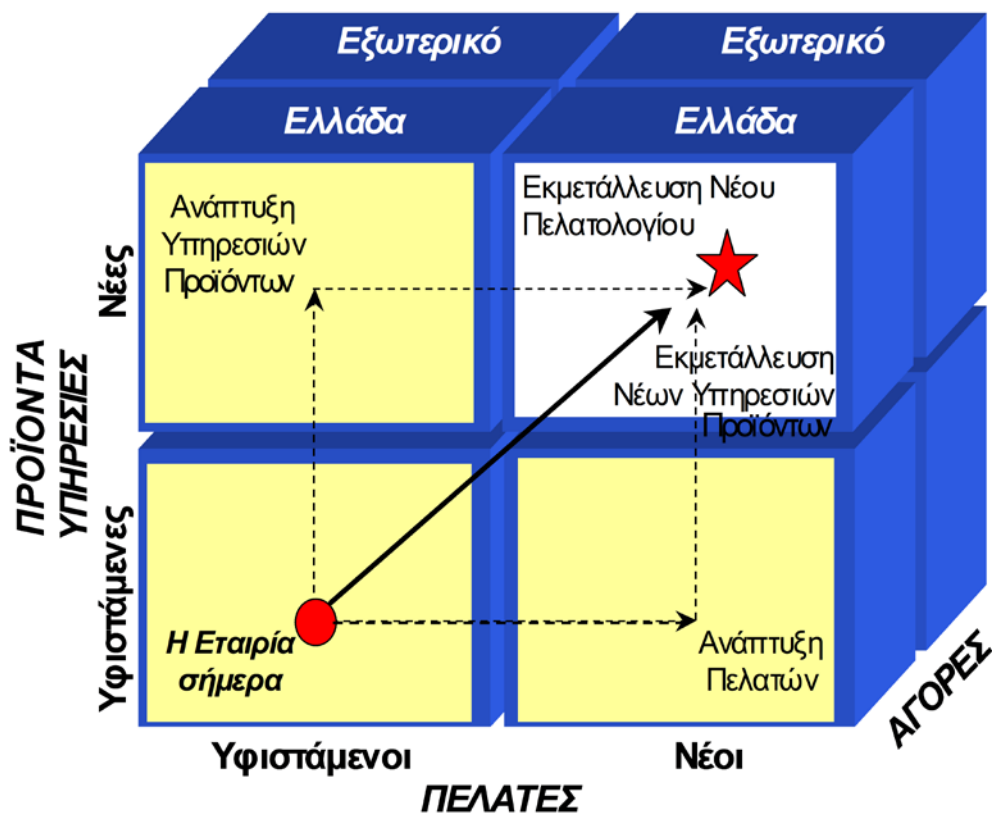
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Προνομιακές συμφωνίες με Σερβία (χαμηλότερο κόστος παραγωγής που καθιστά χαμηλότερη την τιμή της ζάχαρης που εισάγεται στην Ελλάδα. Το 40% της σέρβικης ζάχαρης εισάγεται στην Ελλάδα)
- Ενίσχυση συνεργασίας με τευτλοπαραγωγούς με προνομιακές συμβάσεις
- Ενίσχυση συνεργασίας με σημαντικούς πελάτες
- Δυνατότητες λειτουργικής βελτίωσης
- Εξεισενισμός ακατέργαστης ζάχαρης από ζαχαροκάλαμο
- Διαφοροποίηση (βιοκαύσιμα, οινόπνευμα)
- Διείσδυση σε νέες αγορές μέσω συνεργασιών ή αυτοτελώς
- Μέσω της αυτοδιάγνωσης και αυτοκριτικής, ώριμο έδαφος για αλλαγή στρατηγικής και κουλτούρας στην εταιρία

Στο συγκεκριμένο σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι η οικονομική κρίση που ταλαιπωρεί τη χώρα μας, δεν επηρεάζει σημαντικά την πορεία της ΕΒΖ, διότι η ζάχαρη αποτελεί είδος βασικής ανάγκης, ως τρόφιμο και ως πρώτη ύλη. Ο Φ.Π.Α. παραμένει στο 13%. Έχει όμως πλήξει σημαντικά τις γεωργικές και αγροτικές περιοχές, επηρεάζοντας μακροπρόθεσμα το κόστος παραγωγής. Επιπλέον οι τρέχουσες αξίες έχουν υποβαθμιστεί δραματικά σε πλήρη αντίθεση με τις πραγματικές.

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

3.1. Προσδιορισμός Στρατηγικής και Συσχέτιση με πόρους- ικανότητες



Η EBZ αντιλαμβανόμενη τις συνθήκες ανταγωνισμού που άρχισαν να διαμορφώνονται σταδιακά στην Ευρωπαϊκή αγορά ζάχαρης, αλλά και τις επιχειρηματικές ευκαιρίες σε χώρες των Βαλκανίων, εστιάζει τη στρατηγική της στα εξής σημεία :

- Τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της και τη μείωση του κόστους παραγωγής.

- Την περαιτέρω εξάπλωση των δραστηριοτήτων της στα Βαλκάνια στον τομέα των πωλήσεων.(εξαγοράζοντας για παράδειγμα άλλες βιομηχανίες στην περιοχή των Βαλκανίων που αποτελούν μονοπώλια για τις εκάστοτε χώρες- αγορές)

- Την τροποποίηση εργοστασίων σε μονάδες παραγωγής βιοκαυσίμων.

Οι βασικές στρατηγικές που εφαρμόζει η EBZ είναι οι εξής:

● **Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους** (Porter Michael) όσον αφορά το βασικό και μοναδικό της προϊόν, την λευκή κρυσταλλική ζάχαρη, αλλά και για τα υποπροϊόντα της, την μελάσα, τον ξηρό και τον νωπό πολτό (ζωοτροφές). Με αυτή τη στρατηγική εκφράζεται η συστηματική προσπάθεια της επιχείρησης να διατηρήσει το κόστος παραγωγής και διάθεσης της ζάχαρης σε επίπεδα χαμηλότερα του ανταγωνισμού ώστε να επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική αυτή έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- ◆ Μειώνει τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών
- ◆ Ελαχιστοποιεί τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- ◆ Μειώνει την ελκυστικότητα των υποκατάστατων προϊόντων
- ◆ Εξουδετερώνει τους αδύναμους ανταγωνιστές.

Έχει όμως και δύο σοβαρά μειονεκτήματα:

- Η μαζική παραγωγή και διάθεση της ζάχαρης απαιτεί μεγάλης κλίμακας επενδύσεις που παγιδεύουν την εταιρία σε ένα συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας και της στερούν τη δυνατότητα προσαρμογής σε νέες συνθήκες αν οι περιστάσεις το απαιτούν
- Η εταιρία διατρέχει πάντα τον κίνδυνο να βρεθεί αντιμέτωπη με άλλη ανταγωνιστική που θα καταφέρει να λειτουργήσει με ακόμα χαμηλότερο κόστος.

Η Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης (ΕΒΖ) παρά τη μέχρι πρότινος (2006) κερδοφόρο λειτουργία της, βρίσκεται σε ιδιαίτερα δύσκολη θέση, καθώς πέραν των προκλήσεων των νέων δεδομένων του κλάδου που έχει να αντιμετωπίσει (λόγω της προσαρμογής στη νέα Κ.Ο.Α. Ζάχαρης), παρουσιάζει αισθητά μεγαλύτερο κοστολόγιο σε σχέση με τις λοιπές χώρες της ΕΕ, λόγω των εγγενών μειονεκτημάτων που παρουσιάζει η ελληνική τευτοκαλλιέργεια (κλίμα, απουσία μεγάλων καλλιεργήσιμων εκτάσεων, κλπ) αλλά και της πολυδιάσπασης της παραγωγικής δυναμικότητας. Υπολογίζεται ότι η εταιρία για να εξασφαλίσει την κάλυψη της ποσόστωσής της των 158.800 τόνων ζάχαρης αναγκάζεται να στηρίζει γενναία την βασική τιμή του τεύτλου επιβαρύνοντας το κοστολόγιό της. Στην Ελλάδα οι τιμές της χύμα ελληνικής παραγωγής ζάχαρης από 732€/τόνο πριν από τη νέα ΚΟΑ (2005) έπεσαν στη συνέχεια γύρω στις 620€/τόνο ζάχαρης, λόγω έντονου ανταγωνισμού, δηλαδή μειώθηκαν κατά 16%. Σήμερα όμως οι τιμές έχουν αυξηθεί εκ νέου, ενώ αναμένεται να αυξηθούν κι άλλο στο μέλλον.

● Στρατηγική της (μερικής) Αποχώρησης. (Θερίου 2005). Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική η αποχώρηση από συγκεκριμένο τμήμα αγοράς μπορεί να είναι απαραίτητη όταν διαπιστώνεται αδυναμία αποτελεσματικής εκμετάλλευσης των πόρων που διαθέτει μια εταιρία. Με απόφαση της Ετήσιας Τακτικής Γενικής Συνέλευσης των μετόχων της στις 10/11/2006 (ebz.smartin.gr) αποφάσισε τη λειτουργία των τριών μόνο εργοστασίων της εταιρίας (Πλατέος, Σερρών και Ορεστιάδας) και της απόσυρσης του 50,01% της ποσόστωσης ζάχαρης, με την υποχρέωση της μερικής διάλυσης-μετατροπής των εγκαταστάσεων παραγωγής των εργοστασίων Λάρισας και Ξάνθης σε μονάδες παραγωγής προϊόντων μη υπαγόμενων στην Κοινή Οργάνωση Αγοράς για τη ζάχαρη.

Η αύξηση των τιμών στα τεύτλα, τα αυξημένα κίνητρα για αποχώρηση από την παραγωγή ζάχαρης και η αναμενόμενη σταδιακή απελευθέρωση της αγοράς ζάχαρης από το 2009/10 προκαλούν ραγδαίες εξελίξεις στον κλάδο παραγωγής ζάχαρης της ΕΕ. Πολλές χώρες της Ε.Ε. έχουν επίσημα ανακοινώσει την παύση λειτουργίας εργοστασίων και ορισμένες από αυτές την απόσυρση ποσόστωσης ζάχαρης καθώς οι λιγότερο ανταγωνιστικές χώρες (π.χ. Ιταλία και Ιρλανδία) αποσύρουν σημαντικό μέρος ή και το σύνολο της ποσόστωσής τους ενώ οι χώρες με ανταγωνιστικό κόστος παραγωγής μειώνουν την παραγωγή ζάχαρης που με το παλαιό καθεστώς δρομολογούνταν προς πώληση στη διεθνή αγορά .

● **Στρατηγική της Σταθεροποίησης σε ώριμες αγορές** (Θερίου 2005), η οποία συνεπάγεται αλλαγές στη λειτουργία της επιχείρησης ενώ το προϊόν και η αγορά του παραμένουν ως έχουν. Η αγορά βρίσκεται σε σύγχυση. Η αβεβαιότητα της σταθεροποίησης των τιμών της ζάχαρης προβληματίζει σε ευρωπαϊκό επίπεδο τις ζαχαροβιομηχανίες μετά την πλήρη ενεργοποίηση της συμφωνίας ΕΒΑ (Everything But Arms) από το 2009, η οποία επιτρέπει στις 50 λιγότερο αναπτυγμένες χώρες του κόσμου την εισαγωγή στην Ε.Ε. αδασμολόγητης ζάχαρης από ζαχαροκάλαμο χωρίς περιορισμό, ποσότητας περίπου 3.000.000 τόνων. Αυτό το γεγονός εκτιμάται ότι θα επιφέρει εντονότατο ανταγωνισμό και μείωση τιμών. Γι' αυτό το λόγο κρίνεται επιτακτική η ανάγκη της περαιτέρω μείωσης του κόστους παραγωγής (και των συντελεστών που την επηρεάζουν) έτσι ώστε να μπορέσει η εταιρία να είναι ανταγωνιστική. Η ΕΒΖ αντιλαμβάνομενη τις συνθήκες ανταγωνισμού που άρχισαν να διαμορφώνονται σταδιακά στην Ευρωπαϊκή αγορά ζάχαρης, αλλά και τις επιχειρηματικές ευκαιρίες σε χώρες των Βαλκανίων, εστιάζει τη στρατηγική της στα εξής σημεία (Ετήσια Οικονομική Έκθεση της 30/06/2009 της ΕΒΖ ΑΕ, σελ 7, όπως αναρτήθηκε στην εταιρική της ιστοσελίδα ebz.smartin.gr):

- ▶ βελτίωση βιομηχανικής απόδοσης,
- ▶ επίτευξη παραγωγής σύμφωνα με τη συνολική ποσόστωση με στήριξη της τευτοκαλλιέργειας
- ▶ μείωση του κόστους μισθοδοσίας καθώς και των λοιπών συντελεστών του κόστους.

Η Εταιρία έχοντας υπόψη ότι οι αλλαγές αυτές απαιτούν αναμόρφωση των λειτουργιών της, έχει θέσει σε εφαρμογή σχέδιο αναδιάρθρωσης του κόστους παραγωγής και λειτουργίας, προκειμένου να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητα της στο νέο περιβάλλον που θα διαμορφωθεί. Επίσης, έχοντας υπόψη την προοπτική μίας τέτοιας εξέλιξης, από τον Ιούλιο του 2004, προχώρησε και έλαβε μέτρα που συμβάλουν τόσο σε μείωση του κόστους παραγωγής, όσο και σε βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης στην ελληνική αγορά και στην αγορά των Βαλκανίων. Συγκεκριμένα και επειδή ο κύριος στόχος της εταιρίας είναι η δραστική μείωση του κόστους παραγωγής η Εταιρία σύναψε συμβάσεις καλλιέργειας με τους παραγωγούς στις βασικές τιμές που ορίζει ο Κανονισμός 318/2006 ενώ παράλληλα επιδοτεί με οικονομικά μέτρα τους Έλληνες παραγωγούς (bonus) στην προσπάθεια να εξασφαλισθούν οι αναγκαίες ποσότητες πρώτης ύλης.

● **Στρατηγική Διαφοροποίησης επιχειρησιακού προσανατολισμού** (Καζάζης 2006) (Ansoff Igor) και συγκεκριμένα **Μη συγγενική Διαφοροποίηση** (Θερίου 2005) όσον αφορά την απόφαση της εταιρίας να στραφεί στην παραγωγή και διάθεση Βιοαιθανόλης. Η εταιρία επιδιώκει να αυξήσει τον κύκλο εργασιών της επεκτείνοντας τη δραστηριότητά της σε νέα αγορά με ένα νέο προϊόν. Η στρατηγική αυτή συνήθως εμπεριέχει μεγάλο βαθμό κινδύνου, γιατί αρχικά προσφέρει χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και έχει υψηλό κόστος.

Οι κίνδυνοι αντισταθμίζονται λαμβάνοντας επίσης υπόψη της τις σημαντικές επιχορηγήσεις που προβλέπονται για τη μετατροπή εργοστασίων σε μονάδες παραγωγής Βιοαιθανόλης, την οδηγία 2003/30/EC της Ε.Ε που θέτει ως στόχο το 5,75% όλων των καυσίμων κίνησης να προέρχεται από βιοκαύσιμα σε όλα τα κράτη-μέλη έως το 2010, και κυρίως την φοροαπαλλαγή που χορηγείται στα βιοκαύσιμα για την παραγωγή των οποίων χρησιμοποιούνται πρώτες ύλες παραγόμενες στην Ελλάδα.

● **Στρατηγική Εισόδου σε νέες αγορές** (Καζάζης 2006) με επιλογή της **Στρατηγικής Συνεργασίας**. Η EBZ και ο βασικός της μέτοχος η ATEbank αποφάσισαν να προβούν μέσω διεθνούς διαγωνισμού, στην προσέλκυση και επιλογή στρατηγικού επενδυτή ή ομάδας επενδυτών για την μετατροπή των εγκαταστάσεων παραγωγής των εργοστασίων Λάρισας και Ξάνθης σε μονάδες παραγωγής Βιοαιθανόλης. (Τριμηνιαίες Οικονομικές Καταστάσεις της 30/09/2009 της EBZ ΑΕ, σελ.17, όπως αναρτήθηκε στην εταιρική της ιστοσελίδα ebz.smartin.gr) Αυτό το σενάριο μέχρι σήμερα δεν έχει υλοποιηθεί.

Ως εναλλακτική μέθοδο υλοποίησης της στρατηγικής της, η EBZ εφάρμοσε την **Μέθοδο της εξωτερικής ανάπτυξης με την εξαγορά άλλων**

επιχειρήσεων (Θερίου 2005). Η εταιρεία στο πλαίσιο της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της στο εξωτερικό και εκμεταλλευόμενη τις σημαντικές επενδυτικές ευκαιρίες που παρουσιάζουν οι αγορές των βαλκανικών χωρών, προέβη σε δύο στρατηγικής σημασίας εξαγορές ζαχαρουργείων στη Σερβία: την **AD FABRIKA SECERA “SAJKASKA” – ZABALJ**, με τελικό ποσοστό συμμετοχής 92,32% και την **AD FABRIKA SECERA “CRVENKA”** με ποσοστό συμμετοχής 80,80%. Με τον έλεγχο των δύο ζαχαρουργείων στη Σερβία, η εταιρεία ελέγχει το 40% περίπου του συνόλου της παραγωγής ζάχαρης στη γειτονική χώρα και η ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων των κερδοφόρων αυτών επιχειρήσεων στα αποτελέσματα του ομίλου βελτιώνει κατά πολύ την εικόνα του ομίλου. Παράλληλα η επιπρόσθετη παραγωγή ζάχαρης στη Σερβία, δίνει τη δυνατότητα στην EBZ να ασκεί πιο ευέλικτη εμπορική πολιτική.

Καμιά από τις στρατηγικές αυτές δεν έχει ελπίδες επιτυχίας αν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχει δημιουργήσει η εταιρία, δεν είναι διαρκή, διατηρήσιμα και εξελίξιμα. Είναι ζωτικής σημασίας μια επιχείρηση να μην σταματάει ποτέ τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ώστε να παρουσιάζει ένα συνεχώς μετακινούμενο στόχο για τους ανταγωνιστές της. Το στοιχείο αυτό είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά επιχειρήσεων με συστηματικά επιτυχημένες στρατηγικές. (Μιχαλόπουλος κ.α. 2007)

3.2. Αξιολόγηση Στρατηγικής / Μέτρηση Στρατηγικής Αποτελεσματικότητας

Με βάση τις παραπάνω στρατηγικές κατευθύνσεις που επιλέχθηκαν από την EBZ επιτυγχάνονται τα εξής:

- Αυξάνεται ως ένα βαθμό, η αξιοποίηση της παραγωγικής δυναμικότητας των εν λειτουργία εργοστασίων ζάχαρης.
- Αποφεύγεται το επιπλέον κόστος της εισφοράς αναδιάρθρωσης στην ΕΕ για ζάχαρη που δεν παράγεται.
- Εισρέουν σημαντικά κονδύλια από τις ενισχύσεις αναδιάρθρωσης της ΕΕ (περίπου € 78.000.000) τα οποία η EBZ έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει σε επενδύσεις βελτίωσης της παραγωγικής της λειτουργίας και ανάπτυξης εναλλακτικών δραστηριοτήτων (π.χ. βιοαιθανόλη) καθώς και για την πραγματοποίηση στρατηγικών και εμπορικών κινήσεων προς εκμετάλλευση εξελίξεων της αγοράς.(Ετήσια Οικονομική Έκθεση της

30.6.2009 της EBZ ΑΕ, σελ.29, όπως αναρτήθηκε στην εταιρική της ιστοσελίδα <http://ebz.smartin.gr/272864399/30%20%206%202009%20.pdf>)

■ Ενεργοποιείται η συνδεδεμένη ενίσχυση της ΕΕ προς τους τευτοκαλλιεργητές η οποία υποστηρίζει τη συνέχιση της τευτοκαλλιέργειας στην Ελλάδα, αφού αντισταθμίζει σε μεγάλο βαθμό την απώλεια εισοδήματος των τευτοπαραγωγών από την μεταρρύθμιση του καθεστώτος ζάχαρης της Ε.Ε. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται η άσκηση στοχευμένης και δυναμικής γεωπονικής και αγρονομικής πολιτικής από την EBZ καθιστώντας το «ρεαλιστικό» σενάριο αύξησης της διαθεσιμότητας τεύτλων πιο πιθανό.

Θα πρέπει όμως να τονιστεί ο κίνδυνος μη-αναστρέψιμης αρνητικής εξέλιξης των οικονομικών μεγεθών του Ομίλου καθώς:

◆ Οι συνθήκες για την EBZ αναμένεται να είναι ακόμη δυσμενέστερες εξαιτίας της προβλεπόμενης σταδιακής πλήρους απελευθέρωσης της αγοράς ζάχαρης. Η παραγωγή ζάχαρης στην Ελλάδα εκτιμάται ότι υπάρχει ισχυρή πιθανότητα να είναι ζημιογόνα ακόμη και σε περίπτωση επίτευξης όλων των προτεινόμενων βελτιώσεων και αναδιαρθρώσεων της παραγωγικής δυναμικότητας.

◆ Όποια προβλεπόμενη μελλοντική κερδοφορία του Ομίλου προκύπτει από εκτιμήσεις της EBZ αναφορικά με την παραγωγή βιοαιθανόλης στην Ελλάδα και ζάχαρης στη Σερβία, που μπορεί να χαρακτηριστεί αισιόδοξη, αλλά εμπεριέχει και ρίσκο.

Συνεπώς, σε περίπτωση δυσμενών εξελίξεων (έλλειψη τεύτλων, αναποτελεσματικότητα των ενεργειών λειτουργικής βελτίωσης, επιδείνωση των συνθηκών της αγοράς, κλπ.) θα πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο λήψης απόφασης αναφορικά με τη λειτουργία λιγότερων εργοστασίων για την παραγωγή ζάχαρης και εφόσον απαιτείται απόσυρση επιπλέον ποσότητας.

Με βάση την παραπάνω στρατηγική επιλογή, ως βασικός μακροπρόθεσμος στόχος τίθεται η διασφάλιση της κερδοφόρας λειτουργίας και βιωσιμότητας της EBZ μέσω περιορισμού της παραγωγής ζάχαρης στο μισό περίπου της σημερινής ποσότητας και η βέλτιστη αξιοποίηση της παραγωγικής δυναμικότητας των εργοστασίων στην Ελλάδα.

Παράλληλα η επιπρόσθετη παραγωγή ζάχαρης στη Σερβία, δίνει τη δυνατότητα στην EBZ να ασκήσει πιο ευέλικτη εμπορική πολιτική, ενώ σε περίπτωση περαιτέρω μείωσης του κόστους, η λειτουργία των θυγατρικών εταιριών στη Σερβία θα συνεισφέρει στα αποτελέσματα του Ομίλου (ενοποιημένα). Επίσης η EBZ έχει τη δυνατότητα μέσω στοχευμένων βελτιώσεων στην εφοδιαστική της αλυσίδα να αξιοποιήσει τις εγκαταστάσεις της και το πελατολόγιό της στην Ελλάδα, για την εμπορία ζάχαρης ή και άλλων προϊόντων.

Οι αυξημένες ενισχύσεις τα δύο πρώτα έτη δίνουν επίσης τη δυνατότητα στην EBZ να διατηρήσει την ευελιξία αντιδράσεων σε θετικές ή δυσμενείς εξελίξεις της αγοράς ζάχαρης και παράλληλα να επενδύσει σε διαφοροποιημένες δραστηριότητες, όπως η παραγωγή Βιοαιθανόλης. Σύμφωνα με διεθνή μελέτη σκοπιμότητας της IPRO, η επένδυση για τη μετατροπή εργοστασίων σε παραγωγή Βιοαιθανόλης έχει την προοπτική σημαντικής κερδοφορίας από το πρώτο έτος λειτουργίας. (Ετήσια Οικονομική Έκθεση της 30.6.2009 της EBZ ΑΕ, σελ.22, όπως αναρτήθηκε στην εταιρική της ιστοσελίδα <http://ebz.smartin.gr/272864399/30%206%202009%20.pdf>)

Καθώς το νέο καθεστώς ζάχαρης της ΕΕ παρέχει σημαντικές ενισχύσεις σε περίπτωση απόσυρσης ποσόστωσης, η EBZ μπορεί να συμβάλλει προς την διασφάλιση πόρων προς όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (αγρότες, εργαζομένους, βιομηχανία) και να ενισχύσει τις προοπτικές βιωσιμότητας της έτσι ώστε να διατηρήσει το ρόλο της ως φορέας περιφερειακής και αγροτικής ανάπτυξης.

Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι η επίτευξη των στόχων αυτών είναι ιδιαίτερα δύσκολη και απαιτεί τη στοχευόμενη και συντονισμένη προσπάθεια όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Τα μεγέθη που χρησιμοποιεί η EBZ για την αξιολόγηση της στρατηγικής της ακολουθούν την κλασική αξιολόγηση των εταιριών και είναι:

- I.** Αποδοτικότητα (κέρδη - έσοδα)
- II.** Αποτελεσματικότητα κόστους
- III.** Μεριδίο αγοράς
- IV.** Πωλήσεις

- V. Αναγνώριση
- VI. Μάθηση - Διατηρησιμότητα ανθρώπινου δυναμικού
- VII. Απόδοση, Κουλτούρα, Ικανοποίηση εργαζομένων
- VIII. Ικανοποίηση πελατών
- IX. Ανταπόκριση, ταχύτητα, ποιότητα, λειτουργικά κόστη
- X. Εταιρική κοινωνική ευθύνη
- XI. Καινοτομίες

Τα χρηματοοικονομικά μεγέθη μετρώνται ανά τρίμηνο και στο τέλος κάθε οικονομικής χρονιάς ενώ έρευνες ικανοποίησης γίνονται κάθε δύο χρόνια. Μεγέθη κλειδιά για την EBZ είναι:

- ◆ η θέση στην αγορά
- ◆ η κερδοφορία
- ◆ η παραγωγικότητα
- ◆ η ικανοποίηση τευτλοπαραγωγών, εργαζομένων και πελατών

Ιδιαίτερα για την περίοδο κρίσης και αναδιάρθρωσης που διανύει η EBZ κρίθηκε απαραίτητο να εκπονηθούν μελέτες ανταγωνιστικότητας και Business plans για να αποτυπωθεί η αντικειμενική πραγματικότητα και να αξιολογηθούν επιστημονικά οι ενδεδειγμένες στρατηγικές επιλογές.

Τα παραπάνω μεγέθη που χρησιμοποιεί η EBZ για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών της σε συνδυασμό με την ιδιότητά της ως εταιρία εισηγμένη στο χρηματιστήριο και ελεγχόμενη από Ορκωτούς Ελεγκτές Λογιστές κρίνονται ως επαρκή και κατάλληλα. Η εταιρία καταφέρνει να παρακολουθεί όχι μόνο την τωρινή αλλά και τη μελλοντική θέση της. Έχει αντιληφθεί (όχι όμως αναίμακτα, και ίσως πολύ αργά) ότι τα μεγέθη που χαρακτηρίζουν μια εταιρία με παρόν αλλά και μέλλον είναι το πνεύμα καινοτομίας, οι δυνατότητες και η διατηρησιμότητα, η μάθηση, η απόδοση και η ανάπτυξη του μάνατζμεντ.

3.3. Εμπόδια

Αφού λοιπόν έχει προηγηθεί η στρατηγική ανάλυση του περιβάλλοντος, της αποστολής και των προσδοκιών και των πόρων και ικανοτήτων της EBZ, και αφού εξετάστηκαν οι μέχρι τώρα στρατηγικές της επιλογές, παρουσιάστηκαν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της, προέκυψαν τα κύρια στρατηγικά ζητήματα που αφορούν:

- ➔ Το όραμα και την αποστολή της εταιρίας,
- ➔ Το διαχρονικό στρατηγικό έργο
- ➔ Την στρατηγική κατεύθυνση και
- ➔ Την αντιμετώπιση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Η ουσία της στρατηγικής στο σημερινό περιβάλλον, δεν είναι η δομή, τα προϊόντα και οι αγορές της επιχείρησης αλλά η δυναμική των συμπεριφορών της. Κλειδί επιτυχίας είναι η έγκαιρη αντίληψη των τάσεων της αγοράς και η γρήγορη ανταπόκριση.

Το όραμα και η αποστολή της EBZ παρέμειναν για αρκετά χρόνια, ιδίως μετά την εισαγωγή της στο Χ.Α.Α συγκεχυμένα, αφού δινόταν (και μάλλον ακόμη δίνεται) η εντύπωση ότι η εταιρία λειτουργεί *υβριδικά* με περισσότερη έμφαση να δίδεται στο ρόλο του φορέα άσκησης πολιτικής παρά στον οργανισμό που λειτουργεί υπό τη σκέπη της αμιγούς επιχειρηματικής φύσης. Παράλληλα, δινόταν (και ίσως συνεχίζει να δίνεται) η εντύπωση ότι εξακολουθεί να εξυπηρετεί τους αποκλίνοντες στόχους άλλων φορέων (stakeholders) που την επηρέαζαν και συνεχίζουν να την επηρεάζουν. Επίσης η εταιρία έδινε στην εντύπωση στο ελλειπώς πληροφορημένο επενδυτικό κοινό ότι απεμπολεί την υποχρέωσή της ως εισηγμένη εταιρία στο Χ.Α.Α. να λειτουργεί με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια για τη μεγιστοποίηση της μακρόχρονης αξίας στους μετόχους της, με αποτέλεσμα να διακυβεύει τη βιωσιμότητά της. Η καθοδική πορεία της μετοχής της από το 1994 ως σήμερα τεκμηριώνει ότι οι επενδυτές την «τιμώρησαν» για την έλλειψη διαφάνειας πληροφόρησης σχετικά με την «υβριδική» αποστολή της, τη βραχυχρόνια στρατηγική της και το ασυνεχές στρατηγικό και διοικητικό έργο της.

Το στρατηγικό διοικητικό έργο της παρουσιάζει διαχρονική ασυνέχεια και ασυνέπεια, καθ' ότι οι εκάστοτε πολιτικές επιλογές ανώτατων στελεχών

(Προέδρων του Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθυνόντων Συμβούλων) και συχνές αλλαγές διοικήσεων δεν έχουν επιτρέψει την παραγωγή έργου με ομαλή ροή.

Η στρατηγική κατεύθυνση της EBZ διαχρονικά εστίαζε στην προσπάθεια ανταπόκρισης στον ανατεθέντα ρόλο της προς ικανοποίηση άλλων ενδιαφερόμενων φορέων (καλλιεργητές, απασχόληση σε παραμεθόριες περιοχές, κ.λ.π.) με αποτέλεσμα να υποσκάπτει σταδιακά, αλλά σταθερά, τη μακροχρόνια αξία της εταιρίας. Μερικά δείγματα γραφής του «βραχυχρόνιου στρατηγικού ορίζοντα» αποτελούν η διανομή υψηλών μερισμάτων, οι υψηλές τιμές αγοράς τεύτλων, η πρόσληψη πλεονάζοντος προσωπικού, κ.λ.π.).

Η πολυετής ηγετική θέση στην εγχώρια αγορά ζάχαρης και η επανάπαυση που αυτό προκαλεί, συνετέλεσε στην εξάλειψη ανταγωνιστικών αντανακλαστικών εγρήγορσης. Εκτός από την έλλειψη μηχανισμών παρακολούθησης και ανάλυσης των τεκταινόμενων στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, ακόμη και όταν εμφανίζονταν διερευνητικές προτάσεις για συνεργασία, αυτές απορρίπτονταν χωρίς ενδελεχή αξιολόγηση. Φυσικά μετά την είσοδο ανταγωνιστών στην εγχώρια αγορά, ορισμένα ανταγωνιστικά αντανακλαστικά τέθηκαν σε λειτουργία. Τα αντανακλαστικά αυτά αναπτύσσονται, αλλά με τις συνακόλουθες παρενέργειες της επιδιωκόμενης ραγδαίας ανάπτυξης (π.χ. υποτυπώδης παρακολούθηση ανταγωνιστικών κινήσεων, άνοιγμα προς τους υποσυσκευαστές, περαιτέρω διείσδυση σε άλλες αγορές).

3.4. Βασικές Δυνατότητες Δημιουργίας Αξίας για τον Πελάτη / Εκτίμηση Διατηρησιμότητας

3.4.1. Ποιότητα Προϊόντος (Ζάχαρη) / Υποστήριξη παραγωγής



Η λευκή κρυσταλλική ζάχαρη είναι το κύριο προϊόν της Εταιρείας. Προκειμένου να καλύψει τυχόν επιπλέον ζήτηση πραγματοποιεί και εισαγωγές ζάχαρης από χώρες της Ε.Ε. Επίσης η Εταιρεία εισάγει και εμπορεύεται ζάχαρη για ενεργητική τελειοποίηση η οποία χρησιμοποιείται από τις κονσερβοποιίες. Η μελάσα είναι παραπροϊόν της ζάχαρης και χρησιμοποιείται ως πρώτη ύλη για την παραγωγή οينوπνεύματος, ζυμών και ζωοτροφών. Η ζαχαρόπιττα είναι ζωοτροφή και παρασκευάζεται από ξηρό πολτό (παραπροϊόν της ζάχαρης) με την προσθήκη μελάσας. Ο νωπός πολτός είναι ζωοτροφή με μεγαλύτερη περιεκτικότητα σε νερό από ότι η ζαχαρόπιττα. Το προϊόν της ζάχαρης που παράγει η Εταιρεία είναι, από άποψη ποιότητας, ένα από τα καλύτερα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για την εξασφάλιση ανώτερης ποιότητας πρώτης ύλης, η Εταιρεία διενεργεί σημαντική έρευνα, με σκοπό την παραγωγή τεύτλων με υψηλή ποιότητα και περιεκτικότητα σε σάκχαρα. Επίσης η Εταιρεία, όπως έχει ήδη αναφερθεί, παράγει και χορηγεί η ίδια στους παραγωγούς τον σπόρο των τεύτλων και κατευθύνει την καλλιέργεια και συγκομιδή των τεύτλων, μέσω των δικών της Γεωπονικών Υπηρεσιών προσφέροντας πληθώρα υπηρεσιών στην τευτλοκαλλιέργεια.

Προκειμένου η Εταιρεία να ελέγξει πλήρως την ποιότητα των τεύτλων που προμηθεύεται, εκτός από τους σπόρους που διαθέτει στους παραγωγούς, αναλαμβάνει και την διενέργεια των απαραίτητων ψεκασμών για την

φυτοπροστασία καθώς και κάθε άλλη υπηρεσία που θα εξυπηρετούσε την ποιότητα της παραγόμενης πρώτης ύλης. Επίσης το άρτια οργανωμένο και πλήρως καταρτισμένο δίκτυο γεωπόνων και τεχνικών που διαθέτει είναι πάντα κοντά στον τευτοπαραγωγό και του παρέχει τις απαραίτητες συμβουλές για την πραγματοποίηση μιας παραγωγικής και ποιοτικής σοδειάς. Με τον τρόπο αυτό η Εταιρεία ελέγχει την διαδικασία της τευτοκαλλιέργειας σε όλα τα στάδια (σπορά - φυτοπροστασία - συγκομιδή), εξασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο όσο το δυνατόν καλύτερης ποιότητας ζαχαρότευτλα. Η Εταιρεία αναπτύσσει ειδικές καλλιέργειες ζαχαρότευτλων για να παράγει σπόρους τεύτλων που, μετά από την κατάλληλη επεξεργασία, πωλεί στους καλλιεργητές τεύτλων και ένα μέρος το εξάγει σε Σποροπαραγωγικούς Οίκους του εξωτερικού. Για τον σκοπό αυτό η Εταιρεία διαθέτει στο Πλατύ σύγχρονη μονάδα επεξεργασίας και κουφετοποίησης του σπόρου. Επίσης στις εγκαταστάσεις της Εταιρείας στη Σίνδο – Θεσσαλονίκης, υπάρχει Ερευνητικό Κέντρο Γενετικής και Βελτίωσης ποικιλιών, όπου αναπτύσσονται ποικιλίες σπόρων κατάλληλες για τις συνθήκες της ελληνικής τευτοκαλλιέργειας.

Η λειτουργία θεωρείται ως πλήρως καθετοποιημένη εφόσον εκτός από μονάδες παραγωγής η Εταιρεία διαθέτει και συσκευαστήρια καθώς και τα απαραίτητα οχήματα που απαιτούνται για την διανομή χύμα ζάχαρης και των υπολοίπων προϊόντων.

Στις μέρες μας, καμία επιχείρηση δεν θα μπορέσει να επιβιώσει παρά μόνο εάν είναι σε θέση να προσελκύσει και να διατηρήσει ικανό αριθμό πελατών, μια προϋπόθεση που θα γίνεται όλο και πιο απαραίτητη, όσο εντείνεται ο ανταγωνισμός. Ο ανταγωνισμός με βάση το προϊόν και την τιμή πώλησης του, μπορεί για ένα μικρό χρονικό διάστημα, να αποφέρει οφέλη και ένα συγκεκριμένο μερίδιο αγοράς. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις ο πιο σίγουρος δρόμος για την επιβίωση και την επιτυχία είναι το να εντυπωσιάζεις διαρκώς τον πελάτη, μέσω της ποιότητας, της εξυπηρέτησης που του προσφέρεις, της ικανοποίησης που αυτός αντιλαμβάνεται και τελικά της αξίας που του παρέχεται.

3.4.2. Πραγματοποίηση Επένδυσης για την παραγωγή Βιοαιθανόλης

Σύμφωνα με την απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων της EBZ της 10.11.2006 και υπό το πρίσμα των νέων δεδομένων (μείωση τευτλοκαλλιέργειας, κλπ.), η EBZ δεσμεύτηκε για τη μετατροπή δύο εκ των ζαχαρουργείων της (Λάρισας και Ξάνθης), σε μονάδες παραγωγής βιοαιθανόλης.

Η EBZ και οι ανεξάρτητοι εξειδικευμένοι σύμβουλοί της, έχουν εκπονήσει διάφορες μελέτες, βάσει των οποίων σχεδιάζεται μερική αποξήλωση των δύο ζαχαρουργείων, καθώς σημαντικό τμήμα του υπάρχοντος μηχανολογικού εξοπλισμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή βιοαιθανόλης με τη χρήση ως πρώτης ύλης τεύτλων, μελάσσας και σιτηρών.

Η Επένδυση παρουσιάζει σημαντικές προοπτικές, και παρέχει μια μοναδική ευκαιρία για είσοδο στους κλάδους των βιοκαυσίμων και των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στην Ελλάδα. Το ευνοϊκό θεσμικό και επενδυτικό πλαίσιο τόσο στην ΕΕ όσο και την Ελλάδα, σε συνδυασμό με την αποτελεσματική προμήθεια πρώτων υλών αναμένεται να συμβάλουν σημαντικά στην επιτυχή οικονομική επίδοση του όλου έργου. Βασικά πλεονεκτήματα και ευκαιρίες της Επένδυσης περιλαμβάνουν:

Πλεονεκτήματα:

- ✓ Διάφορες μελέτες που εκπονήθηκαν από την EBZ και ανεξάρτητους συμβούλους επιβεβαιώνουν την οικονομική ελκυστικότητα του έργου.
- ✓ Μέρος των υπάρχοντων παγίων (γη, κτίρια και συγκεκριμένος εξοπλισμός) των ζαχαρουργείων σε Λάρισα και Ξάνθη μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τους σκοπούς της Προτεινόμενης Επένδυσης, μειώνοντας έτσι σημαντικά το απαιτούμενο ύψος κεφαλαιουχικών δαπανών.
- ✓ Η EBZ αποτελεί έναν αξιόπιστο συνεταιίρο με περίπου 50 χρόνια λειτουργίας και ισχυρών οικονομικών αποτελεσμάτων. Είναι επίσης θυγατρική της ΑΤΕ, μιας από τις μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες στην Ελλάδα

- ✓ Η EBZ έχει μακρά παρουσία και συνεισφορά στην ανάπτυξη της Ελληνικής γεωργίας, καθώς και εκτεταμένο δίκτυο σχέσεων με τοπικούς παραγωγούς / καλλιεργητές.
- ✓ Το προσωπικό της EBZ διαθέτει εκτεταμένη εμπειρία στην επεξεργασία ζαχαρότευτλων.
- ✓ Καινοτόμο έργο για τα Ελληνικά δεδομένα.

Ευκαιρίες:

- ✓ Ο τομέας των βιοκαυσίμων αναμένεται να γνωρίσει σημαντική ανάπτυξη στα επόμενα χρόνια, κυρίως λόγω του νέου θεσμικού πλαισίου της ΕΕ σχετικά με τη χρήση Βιοαιθανόλης.
- ✓ Η Νέα Εταιρία θα είναι σε θέση να εξασφαλίσει μεγάλο μέρος της ποσόστωσης Βιοαιθανόλης στην Ελλάδα. Υπάρχει επίσης η δυνατότητα για την επέκταση της επένδυσης ώστε να εξασφαλιστεί μεγαλύτερη ποσόστωση στο μέλλον.
- ✓ Σημαντικές προοπτικές για τη λήψη σημαντικών επιχορηγήσεων για τη χρηματοδότηση της Προτεινόμενης Επένδυσης.
- ✓ Το θεσμικό πλαίσιο για την παραγωγή Βιοαιθανόλης στην Ελλάδα βρίσκεται ακόμη υπό διαμόρφωση. Η οριστικοποίησή του αναμένεται να πραγματοποιηθεί μετά από διαβουλεύσεις με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη του κλάδου.

Ο ευκαιρίες που δίνει η επένδυση στην EBZ συνίστανται στην επίτευξη θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων (μεγάλο περιθώριο κέρδους, ενίσχυση της επένδυσης μέσω του Αναπτυξιακού Νόμου), αλλά και στην δημιουργία ενός νέου κοινωνικού προφίλ για την εταιρεία, που θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη του επενδυτικού κοινού, αλλά και θα αμβλύνει τα προβλήματα που έχουν δημιουργηθεί μετά από τις πρόσφατες αποφάσεις της Ε.Ε. για τη ζάχαρη.

Η EBZ, όπως και όλες οι επιχειρήσεις, είναι καταδικασμένη στη σχιζοφρένεια, δηλαδή της εξασφάλισης της συνέχειας της στρατηγικής της μέσα από συνεχείς βελτιώσεις και αλλαγές. Η βελτίωση της λειτουργικής

αποτελεσματικότητας δεν αρκεί, και αυτό που χρειάζεται να κάνει η εταιρία είναι συμβιβασμοί και επιλογές με στρατηγική την συνειδητή διαφορετικότητα.

4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

4.1. Προσδιορισμός κύριων θεμάτων και προβλημάτων

Από την ανάλυση που προηγήθηκε κατέστη σαφές ότι η EBZ αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις για το μέλλον της βιωσιμότητας και της υγιούς ανάπτυξής της. Οι προκλήσεις αυτές άπτονται του στρατηγικού προσανατολισμού που θα ακολουθήσει η εταιρία με δεδομένους τους περιορισμούς που τίθενται από τη νέα ΚΑΠ. Παρακάτω αναφέρονται τα κύρια θέματα και τα προβλήματα που προέκυψαν από τη εξέταση της περίπτωσης της EBZ ΑΕ :

- ✦ Το νέο καθεστώς της ΕΕ έχει ως στόχο τη δραστική μείωση της παραγωγής ζάχαρης από τεύτλα στην ΕΕ.
- ✦ Αναμένεται αυξημένος ανταγωνισμός στην ΕΕ από εισαγωγές ζάχαρης από ζαχαροκάλαμο
- ✦ Η EBZ έχει βιομηχανικό κόστος αισθητά υψηλότερο από το αντίστοιχο των ζαχαροβιομηχανιών στην ΕΕ
- ✦ Οι αναγκαίες λειτουργικές βελτιώσεις που προδιαγράφονται είναι ιδιαίτερα σημαντικές και δύσκολα υλοποιήσιμες ειδικά μέσα στα επόμενα δύο έτη, ενώ δεν αναμένεται να μειώσουν το κόστος της EBZ στα επίπεδα των εταιριών της ΕΕ.
- ✦ Βελτιώσεις στην ποιότητα των τεύτλων (ζαχαρικός τίτλος POL) που έχουν τη δυνατότητα περαιτέρω μείωσης του κόστους δεν θεωρείται από την EBZ ότι είναι εφικτές μεσοπρόθεσμα.
- ✦ Τα αποτελέσματα (προ φόρων, τόκων και εκτάκτων) ακόμη και στα πιο δραστικά σενάρια αναδιάρθρωσης της παραγωγικής δυναμικότητας (λειτουργία με 3 εργοστάσια) είναι οριακά θετικά.

✱ Ενδεχόμενη μείωση της τιμής πώλησης της EBZ λόγω αυξημένου ανταγωνισμού ή αύξηση της τιμής των τεύτλων με στόχο την διασφάλιση διαθεσιμότητας καλλιεργειών καθιστά τα σενάρια ζημιογόνα.

Με βάση τα παραπάνω κρίνεται αναγκαία η οργανωμένη, δραστική και άμεση διενέργεια λειτουργικών βελτιώσεων και παρεμβάσεων αναδιάρθρωσης της παραγωγικής δυναμικότητας, καθώς η εξασφάλιση της βιωσιμότητας της εταιρίας αναμένεται να αποτελέσει σημαντική πρόκληση με βάση τα δεδομένα της αγοράς.

4.2. Προτεινόμενη Δράση / Δυνητικά Οφέλη

«Το κλειδί σήμερα του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι το να διατηρηθεί η σταθερότητα, όσο περισσότερο γίνεται, αλλά ταυτόχρονα το να εντοπίζεται περιοδικά, η ανάγκη της αλλαγής όπως και το να διαθέτουμε την τεχνογνωσία ρήξεων χωρίς να κινδυνεύει η επιχείρηση» –(Μαλαβάκης)

Μολονότι δεν είναι εύκολο, βραχυπρόθεσμα η εταιρία θα πρέπει ταυτόχρονα να μειώσει τα λειτουργικά της κόστη μέσω μιας διευρυμένης εθελουσίας εξόδου (πλεονάζον προσωπικό) και της περιστολής παράλογων διοικητικών εξόδων και να ακολουθήσει πολιτική ανάπτυξης αυξάνοντας τα μερίδιά της στην ελληνική αγορά και διεισδύοντας σε νέες αγορές – στόχους τόσο στο εξωτερικό όσο και στους κλάδους της συσκευασίας και διανομής ζάχαρης και παραγώγων της λαμβάνοντας μεγαλύτερο κομμάτι από την προστιθέμενη αξία της εμπορίας των προϊόντων της. Μακροπρόθεσμα θα πρέπει να χρηματοδοτήσει την επένδυση διείσδυσης σε νέους περισσότερο κερδοφόρους τομείς όπως είναι η παραγωγή και εμπορία Βιοαιθανόλης.

Για την υλοποίηση των παραπάνω στρατηγικών κατευθύνσεων και στόχων έμφαση πρέπει να δοθεί στους παρακάτω κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας:

► **Σύσταση Επιτροπής Μείωσης Κόστους από στελέχη της EBZ** για το συντονισμό και τη στενή παρακολούθηση των αναγκάων λειτουργικών βελτιώσεων (πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου,

ορθολογικοποίηση εποχιακού προσωπικού, μείωση εξόδων διοικητικής λειτουργίας και διάθεσης, αύξηση POL και βιομηχανικής απόδοσης, κλπ.).

▶ **Υλοποίηση στοχευμένων και δυναμικών αγρονομικών και γεωπονικών πολιτικών** με σκοπό τη διασφάλιση της απαραίτητης ποσότητας τεύτλων για την παραγωγή ζάχαρης, σε συνδυασμό με την αυξημένη ενίσχυση των καλλιεργητών από την απόσυρση άνω του 50% της ποσόστωσης.

▶ **Ενίσχυση της προστιθέμενης αξίας των προϊόντων**, τα οποία είναι ποιοτικά είναι σε υψηλό επίπεδο αλλά σε επίπεδο εικόνας (marketing & προβολής, συσκευασίας, promo), διανομής και εξυπηρέτησης πελατών είναι σε εμβρυακό επίπεδο.

▶ Δημιουργία νέων πρακτικών συσκευασιών και υποστήριξη της αγοράς των υποπροϊόντων.

▶ Ενίσχυση των εξαγωγικών αγορών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και των Βαλκανίων όπου υπερέχει η εταιρία ποιοτικά.

▶ Βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού και αναβάθμιση του πήχη γνωστικού αντικειμένου και εμπειρίας των νεοπροσλαμβανομένων.

▶ Ταχύτερη λήψη αποφάσεων και ευελιξία διοίκησης για την προσαρμογή στις νέες συνθήκες ανταγωνισμού που διαμορφώνονται από τη μεταρρύθμιση του καθεστώτος ζάχαρης και τη σταδιακή πλήρη απελευθέρωση της αγοράς.

▶ Απόκτηση δυνατότητας από την EBZ για εισαγωγή και επεξεργασία (ραφινάρισμα) ακατέργαστης ζάχαρης από ζαχαροκάλαμο, η οποία εκτιμάται ότι θα έχει αναπτυξιακές προοπτικές στην Ε.Ε. Σήμερα η Ελλάδα δεν έχει ποσόστωση για ραφινάρισμα ακατέργαστης ζάχαρης.

▶ Εξασφάλιση στενής επικοινωνίας, συμμετοχής και συντονισμένης δράσης όλων των εμπλεκόμενων μερών (Καλλιεργητές, Εργαζόμενοι και Διοίκηση της EBZ, ΑΤΕ, Μέτοχοι, Κυβέρνηση). για την προσαρμογή στις νέες συνθήκες ανταγωνισμού που διαμορφώνονται από τη μεταρρύθμιση του καθεστώτος ζάχαρης και τη σταδιακή πλήρη απελευθέρωση της αγοράς.

▶ Τέλος, Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας λειτουργίας και διοίκησης σύμφωνα με τις στρατηγικές κατευθύνσεις του Ομίλου, ο οποίος δεν

μπορεί να βασίζεται πλέον στην «μονοπωλιακή» παραγωγή ζάχαρης στην Ελλάδα, αλλά σε περισσότερες και διαφοροποιημένες δραστηριότητες

4.3. Συμπεράσματα

Η παρουσία της Ε.Β.Ζ. στον αγροτικό-οικονομικό χώρο, από την ίδρυσή της (1961) έως σήμερα, χαρακτηρίζεται από μια “κοινωνικοποιημένη” δράση και συμπεριφορά. Όλοι γύρω της συμμετέχουν, άμεσα ή έμμεσα, στο έργο της αντλώντας προσωπικά και κοινωνικά οφέλη από αυτήν την παρουσία. Όλοι αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα της υπόστασής της και έχουν συνδεθεί με το ρόλο που αυτή παίζει στην ευημερία του τόπου τους. Έτσι έχει εισχωρήσει στη συνείδηση και στην οικονομία κάθε περιοχής όπου υπάρχει ζαχαρουργείο, στους αγρότες, στους μονίμως ή εκτάκτως εργαζόμενους στην Ε.Β.Ζ., στους επαγγελματίες της περιοχής, στους κατοίκους, στους τοπικούς φορείς. Με αυτό το σκεπτικό “στήθηκε” η Ε.Β.Ζ. μια εταιρεία κρατικού ενδιαφέροντος. Με αυτήν τη στρατηγική της πολιτείας επιλέχθηκαν οι γεωγραφικοί χώροι εγκατάστασης των ζαχαρουργείων.

Ο στόχος ήταν διπλός. Η στήριξη της οικονομικής δραστηριότητας για παραγωγή ζάχαρης και το ζωντάνεμα της ευρύτερης περιοχής του ζαχαρουργείου με απασχόληση για οικονομικούς, κοινωνικούς και εθνικούς λόγους. Σε αυτόν το ρόλο αφομοιώθηκαν οι εργαζόμενοι στην Ε.Β.Ζ. και τέτοια κατεύθυνση δόθηκε από το κράτος, αδιάλειπτα σε όλα αυτά τα χρόνια, για την περιφερειακή ανάπτυξη μέσω της επιχειρηματικής δράση της εταιρείας. Με τη νέα ΚΟΑ ζάχαρης, οι αντιλήψεις και οι κατευθύνσεις παραγωγής ζάχαρης αλλάζουν πλέον προς νέα κατεύθυνση. Ωστόσο, αυτή η αλλαγή δεν μπορεί εκ των πραγμάτων να αφομοιωθεί άμεσα χωρίς οικονομικούς κλυδωνισμούς στην Ε.Β.Ζ. και χωρίς κοινωνικές αναταραχές, ιδίως στις περιοχές που εκτοπίζονται από τις μέχρι πρότινος υφιστάμενες συνθήκες επαγγελματισμού και διαβίωσης.

Σήμερα η ΕΒΖ ΑΕ βρίσκεται στην πιο κρίσιμη στιγμή στην ιστορία της. Βρίσκεται στο σημείο Στρατηγικής Αναστροφής, όπου επιβάλλεται πλέον να αλλάξει τη στρατηγική της, να ανανεωθεί στρατηγικά. Θεωρητικά μπορεί να

έχει αργήσει πάρα πολύ αλλά πάντα υπάρχει χρόνος για ανάκαμψη και αποτελεσματικές αποφάσεις. Η Βιωσιμότητα της Εταιρίας, της τευτλοκαλλιέργειας, των αγροτών μέσω των εισοδημάτων τους, των εργαζομένων μέσω των μισθών τους αλλά και η ανάκαμψη εν μέρει της Εθνικής Οικονομίας θα μπορούσε να εξασφαλιστεί με:

- ▶ Εκμετάλλευση της αγοράς των Βαλκανίων
- ▶ Παράλληλες Δραστηριότητες στα εργοστάσια της EBZ
- ▶ Αξιοποίηση των εργοστασίων Λάρισας και Ξάνθης
- ▶ Νέες εκμεταλλεύσεις που θα προσδώσουν υπεραξία
- ▶ Στρατηγικές Συμμαχίες
- ▶ Πραγματοποίηση νέων επενδύσεων
- ▶ Μείωση των εξόδων
- ▶ Περιορισμός του κόστους και
- ▶ Ενεργοποίηση και σωστή λειτουργία του Εσωτερικού

Ελέγχου, που δυστυχώς υπολειτουργεί στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Η εταιρία πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειές στον περιορισμό του κόστους, αλλά θα αντιμετωπίσει μεγάλη δυσκολία στην επίτευξη του στόχου της, λόγω :

- ανεπαρκών διαδικασιών που θα οδηγήσουν σε βελτιστοποίηση του κόστους
- έλλειψη διαφάνειας της πληροφορίας
- ασαφών και πολύ περιοριστικών υπευθυνοτήτων
- απροθυμίας χρήσης τεχνικών εξοικονόμησης πόρων
- προσανατολισμό στην αποφυγή δαπάνης παρά στην εκλογίκευση του κόστους
- υπερπληθώρας αλληλοσυγκρουόμενων έργων που διαχέουν την επικέντρωση

Προκειμένου να διατηρηθούν τα τρέχοντα ή τα ιστορικά επίπεδα κερδοφορίας ή ακόμη και η βιωσιμότητα της σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από τη μείωση της ζήτησης και την παράλληλη μείωση της τιμής της ζάχαρης, είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα πρέπει να περικοπούν δαπάνες και έξοδα όσο το δυνατόν περισσότερο. Οι αυξημένες δαπάνες

συρρικνώνουν το περιθώριο κέρδους της επιχείρησης και περιορίζουν ακόμη περισσότερο τη ρευστότητα. Οι δυσμενείς οικονομικές συνθήκες απαιτούν μια πολύ αυστηρή πολιτική συγκράτησης των δαπανών στο ελάχιστο δυνατό και εάν είναι εφικτό ακόμη και περικοπή δαπανών εφόσον δεν επηρεάζεται η ομαλή λειτουργία της εταιρίας.

Η EBZ ΑΕ βαδίζοντας με γνώμονα τις προαναφερόμενες στρατηγικές της θα πρέπει να στοχεύει στα εξής αναμενόμενα οφέλη:

- Καλύτερη αντίληψη της δομής κόστους και των οδηγιών της
- Διατηρήσιμη βελτίωση της απόδοσης
- Δυνατότητα παρακολούθησης και επικοινωνίας των αποτελεσμάτων του προγράμματος
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων στο προσωπικό

Το ζητούμενο για την εταιρία και τον όμιλό της από μια τέτοια άσκηση περιορισμού του κόστους ως μέτρο αντιμετώπισης της κρίσης, είναι να διαμορφωθεί και να παραμείνει ως εταιρική γνώση μια κουλτούρα χρηστής διαχείρισης του κόστους.

Ο στόχος της θα επιτευχθεί μόνο εάν δεν δράσει παρορμητικά αλλά ακολουθήσει οργανωμένο σχέδιο που θα στοχεύει στην καλύτερη αντίληψη της δομής του κόστους της, στη διατηρήσιμη βελτίωση της απόδοσης, στη δυνατότητα παρακολούθησης και επικοινωνίας των αποτελεσμάτων του προγράμματος και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων του προσωπικού της. Εάν δεν εφαρμοσθούν οι παραπάνω στρατηγικοί προσανατολισμοί, φοβούμαστε ότι ούτε η ανάπτυξη θα ακολουθήσει τους επιθυμητούς ρυθμούς, ούτε η προστιθέμενη αξία στην εμπορική πολιτική θα μπορέσει να αποτυπωθεί. Και αυτό είναι το πρόβλημα των περισσότερων ελληνικών επιχειρήσεων που σαν μόνες εναλλακτικές (όταν χάνουν το τρένο) βλέπουν τη συνεχή μείωση τιμών & συρρίκνωση (έως εξαφάνιση) περιθωρίων και τη διέξοδο του ανώνυμου *facon* για τρίτους.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Θερίου Ν. (2005), «Στρατηγική - Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Καζάζης Ν.,(2006), «Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις», Β' Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
- Μιχαλόπουλος Μ. – Γρηγορούδης Ε. – Ζοπουνίδης Κ.,(2007), «Στρατηγική των επιχειρήσεων», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα .
- Παπαδάκης Β. (2007) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία» , Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Στειακάκης Ε. - Κατζός Ν., (2002), «Management Μια Σύγχρονη Άποψη», Έκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη.
- Κανονισμός Ε.Ε αριθ. 968/2006 ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ της 27ης Ιουνίου 2006 σχετικά με τον καθορισμό των λεπτομερών κανόνων εφαρμογής του κανονισμού (ΕΚ) αριθ.320/2006 του Συμβουλίου για τη θέσπιση προσωρινού καθεστώτος αναδιάρθρωσης του κλάδου της ζάχαρης στην Κοινότητα
- Κανονισμός Ε.Ε. (ΕΚ) αριθ. 1260/2007 της 9ης Οκτωβρίου 2007 σχετικά με την τροποποίηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 318/2006 για την κοινή οργάνωση των αγορών στον τομέα της ζάχαρης
- Κανονισμός Ε.Ε. (ΕΚ) αριθ. 1261/2007 ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 9ης Οκτωβρίου 2007 σχετικά με την τροποποίηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 320/2006 για τη θέσπιση προσωρινού καθεστώτος αναδιάρθρωσης του κλάδου της ζάχαρης στην Κοινότητα
- Επίσημο site εταιρίας EBZ ΑΕ - <http://ebz.smartin.gr/>
- Comite Europeen des fabricants se Sucre – www.cefs.org
ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/sugar.2011/syn_sum_el.pdf

- www.comitesucre.org/, τελευταία επίσκεψη 02-04-2013(Brussels, 20th March 2013) Following the Agriculture and Fisheries Council

• [Κατσένιος Νίκος](http://www.agronews.gr/ekmetaleuseis/vamvaki-kai-viomihanika-futa/arthro/88991/idou-oi-nees-times-gia-ta-zaharoteula-epivevaiosi-tou-agronews-/) | 21/11/2012 - 06:45 μμ
<http://www.agronews.gr/ekmetaleuseis/vamvaki-kai-viomihanika-futa/arthro/88991/idou-oi-nees-times-gia-ta-zaharoteula-epivevaiosi-tou-agronews-/>

τελευταία επίσκεψη : 03-04-2012

- www.paragogi.net 08/04/13
- www.agronews.gr 21/11/12