

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ
ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΑΡΜΑΝΙΩΤΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΠΟΥΛΑΚΗ ΑΡΙΣΤΕΑ
ΙΟΥΝΙΟΣ 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Η Ανάγκη του Διεθνούς Εμπορίου.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
Κατάρτιση ενός εξαγωγικού σχεδίου	
1.1 Ο σχεδιασμός των εξαγωγών σε συνδυασμό με μια στρατηγική Διεθνούς Μάρκετινγκ και αντικειμενικούς στόχους.....	3
1.2 Ό ρόλος και το περίγραμμα του πλαισίου του εξαγωγικού σχεδιασμού...	6
1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση του εξαγωγικού σχεδίου...	7
1.4 Περιθώριο ευελιξίας στον εξαγωγικό σχεδιασμό.....	8
1.5 Η Επιλογή των Εξαγωγικών Αγορών.....	9
1.6 Κριτήρια Επιλογής Αγορών του Εξωτερικού.....	10
1.7 Περιορισμοί των Μεθόδων Επιλογής της Αγοράς του Εξωτερικού	11
1.8 Μέθοδοι που δεν εκτιμούν το βαθμό ευκολίας εισόδου σε μια ξένη αγορά.....	12
1.9 Επιλογή του Τρόπου Εισόδου	14
1.10 Επιλογή Μεθόδου Εισόδου.....	14
1.11 Στρατηγικός Σχεδιασμός Marketing	17
1.12 Καθορισμός στόχων marketing	20
1.13 Καθορισμός στρατηγικών Marketing.....	22
1.14 Τμηματοποίηση της βιομηχανικής αγοράς.....	22
1.15 Τα οφέλη της τμηματοποίησης.....	24
1.16 Πολιτική προϊόντος.....	25
1.7 Προβολή προϊόντος.....	27

1.18 Τιμή προϊόντος.....	27
1.19 Ανάπτυξη προγραμμάτων marketing	28
1.20 Έλεγχος σχεδιασμού Marketing	29
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
Το οικονομικό περιβάλλον	
2.1 Η θέση της Ελλάδας	36
2.2 Στοιχοι και προτεραιότητες του Ελληνικού Στρατηγικού Σχεδιασμού	37
2.3 Χρηματοοικονομικά στοιχεία	42
2.4 Εκτίμηση της εξαγωγικής ετοιμότητας.....	51
2.5 Τα εμπόδια το εξωτερικό εμπόριο των υπηρεσιών και η προστασία από τον ανταγωνισμό.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
Η περίπτωση των ελληνικών επιχειρήσεων	
3.1 ΣΙΔΕΝΟΡ	53
3.2 Οι Ελληνικές Τράπεζες.....	65
3.3 Η περίπτωση των εξαγωγών Ελαιολάδου.....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
Συμπεράσματα προτάσεις.....	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	85
ΠΑΡΑΤΗΜΑ.....	86

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε μια συγκυρία ιδιαίτερα κρίσιμη για το οικονομικό μέλλον της Ελλάδας η εξωστρέφεια αποτελεί όρο επιβίωσης για την ελληνική οικονομία, στα επόμενα χρόνια. Μιλώντας όμως για εξωστρέφεια, συνηθίζουμε να δίνουμε έμφαση στις εξαγωγές αγαθών, παραγνωρίζοντας τη σημασία των εξαγωγών υπηρεσιών. Πρόκειται για μία παράλειψη που δεν δικαιολογείται, αν αναλογισθούμε τον καίριο ρόλο που διαδραματίζει το εμπόριο των υπηρεσιών στη σύγχρονη ελληνική οικονομία. Για όποιον έχει μία στοιχειώδη εποπτεία των παραμέτρων και των μεγεθών της ελληνικής οικονομίας, η διαπίστωση ότι η χώρα μας στηρίζεται, σε μεγάλο βαθμό στον τομέα των υπηρεσιών προκύπτει σχεδόν αβίαστα.

Η Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια, βρίσκεται σταθερά μεταξύ των πρώτων 25 χωρών εξαγωγής υπηρεσιών. Είναι χαρακτηριστικό ότι κατά την περίοδο 1997-2007, οι ελληνικές εξαγωγές αγαθών αυξήθηκαν κατά 78%, ενώ αυτές των υπηρεσιών κατά 250%. Είναι επίσης σημαντικό το στοιχείο ότι το 2007, ενώ οι ελληνικές εξαγωγές αγαθών ξεπέρασαν τα 17 δις οι ελληνικές εξαγωγές υπηρεσιών ξεπέρασαν τα 31 δις €, σημειώνοντας αύξηση 10,8%, σε σχέση με το 2006 και σχεδόν 50%, σε σχέση με το 2000. Τα στοιχεία αυτά καταδεικνύουν τη σημασία που έχουν προσλάβει οι υπηρεσίες, στην προσπάθεια για την ενίσχυση της εξωστρέφειας της ελληνικής οικονομίας.

Σήμερα καλούμαστε να αναζητήσουμε νέες πηγές ανάπτυξης, οι οποίες δεν μπορεί παρά να προέλθουν από το εξωτερικό. Και πρέπει να το κάνουμε αυτό υπό τις συνθήκες ενός διαρκώς εντεινόμενου διεθνούς ανταγωνισμού και σε μια περίοδο κατά την οποία η διεθνής οικονομία, μετά από έναν πολύ μεγάλης διάρκειας ανοδικό οικονομικό κύκλο, εισήλθε με δραματικό τρόπο σε περίοδο οικονομικής ύφεσης.

Στον τομέα των υπηρεσιών θα υπάρξουν για την Ελλάδα αρκετές ευκαιρίες, αν εργαστούμε συστηματικά και αξιοποιήσουμε όλες τις δυνατότητές μας. Για να γίνει όμως αυτό απαιτείται συνολική προσπάθεια, προς την κατεύθυνση της εξωστρέφειας και της καινοτομίας, οι οποίες αποτελούν αυτονόητους στόχους ενός οικονομικού συναγερμού για τα επόμενα χρόνια. Η αξιοποίηση της εμπειρίας μας, σε κλάδους όπου παραδοσιακά διαθέτουμε ισχυρή παρουσία, όπως η ναυτιλία ή ο τουρισμός δεν αρκεί. Χρειάζεται να

επεκταθούμε και σε άλλους τομείς. στους οποίους παρουσιάζονται,
ήδη μεγάλες ευκαιρίες.

<http://agora.mfa.gr/appdata/biblio.pdf>

Η Ανάγκη του Διεθνούς Εμπορίου

Το μέγεθος του Διεθνούς Εμπορίου είναι ένας σημαντικός δείκτης της σημερινής αλληλεξάρτησης των διαφορετικών κρατών. Η συμμετοχή του διεθνούς εμπορίου σαν μέρος του Παγκόσμιου οικονομικού αποτελέσματος έχει διπλασιαστεί από αυτό του 1945 φτάνοντας τα \$ 2,3 τρις Στατιστικά Στοιχεία '95. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει από μόνο του, πόσο περισσότερο εξαρτώμενα είναι τα κράτη σήμερα από οποιαδήποτε άλλη περίοδο του παρελθόντος. Το σύγχρονο χαρακτηριστικό στην αύξηση των διεθνών συναλλαγών είναι ο ολοένα αυξανόμενος ρόλος των επιχειρήσεων και των επιχειρηματικών ομίλων που οι ανταλλαγές τους σε όγκο συνεισφέρουν περισσότερο από το 60% στο σύνολο των ανταλλαγών.

Για το στέλεχος του Διεθνούς Μάρκετινγκ η γνώση κι η κατανόηση του τρόπου λειτουργίας του διεθνούς εμπορίου είναι ένα σημαντικό εφόδιο γιατί είναι απαραίτητο τόσο για τη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης ή ενός κράτους, όσο και για λόγους της ίδιας της επιβίωσής τους. Η ερμηνεία του φαινομένου των διεθνών ανταλλαγών βασίζεται στα λόγια του A. Smith που δίνει και τις βάσεις της σημασίας του συγκριτικού πλεονεκτήματος (competitive advantage) σύμφωνα με το οποίο η μεγαλύτερη πηγή ευημερίας για τα διάφορα έθνη είναι η εφαρμογή της εξειδίκευσης, η διεθνής κατανομή της εργασίας και οι ανταλλαγές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Κατάρτιση ενός εξαγωγικού σχεδίου

1.1 Ο σχεδιασμός των εξαγωγών σε συνδυασμό με μια στρατηγική Διεθνούς Μάρκετινγκ και αντικειμενικούς στόχους.

Η στρατηγική Διεθνούς Μάρκετινγκ της εταιρίας και οι στόχοι είναι θεμελιώδεις για την κατάρτιση ενός εξαγωγικού σχεδίου. Άλλοι καίριοι παράγοντες που επιδρούν στο σχεδιασμό του προγράμματος είναι:

(α) Οι τύποι των αγορών (εκβιομηχανισμένες, αναπτυσσόμενες, ελάχιστα αναπτυγμένες, ή άλλες, όπως είναι η Σοβιετική, η ΚΟΜΕΚΟΝ κλπ.).

(β) Το είδος του προϊόντος (βιομηχανικό προϊόντα, όπως είναι η παραγωγή μηχανημάτων ή μέρη για βιομηχανική και γεωργική επεξεργασία, διακεκριμένες από τα λαμβανόμενα προϊόντα).

(γ) Η συγκεκριμένη μορφή των επιλεγμένων αγορών, και

(δ) ο ανταγωνισμός.

Η εταιρία πρέπει να καθορίσει τους στόχους και τις πολιτικές του εξαγωγικού μάρκετινγκ που θα περιλαμβάνει τις ακόλουθες αποφάσεις:

(α) Σε τι αναλογία των συνολικών πωλήσεων πρέπει να αντιστοιχούν οι εξαγωγές;

(β) Πρέπει να στοχεύει η εταιρία σε συγκέντρωση της αγοράς (λίγες

αγορές εξαγωγών) ή διαφοροποίηση της αγοράς (αρκετές αγορές καθεμία επί μικρότερης κλίμακας);

(γ) Σε τι είδος χωρών θα εξάγει η εταιρία, δηλ. σε υποανάπτυκτες, σε πετρελαιοπαραγωγικές κλπ.

Ο βαθμός προς τον οποίο οι διάφορες εταιρίες εμπλέκονται στο Διεθνές Μάρκετινγκ, επηρεάζει τη στρατηγική τους, τους στόχους τους και τον εξαγωγικό σχεδιασμό τους. Στα αρχικά στάδια της εμπλοκής στο Διεθνές Μάρκετινγκ, η επιχείρηση μπορεί να έχει εθνοκεντρική φιλοσοφία (οι ξένες αγορές θεωρούνται επικουρικές των ντόπιων αγορών, χρησιμοποιούμενες κυρίως σαν μέσον διάθεσης του πλεονάσματος της ντόπιας παραγωγής).

Πολλές επιχειρήσεις όμως εξελίσσονται προς το πολυκεντρικό στάδιο, όπου εγκαθιδρύονται θυγατρικές στις ξένες αγορές και οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ οργανώνονται κατά χώρα και απασχολούν επιτόπια προσωπικό. Στις «περιφερειοκεντρικές» «και γεωκεντρικές» φάσεις, η επιχείρηση βλέπει την περιοχή (πχ. η περιοχή ASEAN) ή τον Κόσμο ολόκληρο σαν δυνητική αγορά αγνοώντας τα εθνικά σύνορα. Μια άλλη πλευρά της στρατηγικής του Διεθνούς Μάρκετινγκ που επιδρά στα σχέδια της ανάπτυξης των εξαγωγών είναι κατά πόσο πρωταρχικός στόχος, ειδικά κατά τα πρώτα χρόνια, είναι η απόκτηση μεριδίου στην αγορά (όπως σε πολλές Ιαπωνικές επιχειρήσεις για τα πρώτα πέντε χρόνια), ή ο απαιτούμενος βαθμός απόδοσης, όπως σε πολλές εταιρίες των ΗΠΑ. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι το Τόκυο ενδιαφέρεται κι αυτό γιo τον απαιτούμενο βαθμό απόδοσης μετά τα πρώτα πέντε χρόνια επιτυχούς διείσδυσης στην αγορά. Το πρώτο στάδιο είναι η επισήμανση των πιθανών αγορών, στο εξωτερικό γιατί — η εταιρία πρέπει να είναι βέβαιη ότι γνωρίζει καλά τις αγορές της. Για την ορθή εκτίμηση κάθε αγοράς είναι απαραίτητη η συγκέντρωση ενός ορισμένου αριθμού πληροφοριών.

Από οικονομική άποψη, οι οικονομίες μπορούν να ταξινομηθούν, σύμφωνα με τη βιομηχανική δομή, και σύμφωνα με τα εθνικά εισοδήματα. Επίσης τα κράτη διαφέρουν σημαντικά κατά το πολιτικό-νομικό τους περιβάλλον σε σχέση με τις εισαγωγές και τις ξένες επενδύσεις. Πρέπει να συνεκτιμούνται παράγοντες όπως η στάση έναντι των διεθνών αγορών, η πολιτική σταθερότητα, οι

νομισματικοί κανονισμοί και η κρατική γραφειοκρατία. Πρέπει ακόμα να μελετώνται οι πολιτιστικές παραδόσεις, οι προτιμήσεις και οι προκαταλήψεις κάθε χώρας. Πρέπει να εκτιμηθούν σε κάθε χώρα, το σχήμα εμπορίας, οι μέθοδοι διανομής και οτιδήποτε αλλαγές που λαμβάνουν χώρα. Αφού καταρτίσει ένας πίνακας των χωρών προς τις οποίες πρόκειται να πωλήσει, η εταιρία πρέπει να εξετάσει εξονυχιστικά και να ταξινομήσει τις χώρες αυτές. Ο πυρήνας του τρόπου κατάταξης έχει σαν κριτήριο τον προσδοκώμενο βαθμό απόδοσης για κάθε αγορά. Ο Kolter απαριθμεί πέντε στάδια στη διαδικασία ως ακολούθως:

- (α) εκτίμηση της τρέχουσας δυνατότητας της αγοράς,
- (β) πρόβλεψη της μελλοντικής δυνατότητας της αγοράς,
- (γ) πρόβλεψη του μεριδίου της αγοράς,
- (δ) πρόβλεψη κόστους και οφέλους,
- (ε) εκτίμηση του βαθμού απόδοσης.

Οι επιλογές ή η επιλογή της επιχείρησης θα γίνει σ' αυτό το στάδιο, πιθανώς αφού θα έχει γίνει κάποια επιτόπια έρευνα για την επιβεβαίωση της κατάταξης. Μετά από αυτή τη διαδικασία η εταιρία έχει τη δυνατότητα να εκπονήσει την κατασκευαστική στρατηγική και τη στρατηγική πωλήσεων για το εξαγωγικό εμπόριο. Βασικά, υπάρχουν τέσσερις εναλλακτικές όπως αυτές περιγράφονται παρακάτω:

- (α) Κατασκευή και πώληση του προϊόντος από την επιτόπια βάση. Το προϊόν μπορεί να πωληθεί είτε απευθείας στον καταναλωτή ή με την ανάπτυξη κάποιου τύπου ενδιάμεσου για την πώληση των εμπορευμάτων σε τοπικό επίπεδο.

(β) Κατασκευή αλλά όχι πώληση γιο εξαγωγή, δηλ. οι ειδικοί του εξαγωγικού μάρκετινγκ χειρίζονται την πώληση.

(γ) Παροχή εμπειριών σε άλλους για εξαγωγή δηλ. παροχή άδειας σ' άλλους για την κατασκευή και πώληση μ' ανταμοιβή για τα βιομηχανικό δικαιώματα στις πωλήσεις που πραγματοποιούνται, καθώς και τα δικαιώματα άδειας επιτόπιας παραγωγής.

(δ) Κατασκευή και πώληση του προϊόντος από μια βάση στο εξωτερικό, δηλ. ίδρυση θυγατρικών στο εξωτερικό ή μικτών επιχειρήσεων.

Λόγω πολιτικών παραγόντων η εταιρία σπάνια μπορεί να υιοθετήσει την ίδιο στρατηγική για όλες τις αγορές ζήτησης. Ενώ περισσότερες της μιας στρατηγικής μπορεί να υιοθετούνται σύμφωνα με το πού βρίσκεται η αγορά, π.χ. μπορεί η παραγωγή να είναι ανάγκη να γίνει τοπικά όταν οι απευθείας εισαγωγές απαγορεύονται.

1.2 'Ο ρόλος και το περίγραμμα του πλαισίου του εξαγωγικού σχεδιασμού

Ο ρόλος του πλαισίου αυτού έγκειται κυρίως στο να συνδέσει ένα σχέδιο ή σχέδια δράσης με τη στρατηγική και τους στόχους του Διεθνούς Μάρκετινγκ. Το πλαίσιο καταδεικνύει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση σε αλληλουχία με ερωτήσεις του είδους «πώς, πού, πότε, ποιός» για την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής και την ικανοποίηση των στόχων.

Τα γεγονός ότι αυτή είναι ένα πλαίσιο, σημαίνει ότι υπάρχει ευελιξία προσαρμογής σε διάφορες εξαγωγικές συναλλαγές, σε διαφορετικές φάσεις εμπλοκής με εξαγωγικές δραστηριότητες. Όπως μνημονεύθηκε παραπάνω, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την κατάρτιση ενός εξαγωγικού σχεδιασμού. Παρ' όλα αυτά, μπορεί να φανεί χρήσιμο σ' αυτή τη φάση να εξεταστεί μια περίληψη του σχεδιασμού του πλαισίου σε αλληλουχία Εκείνο που μπορεί να διαπιστωθεί από το πλαίσιο είναι ότι η κατάρτιση του εξαγωγικού σχεδίου αποτελεί το προγεφύρωμα

δράσης για τη φάση της στρατηγικής του Διεθνούς Μάρκετινγκ. Επίσης αποτελεί ένα σχέδιο ολοκληρωμένης δράσης για την ικανοποίηση των αναγκών των ξένων αγορών και την κύρια περιοχή ζήτησης και κινητοποίησης της παραγωγικής ικανότητας, που καταλήγει σε σχέδια ανάπτυξης εξαγωγής προϊόντων.

1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση του εξαγωγικού σχεδίου

Από τους πρώτους παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση του εξαγωγικού σχεδίου είναι η έκταση της επιχειρηματικής εμπειρίας και η ένταση των προσπαθειών στην κατεύθυνση των εξαγωγών.

Όπως ειπώθηκε νωρίτερα, μια εταιρία που παίρνει μια πρώτη γεύση από εξαγωγές προφανώς θα μελετήσει ένα μέτριας έκτασης σχέδιο εξαγωγών — ίσως ένα υπάρχον προϊόν με ελάχιστες ανάγκες προσαρμογής σε απαιτήσεις, που πρόκειται να προσφερθεί σε μια κατάλληλη και ευκολοπλησίαστη εξαγωγική αγορά.

Παράδειγμα είναι η Ιρλανδική αγορά για τις Βόρειο- Ιρλανδικές εταιρίες ή αντίστροφα και η αγορά της Νότιας Ινδίας για μια εταιρία της Σρι Λάνκα ή αντίστροφα.

Πολιτιστικοί δεσμοί και κάποια συμβατότητα είναι προφανείς ότι υπάρχουν σ' αυτές τις περιπτώσεις.

Παρ' όλα αυτά ένα πιο σύνθετο εξαγωγικό σχέδια είναι πιθανό ν' απαιτηθεί όταν η εταιρία έχει πολλές διαφορετικές αγορές στο εξωτερικά π.χ. μια Ιαπωνική εταιρία που πωλεί στις αγορές της Ευρώπης των Η.Π.Α. και της Ασίας, όπου η προσαρμογή του προϊόντος και οι ανάγκες συσκευασίας διαφέρουν ανάλογα με τις διάφορες πολιτιστικές συνθήκες.

Σε τέτοιες εταιρίες οι εξαγωγές θα μπορούσαν να αποτελούν το 80% των πωλήσεων και να αποτελούν έτσι το κινητήριο νεύρα της εταιρίας.

Ένα άλλο παράδειγμα κατά τα τελευταία δέκα χρόνια είναι το Ιρλανδικό Συμβούλιο Γαλακτοκομικών Προϊόντων (BOARD BAINNE) με εξαγωγές σε πάνω από ογδόντα αγορές, και με προσαρμογές προϊόντων και μάρκετινγκ προς διάφορες πολιτισμικές και κλιματολογικές συνθήκες.

Τα σχέδια του εξαγωγικού μάρκετινγκ πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη και τα διάφορα βιομηχανικό συστήματα της Σ.

Ένωσης/ ΚΟΜΕΚΟΝ και της Δύσης καθώς και των υποανάπτυκτων και των αναπτυσσομένων χωρών, από άποψη κρατικής ανάμειξης στις δημόσιες προμήθειες και σπουδαιότητας τρόπου αντιμετώπισης των ξένων προμηθειών. Υπήρξαν πολλές περιπτώσεις αργής εγκαθίδρυσης σχέσης και εμπιστοσύνης με τις χώρες της ΚΟΜΕΚΟΝ προτού αναφανούν παραγγελίες για εξαγωγές. Χρηματοδοτήσεις από την Παγκόσμια Τράπεζα, τα Ηνωμένα Έθνη ή την Ε.Ο.Κ. μπορούν να αποτελούν ένα στοιχείο του εξαγωγικού σχεδιασμού για τις χώρες του Τρίτου Κόσμου. Η ανάγκη εξουδετέρωσης των μη δασμολογικών εμποδίων θα μπορούσε θαυμάσια να αποτελέσει ένα στοιχείο των σχεδίων για εξαγωγές στην Ιαπωνία. Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τον εξαγωγικό σχεδιασμό είναι εάν ο τομέας για τον οποίο πρόκειται αναφέρεται στα βιομηχανικά προϊόντα, τα καταναλωτικά αγαθά ή τις υπηρεσίες, ή σε συνδυασμό τους, όπως π.χ. εγκαταστάσεις που έχουν παραδοθεί στο εξωτερικό με το κλειδί στο χέρι. Ένα παράδειγμα της τελευταίας αυτής μορφής είναι η σχεδίαση, τα χτίσιμο και η συμβατική διεύθυνση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στη Νιγηρία από μια Βρετανική κοινοπραξία, ή ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η διεύθυνση (μαζί με την εκπαίδευση) των γαλακτοκομικών αγροκτημάτων, που περιλαμβάνει προμήθεια και εκτροφή ζώων/αναπαραγωγής και εξοπλισμό/εφοδιασμό με αγροτικά συστήματα στη Μέση Ανατολή από Βόρειο- Ιρλανδική εταιρία. Ένα άλλο σύνθετο εξαγωγικό σχέδιο είναι το έργο των πολλών εκατομμυρίων δολαρίων που αφορά το φράγμα ΜΑΗΑΥΕΛΛΙ στη Σρι Λάνκα. Επίσης την ανάπτυξη των εξαγωγικών σχεδίων επηρεάζει και ο βαθμός οξύτητας του ανταγωνισμού και η ύπαρξη υποδομής και των διευκολύνσεων υποστήριξης υπηρεσιών τόσο στη χώρα υποδοχής, καθώς επίσης και στη χώρα αφετηρίας.

1.4 Περιθώριο ευελιξίας στον εξαγωγικό σχεδιασμό

Στο γρήγορο μεταβαλλόμενο κόσμο της δεκαετίας του 1980 και 1990, η προσαρμοστικότητα πρέπει να αποτελεί το βασικό στοιχείο του εξαγωγικού σχεδιασμού, από άποψη τεχνολογικής, κοινωνικής και πολιτικής αλλαγής. Ένα σύγχρονο παράδειγμα είναι η επέκταση

της δορυφορικής τηλεόρασης, η οποία θα ανοίξει κυριολεκτικά τις αγορές πέρα από τα σύνορα μέσα σ’ ένα κλίμα πιθανής επανάστασης των τηλεπικοινωνιών του μάρκετινγκ. Πώς θα μπορούσε αυτό να συμβάλει στην τυποποίηση των επιθυμιών και των προϊόντων πέρα από τα πολιτισμικά και τα εθνικά σύνορα.

Ένα παράδειγμα είναι η καλωδιακή τηλεόραση και το άνοιγμα των καναλιών της Βρετανικής τηλεόρασης στο Βέλγιο (πράγμα που έχει ήδη προκαλέσει μια αγοραστική έκρηξη σε μπιλιάρδα και παιχνίδια σκοποβολής με βέλη ριπτόμενα επί στόχου με τα χέρι (DARTS) στη Βελγική αγορά).

Όσον δε αφορά την κοινωνική και πολιτική αλλαγή, πώς θα μπορούσε η εμφάνιση των εμπορικών συνασπισμών, η αύξηση των διεθνών ταξιδιών και οι αντιλήψεις όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες της Ευρώπης να παραγάγουν ένα Ευρωπαϊκό πνεύμα που θα άμβλυνε τους σημερινούς εθνικούς και κοινωνικούς κανόνες. Η αύξηση του Διεθνούς Εμπορίου και η παραπέρα ανάπτυξη του διεθνούς δικτύου των ελευθέρων λιμένων ή των ζωνών ελευθέρου εμπορίου μπορούν να οδηγήσουν σε μια εντατικοποίηση και σ’ έναν απότομο ανταγωνισμό από πλευράς αναπτυσσομένων καθώς και αναπτυσγμένων χωρών. Και γι’ αυτόν ακόμα το λόγο ο εξαγωγικός σχεδιασμός πρέπει να αναθεωρείται διαρκώς και να οικοδομείται με ευκαμψία.

1.5 Η Επιλογή των Εξαγωγικών Αγορών

Η επιλογή των αγορών στόχων για εξαγωγές, περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες και μεθόδους που αποβλέπουν στον καθορισμό, ανάλυση και επιλογή εξαγωγικών αγορών διαχρονικά, στον καθορισμό του ακριβούς αριθμού αγορών που προτείνεται στην επιχείρηση να λάβει υπ’ όψη της, στον καθορισμό της εξαγωγικής της πολιτικής όπως και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των αγορών αυτών. Το στάδιο αυτό έχει ιδιαίτερη στρατηγική σημασία αφού στην ουσία αποφασίζουμε σε ποιες από τις αγορές του εξωτερικού θα δώσουμε μεγαλύτερο βάρος, σημασία και σαν αποτέλεσμα επιχειρησιακούς πόρους. Αυτό που είναι κύριο να αποφύγει κανείς εδώ, είναι η επιλογή ενός μεγάλου αριθμού αγορών, πράγμα που θα οδηγήσει στη διαίρεση της εξαγωγικής πολιτικής και των πόρων που την υποστηρίζουν. Κατ’ αυτόν τον τρόπο είναι σημαντικό να επιλεγούν εκείνες οι αγορές που δίνουν τις καλύτερες προοπτικές

και να αποφευχθεί αυτό που συμβαίνει πολλές φορές στην πράξη, όπου το 80% της αξίας των συνολικών εξαγωγών της επιχείρησης προέρχονται από το 20% του αριθμού των εξαγωγικών της αγορών.

Πριν ξεκινήσουμε τη διαδικασία επιλογής των αγορών, θα πρέπει πρώτα η επιχείρηση να επιβεβαιώσει την οριστική της απόφαση για εμπλοκή στις διαδικασίες του διεθνούς μάρκετινγκ. Το δίλημμα αυτό προκύπτει συνήθως ύστερα από:

- Επαφή με εξαγωγέα, ξένου εισαγωγέα, ή της κυβέρνησης της χώρας με στόχο την πραγματοποίηση εξαγωγών ή
- Αναγνώριση της ίδιας της επιχείρησης της ανάγκης αύξησης της δραστηριότητας της και εκτός του εθνικού της εδάφους.

Στην περίπτωση που η απάντηση της επιχείρησης σε αυτήν την πρόκληση είναι θετική, θα πρέπει η διοίκηση του Τμήματος μάρκετινγκ να ασχοληθεί με το σαφή καθορισμό των στρατηγικών στόχων του διεθνούς μάρκετινγκ και με τις γενικότερες αρχές που θα πρέπει να ακολουθήσει. Η επιχείρηση, έχοντας καθορίσει τη θέληση της να πραγματοποιήσει δραστηριότητες που έχουν σχέση με το διεθνές μάρκετινγκ, τους στόχους και τις γενικότερες αρχές της στρατηγικής της, θα πρέπει τώρα να επιλέξει, σαν επόμενο βήμα, τις αγορές εκείνες που θα εκδηλώσει το ενδιαφέρον της. Έτσι, αναγκάζεται να επιλέξει την αγορά ή τις αγορές στόχο ανάμεσα από τις πολυάριθμες εναλλακτικές λύσεις που υπάρχουν και για να γίνει αυτό, θα πρέπει να κάνει χρήση ορισμένων αυστηρά καθορισμένων κριτηρίων επιλογής. Δεν θα πρέπει να κρύψουμε εδώ τα γεγονότα ότι στην πράξη, πολλές επιχειρήσεις παίρνουν τέτοιου είδους αποφάσεις χωρίς να υιοθετούν ορθολογικές μεθόδους επιλογής. Αυτό συμβαίνει, γιατί πολλές φορές κυριαρχούν προσωπικές αποφάσεις, κριτήρια ή προτιμήσεις, ή απλά γιατί Κυριαρχεί ο παράγοντας μόδα της εποχής. Έτσι, οι παραπάνω παράγοντες αντικαθιστούν συχνά τα αναγκαία ορθολογικά κριτήρια καθώς επίσης και όλους εκείνους τους ψυχρούς αλλά αναγκαίους υπολογισμούς που τους ακολουθούν.

1.6 Κριτήρια Επιλογής Αγορών του Εξωτερικού

Οι υπάρχουσες μέθοδοι επιλογής αγοράς αγορών, βασίζονται στην ακριβή εκτίμηση των επιχειρησιακών ευκαιριών σε αντιπαράθεση με τους συνδεδεμένους κινδύνους και τις ιδιαίτερες συνθήκες εισόδου. Η επιχείρηση, αρχίζοντας από το γεγονός ότι δεν είναι σε

θέση να γνωρίζει λεπτομερώς όλες τις πιθανές ευκαιρίες που της παρέχονται στο διεθνή χώρο, χρησιμοποιεί συνήθως Οικονομικά και χρηματοοικονομικά κριτήρια που αναφέρονται στις διάφορες εναλλακτικές λύσεις. Σαν αποτέλεσμα αυτής της Πρώτης γενικής εκτίμησης των πολλαπλών επιχειρησιακών ευκαιριών είναι, το ότι η επιχείρηση είναι σε θέση να καθορίσει το είδος των αγορών που είναι περισσότερο ευνοϊκές για την επίτευξη των εξαγωγικών επιχειρησιακών της στόχων.

Η πράξη μας δείχνει ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει συνήθως δυο εναλλακτικές στρατηγικές λύσεις.

(α) Σύμφωνα με την πρώτη επιλέγεται η αγορά ή οι αγορές εκείνες που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο δείκτη επιχειρησιακών ευκαιριών.

(β) Η δεύτερη πρακτική είναι η επιλογή της αγοράς ή αγορών εκείνων που παρουσιάζουν τις περισσότερες ομοιότητες σε σχέση με τη μητρική εθνική αγορά της επιχείρησης. Η επιλογή σ' αυτό το στάδιο επηρεάζεται από δυο κύριους παράγοντες: το χρονικό παράγοντα και την οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης. Η πρώτη λύση είναι συνήθως η πιο κατάλληλη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, που έχουν την αναγκαία οργάνωση και πείρα στην άμεση εκμετάλλευση των πολλαπλών ευκαιριών που παρουσιάζονται σε διεθνές επίπεδο. Η δεύτερη εναλλακτική λύση είναι περισσότερο κατάλληλη για εκείνες τις επιχειρήσεις που είτε λόγω μεγέθους, ή έλλειψης πείρας, αισθάνονται περισσότερη επιχειρησιακή σιγουριά όταν λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που έχει πολλές ομοιότητες με το περιβάλλον της εσωτερικής τους αγοράς, μια που κατ' αυτόν τον τρόπο μπορούν καλύτερα και πιο αποτελεσματικά να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες τους.

1.7 Περιορισμοί των Μεθόδων Επιλογής της Αγοράς του Εξωτερικού

Όλες οι γνωστές μέθοδοι επιλογής, έχουν σημαντικές διαφορές, που βασίζονται στο ότι είναι κύρια ποσοτικοί μέθοδοι προσδιορισμού. Σαν αποτέλεσμα, δεν λαμβάνουν υπ' όψη το βαθμό ευκολίας ή δυσκολίας εισόδου στην ξένη αγορά και τέλος δεν υπολογίζουν τον παράγοντα χρόνο, που έχει σχέση με τον τρόπο (στρατηγική) εισόδου σ' αυτές τις αγορές, δείχνοντας έτσι την εντύπωση ότι είναι εξαιρετικά γενικές μέθοδοι. Πιο αναλυτικά οι αδυναμίες των μεθόδων αυτών παρουσιάζονται παρακάτω.

Μέθοδοι που έχουν έναν αποκλειστικά ποσοτικό χαρακτήρα.

Πολλά από τα χαρακτηριστικά των διαφόρων αγορών του εξωτερικού είναι κατ' εξοχή, ποιοτικά και σαν τέτοια δεν είναι εύκολο να υπολογιστούν σε καθαρά ποσοτικούς υπολογισμούς. Πως είναι δυνατό, για παράδειγμα, να μετρήσουμε, εκφράζοντας αυτό σε ακριβείς αριθμούς, τη γενική προδιάθεση των καταναλωτών μιας χώρας σε μια ορισμένη μάρκα προϊόντος μιας άλλης, το φαινόμενο της μόδας, τη διαφορετική αντίληψη που έχουν οι διάφοροι καταναλωτές στις ξένες αγορές σε σχέση με τον υποκειμενικό παράγοντα της ποιότητας ενός προϊόντος, τα εθνικά μοντέλα κατανάλωσης και όλους τους άλλους ποιοτικούς παράγοντες που είναι δυνατό να επηρεάσουν τις πιθανότητες εισόδου μιας ξένης επιχείρησης σε μια ορισμένη αγορά. Για να εκφράσουμε ποσοτικά αυτές τις ποιοτικές μεταβλητές, γίνεται συχνά στην πράξη η υπόθεση ότι τα καταναλωτικά πρότυπα είναι παρόμοια σε Παγκόσμιο επίπεδο με αποτέλεσμα να μπορεί κανείς να προβλέψει αυτές τις μεταβλητές. Η επιχειρησιακή πραγματικότητα βέβαια αποδεικνύει το αντίθετο, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν αρκετά κοινά παγκόσμια χαρακτηριστικά.

1.8 Μέθοδοι που δεν εκτιμούν το βαθμό ευκολίας εισόδου σε μια ξένη αγορά.

ο βαθμός ευκολίας εισόδου, όπως και εξόδου, είναι πολλές φορές ένας καθοριστικός παράγοντας επιλογής μιας ορισμένης αγοράς. Εάν οι επιχειρήσεις βάσιζαν τις αποφάσεις τους σε ξένες αγορές, σύμφωνα με αποκλειστικά ποσοτικές μεταβλητές, όπως το μέγεθος του πληθυσμού για παράδειγμα, δεν θα μπορούσε να εξηγήσει κανείς γιατί περισσότερο από το μισό των Ελληνικών εξαγωγών κατευθύνονται στις χώρες της ΕΟΚ και όχι στην αγορά της Κίνας ή της Ινδίας, που ναι μεν πληθυσμιακά είναι μεγαλύτερες, αλλά η πληθυσμιακή αυτή υπεροχή δεν ακολουθείται και από την απαραίτητη αγοραστική δυνατότητα. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το στέλεχος που υιοθετεί τις παραπάνω μεθόδους είναι μεταξύ άλλων τα παρακάτω:
 -Δεν λαμβάνεται υπ' όψη ο παράγοντας χρόνος. Όταν γίνεται η επιλογή της αγοράς / αγορών στόχου, θα πρέπει να υπολογίζεται επίσης ο παράγοντας χρόνος. Οι επιχειρήσεις μιας ανεπτυγμένης χώρας που, για παράδειγμα, αποφασίζει την είσοδο της σε μια υπό ανάπτυξη αγορά, θα πρέπει να υπολογίζουν τη δραστηριότητα τους στη βάση βραχυχρόνιων στόχων, μια που το περιβάλλον θα πρέπει να αναμένεται ότι θα χαρακτηρίζεται από πολιτική αστάθεια

και υψηλό επιχειρηματικό κίνδυνο. -Δεν υπολογίζεται ο τρόπος εισόδου στην αγορά του εξωτερικού. Οι ποσοτικοί μέθοδοι επιλογής κάνουν μια ακόμα υπόθεση, ότι δηλαδή η επιλογή των αγορών στόχου δεν συσχετίζεται με τον τρόπο εισόδου σ’ αυτές. Γι’ αυτό το λόγο, πολλές τέτοιες μέθοδοι επιλογής, βασίζονται σε επενδυτικές και μόνο επιλογές. Στην πράξη η απόδοση μιας τέτοιας αγοράς εξαρτάται κατά πολύ από τον τρόπο εισόδου και τη στρατηγική ανάπτυξης σ’ αυτή την αγορά. Σαν αποτέλεσμα, δεν μπορούμε να συγκρίνουμε μια- μια τις διάφορες αγορές σύμφωνα με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους, αλλά πρέπει ταυτόχρονα να λαμβάνουμε υπ’ όψη τις εναλλακτικές στρατηγικές εισόδου και ανάπτυξη τους. Αλλωστε στην ανάλυση του τρόπου εισόδου στις διάφορες αγορές του εξωτερικού, ο κάθε ένας από τους υπάρχοντες τρόπους εισδοχής, επιδρά διαφορετικά στο βαθμό απόδοσης της αγοράς. Οι μέθοδοι επιλογής που βασίζονται σε αριθμητικούς ή στατιστικούς δείκτες είναι πολύ γενικοί μια που η χρησιμοποίησή τους μπορεί να οδηγήσει στον αποκλεισμό χωρών που έχουν μικρές, αλλά με μεγάλο εμπορικό κέρδος αγορές, όπως είναι για παράδειγμα οι αγορές της Ολλανδίας, Βελγίου, Δανίας, Ιρλανδίας κ.λπ. Οι μέθοδοι αυτοί χαρακτηρίζονται σαν γενικές, και για το ότι είναι στενά συνδεδεμένες με τα συγκεκριμένα προϊόντα (αγορές) που η επιχείρηση επιθυμεί να προωθήσει στο εξωτερικό. Στην ίδια χώρα είναι δυνατό να παρατηρήσουμε σημαντικές διαφοροποιήσεις, όπως για παράδειγμα μεταξύ νοτίου και βόρειας Ιταλίας. Ένα άλλο επιχείρημα που υποστηρίζει τη θέση ότι οι μέθοδοι αυτές είναι γενικής φύσεως, είναι η αδυναμία που παρουσιάζουν να δώσουν μια απάντηση στο Παρακάτω ερώτημα: τι είναι περισσότερο σκόπιμο, να επιλέξουμε μια αγορά σημαντική σε μέγεθος αλλά με αυξημένο βαθμό ανταγωνισμού ή μια αγορά λιγότερο ανοικτή, περισσότερο μικρή, που χαρακτηρίζεται όμως από ένα χαμηλότερο βαθμό ανταγωνισμού; Στην πραγματικότητα η επιλογή της αγοράς θα πρέπει να γίνεται και σε σχέση με τους περιορισμούς που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, όπως λχ. εμπειρία, εξαγωγική εικόνα, ανθρώπινο δυναμικό, διαθεσιμότητα Κεφαλαίων. Αυτοί είναι οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ιεράρχηση σε εξαγωγική σημασία των αγορών του εξωτερικού. Η τελική επιλογή της επιχείρησης θα πρέπει να βασίζεται στη στρατηγική της επιλογής. Σε μια τελευταία ανάλυση θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι στην πραγματικότητα, η επιχείρηση δεν επιλέγει αγορές στις διαφορετικές χώρες του κόσμου, αλλά επιλέγει την πιο κατάλληλη στρατηγική διεθνούς ανάπτυξης.

1.9 Επιλογή του Τρόπου Εισόδου

Από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει αποφασίσει να εμπλακεί στις διαδικασίες του διεθνούς μάρκετινγκ θα πρέπει να επιλέξει την πιο αποτελεσματική μέθοδο λειτουργίας - εισόδου στις διάφορες αγορές του εξωτερικού. Βασικά υπάρχουν δύο διαφορετικές στρατηγικές εισόδου: (α) είσοδος δια μέσου εξαγωγών που πραγματοποιούνται από ένα εξαγωγέα (έμμεση εξαγωγή) ή του τμήματος πωλήσεων της επιχείρησης (άμεση εξαγωγή) και (β) Παραγωγή στο εξωτερικό με την παροχή αδειάς ή I και υποστήριξης Marketing (Licensing, Franchising) σε μια ξένη επιχείρηση, παραγωγή με τη συνεργασία ντόπιων κατασκευαστών ή ιδίων εγκαταστάσεων.

Οι δυο εναλλακτικές στρατηγικές εισόδου στις αγορές του εξωτερικού όπως παρουσιάζονται παραπάνω, αποτελούν στην ουσία δυο διαφορετικά στάδια εξαγωγικής εξειδίκευσης, εξειδίκευσης που τελικά μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε μια Πραγματικά πολυεθνική οργάνωση., Στην πράξη η διοίκηση μπορεί να αρχίσει όλα τα στάδια προοδευτικά (εξαγωγική, παροχή αδειών και τεχνογνωσίας, Παραγωγή σε συνεργασία ή δια μέσου ιδίων εγκαταστάσεων) ή να αποφύγει μερικά, όπως μπορεί να χρησιμοποιήσει επίσης διαφορετικές εναλλακτικές στρατηγικές εισόδου σε διάφορες χρονικά στιγμές. Το παραπάνω εξαρτάται βέβαια στο βαθμό οικειότητας που έχει η δεδομένη επιχείρηση με την αγορά του εξωτερικού, το στάδιο της οικονομικής ανάπτυξης της ξένης αγοράς, την πολιτική της σταθερότητα κ.λ.π.

1.10 Επιλογή Μεθόδου Εισόδου

Η επιλογή μιας από τις μεθόδους εισδοχής σε μια αγορά του εξωτερικού που έχει στη διάθεση της η σύγχρονη επιχείρηση, διαφέρει από την μια επιχείρηση στην άλλη και από τον ένα κλάδο στον άλλο. Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπ' όψη αναλύονται παρακάτω.

α. Οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Μας δείχνουν το βάρος που αποδίδει η επιχείρηση στις δραστηριότητες στο εξωτερικό, την επιθυμητή γεωγραφική κάλυψη, το χρονικό ορίζοντα της εξαγωγικής στρατηγικής και τα μέσα που επενδύονται προς αυτήν την κατεύθυνση (χρηματικά μέσα, ανθρώπινο δυναμικό, υλική υποστήριξη και διεθνής εμπειρία).

β. Το μέγεθος της επιχείρησης.

Συνήθως εκφράζεται σε επένδυση και πωλήσεις. Το είδος των προϊόντων. Εδώ εξετάζεται το εύρος της γραμμής προϊόντων προς εξαγωγή και η ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων. Η απόφαση θα επηρεαστεί και από το είδος των προϊόντων, (βιομηχανικά ή καταναλωτικά).

γ. Ο ανταγωνισμός στο εξωτερικό.

Ο ανταγωνισμός σε κάθε μια από τις πιθανές αγορές του εξωτερικού, αναλύεται με την ιδιαίτερη μελέτη της δομής της κάθε μιας από τις πιθανές αγορές. Η ανάλυση της δομής της αγοράς, θα μας παρουσιάσει μια εικόνα του είδους του ανταγωνισμού που υπάρχει αυτή τη στιγμή σε μια άλλη αγορά, το βαθμό συγκέντρωσης που παρατηρείται σε μια ορισμένη αγορά του εξωτερικού. Οι ανταγωνιστικές συνθήκες που μπορεί να προκύψουν σ' αυτήν την αγορά, (αλλαγή της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς και δυνατότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών), εκφράζονται από το βαθμό διαφοροποίηση που παρατηρείται, τα εμπόδια εισόδου και εξόδου στον κλάδο, το βαθμό της κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης και επιχειρησιακής διαφοροποίησης.

δ. Ο Έλεγχος.

Οι διάφοροι τρόποι εισόδου στις αγορές του εξωτερικού παρέχουν και ένα διαφορετικό βαθμό διοικητικού ελέγχου στην επιχείρηση. Κατ' αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται ένας διαφορετικός έλεγχος στη διανομή, εμπορία, τιμολογιακή πολιτική και προώθηση.

ε. Ο αριθμός των αγορών στόχων.

Οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν διαφοροποίηση στον αριθμό των αγορών του εξωτερικού που τους ενδιαφέρουν, όπως και στο βαθμό διείσδυσης σε κάθε μια από αυτές τις αγορές, αποδίδοντας έτσι σημασία και στην ποιότητα και στη κάλυψη της εισδοχής. Η δυνατότητα επαναπληροφόρησης. Οι αγορές του εξωτερικού διαφέρουν στη δυνατότητα και ταχύτητα επαναπληροφόρησης που μπορεί να πετύχει η εξαγωγική επιχείρηση.

στ. Ο βαθμός διεθνούς εμπειρίας.

Οι αγορές διαφέρουν επίσης σε σχέση με την ποιότητα της διεθνούς εμπειρίας που μπορούν να προσφέρουν στην επιχείρηση.

ζ. Η δυνατότητα κερδών.

Οι επιχειρήσεις συχνά, όταν επιλεγούν μέθοδο εισόδου, δίνουν βάρος στη δυνατότητα πραγματοποίησης μακροχρονίων πωλήσεων, λαμβάνοντας υπ' όψη το κόστος και τη μέθοδο εισδοχής.

η. Η αναγκαία επένδυση.

Το ύψος της επένδυσης που επιβάλλει η μέθοδος εισόδου, είναι ένας άλλος καθοριστικός παράγοντας επιλογής. Η επένδυση αναφέρεται στο ύψος των αναγκαίων εγκαταστάσεων και στο κόστος της υποστήριξης μάρκετινγκ.

θ. Ο κίνδυνος.

Η αγορά του εξωτερικού συνήθως περιλαμβάνει περισσότερους

κινδύνους από αυτούς της εθνικής αγοράς. Ο βαθμός κινδύνου διαφέρει όχι μόνο από τη μια αγορά του εξωτερικού στην άλλη, αλλά και ανάλογα με τη μέθοδο εισόδου που επιλέγεται για την συγκεκριμένη αγορά του εξωτερικού.

1. Η ευελιξία.

Η επιχείρηση που περιλαμβάνει τις εξαγωγές σαν μέρος του στρατηγικού προγράμματος μάρκετινγκ, αναγνωρίζοντας ότι, στις σημερινές συνθήκες, η επιβίωση της εξαρτάται πλέον από τη δυνατότητα συμμετοχής της στις διεθνείς διεργασίες, είναι φανερό ότι θα επιθυμεί ευελιξία στη μέθοδο εισδοχής που επιλέγει, μια που αναγνωρίζει το δυναμικό χαρακτήρα της διεθνούς αγοράς. Η ευελιξία που συνήθως επιδιώκεται, έχει σαν σκοπό τη δυνατότητα προσαρμογών στο μέλλον.

1.11 Στρατηγικός Σχεδιασμός Marketing

Για να ανταποκριθεί με επιτυχία η επιχείρηση στις προκλήσεις που πηγάζουν τόσο από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της όσο και από τον έντονο διεθνή ανταγωνισμό, θα πρέπει να σχεδιάζει και να ακολουθεί μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να αναγνωρίζει τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον της και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά της και να κατευθύνει τους πόρους της στις ευκαιρίες εκείνες που έχει τις δυνατότητες να εκμεταλλευθεί. Με άλλα λόγια, ο στρατηγικός σχεδιασμός προσφέρει τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να ταιριάζει τις δυνατότητές της με τις ελκυστικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά τόσο στην επιχείρηση στο σύνολό της όσο και τις επιμέρους λειτουργίες της (π.χ. marketing, παραγωγή, χρηματοοικονομικά). Στο επίπεδο της επιχείρησης ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει: την αξιολόγηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης, το δημιουργικό ορισμό της αποστολής της επιχείρησης (mission) και του συγκριτικού της πλεονεκτήματος,

- την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και την εκτίμηση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα σε αυτό,

- τον καθορισμό των μακροχρόνιων σκοπών της επιχείρησης (long-term goals)
- την αναγνώριση και επιλογή συγκεκριμένων αγορών/προϊόντων που προσφέρουν τις ελκυστικότερες ευκαιρίες για την επιχείρηση, δεδομένων των δυνατοτήτων της,
- τον καθορισμό συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων (objectives), που απαιτούνται για την επίτευξη των μακροχρόνιων σκοπών της επιχείρησης και
- την ανάπτυξη στρατηγικών προγραμμάτων που συμβάλλουν στην εκμετάλλευση των σαφώς καθορισμένων ευκαιριών και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Στο επίπεδο των λειτουργιών της επιχείρησης, ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τη χάραξη και ανάπτυξη στρατηγικών για την εφαρμογή ή εκτέλεση των στρατηγικών προγραμμάτων της επιχείρησης που, όπως αναφέρεται παραπάνω, συμβάλλουν στην εκμετάλλευση των σαφώς καθορισμένων ευκαιριών και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η λειτουργία marketing παίζει ένα σημαντικό και κρίσιμο ρόλο στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Ο επιτυχημένος σχεδιασμός σε επίπεδο επιχείρησης εξαρτάται:

- από την ικανότητα της λειτουργίας marketing να προτείνει ιδέες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων,
- να εντοπίζει και να αξιολογεί νέες ευκαιρίες στην αγορά,
- να αναπτύσσει και να εφαρμόζει λεπτομερή προγράμματα marketing,
- να αξιολογεί τα αποτελέσματά τους,
- να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες όταν αυτό είναι απαραίτητο και
- να καθορίζει πότε μια επιχειρηματική δραστηριότητα δεν είναι πλέον βιώσιμη.

Η λειτουργία marketing συμβάλλει στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης:

- με την αναγνώριση των βέλτιστων ανταγωνιστικών θέσεων (competitive positions) στην αγορά που εξασφαλίζουν την υποστήριξη και ικανοποίηση των πελατών,*
- με τη χάραξη στρατηγικών για την κατάκτηση αυτών των προτιμώμενων θέσεων.*

Η βασική θεωρία του στρατηγικού σχεδιασμού marketing μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς τόσο στις επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων όσο και στις επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων. Όπως προκύπτει όμως από στοιχεία ερευνών που έχουν γίνει πάνω στο θέμα αυτό, ο στρατηγικός σχεδιασμός marketing στις επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων συναντά προβλήματα τα οποία πηγάζουν:

1.Από το γεγονός ότι αρκετές επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων τείνουν να αγνοούν την ανάγκη συμμετοχής όλων των λειτουργιών της επιχείρησης στη χάραξη του στρατηγικού σχεδιασμού marketing. Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του βιομηχανικού marketing είναι ότι η αποτελεσματικότητα του εξαρτάται σ' ένα πολύ μεγάλο βαθμό από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης και ιδιαίτερα από την τεχνικοπαραγωγική λειτουργία, τη λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης (Research & Development – R&D) και τη λειτουργία της τεχνικής εξυπηρέτησης (technical service). Συνεπώς, ο στρατηγικός σχεδιασμός marketing στις επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων απαιτεί μεγαλύτερη αλληλεξάρτηση μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης και πιο στενή σύνδεση με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης από ότι στις επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων.

2.Από τις πολλαπλές και διαφοροποιημένες αγορές και τα κανάλια διανομής με τα οποία έρχονται συχνά αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων. Για έναν παραγωγό βιομηχανικού ηλεκτρολογικού υλικού, για παράδειγμα, οι διάφοροι κλάδοι της βιομηχανίας (μεταποίησης), οι κατασκευαστές κτιρίων/γραφείων, οι μελετητές τεχνικών έργων δημοσίου, οι εργολάβοι κατοικιών και οι έμποροι ηλεκτρολογικού υλικού, μπορεί να αποτελούν διαφορετικά τμήματα της αγοράς, καθώς καθένα από αυτά απαιτεί διαφορετική στρατηγική marketing.

3. Από την τάση των στελεχών των επιχειρήσεων βιομηχανικών προϊόντων, που συνήθως είναι μηχανικοί, να ασχολούνται περισσότερο με τα τεχνικά θέματα του προϊόντος και της παραγωγής του, παρά με την αγορά και τις ανάγκες του πελάτη, υιοθετώντας έτσι έναν προσανατολισμό στην παραγωγή (production-orientation) παρά στο marketing (marketing orientation). Κατανοώντας την αλληλεπίδραση μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης, αναγνωρίζοντας την ανάγκη ανταπόκρισης στις ειδικές απαιτήσεις των διαφόρων τμημάτων της αγοράς και αποφεύγοντας τον προσανατολισμό στην παραγωγή, ο υπεύθυνος του βιομηχανικού marketing θα ευρίσκεται σε ευνοϊκότερη θέση αναφορικά με την κατάσχεση και την εφαρμογή ενός Ανάλυση υπάρχουσας κατάστασης

Επειδή η στρατηγική marketing δείχνει την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση, για να εκμεταλλευτεί ένα διαρκές συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά, η ανάλυση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον της αποτελεί ίσως την σημαντικότερη δραστηριότητα στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού. Η επιχείρηση δεν μπορεί να αναγνωρίζει τις υπάρχουσες και δυνητικές ευκαιρίες στην αγορά και να καθορίζει τους στόχους και τα προγράμματα marketing, χωρίς να γνωρίζει εκ των προτέρων τη θέση της στο συνολικό περιβάλλον marketing.

Η ανάλυση λοιπόν της υπάρχουσας κατάστασης και της θέσης της επιχείρησης περιλαμβάνει τη συγκέντρωση και επεξεργασία πληροφοριών τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για την αναγνώριση:

- των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της σε σχέση με τους ανταγωνιστές και
- των ευκαιριών και απειλών που εμφανίζονται από αλλαγές στους οικονομικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς, νομικούς, τεχνολογικούς και ανταγωνιστικούς παράγοντες.

Η ανάλυση των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τις δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης αποσκοπεί όχι μόνο στον προσδιορισμό της στρατηγικής θέσης της

επιχείρησης, αλλά και στην εναρμόνιση της στρατηγικής marketing με το περιβάλλον.

1.12 Καθορισμός στόχων marketing

Ο στρατηγικός σχεδιασμός των δραστηριοτήτων του marketing θα πρέπει να είναι συνεπής με τους σκοπούς της επιχείρησης. Οι στόχοι του marketing αντιπροσωπεύουν τα αποτελέσματα (βραχυχρόνια, μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα) τα οποία επιδιώκει η επιχείρηση μέσα στα πλαίσια της επίτευξης των ευρύτερων σκοπών της. Οι στόχοι marketing εκφράζουν με συγκεκριμένους τρόπους τους σκοπούς της επιχείρησης, σε γενικές γραμμές, και συνεπώς πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, ποσοτικοποιημένοι και χρονικά προσδιορίσιμοι. Η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης και, συγκεκριμένα, η εκτίμηση των υπαρχουσών και μελλοντικών συνθηκών της αγοράς οδηγεί στον καθορισμό των στόχων του marketing. Μεταξύ των πλέον συνηθισμένων και χρήσιμων στόχων είναι αυτοί που αναφέρονται στον όγκο των πωλήσεων, στο μερίδιο της αγοράς, στο περιθώριο κέρδους, στην απόδοση κεφαλαίων (return on investment- ROI) και στο κόστος παραγωγής εκφρασμένο σαν ποσοστό των πωλήσεων.

Επειδή η εκτίμηση της απόδοσης της επιχείρησης γίνεται συνήθως με βάση την επίτευξη ή όχι των στόχων της, οι στόχοι του marketing θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από τις παρακάτω ιδιότητες:

1. αποδοχή, ο στόχος θα πρέπει να είναι ευρέως αποδεκτός από τους υπεύθυνους για την επίτευξή του και, κατά συνέπεια, πρέπει να αντανakλά σε ικανοποιητικό βαθμό τις αξίες και τις προτεραιότητές τους. Διαφορετικά η σύγκρουση του στόχου με αυτές θα έχει σαν αποτέλεσμα την αποθάρρυνση των υπευθύνων.
2. ευελιξία, ο στόχος θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία, ώστε να είναι δυνατό να μετατρέπεται ανάλογα με κάποιες προβλεπόμενες ή μη, εξελίξεις ή μεταβολές στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης.
3. παρότρυνση, ο στόχος θα πρέπει να μεταδίδει στους υπεύθυνους για την υλοποίησή του, την έντονη επιθυμία για την επίτευξη του. Η επίτευξή του, δηλαδή, θα πρέπει να παρέχει κάποια κίνητρα σ' αυτούς, ηθικά ή υλικά, τα οποία να υπονοούνται

μέσα στο στόχο. Συνεπώς, ο στόχος δεν πρέπει να είναι ούτε πολύ εύκολα επιτεύξιμος αλλά ούτε και ακατόρθωτος. Στην πρώτη περίπτωση θα δημιουργούσε αδιαφορία, ενώ στη δεύτερη απογοήτευση.

4. συνοχή, οι στόχοι θα πρέπει να έχουν εσωτερική συνοχή και μεταξύ τους αλλά και με την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης. Έτσι, η επίτευξη καθενός από αυτούς θα πρέπει να συνεπάγεται επίτευξη μέρους της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης.

5. αποτελεσματικότητα, οι στόχοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, ώστε να είναι δυνατή η επίτευξή τους στα πλαίσια των δυνατοτήτων της επιχείρησης. Γενικά, οι στόχοι θα πρέπει να προκύπτουν από μια διεξοδική διερεύνηση και αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και όχι από αβάσιμες επιθυμίες της ανώτατης διοίκησης. πετυχημένου στρατηγικού σχεδιασμού marketing.

1.13 Καθορισμός στρατηγικών Marketing

Η αναγνώριση και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών και η επιλογή συγκεκριμένων συνδυασμών προϊόντων/αγορών ακολουθούνται από την ανάπτυξη στρατηγικής marketing, η οποία, βασικά, περιλαμβάνει:

- την τμηματοποίηση της αγοράς και την επιλογή αγορών - στόχων και
- τη διαμόρφωση του κατάλληλου μείγματος marketing για τις επιλεγμένες αγορές - στόχους.

1.14 Τμηματοποίηση της βιομηχανικής αγοράς

Μία από τις πιο σημαντικές αποφάσεις που παίρνει μία επιχείρηση βιομηχανικών προϊόντων έχει σχέση με την επιλογή των πελατών της. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στη βιομηχανική αγορά υπάρχει, όπως έχει ήδη αναφερθεί, μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή και σε πολλές περιπτώσεις ο

αγοραστής/πελάτης επηρεάζει σημαντικά τις δραστηριότητες του προμηθευτή.

Η στρατηγική επιλογή πελατών στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού marketing επιβάλλει την τμηματοποίηση της βιομηχανικής αγοράς. Αυτή βασίζεται στην ταξινόμηση των τωρινών ή δυνητικών πελατών σε εσωτερικά ομοιογενείς ομάδες ή τμήματα σύμφωνα με τις αγοραστικές τους ανάγκες και του τρόπου που αντιδρούν στις δραστηριότητες του marketing της επιχείρησης.

Η βασική λογική της τμηματοποίησης της αγοράς είναι το «ταίριασμα» των δυνατοτήτων της επιχείρησης με τις ανικανοποίητες ανάγκες των πελατών. Η τμηματοποίηση της βιομηχανικής αγοράς είναι μια στρατηγική για: την επιλογή πελατών, τη διαφοροποίηση πελατών σύμφωνα με τις διαφορές τους στον τρόπο που ανταποκρίνονται στις δραστηριότητες του marketing, την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών ευκαιριών που παρουσιάζονται στην αγορά και την προσαρμογή στρατηγικών marketing στις διακριτές αυτές ευκαιρίες.

Ο καθορισμός τμημάτων αγοράς είναι μία δημιουργική ενέργεια που απαιτεί ανάλυση και φαντασία. Ο αριθμός των κριτηρίων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κατάτμηση της βιομηχανικής αγοράς είναι μεγάλος και αυξάνεται συνεχώς. Η δημιουργική φαντασία βρίσκει πρόσφορο έδαφος στην ανακάλυψη, δοκιμασία και εφαρμογή νέων κριτηρίων ή «μεταβλητών τμηματοποίησης αγοράς», όπως αλλιώς είναι γνωστά τα κριτήρια αυτά. Συγκεκριμένα, κάθε παράγοντας ή μεταβλητή που περιγράφει την αγοραστική συμπεριφορά οργανισμών όπως, για παράδειγμα, τα χαρακτηριστικά των οργανισμών, και τα χαρακτηριστικά των ατόμων που συμμετέχουν στην αγοραστική απόφαση μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν κριτήρια ή μεταβλητές τμηματοποίησης της βιομηχανικής αγοράς.

Η επιλογή των μεταβλητών τμηματοποίησης της αγοράς, θα πρέπει να πληρεί τρεις προϋποθέσεις:

1. Η μεταβλητή θα πρέπει να είναι μετρήσιμη διαφορετικά το σχέδιο τμηματοποίησης δεν θα είναι λειτουργικό.

2. Η μεταβλητή θα πρέπει να οδηγεί σε σημαντικές και ουσιώδεις ομαδοποιήσεις των πελατών. Με άλλα λόγια, τα τμήματα που προκύπτουν (από τη χρησιμοποίηση της μεταβλητής) θα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλα, έτσι ώστε να προκαλούν οικονομικό

ενδιαφέρον, και ουσιωδώς διαφορετικά, έτσι ώστε να δικαιολογούν ξεχωριστές στρατηγικές marketing.

3. Η μεταβλητή θα πρέπει να έχει λειτουργική σχέση με τη στρατηγική marketing. Με άλλα λόγια, οι διαφορές που προσδιορίζονται ανάμεσα στους πελάτες (με τη χρησιμοποίηση της μεταβλητής) θα πρέπει να αναφέρονται στις διαφορές τους σχετικά με τις προτιμήσεις τους και την αγοραστική συμπεριφορά τους που απαιτούν διαφοροποιημένη προσέγγιση από άποψη marketing - μοναδικά προϊόντα, επιλεκτική τιμολόγηση, εναλλακτικές διευθετήσεις διανομής, διαφορετικές προσεγγίσεις πωλήσεων.

Η επιλογή των μεταβλητών που πληρούν τα παραπάνω κριτήρια οδηγεί σ' ένα αποτελεσματικό σχέδιο τμηματοποίησης που μεγιστοποιεί τη διακύμανση μεταξύ των ομάδων/τμημάτων και ελαχιστοποιεί τη διακύμανση μέσα στην ομάδα/τμήμα.

1.15 Τα οφέλη της τμηματοποίησης

Τα οφέλη ενός αποτελεσματικού σχεδίου τμηματοποίησης μπορούν να συνοψιστούν στο γεγονός ότι η προσπάθεια τμηματοποίησης της αγοράς αναγκάζει τον υπεύθυνο του βιομηχανικού marketing να μελετήσει καλύτερα τις συγκεκριμένες και μοναδικές ανάγκες καθορισμένων ομάδων/τμημάτων πελατών. Θα πρέπει να τονισθεί ότι η τμηματοποίηση της αγοράς είναι απολύτως απαραίτητη για μία επιχείρηση που έχει μικρό μερίδιο αγοράς. Συχνά αναγνωρίζονται τμήματα αγοράς, τα οποία έχουν αγνοηθεί ή δεν έχουν επαρκώς ικανοποιηθεί από τους ανταγωνιστές. Για να πετύχει μία επιχείρηση που έχει μικρό μερίδιο αγοράς, θα πρέπει να συγκεντρώνεται στα τμήματα εκείνα της αγοράς όπου οι δυνατότητες της μπορούν ν' αναγνωρισθούν και όπου οι μεγάλοι ανταγωνιστές της τείνουν να απουσιάζουν.

Συνοπτικά, η γνώση των αναγκών και απαιτήσεων των συγκεκριμένων τμημάτων αγοράς βοηθάει τον υπεύθυνο του βιομηχανικού marketing:

- να αναπτύξει νέα προϊόντα για συγκεκριμένες ανάγκες,

- να σχεδιάσει στρατηγικές τιμολόγησης που οδηγούν σε κέρδη, να επιλέξει τα καταλληλότερα κανάλια διανομής,
- να αναπτύξει τα καταλληλότερα διαφημιστικά μηνύματα και
- να εκπαιδεύσει και να κατανείμει τη δύναμη των πωλητών του αποτελεσματικά. Με αυτόν τον τρόπο, η τμηματοποίηση της αγοράς αποτελεί το θεμέλιο λίθο πάνω στον οποίο θα χτιστούν αποτελεσματικές και αποδοτικές στρατηγικές βιομηχανικού marketing.

Η τμηματοποίηση της αγοράς παρέχει στον υπεύθυνο του βιομηχανικού marketing σημαντικές κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την κατανομή των πόρων του marketing. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις συχνά εξυπηρετούν πολλαπλά τμήματα της αγοράς και γι' αυτό θα πρέπει συνεχώς να ελέγχουν τη σχετική ελκυστικότητα και απόδοση αυτών των τμημάτων. Σε τελευταία ανάλυση, το κόστος, τα έσοδα και τα κέρδη της επιχείρησης θα πρέπει να εκτιμώνται κατά τμήμα της αγοράς.

Στενά συνδεδεμένη με τη διαδικασία της τμηματοποίησης της αγοράς είναι η διαμόρφωση μείγματος marketing για τις επιλεγμένες αγορές - στόχους. Σημαντικές αποφάσεις θα πρέπει να ληφθούν σχετικά με το προϊόν, την τιμολόγησή του, την προβολή του και τα κανάλια διανομής του. Ο υπεύθυνος του βιομηχανικού marketing θα πρέπει να αναμείξει τα στοιχεία αυτά του μείγματος marketing κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί μια ισορροπία και συνέπεια. Η στρατηγική και πολιτική προϊόντος θα πρέπει να είναι συνεπής με τη στρατηγική τμηματοποίηση της αγοράς. Η διάθεση και τιμολόγηση θα πρέπει να είναι συνεπής με τη στρατηγική και πολιτική προϊόντος και η προβολή θα πρέπει να είναι συνεπής με τη στρατηγική διάθεσης.

1.16 Πολιτική προϊόντος

Η στρατηγική και πολιτική προϊόντος περιλαμβάνει αποφάσεις αναφορικά με:

- την έκταση της προσφερόμενης γκάμας/ποικιλίας προϊόντων,
- τις προδιαγραφές, τα χαρακτηριστικά, το ποιοτικό επίπεδο, τη σηματοποίηση, τη συσκευασία και το service των προϊόντων της επιχείρησης,
- την ανάπτυξη νέων προϊόντων όπως και την τροποποίηση ή κατάργηση των υπαρχόντων προϊόντων.

Οι αποφάσεις αυτές θα πρέπει ν' αποβλέπουν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών στις επιλεγμένες αγορές - στόχους και να λαμβάνονται σε συνεργασία με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης και ιδιαίτερα με την τεχνικοπαραγωγική λειτουργία και τη λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης Διανομή προϊόντος

Επειδή τα προϊόντα της επιχείρησης θα πρέπει να παραδοθούν στους πελάτες, όταν και όπου αυτοί τα χρειάζονται, στα πλαίσια της διαμόρφωσης της στρατηγικής διάθεσης, η επιχείρηση θα πρέπει να πάρει σημαντικές αποφάσεις σχετικά:

- με τον τύπο του δικτύου διανομής (π.χ. κατευθείαν/άμεση πώληση στον πελάτη ή έμμεση πώληση μέσω ενδιάμεσων/αντιπροσώπων ή διανομέων βιομηχανικών προϊόντων ή συνδυασμός άμεσης και έμμεσης πώλησης) και
- με όλες τις δραστηριότητες εκείνες που εμπλέκονται, στη φυσική διανομή του προϊόντος, στην μεταβίβαση δηλαδή του προϊόντος στον πελάτη και περιλαμβάνουν κυρίως τα αποθέματα, τη μεταφορά και την αποθήκευση του προϊόντος.

Ανάλογα με το πόσο επιτυχείς είναι οι αποφάσεις αυτές, καθορίζονται τόσο η οικονομική απόδοση της επιχείρησης όσο και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι οι βιομηχανικοί πελάτες/αγοραστές τείνουν να θεωρούν τη φυσική διανομή σαν το δεύτερο πιο σημαντικό κριτήριο επιλογής προμηθευτών, μετά την ποιότητα του προϊόντος και σίγουρα πιο σημαντικό από την τιμή.

1.7 Προβολή προϊόντος

Η στρατηγική προβολής ορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα επικοινωνεί με την αγορά - στόχο και αποτελεί τη βάση διαμόρφωσης προγραμμάτων προσωπικών πωλήσεων, διαφήμισης και προώθησης των πωλήσεων. Η πολυπλοκότητα πολλών βιομηχανικών προϊόντων, συστημάτων και εφαρμογών, όπως και η πολυπλοκότητα της αγοραστικής διαδικασίας, έχουν καταστήσει την προσωπική πώληση σαν το κυρίαρχο στοιχείο προβολής στο βιομηχανικό marketing. Το έργο της προσωπικής πώλησης έρχονται να συμπληρώσουν, να ενισχύσουν και να υποστηρίξουν η διαφήμιση και η προώθηση των πωλήσεων. Στα πλαίσια της διαμόρφωσης της στρατηγικής προβολής, η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίζει για το είδος και την έκταση των προσωπικών πωλήσεων, της διαφήμισης και της προώθησης των πωλήσεων που απαιτούνται για τη συνολική στρατηγική marketing. Βέβαια, η στρατηγική προβολής θα πρέπει να είναι συνεπής όχι μόνο με τις άλλες στρατηγικές του μείγματος marketing αλλά και με τη χρηματοοικονομική στρατηγική της επιχείρησης, λόγω του κόστους που συνεπάγεται.

1.18 Τιμή προϊόντος

Η στρατηγική τιμολόγησης θα πρέπει να διαμορφώνεται σε σχέση τόσο με τους στόχους της επιχείρησης όσο και με την συνολική στρατηγική marketing καθώς επηρεάζει άμεσα την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης, που συνήθως αναφέρονται στην απόδοση, στην ανάπτυξη και στην επιβίωσή της. Συγκεκριμένα, η στρατηγική τιμολόγησης,

- επηρεάζοντας τον όγκο των πωλήσεων και το περιθώριο κέρδους, έχει άμεση επίδραση στους μακροχρόνιους στόχους απόδοσης,
- συμβάλλοντας στην ύπαρξη θετικών χρηματικών εισροών, βοηθάει χρηματοδότηση των στόχων ανάπτυξης και

- διατηρώντας την απόδοση της επιχείρησης με σωστές πρακτικές τιμολόγησης, εξασφαλίζει τη μακροχρόνια επιβίωση της επιχείρησης.:

Βέβαια, το γεγονός ότι όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις παράγουν μια ποικιλία προϊόντων, σημαίνει ότι μπορεί σε μία δεδομένη χρονική στιγμή εφαρμόζονται διαφορετικές στρατηγικές τιμολόγησης, ανάλογα σε στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκονται τα προϊόντα της επιχείρησης. παράδειγμα, διαφορετικές στρατηγικές τιμολόγησης απαιτούνται για νεοεισαγόμενα προϊόντα στην αγορά και διαφορετικές για τα προϊόντα ευρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης, της ωριμότητας ή της κάμψης.

Η διατήρηση της τιμής σαν ένα αποτελεσματικό εργαλείο της στρατηγικής marketing προϋποθέτει την κατάλληλη προσαρμογή της στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες τόσο της ζήτησης και του ανταγωνισμού στην αγορά όσο και του κόστους.

Στα πλαίσια της στρατηγικής τιμολόγησης, η επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει μια σειρά πολιτικών τιμολόγησης που αναφέρονται σε θέματα εκπτώσεων, γεωγραφικής διαφοροποίησης της τιμής, όρων πώλησης κλπ. Επίσης, μπορεί να αναπτύξει και τεχνικές και μοντέλα διαπραγματεύσεων ή συμμετοχής σε μειοδοτικούς ανταγωνισμού ς που αντιπροσωπεύουν συνήθεις τρόπους συναλλαγής στη βιομηχανική αγορά.

1.19 Ανάπτυξη προγραμμάτων marketing

Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί πέρα από τη διαμόρφωση των στρατηγικών marketing για την επίτευξη των στόχων marketing και την ανάπτυξη προγραμμάτων marketing. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν το σχεδιασμό τακτικών και συγκεκριμένων δραστηριοτήτων marketing για κάθε μεταβλητή του μείγματος marketing υλοποιώντας έτσι τη στρατηγική marketing της επιχείρησης. Τα προγράμματα έρχονται να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα της μορφής τι πρέπει να γίνει; πότε πρέπει να γίνει; από ποιον θα γίνει; πόσο θα κοστίσει;

Παραδείγματα τακτικών και δραστηριοτήτων marketing αναφέρονται σε συγκεκριμένες μεταβλητές του μείγματος marketing και εντάσσονται στα προγράμματα marketing. Όπως η διεξαγωγή μιας δοκιμής marketing για ένα νέο προϊόν, η εκπαίδευση

πωλητών, η ανάπτυξη μιας διαφημιστικής καμπάνιας, η επιλογή βιομηχανικών διανομέων, ο καθορισμός εκπνώσεων και πιστωτικών όρων για συγκεκριμένους πελάτες. Στα πλαίσια της ανάπτυξης προγραμμάτων *marketing*, εντάσσεται και η σύνταξη προϋπολογισμών που θα πρέπει να βασίζονται σε ρεαλιστικές προβλέψεις των πωλήσεων για κάθε προϊόν της επιχείρησης και θα πρέπει να κατανέμονται στα διάφορα στοιχεία του μείγματος *marketing*. Τέλος, επειδή ο χρόνος εκτέλεσης των προγραμμάτων είναι πολλές φορές κρίσιμος, ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση αλλάζει σημαντικά τη στρατηγική της και επειδή τα προγράμματα συνήθως περιλαμβάνουν έναν μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις γνωστές τεχνικές προγραμματισμού όπως είναι η *CRM (Critical Path Method)* και η *PERT (Program Evaluation and Review Technique)* για την αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων *marketing*.

1.20 Έλεγχος σχεδιασμού Marketing

Το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού *marketing* είναι έλεγχος μέσω του οποίου η επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει το πόσο οι στρατηγικές και τα προγράμματα *marketing* υλοποιούνται και επιτυγχάνονται οι στόχοι της.

Τα βασικά στοιχεία του ελέγχου είναι:

1. Έλεγχος του ετήσιου προγράμματος *marketing*, σκοπός του είναι η εξέταση του κατά πόσο η επιχείρηση επιτυγχάνει τα πρότυπα απόδοσης, *marketing* και πωλήσεων που έχει θέσει στο πρόγραμμα της. Ο έλεγχος αυτός περιλαμβάνει την ανάλυση πωλήσεων, την ανάλυση του μεριδίου αγοράς, την ανάλυση δαπανών *marketing* (που αφορούν τις προσωπικές πωλήσεις, διαφήμιση, την προώθηση των πωλήσεων, την έρευνα *marketing* τη διαχείριση των πωλήσεων) σαν ποσοστό επί των πωλήσεων, τη χρηματοοικονομική ανάλυση που αποβλέπει στον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των κεφαλαίων της επιχείρησης (*Return on Investment - ROI*) και, τέλος, την ανάλυση των απόψεων, αντιλήψεων και νοοτροπιών των πελατών με την καθιέρωση συστημάτων παραπόνων και προτάσεων των πελατών, *panels* πελατών και τη διεξαγωγή δειγματοληπτική ς έρευνας των πελατών.

2. Έλεγχος απόδοσης, σκοπός του οποίου είναι η εξέταση της απόδοσης της επιχείρησης κατά προϊόν, γεωγραφική περιοχή, κανάλι διανομής, τμήμα της αγοράς ή κατηγορία πελατών και μέγεθος παραγγελίας. Ο έλεγχος αυτός βοηθά το *management* της επιχείρησης να καθορίσει ποια προϊόντα ή ποιες δραστηριότητες *marketing* θα πρέπει ν' αναπτυχθούν, να μειωθούν ή και ακόμα να καταργηθούν.

3. Έλεγχος αποτελεσματικότητας, ο οποίος αποβλέπει στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων εκείνων που συνεπάγονται υψηλές δαπάνες *marketing* και περιλαμβάνουν τις προσωπικές πώλησης, τη διαφήμιση, την προώθηση των πωλήσεων και τη φυσική διανομή του προϊόντος. Ο υπεύθυνος του *marketing* θα πρέπει να χρησιμοποιεί και να παρακολουθεί συστηματικά συγκεκριμένους δείκτες ή στατιστικές που δείχνουν πόσο αποτελεσματικά διεξάγονται οι δραστηριότητες αυτές. Για παράδειγμα, όσον αφορά τις προσωπικές πωλήσεις, σημαντικοί δείκτες αποτελεσματικότητας μπορεί να είναι το μέσο κόστος κατά επίσκεψη, το ποσοστό παραγγελιών σε 100 επισκέψεις, το κόστος των πωλητών σαν ποσοστό επί των πωλήσεων κλπ., ενώ αναφορικά με τη διαφήμιση σημαντικές στατιστικές μπορεί να είναι το κόστος της διαφήμισης για κάθε χίλια άτομα που προσεγγίζει, ο αριθμός των εκδηλώσεων ενδιαφέροντος που προέκυψε από τη διαφήμιση κλπ.

4. Στρατηγικός έλεγχος, που επιτρέπει στην επιχείρηση να γνωρίζει κατά πόσο οι στόχοι, οι στρατηγικές και τα συστήματα *marketing* είναι άριστα προσαρμοσμένα στο τωρινό και προβλεπόμενο περιβάλλον *marketing*. Ένα σημαντικό εργαλείο στρατηγικού ελέγχου είναι το *marketing-audit* που μπορεί να ορισθεί σαν «μία ολοκληρωμένη, συστηματική, αντικειμενική, και περιοδική αξιολόγηση της συνολικής λειτουργίας του *marketing* (περιβάλλον, στόχοι, στρατηγικές, δραστηριότητες, διαδικασίες, οργανωτική δομή) με σκοπό τον εντοπισμό προβλημάτων και ευκαιριών και το σχεδιασμό ενεργειών για τη βελτίωση της απόδοσης *marketing* της επιχείρησης». Θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει μία διάσταση απόψεων στη διεθνή βιβλιογραφία αναφορικά με τη θέση του *marketing - audit* στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.

Πάντως, ανεξάρτητα από τη θέση του *marketing- audit* στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, αυτό που έχει σημασία είναι ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν και να αξιολογούν

σε τακτά χρονικά διαστήματα τη συνολική προσέγγιση *marketing* που χρησιμοποιούν.

Τα σημαντικότερα στοιχεία της συνολικής προσέγγισης *marketing* με τα οποία ασχολείται το *marketing-audit* είναι:

- Το περιβάλλον *marketing*, το *audit* αναλύει τις τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον του *marketing* που περιλαμβάνει τις αγορές, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, του μεσάζοντες και τους προμηθευτές.
- Στρατηγική *marketing*, το *audit* αξιολογεί τους στόχους και τις στρατηγικές *marketing* για να εκτιμήσει πόσο καλά είναι προσαρμοσμένες στο τωρινό και προβλεπόμενο περιβάλλον *marketing*
- Οργανωτική δομή *marketing*, το *audit* αξιολογεί τη δυνατότητα της οργανωτικής δομής να υλοποιήσει την κατάλληλη στρατηγική στο προβλεπόμενο περιβάλλον *marketing*.
- Συστήματα *marketing*, το *audit* εξετάζει την ποιότητα των συστημάτων ανάλυσης, σχεδιασμού και ελέγχου της επιχείρησης.
- Παραγωγικότητα *marketing*, το *audit* εξετάζει την απόδοση των διαφόρων δραστηριοτήτων *marketing* και την αποτελεσματικότητα από πλευράς κόστους των διαφόρων δαπανών *marketing*.
- Λειτουργίες *marketing*, το *audit* προβαίνει σε εκτεταμένες αξιολογήσεις των σημαντικότερων στοιχείων του μείγματος *marketing* δηλαδή προϊόντων, τιμής, διανομής, δύναμης πωλητών, διαφήμισης, προώθησης των πωλήσεων και δημοσιότητας.

1.21 Τοποθέτηση του προϊόντος .

Η εφαρμογή στρατηγικής τμηματοποίησης της αγοράς προϋποθέτει και την ανάπτυξη μιας στρατηγικής τοποθέτησης του προϊόντος. Η τοποθέτηση προϊόντος αναφέρεται στη θέση που κατέχει ένα προϊόν σε κάποια δεδομένη αγορά. Η τοποθέτηση αρχίζει με ένα προϊόν που μπορεί να είναι εμπόρευμα, υπηρεσία, εταιρία, ίδρυμα, ακόμη και άτομο. Αλλά η τοποθέτηση δεν στηρίζεται στο προϊόν αυτό καθαυτό. Η τοποθέτηση στηρίζεται στο πώς τοποθετείς το προϊόν στο μυαλό του υποψήφιου αγοραστή.

Πράγματι, προϊόντα τοποθετούνται με βάση τις αντιλήψεις των πελατών που αναφέρονται τόσο στα οφέλη που πηγάζουν από αυτά, όσο και στην απόδοση των ανταγωνιστών που τα προσφέρουν. Ο υπεύθυνος του marketing θα πρέπει να εντοπίσει πώς αντιλαμβάνονται οι πελάτες όχι μόνο την επιχείρηση του για κάποιο συγκεκριμένο προϊόν, αλλά και τους ανταγωνιστές του και αυτό βέβαια προϋποθέτει τη διεξαγωγή ερευνών αγοράς και marketing. Αυτή η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να δώσει ιδέες αναφορικά με το πώς θα πρέπει να αναπτυχθούν προϊόντα, έτσι ώστε να ικανοποιούν καλύτερα τις αντιλαμβανόμενες ανάγκες των πελατών και να δίνουν στην επιχείρηση συγκριτικό πλεονέκτημα.

Η επιχείρηση που επιθυμεί να διαφοροποιήσει το προϊόν της από αυτά των ανταγωνιστών, κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί να εκμεταλλευθεί τις μοναδικές της δυνατότητες και να αποκτήσει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να αποκτήσει μία μοναδική θέση μέσα στην αγορά ή μέσα στο μυαλό του υποψήφιου αγοραστή.

Η ανάπτυξη στρατηγικής τοποθέτησης του προϊόντος είναι βέβαια πιο δύσκολη στη βιομηχανική αγορά από ότι στην καταναλωτική αγορά, κυρίως, λόγω έλλειψης:

- υποδομής για έρευνες αγοράς και marketing και
- κατανόησης της έννοιας της τοποθέτησης προϊόντος στην βιομηχανική αγορά.

Επίσης, διαφορές μεταξύ της βιομηχανικής και της καταναλωτικής αγοράς, όσον αφορά την τοποθέτηση προϊόντος, εντοπίζονται τόσο στις μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη μιας τέτοιας στρατηγικής όσο και στα μέσα που χρησιμοποιούνται για την προβολή της. Συγκεκριμένα, στην καταναλωτική αγορά, η στρατηγική τοποθέτησης του προϊόντος βασίζεται κυρίως στα λειτουργικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά του προϊόντος και χρησιμοποιείται κυρίως η διαφήμιση για την επίτευξή της.

Η διαφήμιση είναι ένα ισχυρό μέσο για την καθιέρωση, ενίσχυση ακόμη και για την αλλαγή της θέσης ενός προϊόντος στην καταναλωτική αγορά. Στη βιομηχανική αγορά, αντίθετα, η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει στρατηγική τοποθέτησης του προϊόντος που βασίζεται πέρα από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (αξιοπιστία, ποιότητα, τιμή κλπ.) και στις εφαρμογές του προϊόντος (π.χ. μπαταρίες για αυτοκίνητα) στο χρήστη του

προϊόντος (π.χ. πακέτα software για Τράπεζες), στην ικανότητα της επιχείρησης να λύνει προβλήματα πελατών, στις δυνατότητες της επιχείρησης να προσφέρει υπηρεσίες πριν και μετά την πώληση κλπ. Συνεπώς, στη βιομηχανική αγορά, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, οι διακανονισμοί τιμών, οι πολιτικές εξυπηρέτησης των πελατών, οι προσπάθειες των πωλητών και των καναλιών διανομής κλπ. μπορούν να έχουν μεγαλύτερη επίδραση στο πώς οι πελάτες αντιλαμβάνονται τα προϊόντα. Αυτό βέβαια οφείλεται και στο γεγονός ότι στη βιομηχανική αγορά η αξιολόγηση προϊόντων είναι πιο λεπτομερής και οι σχέσεις αγοραστών - προμηθευτών μακροχρόνιες.

Ανεξάρτητα πάντως από το εάν η επιχείρηση απευθύνεται σε καταναλωτική ή βιομηχανική αγορά, η χάραξη μιας στρατηγικής τοποθέτησης προϊόντος επιβάλλει την επιλογή της θέσης εκείνης που όχι μόνο δεν κατέχεται από ανταγωνιστή, αλλά είναι και μέσα στις δυνατότητες της επιχείρησης να την κρατήσει μακροχρόνια. Επιτυχημένη στρατηγική τοποθέτησης είναι η στρατηγική που εκμεταλλεύεται τις μακροχρόνιες προσπάθειες της επιχείρησης σε διαφήμιση και προσωπικές πωλήσεις.

Βέβαια, ανατοποθέτηση του προϊόντος είναι καμιά φορά επιθυμητή, καθώς αλλαγές στην τεχνολογία και το ευρύτερο περιβάλλον μπορεί να επηρεάσουν τη ζήτηση της αγοράς.

Ένα μοντέλο διαδικασίας καθορισμού της στρατηγικής τοποθέτησης για βιομηχανικά προϊόντα/υπηρεσίες αποτελεί το *Strategic Production- Distribution Model*, του οποίου η διαδικασία καθορισμού της στρατηγικής τοποθέτησης προϋποθέτει ένα σαφή καθορισμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας της επιχείρησης. Η διαδικασία ξεκινά με τον προσδιορισμό και την ανάλυση των πραγματικών και δυνητικών πελατών της επιχείρησης. Πρώτα εντοπίζονται οι λήπτες αποφάσεων που είναι αυτοί που αποτελούν τους πραγματικούς πελάτες. Είναι σημαντικό επίσης να καθοριστούν και οι παράγοντες επιρροής στην λήψη αποφάσεων και να εντοπιστούν τα προβλήματα, οι προσδοκίες και τα χαρακτηριστικά των πελατών.

Στην επόμενη φάση γίνεται η τμηματοποίηση της αγοράς. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία ομάδων πελατών πρέπει να ικανοποιούν τις προϋποθέσεις για ομοιογένεια, δυνατότητα κέρδους και ευκολία στον καθορισμό και στην προσέγγιση.

Εφόσον η τοποθέτηση βασίζεται στην πραγματική ελκυστικότητα των τμημάτων των πελατών, η αξιολόγησή τους θα πρέπει να είναι όσο το δυνατό περισσότερο αντικειμενική. Για το λόγο αυτό τα χαρακτηριστικά όχι μόνο των πελατών, αλλά και των ανταγωνιστών και κάθε άλλου παράγοντα που εμπλέκεται στο επιχειρηματικό σύστημα, θα πρέπει να αναλύεται. Στη φάση αυτή, πρέπει να γίνει αξιολόγηση των ανταγωνιστών σε κάθε τμήμα (αριθμός, δύναμη, στρατηγικές), καθώς και η αναγνώριση άλλων παραγόντων που επηρεάζουν το επιχειρηματικό σύστημα μέσα σε κάθε τμήμα (προμηθευτές, διανομείς, αποκλειστικοί αντιπρόσωποι, καθοδηγητές γνώμης).

Για την περαιτέρω ανάλυση που χρειάζεται να γίνει για να αναπτυχθεί μια πετυχημένη τοποθέτηση, τα τμήματα θα πρέπει να μειωθούν και να επιλεγούν τα πιο ελκυστικά.

Έτσι γίνεται η επιλογή των πιο ελκυστικών τμημάτων της αγοράς και ακολουθεί για κάθε τμήμα που έχει επιλεγεί ανάλυση των στόχων, προσδοκιών, ικανοτήτων και δύναμης των πελατών και των άλλων παραγόντων που επηρεάζουν το σύστημα.

Ο προσδιορισμός των κύριων παραγόντων επιτυχίας (ικανότητες και πόροι που η επιχείρηση χρειάζεται, ώστε να είναι ανταγωνιστική) και της σχετικής σπουδαιότητας των παραγόντων αυτών για κάθε τμήμα είναι το επόμενο σημαντικό βήμα στη διαδικασία αυτή.

Καθώς έχουν προσδιοριστεί οι κύριοι παράγοντες επιτυχίας στην επόμενη φάση γίνεται:

- η ανάλυση των ανταγωνιστών (ικανότητες να παρέχουν σημαντικές ωφέλειες στους πελάτες, πόροι, αξίες, συμπεριφορά),
- εσωτερική ανάλυση (ικανότητες, πόροι, αξίες) και
- συγκριτική ανάλυση και προσδιορισμός της ανταγωνιστικής θέσης μέσα σε κάθε τμήμα.

Η συγκριτική ανάλυση της ελκυστικότητας του τμήματος και της σχετικής ανταγωνιστικής θέσης μέσα στο τμήμα οδηγούν στην τελική και πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση.

Έτσι καταλήγουμε στην τελική επιλογή των τμημάτων - στόχων (με βάση την ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει ωφέλειες στους πελάτες του τμήματος σημαντικότερες από αυτές που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της), στην επιλογή των διαφοροποιημένων ωφελειών που θα προσφερθούν στους πελάτες των επιλεγμένων

τμημάτων και, τέλος, στη διατύπωση της τοποθέτησης. Βέβαια, η διαδικασία ολοκληρώνεται με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του μείγματος *marketing* για τα επιλεγμένα Τμήματα. Ολοκληρώνοντας, θα πρέπει να τονίσουμε και πάλι ότι, για να είναι επιτυχημένη η στρατηγική *marketing* της επιχείρησης στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού της, απαιτείται η αναγνώριση αγορών που η επιχείρηση μπορεί να εξυπηρετήσει αποτελεσματικά με τους περιορισμένους πόρους της. Οι βιομηχανικοί πελάτες είτε είναι εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις, ιδρύματα, μεσάζοντες ή ο ευρύτερος δημόσιος τομέας διαφέρουν ως προς τις ανάγκες τους, τους πόρους τους και τις αγοραστικές τους συνήθειες και πρακτικές. Η κατανόηση αυτών των διαφορών και η αναγνώριση και επιλογή ελκυστικών τμημάτων της αγοράς που δεν ικανοποιούνται από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές, προϋποθέτουν τμηματοποίηση της αγοράς, η οποία σε συνδυασμό με μια κατάλληλη στρατηγική τοποθέτησης του προϊόντος, θα αποτελέσει τη βάση μιας επιτυχημένης στρατηγικής *marketing* της επιχείρησης.

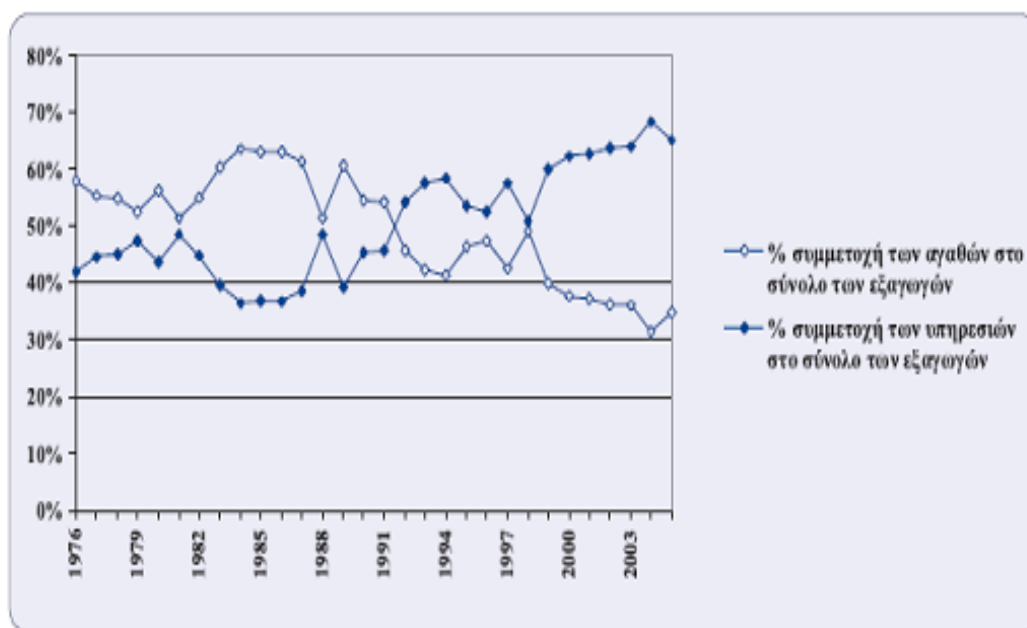
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Το οικονομικό περιβάλλον

2.1 Η θέση της Ελλάδας

Η χώρα μας είναι ανάλογα με το μέγεθός της, σημαντικός «παίκτης» στο παγκόσμιο εμπόριο υπηρεσιών. Όχι μόνο βρίσκεται στις 40 σημαντικότερες χώρες εξαγωγής και εισαγωγής στον κόσμο – στις εξαγωγές κατέχει την 22^η θέση. Η συμμετοχή των εξαγωγών υπηρεσιών στις συνολικές εξαγωγές αυξάνεται σταθερά και και σύμφωνα με την μελέτη του ΔΝΤ κατέχει από την άποψη αυτή την υψηλότερη θέση μεταξύ των χωρών μελών του ΟΟΣΑ.

*Συμμετοχή των ελληνικών εξαγωγών αγαθών και υπηρεσιών
στο σύνολο των ελληνικών εξαγωγών (1976-2005)*



Σημείωση : Για τις εξαγωγές αγαθών στην περίοδο 2003-2005 τα στοιχεία είναι προσωρινά

Πηγές :

Για τις υπηρεσίες :

OECD Statistics on International Transactions 1970-1993, 1996, για την περίοδο 1976-1991

OECD Statistics on International Trade in Services, Volume I, 2004, για την περίοδο 1992-1994

OECD Statistics on International Trade in Services, Volume I, 2007, για την περίοδο 1995-2005

Για τα αγαθά :

ΕΣΥΕ-Επεξεργασία στοιχείων από το ΚΕΕΜ

	<i>Χώρες</i>	<i>2003-2005</i>
Συμμετοχή των εξαγωγών υπηρεσιών μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ στο σύνολο των εξαγωγών (2003-2005) <i>Πηγή:</i> International Monetary Fund - GREECE Selected Issues, December 19, 2006	Ελλάδα	66,5%
	Ηνωμένο Βασίλειο	34,9%
	Ιρλανδία	34,1%
	Ισπανία	32,1%
	Αυστρία	31,5%
	Πορτογαλία	28,2%
	Σουηδία	23,7%
	Γαλλία	21,0%
	Ιταλία	19,4%
	Ολλανδία	19,0%
	Βέλγιο	17,7%
	Γερμανία	13,9%
Φινλανδία	13,5%	

Οι επιδόσεις της χώρας μας στο εμπόριο των υπηρεσιών εξετάζονται αναλυτικότερα στο Κεφάλαιο Α αυτής της έρευνας.

<http://aagora.mfa.gr/appdata/biblio.pdf>

2.2 Στοιχοι και προτεραιότητες του Ελληνικου Στρατηγικου Σχεδιασμου

Σε ένα ολοένα μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση των αγορών, τον έντονο διεθνή ανταγωνισμό και τον εξωστρεφή

προσανατολισμό των επιχειρήσεων, η οικονομική διπλωματία αναδεικνύεται ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες προώθησης των εθνικών συμφερόντων αλλά και της ελληνικής επιχειρηματικότητας στο εξωτερικό.

Ειδικότερα, οι αρμοδιότητες της Οικονομικής Διπλωματίας του Υπουργείου μας καλύπτουν, αφ’ ενός μεν τις διμερείς σχέσεις της χώρας μας, αφ’ ετέρου δε την αναπτυξιακή και ανθρωπιστική βοήθεια της Ελλάδος προς τρίτες χώρες.

Με μοχλό την Οικονομική Διπλωματία επιδιώκουμε την εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων, την βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητάς τους, την αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της ελληνικής οικονομίας, την αύξηση των εξαγωγών μας και την προσέλκυση ξένων επενδύσεων στην χώρα μας.

Εκτιμώντας ότι η χώρα μας βρίσκεται στο κέντρο μιας μεγάλης αγοράς 340 εκατ., με τεράστιες επιχειρηματικές ευκαιρίες για τους Έλληνες επιχειρηματίες, επικεντρώσαμε την στρατηγική μας σε τέσσερα μεγάλα ανοίγματα, από τα οποία μερικά έχουν ήδη ολοκληρωθεί και άλλα σύντομα ολοκληρώνονται: (1) στα Βαλκάνια, (2) στις χώρες του Ευξείνου Πόντου και της Κασπίας, (3) στην Τουρκία και (4) στην Μεσόγειο, την Μέση Ανατολή και τον Αραβικό Κόσμο.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, προχωρούμε σε μια σειρά ενεργειών, όπως:

- στην αναδιοργάνωση των δομών και των υπηρεσιών άσκησης της οικονομικής διπλωματίας του Υπουργείου Εξωτερικών,
- στην χάραξη μιας ενιαίας και συντονισμένης εθνικής πολιτικής και
- στην οργάνωση Μεικτών Διυπουργικών Επιτροπών, επιχειρηματικών αποστολών και διεθνών οικονομικών συνεδρίων, κατά προτεραιότητα στην περιοχή των Βαλκανίων, της Παρευξείνιας Ζώνης και των χωρών της Μεσογειακής Λεκάνης, αλλά και σε επιλεγμένες διεθνείς αγορές στρατηγικής για την χώρα μας σημασίας.

Στον χώρο των Βαλκανίων, ιδιαιτέρως, η Ελλάδα, έχοντας καταστεί μία από τις πρώτες επενδυτικές δυνάμεις στις περισσότερες χώρες της χερσονήσου, έχει αρχίσει την υλοποίηση ενός σημαντικού σχεδίου διμερούς οικονομικής βοήθειας. Στο πλαίσιο αυτό, καταρτίστηκε το Ελληνικό Σχέδιο για την Οικονομική Ανασυγκρότηση των Βαλκανίων – ΕΣΟΑΒ για την περίοδο 2002-2006 (Ν. 2996/2002). Κρίθηκε όμως απαραίτητος ο καθορισμός νέου χρονικού ορίζοντα του ΕΣΟΑΒ, συνολικής πλέον διάρκειας δέκα ετών, 2002-2011 (Ν. 3530/2007), με σκοπό να δοθεί η δυνατότητα στις χώρες-λήπτριες να αξιοποιήσουν περισσότερο τους πόρους του Σχεδίου που τους αναλογούν.

Το Ελληνικό Σχέδιο για την Οικονομική Ανασυγκρότηση των Βαλκανίων – ΕΣΟΑΒ, συνολικού ύψους 550 εκατ. ευρώ, αποσκοπεί στην πραγματοποίηση μεγάλων έργων υποδομής και στην ενδυνάμωση της ιδιωτικής πρωτοβουλίας και συνεργασίας μεταξύ των χωρών της περιοχής μας (δηλαδή την Αλβανία, την Βοσνία-Ερζεγοβίνη, την Βουλγαρία, το Μαυροβούνιο, την Π.Γ.Δ.Μ., την Ρουμανία και την Σερβία), για την υλοποίηση επενδύσεων, μελετών, δραστηριοτήτων και δράσεων που εξυπηρετούν τους στόχους του Σχεδίου, μέσω του οποίου χρηματοδοτούνται τα σχετικά έργα. Οι επτά χώρες-λήπτριες αποτελούν όχι μόνον εμπορικούς εταίρους της χώρας μας αλλά, συχνά, και οδούς επικοινωνίας που συνδέουν την Ελλάδα με την υπόλοιπη Ευρώπη και την ευρύτερη αγορά της.

Από τις κυριότερες δημόσιες επενδύσεις/έργα συγχρηματοδοτούμενα στο πλαίσιο του ΕΣΟΑΒ είναι:

- Η κατασκευή τμήματος του Πανευρωπαϊκού διαδρόμου Χ, μήκους 86,7 χλμ. στην Σερβία και μήκους 33,2 χλμ στην ΠΓΔΜ,
- Το έργο “SEELight” – Διαβαλκανική Δικτυακή Υποδομή Οπτικών Ινών των χωρών της Βαλκανικής (Βουλγαρία, ΠΓΔΜ, Ρουμανία και Σερβία),
- Η ανακατασκευή/ανακαίνιση του Κτιρίου 3 των Κοινών Θεσμών, άλλως «Ελληνο-Βοσνιακής Φιλίας» στο Σεράγεβο (Βοσνία-Ερζεγοβίνη), και
- Η αναβάθμιση της οδικής σύνδεσης Σαγιάδας-Κονίσπολης-Αγίων Σαράντα (Αλβανία).

Στον χώρο του Ευξείνου Πόντου η χώρα μας αποτελεί ιδρυτικό μέλος του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας Ευξείνου Πόντου (Ο.Σ.Ε.Π.), ο οποίος ξεκίνησε το 1992 ως άτυπη «Διακυβερνητική Οικονομική Συνεργασία Ευξείνου Πόντου» και μετετράπη σε διεθνή οικονομικό οργανισμό (BSEC-Black Sea Economic Cooperation) την 1^η Μαΐου 1999, ημερομηνία κατά την οποία ετέθη σε ισχύ ο Καταστατικός Χάρτης του Οργανισμού που είχε υπογραφεί τον Ιούνιο του 1998 στην Γιάλτα.

Στον Οργανισμό, έδρα του οποίου είναι η Κωνσταντινούπολη, μετέχουν δώδεκα χώρες, η Αλβανία, η Αρμενία, το Αζερμπαϊτζάν, η Βουλγαρία, η Γεωργία, η Ελλάδα, η Μολδαβία, η Ρουμανία, η Ρωσική Ομοσπονδία, η Σερβία, η Τουρκία και η Ουκρανία.

Ο Ο.Σ.Ε.Π. διαθέτει σχετικά ευέλικτη δομή λειτουργίας που περιλαμβάνει :

1. Την Διακυβερνητική Συνεργασία, η οποία εστιάζεται κυρίως στους τομείς ενέργειας, μεταφορών, επικοινωνιών, εμπορίου, τραπεζικών και χρηματοπιστωτικών θεμάτων, χρηστής διακυβέρνησης και θεσμικής ανανέωσης, καταπολέμησης οργανωμένου εγκλήματος, προστασίας περιβάλλοντος, γεωργίας, υγείας, έρευνας και τεχνολογίας, παιδείας, τουρισμού, πολιτισμού κ.λ.π. Την προεδρία της Διακυβερνητικής Συνεργασίας για το χρονικό διάστημα 1/11/06-30/4/07 ασκεί η Σερβία.

2. Την Διακοινοβουλευτική Συνεργασία, την προεδρία της οποίας για το χρονικό διάστημα 1/11/06-30/4/07 ασκεί η Βουλγαρία

3. Την Επιχειρηματική Συνεργασία, την προεδρία της οποίας για το χρονικό διάστημα 1/11/06-30/4/07 ασκεί η Σερβία

4. Την Τράπεζα Αναπτύξεως και Εμπορίου της Μαύρης Θάλασσας, την προεδρία της οποίας για το χρονικό διάστημα 1/11/06-30/4/07 ασκεί η Σερβία, και τέλος

5. Το Διεθνές Κέντρο Μελετών Ευξείνου Πόντου – ΔΙΚΕΜΕΠ

Από 1^{ης} Μαΐου 2006 την θέση του Γενικού Γραμματέα της Μόνιμης Γραμματείας του Ο.Σ.Ε.Π. κατέχει ο Έλληνας πρέσβυς κ. Λ. Χρυσανθόπουλος, ο οποίος διορίστηκε κατόπιν εκλογής του, με consensus, από το Συμβούλιο Υπουργών Εξωτερικών των Κρατών-Μελών του Ο.Σ.Ε.Π.. Το γεγονός καταδεικνύει το ειδικό βάρος της Ελλάδος μεταξύ των Κρατών-Μελών του Ο.Σ.Ε.Π..

Η Ελλάδα έχει πρωτοστατήσει στις προσπάθειες σύσφιγξης των σχέσεων Ε.Ε.- Ο.Σ.Ε.Π., υποβοηθώντας παράλληλα την ελληνική επιχειρηματική δραστηριότητα, σε μία περιοχή με καταφανή για την χώρα μας γεωστρατηγική σημασία. Κατά το διάστημα 1/11/2004 – 30/04/2005, όταν η χώρα μας άσκησε την προεδρία του Ο.Σ.Ε.Π., κεντρικός στόχος υπήρξε η προσέγγιση με την Ε.Ε. (“bringing BSEC closer to the EU”), με αποκορύφωμα την υιοθέτηση από το 12^ο Συμβούλιο Υπουργών Εξωτερικών των Κρατών-Μελών του Ο.Σ.Ε.Π. της «Δήλωσης της Κομοτηνής». Έτσι, παρά την αρχική επιφυλακτικότητα από πλευράς Ε.Ε., το κλίμα έχει αλλάξει ριζικά, σε σημείο μάλιστα που η (τρέχουσα) γερμανική Προεδρία της Ε.Ε. αποφάσισε να εντάξει στις προτεραιότητες της το ζήτημα της προώθησης της Νέας Περιφερειακής Πολιτικής της Ε.Ε. στον Εύξεινο Πόντο.

Στο πλαίσιο, τέλος, της αναπτυξιακής διπλωματίας, η χώρα μας, η οποία είναι μέλος της Επιτροπής Αναπτυξιακής Συνεργασίας (DAC) του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), ανταποκρινόμενη σε έκτακτες ανθρωπιστικές κρίσεις παγκοσμίως, προωθεί τους αναπτυξιακούς στόχους της «Διακήρυξης της Χιλιετίας» του Ο.Η.Ε., που δεν είναι άλλοι από την απάλειψη της φτώχειας και την βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης των λιγότερο αναπτυγμένων χωρών του πλανήτη.

Ο ελληνικός λαός, με την ιδιαίτερη κοινωνική ευαισθησία που τον διακρίνει, συμμετέχει στην ανάπτυξη των λιγότερο αναπτυγμένων χωρών, έχοντας καταβάλει (2003) το 0,26% του ελληνικού Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) σε αναπτυξιακά έργα σε 19 επιλεγμένες από τον ΟΟΣΑ χώρες. Πρόθεση της χώρας μας είναι να αυξηθεί το ποσοστό αυτό στο 0,33% του ελληνικού ΑΕΠ.

<http://www.mfa.gr/www.mfa.gr/el-GR/Financial+Policy/Priorities+and+Aims/>

2.3 Χρηματοοικονομικά στοιχεία

Εξωτερικός Τομέας

Κατηγορίες και Ανάλυση Δεδομένων	Περιγραφή Νομισματικής Μονάδας	Δεδομένα			(% μεταβολή έναντι προηγούμενης Περιόδου	(% μεταβολή έναντι αντίστοιχης περσινής Περιόδου	Περισσότερες Πληροφορίες
		Χρονική Περίοδος	Τελευταία Διαθέσιμα Στοιχεία	Τελευταία Διαθέσιμα Στοιχεία -1			
<u>Ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών</u>							www.bankofgreece.gr/BogDocumentEn/Balance_of_Payments-Data.xls
A.Ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	-3014.8	-3252.9			
A1.Εξαγωγές Αγαθών	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	1394.2	1072.2			
A.2. Εισαγωγές Αγαθών	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	4132.7	3538.5			
A.3. Εξαγωγές υπηρεσιών	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	1876.7	1525.1			

A4.Εισαγωγές Υπηρεσιών	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	1398.3	1169.4			
A.5 Ισοζύγιο εισοδημάτων	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	329.0	281.0			
A.6 Ισοζύγιο εισοδημάτων	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	1003.0	1047.3			
A.7 Ισοζύγιο τρεχουσών μεταβιβάσεων	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	187.0	221.6			
A.8 Ισοζύγιο τρεχουσών μεταβιβάσεων	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	267.5	597.6			
B. Ισοζύγιο κίνησης κεφαλαίων	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	21.9	94.6			
B.1 Ισοζύγιο κίνησης κεφαλαίων	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	50.7	114.3			
B.2 Ισοζύγιο κίνησης κεφαλαίων	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	28.8	19.6			
Γ.Ισοζύγιο χρηματοοικονομικών συναλλαγών	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	2783.4	2436.0			

Γ.1	Άμεσες επενδύσεις	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	1039.0	-70.2			
Γ.1.1	στο εξωτερικό	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	-65.0	-9.1			
Γ.1.2	στην Ελλάδα	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	1104.0	-61.0			
Γ.2	Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	3658.7	-2539.6			
Γ.2.1	Απαιτήσεις	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	1663.9	-2705.6			
Γ.2.2	Υποχρεώσεις	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	1994.8	166.0			
Γ.3	Λοιπές επενδύσεις	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	-1870.3	5084.7			
Γ.3.1	Απαιτήσεις		Mar/10	-5050.1	-258.7			
Γ.3.2	Υποχρεώσεις	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	3179.8	5343.4			
Γ.4	Μεταβολή συναλλαγματικών διαθεσίμων	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	-44.0	-39.0			
Δ.	Τακτοποιηταία στοιχεία	Εκατ.Ευρώ	Mar/10	209.6	722.3			
	<u>Συναλλαγματικά διαθέσιμα σύμφωνα με τον</u>	Εκατ.Ευρώ	Apr/10	4042	4083			www.bankofgreece.gr/BogDocume

<u>ορισμό της ΕΚΤ- (σύνολο απαιτήσεων και υποχρεώσεων)</u>							ntEn/Internati onal Reserves- Templates-Data .xls
A. Συναλλαγματικά διαθέσιμα	Εκατ.Ευρώ	Apr/10	4042	4083			
A.1 Νομισματικός χρυσός	Εκατ.Ευρώ	Apr/10	2971	2973			
A.1α Νομισματικός χρυσός	Εκατ. ουγγιές	Apr/10	3.608	3.611			
A.2 Ειδικά τραβηκτικά δικαιώματα	Εκατ.Ευρώ	Apr/10	796	793			
A.3 Συν/τική θέση στο ΔΝΤ	Εκατ.Ευρώ	Apr/10	194	194			
A.4 Ξένο Συνάλλαγμα	Εκατ.Ευρώ	Apr/10	81	123			
A.5 Άλλες απαιτήσεις	Εκατ.Ευρώ	Apr/10	0	0			
A.5.1 Χρηματοοικ ονομικά παράγωγα	Εκατ.Ευρώ	Apr/10	0	0			

<u>Πίνακας διεθνών συναλλαγματικών διαθεσίμων και συναφείς απαιτήσεις</u>	Εκατ.Ευρώ	Apr/10	4042	4083			www.bankofgreece.gr/BogDocumentEn/InternationalReserves-Templates-Data.xls
<u>Διεθνής Επενδυτική Θέση</u>	Εκατ.Ευρώ	Q4/09	-197306	-208146			www.bankofgreece.gr/BogDocumentEn/InvestmentPosition-Data.xls
1.Άμεσες Επενδύσεις	Εκατ.Ευρώ	Q4/09	-3109	-9448			
1.1 Στο Εξωτερικό	Εκατ.Ευρώ	Q4/09	28076	27458			
1.2 Στην Ελλάδα	Εκατ.Ευρώ	Q4/09	31186	36906			
2. Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου	Εκατ.Ευρώ	Q4/09	-140044	-149034			
2.1 Απαιτήσεις	Εκατ.Ευρώ	Q4/09	93986	99365			
2.1.1 Μετοχές	Εκατ.Ευρώ	Q4/09	17691	17900			
2.1.2 Χρεόγραφα	Εκατ.Ευρώ	Q4/09	74524	80215			

2.2 Υποχρεώσεις	Εκατ.Ευρώ	Q4/09	232259	247149			
2.2.1 Μετοχές	Εκατ.Ευρώ	Q4/09	19516	23246			
2.2.2 Χρεόγραφα	Εκατ.Ευρώ	Q4/09	212743	223903			
4. Λοιπές Επενδύσεις	Εκατ.Ευρώ	Q4/09	-54406	-59781			
4.1 Απαιτήσεις	Εκατ.Ευρώ	Q4/09	129056	125399			
4.2 Υποχρεώσεις	Εκατ.Ευρώ	Q4/09	188837	179805			
5.Συναλλαγματικά διαθέσιμα	Εκατ.Ευρώ	Q4/09	3857	3492			
<u>Εμπορικό Ισοζύγιο</u>							web.statistics.gr/IMF_eng.asp
-Σύνολο Εξαγωγών	Προσωρινά στοιχεία	Mar/10	1407.0	1048.6	34.2	16.4	
-Σύνολο Εισαγωγών	Προσωρινά στοιχεία	Mar/10	4208.1	3152.8	33.5	-4.6	
Εμπορικό Ισοζύγιο	Προσωρινά στοιχεία	Mar/10	-2801.1	-2104.1	33.1	-12.5	
<u>Ακαθάριστο Εξωτερικό Χρέος</u>	Εκατ.Ευρώ προσωρινά στοιχεία	Q4/09	403780	406063			www.bankofgreece.gr/BogDocumentEn/Gross_External_Debt_Position-Data.xls

www.ecb.int/stats/exchange/eurofxref/html/index.en.html							
Συναλλαγματικές Ισοτιμίες							

Πληθυσμός

Κατηγορίες και Ανάλυση Δεδομένων	Περιγραφή Νομισματικής Μονάδας	Δεδομένα			(% μεταβολή έναντι προηγούμενης Περιόδου	(% μεταβολή έναντι αντίστοιχης περσινής Περιόδου	Περισσότερες Πληροφορίες
		Χρονική Περίοδος	Τελευταία Διαθέσιμα Στοιχεία	Τελευταία Διαθέσιμα Στοιχεία -1			
Πληθυσμός	Οριστικά στοιχεία στο μέσο του έτους	2008	11.237.068	11.192.849			web.statistics.gr/IMF_eng.asp
ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	οριστικά στοιχεία υπολογιζόμενου πληθυσμού στο μέσο του έτους, άρρενες	2008	5.565.281	5.543.018			
	Οριστικά στοιχεία	2008	5.671.787	5.649.831			

Υπολογιζόμενου πληθυσμού στο μέσο του έτους, θήλεις							
--	--	--	--	--	--	--	--

http://www3.mnec.gr/sdds/users_gr.asp

2.4 Εκτίμηση της εξαγωγικής ετοιμότητα. Εθνικές επιδόσεις και το πρόβλημα της ανταγωνιστικότητας.

Όπως έχουν δείξει οι επιδόσεις στον τομέα των υπηρεσιών, υπάρχουν δυνατότητες για τη βελτίωση τους και στις τρεις μεγάλες κατηγορίες του εμπορίου των υπηρεσιών στους οποίους η χώρα μας διαθέτει πλεονεκτήματα, ενώ ταυτόχρονα θα γίνουν οι αναγκαίες προσπάθειες για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας.

Στις μεταφορικές υπηρεσίες, λόγω του μεγάλου μεγέθους της ελληνικής και ελληνόκτητης εμπορικής ναυτιλίας και της ανταγωνιστικότητας της, αν και παραμένει η ανάγκη βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού πλοίου που θα προσελκύσει περισσότερα σύγχρονα πλοία στο ελληνικό νηολόγιο.

Στις ταξιδιωτικές υπηρεσίες, κατα βάση δηλαδή στον τουρισμό η χώρα βρίσκεται σε ένα μεταβατικό στάδιο στην πορεία από το μαζικό τουρισμό του ήλιου και της θάλασσας, σε ποιό εξειδικευμένες τουριστικές υπηρεσίες και πολύ υψηλού ποιοτικού επιπέδου.

Στις άλλες υπηρεσίες, που παραμένουν ακόμα σε χαμηλά επίπεδα η δυνατότητες επέκτασης είναι ακόμα μεγάλες. Στην τρέχουσα δεκαετία, κατα την οποία τα στοιχεία είναι περισσότερο ασφαλή, αναπτύσσονται δυναμικά στο εξωτερικό οι τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, οι ασφαλιστικές υπηρεσίες και ιδιαίτερα οι λοιπές επιχειρηματικές υπηρεσίες.

2.5 Τα εμπόδια το εξωτερικό εμπόριο των υπηρεσιών και η προστασία από τον ανταγωνισμό.

Τα εμπόδια που υπάρχουν για τις εξαγωγές των υπηρεσιών διαφέρουν από τα εμπόδια που υπάρχουν στην περίπτωση των αγαθών, καθώς και στην πρώτη περίπτωση των αγαθών δεν έχουν σχέση με δασμούς ή ποσοτικούς περιορισμούς (ποσοτώσεις εισαγωγής κλπ) Τα εμπόδια στο εμπόριο υπηρεσιών σπάνια αποτελούν καθαρούς δασμούς ή τέλη. Κατά κανόνα έχουν την μορφή ρυθμίσεων, προδιαγραφών, εμποδίων στην κτήση κεφαλαίων και εργασίας, καθώς και άλλων μέτρων πολιτικής με αποτέλεσμα να μην είναι εύκολος ο ποσοτικός προσδιορισμός των συνεπειών τους.

Τα εμπόδια που παρεμβάλλονται στις εξαγωγές υπηρεσιών είναι δυνατό να συμπεριληφθούν σε δύο κατηγορίες:

1. Πρόσβαση στην αγορά

Εμπόδια και μέτρα που περιορίζουν τη διείσδυση και τη διεκδίκηση μεριδίου στην αγορά

2. Προνομιακή εθνική μεταχείριση

Εμπόδια ή και συστηματική πολιτική με την οποία επιβάλλονται διακρίσεις μεταξύ των εγχώριων προμηθευτών.

Όπως αποδεικνύεται στην πράξη, οι περιορισμοί συνεπάγονται κόστος, συνήθως υπο την μορφή υψηλότερων τιμών για τις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές. Οι περιορισμοί που περιορίζουν το εγχώριο και τον διεθνή ανταγωνισμό μειώνουν την αποδοτικότητα και παρέχουν την δυνατότητα στους παρόχους υπηρεσιών να καθορίζουν τιμές πάνω από τα επίπεδα που θα προσδιορίζονταν σε μια ανταγωνιστική αγορά.

Η έκταση στην οποία οι περιοριστικές ρυθμίσεις οδηγούν στην αύξηση των τιμών ή εμποδίζουν τον ανταγωνισμό προσδιορίζει και τα πλεονεκτήματα που αποκομίζουν οι καταναλωτές από την άρση των περιορισμών.

Η μέτρηση του κόστους της προστασίας στον τομέα των υπηρεσιών αποτελεί χρήσιμο εργαλείο στις πολυμερείς στις περιφερειακές και στις διμερείς εμπορικές διαπραγματεύσεις και συμφωνίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η περίπτωση των ελληνικών επιχειρήσεων

3.1 ΣΙΔΕΝΟΡ

Ο Όμιλος εταιριών ΣΙΔΕΝΟΡ αποτελεί τον κλάδο παραγωγής, μεταποίησης και εμπορίας προϊόντων χάλυβα της ΒΙΟΧΑΛΚΟ. Μαζί με τις θυγατρικές εται- ρίες της, η ΣΙΔΕΝΟΡ είναι η μεγαλύτερη ελληνική βιομηχανία παραγωγής προϊόντων χάλυβα, με ηγετική θέση στην Ελλάδα και τη Νοτιανατολική Ευρώπη. (Περιοδικό Σιδενόρ, Ετήσιος απολογισμός 2006, σελ 4)

Ιδρύθηκε το 1974 με έδρα την Αθήνα και με την επωνυμία ΒΙΕΜ Α.Ε. Το ίδιο έτος η τιτλούχος άλλαξε την επωνυμία της σε Ερλικόν Βιομ. Επεξ. Μετάλλων ΑΕ. Το 1997 απορροφήθηκε από την Ερλικόν ΑΕ και άλλαξε την επωνυμία της στη σημερινή. Ασχολείται με την κατασκευή χαλυβδοσωλήνων, για την οποία προμηθεύεται πρώτες ύλες από την Ουκρανία, τη Βουλγαρία, τη Ρωσία και την Ιταλία. Εξάγει το 40% της παραγωγής της σε πολλές χώρες, ενδεικτικά δε αναφέρονται η Βουλγαρία, η Αλβανία, η Σερβία, η Κύπρος, κ.ά. Το 1998 η εταιρία απέκτησε τίτλο Πιστοποίησης Συμμόρφωσης Συστήματος Ποιότητας (Certificate of Approval) με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9002 του «Bureau Veritas Quality International» και Συμμόρφωσης ποιότητας με τις απαιτήσεις του DIN 488 του γερμανικού οργανισμού πιστοποίησης χαλύβων «Pruefstelle fuer Betonstahl». Το 2003 το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της ΣΙΔΕΝΟΡ πιστοποιήθηκε κατά το πρότυπο ISO 9001:2000. (ICAP 2007, σελ 29)

Η ΣΙΔΕΝΟΡ εφαρμόζει αρχές σύγχρονης οργάνωσης, πάνω στις οποίες στηρίζεται η δραστηριότητά της στο βιομηχανικό και τον εμπορικό τομέα.

Η οργανωτική διάρθρωση της ΣΙΔΕΝΟΡ εξυπηρετεί πλήρως τις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης και καλύπτει την εσωτερική επικοινωνία, καθώς επιτρέπει τη συνεργασία των τμημάτων χωρίς γραφειοκρατικές διαδικασίες. Η υφιστάμενη οργανωτική διάρθρωση

δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα για ταχεία λήψη των αποφάσεων και για αποτελεσματικό έλεγχο της λειτουργίας του συστήματος, καθώς με βάση το οργανόγραμμά της αποφεύγεται η επικάλυψη αρμοδιοτήτων.

Το ανώτατο στελεχιακό δυναμικό της εταιρείας κατέχει σημαντική εμπειρία στο κλάδο δραστηριοποίησης της εταιρείας και είναι εφοδιασμένο με τα απαραίτητα προσόντα όσον αφορά στην ακαδημαϊκή και επαγγελματική εκπαίδευση του. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι όλα τα ανώτατα Διευθυντικά στελέχη είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων. Επιπλέον, έχουν πολυετή εμπειρία στον κλάδο σε διάφορες διοικητικές θέσεις. Ο Γενικός διευθυντής εργάζεται στην εταιρεία τα τελευταία 24 χρόνια ενώ κατέχει τη σημερινή του θέση τα τελευταία 5 χρόνια. Ο εμπορικός διευθυντής βρίσκεται στην εταιρεία από το 1978 ενώ οι διευθυντές Ανάπτυξης και Αγορών συμπλήρωσαν στην εταιρεία 12 και 10 χρόνια αντίστοιχα. www.sidenor.gr

Ο Όμιλος ΣΙΔΕΝΟΡ έχει έντονη αναπτυξιακή και επενδυτική δραστηριότητα με έμφαση στη μείωση του κόστους παραγωγής, διατηρώντας το υψηλό επίπεδο ποιότητας των προϊόντων και διευρύνοντας τη γκάμα των προϊόντων, κυρίως με προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας. Παράλληλα ο Όμιλος επενδύει στη διαρκή διεύρυνση του δικτύου πωλήσεων και διανομής. Στη ΣΙΔΕΝΟΡ, η πελατοκεντρική αντίληψη σε συνδυασμό με τη διαρκή τεχνολογική πρωτοπορία αποτελούν κύριους άξονες δράσης, οι οποίοι την έχουν οδηγήσει στην κορυφή της βιομηχανίας σιδήρου στην Ελλάδα, αλλά και τη

Νοτιοανατολική Ευρώπη. (Περιοδικό Σιδενόρ, Ετήσιος απολογισμός 2006,σελ 6)

Οι βασικοί στόχοι της ΣΙΔΕΝΟΡ για το άμεσο μέλλον είναι: η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της σε όλους τους τομείς, μέσω κυρίως της περαιτέρω βελτίωσης της κοστολογικής βάσης και της ανάπτυξης προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας με υψηλούς αναμενόμενους ρυθμούς ανάπτυξης, η περαιτέρω ισχυροποίηση της θέσης της στην ελληνική αγορά, - η ενίσχυση της παρουσίας της στην ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά των Βαλκανίων.

www.sidenor.gr

ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Η ΣΙΔΕΝΟΡ κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στο σύνολο των ελληνικών χαλυβουργικών βιομηχανιών
- Ισχυρό brand name ,καθώς αυτό συνδέεται με την υψηλή ποιότητα οποία πιστοποιείται από την Ε.Λ.Ο.Τ.
- Διαθέτει πλούσιο πελατολόγιο.
- Άριστη διανομή των προϊόντων ,με πανελλαδική κάλυψη.
- Μεγάλη διαθεσιμότητα προϊόντων ,με αποτέλεσμα άμεση εξυπηρέτηση πελατών.
- Επενδύσεις σε μηχανήματα παραγωγής.
- Συνεχής παρουσία σε διεθνείς εκθέσεις.
- Διαθέτει έμπειρο προσωπικό και επενδύει στη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτισή του.
- Παροχή κινήτρων στους εργαζομένους.
- Ενεργή συμμετοχή στην προστασία του περιβάλλοντος.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Υψηλές τιμές στα προϊόντα.
- Η οργάνωση της εταιρίας επιδέχεται βελτίωση.
- Έλλειψη εκθεμάτων στην εταιρία.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Σύμφωνα με τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις της αγοράς, το τρέχον έτος [2008], η παγκόσμια φαινομενική κατανάλωση προϊόντων χάλυβα αναμένεται να αυξηθεί κατά 9% σε σχέση με το 2007. (icap, σελ 87)
- Κατασκευή δύο νέων εργοστασίων παραγωγής σιδηρομπετόν σε Βουλγαρία-Σκόπια
- Αναλογική αύξηση της οικοδομικής δραστηριότητας [ιδιωτικής και δημόσιας] με την ζήτηση των προϊόντων χάλυβα. Ειδικά τα τελευταία χρόνια η άνοδος της οικοδομικής δραστηριότητας αυξήθηκε ανοδικά με αποτέλεσμα της αύξησης ζήτησης και την ανάπτυξη της αγοράς των προϊόντων χάλυβα. (icap, σελ 86)
- Σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα , αύξηση της ζήτησης μπορεί να προέλθει από την υλοποίηση των χρηματοδοτήσεων του επόμενου Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης που ισχύει από το 2007. (icap, σελ 87)

ΑΠΕΙΛΕΣ

Ο κλάδος δραστηριοποίησης του Ομίλου ΣΙΔΕΝΟΡ χαρακτηρίζεται από διάφορους παράγοντες αβεβαιότητας και κινδύνων, κυριότεροι από τους οποίους είναι οι παρακάτω:

- Η κυκλική ζήτηση του των προϊόντων χαλυβουργίας.
- Ο κλάδος της χαλυβουργίας είναι έντονα ανταγωνιστικός.
- Η προσωρινή έλλειψη πρώτων υλών και ενέργειας μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την κερδοφορία του Ομίλου.
- Η επιδείνωση του οικονομικού ή πολιτικού περιβάλλοντος σε ορισμένες από τις χώρες που δραστηριοποιείται ο Όμιλος μπορεί να έχει σημαντική επίπτωση στα αποτελέσματα.
- Ο κίνδυνος ρευστότητας
- Μειωμένη ανοικοδόμηση
- Ο συναλλαγματικός κίνδυνος και ο κίνδυνος των επιτοκίων.

Πολιτική για Ποιότητα της ΣΙΔΕΝΟΡ ΑΕ

Αντικειμενικός σκοπός της ΣΙΔΕΝΟΡ ΑΕ είναι η πλήρης ικανοποίηση του πελάτη μέσω της συνεχούς επίτευξης των επιθυμητών από τον πελάτη αποτελεσμάτων, στο συμφωνηθέντα χρόνο.

Η Διοίκηση της εταιρίας έχει αφοσιωθεί στην φιλοσοφία της συνεχούς προσπάθειας για:

- Την ποιοτική βελτίωση των προϊόντων, των μέσων παραγωγής και των διαδικασιών.

- Την περαιτέρω ανανέωση του παραγωγικού εξοπλισμού.
- Τη βελτίωση της επικοινωνίας, του ομαδικού πνεύματος και της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εταιρίας, συμπεριλαμβανόμενων των προμηθευτών, καθώς επίσης και του πελάτη.
- Την αυστηρή τήρηση της ισχύουσας ελληνικής και κοινοτικής νομοθεσίας.

Οι υπευθυνότητες κάθε στελέχους σε κάθε επίπεδο διοίκησης περικλείουν:

- Την προώθηση της Πολιτικής για Ποιότητα και την εξασφάλιση ότι η Πολιτική αυτή γίνεται κατανοητή, εφαρμόζεται και διατηρείται, έτσι ώστε η Ποιότητα να γίνει μια υπόθεση που αφορά όλους.
- Τον ειδικό καταμερισμό των ευθυνών για την Ποιότητα.
- Την αναγνώριση των αναγκών και απαιτήσεων του πελάτη.
- Τον καθορισμό στόχων που αφορούν την Ποιότητα, όπως την λειτουργικότητα, ικανότητα και πιστότητα των προϊόντων.
- Τον υπολογισμό και αξιολόγηση του κόστους σχετικά με την Ποιότητα.
- Την αναθεώρηση και αποτελεσματική εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας και των προγραμμάτων προς επίτευξη των στόχων και την πρόβλεψη των προβλημάτων.
- Τη διατήρηση, τον έλεγχο και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής.

- Τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και τον προγραμματισμό της συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού επί της εργασίας.
- Τη σοβαρή και σε βάθος ανάλυση όλων των παραπόνων με σκοπό την μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών.

Το Σύστημα Ποιότητας της ΣΙΔΕΝΟΡ ΑΕ υποστηρίζεται από την πλήρη δέσμευση της Διεύθυνσης στα Ιδανικά Ποιότητας και στην απόλυτη ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη, και από την πεποίθηση όλης της Εταιρίας ότι η Ποιότητα και η Καινοτομία είναι οι δύο απαραίτητες προϋποθέσεις για επιβίωση και πρόοδο στη νέα οικονομική εποχή.

Επιχειρηματικοί Στόχοι

Οι στόχοι της ΣΙΔΕΝΟΡ είναι:

- Η ενίσχυση της θέσης του Ομίλου στην ελληνική αγορά μέσα από επενδυτικά προγράμματα που στηρίζουν το διαρκές κοστολογικό πλεονέκτημα στην παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων, αλλά και προϊόντων προστιθέμενης αξίας που με τη σειρά τους στηρίζουν τη βελτίωση των περιθωρίων κέρδους
- Η ισχυροποίηση της παρουσίας των χαλυβουργείων στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και η ανάπτυξη της παραγωγικής και εμπορικής δραστηριότητας στις Βαλκανικές χώρες αξιοποιώντας τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης των χωρών αυτών μέσα από την προοπτική της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, καθώς και η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της θυγατρικής ΣΩΛΗΝΟΥΡΓΕΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ στις παγκόσμιες αγορές ενέργειας

- Η ανάπτυξη των εξαγωγών και η αξιοποίηση των συνεργιών και του δικτύου πωλήσεων και διανομής, μέσω των θυγατρικών εταιριών εκτός Ελλάδος
- Η επένδυση σε νέες τεχνολογίες διοικητικής και εμπορικής υποστήριξης (ERP, σύγχρονα συστήματα στοχοθεσίας και αξιολόγησης προσωπικού κλπ.)
- Η έμφαση στη διαρκή ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου. (Περιοδικό Σιδενόρ, Ετήσιος απολογισμός 2006,σελ 6)

Επενδύσεις

Η εταιρεία έχει προγραμματίσει τη δημιουργία κέντρων διανομής και επεξεργασίας χαλυβουργικών προϊόντων σε χώρες της Βαλκανικής, οι οποίες τα τελευταία χρόνια παρουσιάζουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης με άμεση συνέπεια την αυξημένη ζήτηση προϊόντων χάλυβα.

Σήμερα, η εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας περιορίζεται στο 5 % περίπου του συνολικού κύκλου εργασιών, όμως οι προοπτικές ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της στη Βαλκανική αγορά αναμένεται να αυξήσουν σημαντικά το ποσοστό, αλλά και τον κύκλο εργασιών στο σύνολό του. Ήδη έχει ολοκληρωθεί η ίδρυση θυγατρικών εταιρειών σε Βουλγαρία και Ρουμανία. Η εταιρεία υπολογίζει να έχει αποσβέσει το ποσό της επένδυσης μέσα σε ένα ορίζοντα δεκαετίας.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΑΓΩΓΩΝ

Ακολουθεί στρατηγική επέκτασης και άυξης του μεριδίου της αγοράς στην Βουλγαρία

Στόχοι εξαγωγικής Στρατηγικής

Οι στόχοι της Σιδενόρ όσον αφορά το 2009 είναι:

- 1) να πάρει ικανοποιητικά μερίδια αγοράς*
- 2) να αναπτυχθούν όσο το δυνατόν περισσότερο*
- 3) να κανουν πιο γνωστό το όνομα και τα προϊόντα τους.*
- 4) να βελτιώσει ακομη καλύτερα την διανομης των προϊόντων της.*

Αγορές – Πελάτες, στόχοι και προτεραιότητες

*Οι χώρες στόχοι για το σιδηρομπετόν είναι: **Βουλγαρία**, Σκόπια, Κόσσοβο και Ρουμανία. (ΣΑΠ)*

- Η ΣΙΔΕΝΟΡ εξάγει στις χώρες αυτές κυρίως σιδηρομπετόν*

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ (ΣΑΠ)

- 1) Σε ποιες χώρες εξάγετε;
Είναι οι χώρες των Βαλκανίων και πιο συγκεκριμένα είναι: η Βουλγαρία, τα Σκόπια, το Κόσσοβο, η Ρουμανία, η Σερβία, η Βοσνία, κ.α.*
- 2) Σε αυτές τις χώρες εξάγετε σύμφωνα με την ζήτηση ή ακολουθείτε κάποια προώθηση;*

Στις χώρες που θέλουμε να μπούμε με το προϊόν ακολουθούμε συγκεκριμένη πολιτική προώθησης. Στέλνουμε προσπέκτους-τιμοκαταλόγους πελατολόγια και φροντίζουμε να είμαστε γενικά παρόντες. Αν όμως έχουμε κάποιο στοκ το διαθέτουμε όπου υπάρχει ζήτηση.

3) Από το φάσμα προϊόντων της Σιδενόρ εξάγετε κάποιο συγκεκριμένο;

Το κύριο προϊόν εξαγωγής είναι το σιδηρομπετόν. Γενικά όμως εξάγουμε και κυλοδοκούς, σωλήνες, κ.α. Στις χώρες όμως που προαναφέραμε εξάγουμε κυρίως σιδηρομπετόν. Τα δευτερεύοντα προϊόντα (κυλοδοκούς, σωλήνες, κ.α.) τα δίνουμε και σε άλλες αγορές π.χ. Αγγλία, Πολωνία, κ.α. και αυτά τα προϊόντα ανήκουν σε θυγατρικές του ομίλου Σιδενορ

4) Ποιοι είναι οι επιχειρηματικοί στόχοι της Σιδενορ όσον αφορά στις εξαγωγές για το 2008;

Να πάρουμε ικανοποιητικά μερίδια αγοράς και να αναπτυχθούμε όσο το δυνατόν περισσότερο, να κάνουμε περισσότερο γνωστό το όνομα και το προϊόν

5) Ποιες είναι οι αγορές-στόχοι αυτή τη στιγμή;

Οι χώρες-στόχοι για το σιδηρομπετόν είναι η Βουλγαρία, τα Σκόπια, το Κόσσοβο και η Ρουμανία.

6) Σε αυτές τις χώρες που στοχεύετε ποια πιστεύετε ότι είναι τα πλεονεκτήματα της Σιδενορ σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές;

Στην Βουλγαρία για παράδειγμα βασικό πλεονέκτημα είναι ότι έχουμε εκεί εργοστάσιο το οποίο θα αρχίσει να παράγει και σιδηρομπετόν σε λίγους μήνες. Άρα η καλή διανομή, η αμεσότητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

7) Μειονεκτήματα;

Το δίκτυο διανομής πάντα επιδέχεται βελτιώσεις. Η φιλοσοφία της Σιδενόρ απ' όπου προκύπτει και πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα είναι ότι προσπαθούμε πάντα να είμαστε οι ακριβότεροι της αγοράς σε συνδυασμό πάντα με τα υψηλά στάνταρ ποιότητας. Στο θέμα της τιμής βρίσκουν χώρο οι ανταγωνιστές μας.

8) Οι ανταγωνιστές προσφέρουν χαμηλότερη τιμή και χαμηλότερη ποιότητα;

Πολλές φορές αυτό δεν ενδιαφέρει τον αγοραστή γιατί αυτές οι χώρες ακόμα δεν έχουν αποκτήσει ένα αυστηρό σύστημα ποιότητας το οποίο θα πρέπει να ακολουθήσει βάση του νόμου. Σε περιπτώσεις όμως που γίνονται κάποια έργα τα οποία χρηματοδοτούνται από την Ε.Ε. τότε η ποιότητα είναι μάλλον ο σημαντικότερος παράγοντας και πρέπει τότε να ακολουθούνται τα στάνταρ που θέτει η Ε.Ε.

9) Πόσο οργανωμένη είναι η Σιδενόρ στις εξαγωγές; Δεν είναι τέλεια οργανωμένη αλλά προσπαθούμε συνεχώς να βελτιωνόμαστε

10) Διαβλέπετε κάποιες προοπτικές για το 2008στον κλάδο;

Αναμένεται να συνεχιστεί η ανάπτυξη στις χώρες των Βαλκανίων με ικανοποιητικούς ρυθμούς (από 5-10% ετησίως) και από την στιγμή που οι περισσότερες χώρες μπήκαν στην Ε.Ε. οι προδιαγραφές στην ποιότητα θα γίνουν αυστηρότερες (πράγμα που μας συμφέρει και το επιδιώκουμε σπρώχνοντας τις κυβερνήσεις ή τους εκάστοτε οργανισμούς να υιοθετήσουν τα στάνταρ της Ε.Ε.

11) Υπάρχει κάποιος τομέας στο κομμάτι των εξαγωγών στο οποίο η Σιδενόρ θέλει να δώσει περισσότερη έμφαση;

Είναι το κομμάτι της διαθεσιμότητας για το οποίο η Σιδενόρ έκανε κάποιες επενδύσεις οι οποίες το 2008 θα αρχίσουν να φέρουν καρπούς (τα καινούρια εργοστάσια).

12) Σας ενδιαφέρουν οι εξαγωγές όσο και οι εισαγωγές;

Η Σιδενόρ στρέφεται σιγά σιγά περισσότερο στις εξαγωγές (αφού στην Ελλάδα έχει κατακτήσει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς) φτιάχνοντας 2 νέα εργοστάσια παραγωγής σιδηρομπετόν στην Βουλγαρία και τα Σκόπια. Αυτό σημαίνει ότι προσθέτει παραγωγική δυνατότητα, καλύτερα δίκτυα διανομής και καλύτερο service, και αφού στην ελληνική αγορά η ζήτηση μειώνεται λόγω της μειωμένης ανοικοδόμησης έχουμε πολύ περισσότερο διαθέσιμο προϊόν για αυτές τις χώρες οι οποίες έχουν υψηλό ρυθμό ανοικοδόμησης.

13) Πότε άρχισε η Σιδενόρ τις εξαγωγές;

Η Σιδενόρ ήταν πάντα εξαγωγική

14) Η Σιδενόρ διαφημίζεται στο εξωτερικό;

Διαφημιζόμαστε μέσω των πελατών μας με φωτεινές επιγραφές, σταντ σε διάφορα σημεία (διαφημιστικό ρουχισμό πχ. Μπλούζες, καπέλα, προσπέκτους, διαφημιστικά φυλλάδια, συμμετέχει σε διεθνείς εκθέσεις σε όλο τον κόσμο. Η Σιδενόρ καλύπτει το 15% του ισοζυγίου εξαγωγών της Ελλάδος.)(εκδηλώσεις/παρουσιάσεις για τους πελάτες)

15) Παράγει κάποια νέα προϊόντα;

Υπάρχουν νέα προϊόντα τα οποία είναι ακόμα σε βρεφικό στάδιο (ειδικόι χάλυβες) τα οποία θα παράγονται στα εργοστάσια της Βουλγαρίας και των Σκοπίων και υπολογίζεται ότι σε 1-2 χρόνια θα εισαχθούν πλήρως στην αγορά.

3.2 Οι Ελληνικές Τράπεζες

Διεθνές μάρκετινγκ των ελληνικών τραπεζών

Η διεθνής στρατηγική των ελληνικών τραπεζών Την τελευταία δεκαετία οι Ελληνικές Τράπεζες έχουν ακολουθήσει μια Στρατηγική Διεθνοποίησης, επεκτείνοντας την παρουσία τους στις χώρες της ευρύτερης περιοχής και κυρίως στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο. Στο άρθρο που ακολουθεί, γίνεται αναφορά στα αίτια αυτής της Διεθνοποίησης; στις φάσεις που διήλθαν οι Ελληνικές Τράπεζες, στο Κόστος Επέκτασης, στις άμεσες προκλήσεις, αλλά και στις Προοπτικές που διαγράφονται για το Μέλλον.

Μία από τις βασικές αιτίες της Επέκτασης των Ελληνικών Τραπεζών, αρχικά στη Βαλκανική, είναι η μετάβαση των Πρώην σοσιαλιστικών χωρών στην «Οικονομία της Αγοράς» στις αρχές της δεκαετίας του 1990, στοιχείο που οδήγησε αρκετές Ελληνικές Επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις Δραστηριότητές τους στην Περιοχή αυτή. Οι Αγορές αυτές προσέφεραν και προσφέρουν πολύ μεγάλο Μέγεθος (περίπου 45 εκατομμύρια πληθυσμός ή 115 εκατομμύρια εάν συμπεριληφθεί και η Τουρκία), μεγάλες Προοπτικές Ανάπτυξης, ενώ η γεωγραφική γειτνίαση και τα κοινά πολιτισμικά χαρακτηριστικά αυτών των λαών με την Ελλάδα δημιουργούσαν Στοιχεία Συγκριτικού Πλεονεκτήματος. Ακόμη, το χαμηλό συγκριτικά Εργατικό Κόστος, η σταδιακή καλυτέρευση των Μακροοικονομικών Συνθηκών, η αυξανόμενη Πολιτική Σταθερότητα και η Προοπτική Εισόδου αυτών των χωρών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Βουλγρία, καιμαυ.

Ενισχυτικοί Παγοντες περαιτέρω Επενδύσεων σε αυτές τις Αγορές.

Έτσι, οι Ελληνικές Τράπεζες πραγματοποίησαν το πρώτο βήμα Επέκτασής τους στην περιοχή αυτή ακολουθώντας τους Επιχειρηματίες πελάτες τους. Επόμενο βήμα αποτέλεσε η δημιουργία Σχέσεων με την εγχώρια Επιχειρηματική Κοινότητα στην κάθε χώρα, ενώ σχετικά Πρόσφατα αναπτύχθηκαν Προϊόντα και Υπηρεσίες που απευθύνονται προς Ιδιώτες, παράλληλα με την Ανάπτυξη της αντίστοιχης Αγοράς. Επιπλέον, η Επέκταση στην ευρύτερη περιοχή αποτελεί Στρατηγική Κίνηση για Ενίσχυση των Εργασιών στο άμεσο Μέλλον και ιδιαίτερα την περίοδο που η Ελληνική Τραπεζική Αγορά Θα έχει ωριμάσει αρκετά και Θα περιορίζονται οι Δυνατότητες Διατήρησης των Υψηλών Ρυθμών

Ανάπτυξης που πέτυχε τα τελευταία χρόνια. Εσωτερικοί λόγοι, που συνέβαλαν στην υλοποίηση μιας Διεθνοποιημένης Στρατηγικής από τη μεριά των Ελληνικών Τραπεζών, είναι και η σταδιακή βελτίωση του μακροοικονομικού κλίματος στην Ελλάδα και η είσοδος της χώρας στην Ευρωζώνη. Οι δύο αυτοί λόγοι μαζί με την αποκανονικοποίηση του εγχώριου Τραπεζικού Συστήματος συνέβαλαν καίρια στη μεγέθυνση των Ελληνικών Τραπεζών, παράλληλα με την επίτευξη σημαντικά καλύτερης Οργάνωσης σε Δομές, Συστήματα και Διαχείριση Κινδύνων.

Φάσεις διεθνοποίησης των ελληνικών τραπεζών

1η Φάση: 1990-1999

Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από αστάθεια του Πολιτικού και Οικονομικού Περιβάλλοντος στις χώρες των Βαλκανίων. Ταυτόχρονα, ^{σι} Διεθνείς Οργανισμοί και κυρίως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο προσπαθούν να επηρεάσουν προς την κατεύθυνση της Δημοσιονομικής Εξυγίανσης των Οικονομιών αυτών και του «ανοίγματος» του Τραπεζικού Συστήματος στον Διεθνή Ανταγωνισμό. Σε αυτή τη φάση ^{σι} Ελληνικές Τράπεζες κάνουν σχετικά νωρίς, σε σύγκριση με Τράπεζες άλλων χωρών, τα Πρώτα βήματά τους στην περιοχή, ακολουθώντας τους Πελάτες τους και κατανοώντας το Οικονομικό και Επιχειρηματικό Περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η Επιχειρηματική Δραστηριότητα.

2η Φάση: 2000-2004

Σε αυτή την περίοδο, οι Οικονομίες των χωρών αυτών σταθεροποιούνται Περαιτέρω και υπάρχει σαφής Πολιτική Προδιάθεση για Ένταξή τους στους κόλπους της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τα Ελληνικά Τραπεζικά Ιδρύματα διευρύνουν τις Εργασίες τους με Ανάπτυξη Σχέσεων με εγχώριους Επιχειρηματίες. Παράλληλα έχουν αρχίσει να ενδιαφέρονται για την ευρύτερη Περιοχή αρκετά

Πιστωτικά Ιδρύματα με έδρα τη δυτική, κυρίως, Ευρώπη.

3η Φάση:2005-2008

Την τρέχουσα περίοδο οι Οικονομίες των χωρών βελτιώνονται ταχύτατα, με τις πρώτες χώρες να προσχωρούν στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η Περιοχή αποτελεί Στόχο όλο και περισσότερων ξένων Τραπεζών με αποτέλεσμα η Τραπεζική Αγορά να ελέγχεται από ξένους Οίκους και να παρουσιάζει γρήγορη Ανάπτυξη των Εργασιών της Λιανικής Τραπεζικής, προσφέροντας μεγάλη γκάμα σχετικών Προϊόντων στις Τοπικές Αγορές. Παράλληλα, οι Ελληνικές Τράπεζες αρχίζουν να διαβλέπουν Ευκαιρίες Ανάπτυξης των Εργασιών τους στην Ανατολική Μεσόγειο.

4η Φάση:2009-... 31

Οι Τράπεζες που θα αναπτύξουν μία καλή Παρουσία στην ευρύτερη Περιοχή θα δρέψουν τους καρπούς των Προσπαθειών τους, ενισχύοντας σημαντικά τις Εργασίες και την Κερδοφορία τους σε επίπεδο Ομίλου. Σε ορισμένες περιπτώσεις, στο εξωτερικό θα παράγεται το — και πλέον των Εργασιών τους, το 1/3 των Κερδών τους, ενώ πάνω από το 1/2 του Δικτύου Καταστημάτων τους θα είναι εγκατεστημένο εκεί. Τότε, είναι πιθανόν να ξεκινήσει νέος κύκλος συγκέντρωσης σε κάθε χώρα, όπως επίσης αρκετές μεγάλες Τράπεζες που δεν ήθελαν στο αρχικό στάδιο να αναλάβουν υψηλό κίνδυνο, ενδεχομένως να είναι διατεθειμένες να μπουν σε αυτό το στάδιο, πληρώνοντας το αναγκαίο.

Κόστος επέκτασης

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να αναφερθώ επιγραμματικά στο υψηλό τίμημα που καταβάλλεται τον τελευταίο καιρό για Τράπεζες που εξαγοράζονται στην περιοχή. Είναι προφανές ότι, αν κοιτάξει κανείς αυτές τις εξαγορές με τα παραδοσιακά κριτήρια (P/BV, P/E,

ROI) που κυρίως βασίζονται σε ιστορικά στοιχεία ή σε περιορισμένο Μελλοντικό Ορίζοντα, τότε τα ποσά που καταβάλλονται είναι αναμφίβολα υπερβολικά. Από μια άλλη οπτική γωνία ωστόσο, εάν υπολογισθεί η Κερδοφορία μιας Τράπεζας μετά την πραγματοποίηση σημαντικής Αναδιάρθρωσης σε αυτήν, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι Αγορές διπλασιάζονται κάθε 3 χρόνια, τότε μπορεί να κατανοηθεί και αιτιολογηθεί ένα υψηλό τίμημα.

Σημερινές προκλήσεις για τις ελληνικές τράπεζες

Σήμερα, οι Ελληνικές Τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην Περιοχή νιώθουν επιτακτική την ανάγκη για άμεση Δημιουργία της κρίσιμης μάζας σε κάθε Αγορά που είναι παρούσες, ώστε να αντεπεξέλθουν στις ισχυρές Ανταγωνιστικές Πιέσεις. Ήδη ο Ανταγωνισμός που κυριαρχείται από ξένα Πιστωτικά Ιδρύματα οδηγεί σε σταδιακή μείωση των Επιτοκιακών Περιθωρίων Κέρδους (spreads), ενώ παράλληλα η μεγάλη ζήτηση για Επέκταση του Δικτύου των Καταστημάτων και Κατ' επέκταση για Αναζήτηση Στελεχών οδηγούν σε Αύξηση του Μέσου Κόστους ανά εργαζόμενο στην περιοχή.

Επιπλέον, η Επιλογή της κατάλληλης Οργανωτικής Δομής του Ομίλου και των θυγατρικών Τραπεζών του εξωτερικού είναι κρίσιμη

μεταβλητή. Εναλλακτικές Επιλογές μπορεί να είναι η Διοίκηση από τη

Μητρική ή Αυτόνομη Διοίκηση των θυγατρικών ή μεικτό σχήμα με Παροχή Κεντρικών Υποστηρικτικών Λειτουργιών από τις Κεντρικές Υπηρεσίες, μεταφορά των Β ρίε και παράλληλη Αυτονομία Θυγατρικής σε Προϊόντα και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η δημιουργία Κοινής Πληροφοριακής Πλατφόρμας είναι επίσης ένα άλλο κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία του Εγχειρήματος. Όσο μεγαλώνουν οι όγκοι Εργασιών χρειάζεται η Αποτελεσματική Επικοινωνία των Εφαρμογών σε κάθε χώρα με τα Συστήματα της Μητρικής Εταιρείας, ώστε να υπάρχει έμμεση Ενημέρωση για τα Μεγέθη, τα Αποτελέσματα και την Πορεία και να είναι καλύτερη η Διαχείριση του Ομίλου.

Ακόμα η Αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι Σημαντική Μεταβλητή, σε ένα Περιβάλλον που οι Ανθρώπινοι

Πόροι είναι σε σημαντική Έλλειψη και ο Ανταγωνισμός Στελεχών μεταξύ των Τραπεζών είναι οξύς, γεγονός που οδηγεί σε μεγάλη Κινητικότητα προσωπικού. Τέλος, η Διαχείριση Κινδύνων (Πιστωτικός, Αγοράς, Επιτοκιακός, Συναλλαγματικός, Λειτουργικός) σε επίπεδο ομίλου είναι ο Ακρογωνιαίος Λίθος αυτής της Προσπάθειας, καθώς η Δραστηριοποίηση αυτή γίνεται σε χώρες με υψηλό ακόμη κίνδυνο. Το τελικώς ζητούμενο είναι ο Μετασχηματισμός των Τραπεζών της χώρας μας σε Πολυεθνικούς Ομίλους με Διεθνή Προσανατολισμό, Σύγχρονες Δομές και Μεθόδους Λειτουργίας.

Προοπτικές

Κλείνοντας αυτό το κεφάλαιο Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι, Παρ' όλες τις αδυναμίες και τους κινδύνους που ελλοχεύουν, οι Προοπτικές είναι ιδιαίτερα θετικές. Ήδη, οι Ελληνικές Τράπεζες κατέχουν ένα σημαντικό μερίδιο στη Βαλκανική που ξεπερνάει το 15% και επιπρόσθετα εισέρχονται σε νέες, πολλά υποσχόμενες αγορές της Ανατολικής Μεσογείου.

Η Τραπεζική διείσδυση σε όλη την Περιοχή βρίσκεται ακόμη σε πολύ χαμηλά επίπεδα, με αποτέλεσμα την αναμενόμενη σημαντική αύξηση των εργασιών παράλληλα με τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των ανθρώπων και του εθνικού προϊόντος της κάθε χώρας. Η ένταξη δε των περισσότερων χωρών αυτών στους κόλπους της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναμένεται να επιταχύνει περισσότερο την ανάπτυξη και να σταθεροποιήσει ακόμη περισσότερο το Πολιτικό Περιβάλλον. Με το δεδομένο ότι, ιστορικά οι Έλληνες, όπου έβρισκαν πρόσφορο έδαφος, σημείωναν ιδιαίτερη επιτυχία στις επιχειρηματικές τους δράσεις στο εξωτερικό, φαίνεται πως και αυτή τη φορά θα επιτευχθούν αξιοζήλευτα αποτελέσματα.

3.3 Η περίπτωση των εξαγωγών Ελαιολάδου

Ελληνική παραγωγή και εξαγωγές ελαιολάδου

- Η παραγωγή της χώρας μας κυμαίνεται γύρω τους 400.000 τόνους ετησίως και η αύξησή της δeneίνεται δυνατή με βάση τους ισχύοντες κανόνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (περιορισμοί στο πλαίσιο της ΚΑΠ).

- Η εγχώρια κατανάλωση -από τις υψηλότερες παγκοσμίως- απορροφά το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής και απομένουν περίπου 100.000 τόνοι για εξαγωγή η οποία κατευθύνεται στο μεγαλύτερο μέρος της στην Ιταλία σε μορφή χύμα.

- Όπως προκύπτει από τις μελέτες που περιλαμβάνονται στην έκδοση αυτή, το ελληνικό επώνυμο ελαιόλαδο δεν έχει ικανοποιητική επώνυμη παρουσία στις ξένες αγορές, στις οποίες την πρώτη θέση κατέχει συνήθως το ιταλικό ελαιόλαδο και δεύτερο έρχεται το ισπανικό με αυξητικές τάσεις. Το ελληνικό επώνυμο ελαιόλαδο βρίσκεται συνήθως στην τρίτη θέση στις περισσότερες αγορές και οι ποσότητες που εξαγάγουμε είναι πολύ μικρές.

- Τούτο οφείλεται αφενός στην μη ύπαρξη μεγάλων (με διεθνή κριτήρια) ελληνικών εταιριών εμπορίας ελαιολάδου που να διαθέτουν ισχυρές προσβάσεις στα ξένα δίκτυα διανομής και αφετέρου στην υψηλή τιμή του, που αντικατοπτρίζει μεν την ανώτερη ποιότητά του, κάτι όμως που δεν έχει εμπεδωθεί στην συνείδηση των ξένων καταναλωτών, οι οποίοι θεωρούν το ιταλικό ως καλύτερο και επομένως το προτιμούν. Σχετικά με την ποιότητα του ελληνικού ελαιολάδου, θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι αυτή δεν είναι πάντα μετρήσιμη και σαφώς αντιληπτή από τον ξένο (ακόμα και τον Έλληνα) καταναλωτή. Λέγοντας ότι το ελληνικό ελαιόλαδο είναι το καλύτερο στον κόσμο, εννοούμε συνήθως ότι η Ελλάδα παράγει το υψηλότερο ποσοστό εξαιρετικού παρθένου ελαιολάδου, σε σχέση με το σύνολο της παραγωγής της. Αυτό ασφαλώς δεν σημαίνει ότι το ελληνικό εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο είναι πάντα καλύτερο από την αντίστοιχη ποιότητα ορισμένων περιοχών άλλων χωρών.

- Δεδομένου ότι η παραγωγή μας δεν είναι δυνατό να αυξηθεί και δεδομένου ότι οι εξαγωγές γίνονται σε μορφή χύμα, ο στόχος μας αναγκαστικά είναι όχι να αυξήσουμε τις εξαγωγές ελαιολάδου, **αλλά να μεταβάλουμε τους όρους εμπορίας του, έτσι ώστε να αυξηθούν όσο γίνεται περισσότερο τα έσοδα από τη διάθεσή του στο εξωτερικό.** Αυτό σημαίνει στην πράξη να το εξαγάγουμε σε επώνυμη συσκευασία στις ξένες αγορές με τρόπο που να αποκτήσει αναγνωρισιμότητα και σταθερή

παρουσία, ώστε να απολαμβάνει τις υψηλότερες τιμές που αξίζει η ανώτερη ποιότητά του. Εδώ επομένως, χρειάζεται μεγαλύτερη γνώση των διεθνών αγορών και μεγαλύτερη χρήση των εργαλείων του εξαγωγικού μάρκετινγκ κάτι στο οποίο φιλοδοξεί να συνδράμει και η παρούσα εργασία των Εμπορικών Ακολουθών μας με τις συγκεκριμένες μελέτες.

Οι εξελίξεις στις διεθνείς αγορές

- Οι εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στη διεθνή αγορά είναι αφενός μια συνεχής αύξηση της δημοτικότητας και της κατανάλωσης ελαιολάδου, κυρίως σαν συνέπεια της διαπίστωσης των ευεργετικών του ιδιοτήτων στην υγεία, και αφετέρου οι νέες προοπτικές που διαγράφονται από την εμφάνιση των νέων μεγάλων αγορών στις ταχέως αναπτυσσόμενες (πρώην σοσιαλιστικές) χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και της Ασίας.

- Στον τομέα του ανταγωνισμού φαίνεται ότι η Ιταλία χάνει έδαφος σιγά σιγά στις ξένες αγορές από την Ισπανία που διαθέτει την μεγαλύτερη παραγωγή παγκοσμίως. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται, αφενός στην απότομη αύξηση της ισπανικής παραγωγής την προηγούμενη δεκαετία (από 600 χιλ. τόνους η ισπανική παραγωγή σήμερα ξεπερνά το 1.2 δις τόνους.) και αφετέρου στην απόκτηση μεγαλύτερης πρόσβασης στα μεγάλα δίκτυα εμπορίας ελαιολάδου στο εξωτερικό.

- Μια εξέλιξη που παρουσιάζεται τα τελευταία χρόνια είναι η τάση των μεγάλων σούπερ μάρκετ να τυποποιούν ελαιόλαδο για λογαριασμό τους με δική τους ετικέτα (private label), κάτι που θα μπορούσε να θεωρηθεί σαν μια ενδιάμεση λύση μεταξύ της εξαγωγής του προϊόντος σε μορφή χύμα και της εμπορίας του σε επώνυμη συσκευασία με το σήμα του ξένου εισαγωγέα. Συνήθως οι ιδιωτικές ετικέτες που χρησιμοποιούν οι ξένες αλυσίδες, αναφέρουν την προέλευση του προϊόντος κάτι που βοηθά στην αύξηση της αναγνωρισιμότητας του ελληνικού ελαιολάδου σε σύγκριση με την υφιστάμενη κατάσταση που το προϊόν μας εξάγεται χύμα, αναμειγνύεται με άλλα ελαιόλαδα και καταναλώνεται ως ξένο. Επίσης οι πωλήσεις/ εξαγωγές με private label αποφέρουν υψηλότερη προστιθέμενη αξία στην περίπτωση που η τυποποίηση γίνεται στην Ελλάδα για λογαριασμό του ξένου λιανοπωλητή. Ασφαλώς όμως αυτός δεν είναι ο ιδανικός τρόπος εμπορίας του ελαιολάδου μας καθώς δημιουργεί υπερβολική εξάρτηση από τους

ξένους συγκεκριμένους πελάτες για λογαριασμό των οποίων τυποποιείται.

- Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει η τάση αύξησης της παραγωγής σε νέες χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το φαινόμενο αυτό γίνεται ήδη αισθητό και μπορούμε να διακρίνουμε δύο κατηγορίες χωρών που εμφανίζονται σιγά σιγά στο προσκήνιο. Η μια κατηγορία αφορά στις χώρες της Βορείου Αφρικής και της Ανατολικής Μεσογείου (Τουρκία, Αίγυπτος, Συρία, Τυνησία, Αλγερία κλπ) και η άλλη κατηγορία αφορά στις υπερπόντιες χώρες του νέου κόσμου που έχουν κλίμα κατάλληλο.

Πρόκειται για τις ίδιες χώρες που προ δεκαετίας άρχισαν τη συστηματική καλλιέργεια της αμπέλου και σήμερα παράγουν κρασιά αρίστης ποιότητας απειλώντας άμεσα την πρωτοκαθεδρία της Ευρώπης στο προϊόν αυτό (Καλιφόρνια, Αυστραλία, Νότια Αφρική, Νότια Αμερική κλπ). Επίσης θα πρέπει να λάβουμε υπόψη και τις προσπάθειες για καλλιέργεια της ελιάς και στις μεγάλες ασιατικές χώρες όπως η Κίνα, το Πακιστάν και ενδεχομένως η Ινδία. Ασφαλώς, εάν θέλουμε το ελαιόλαδο να έχει μεγάλη δημοτικότητα στην προτίμηση των ξένων καταναλωτών, θα πρέπει να δεχτούμε ότι θα υπάρξουν στο μέλλον και άλλες χώρες που θα ενδιαφερθούν για την παραγωγή ελαιολάδου και πιθανόν θα το πετύχουν.

Συμπεράσματα

Λαμβάνοντας υπόψη τις σημερινές αυξητικές τάσεις της παγκόσμιας κατανάλωσης μπορούμε να στρατηγική μας επομένως θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και αυτό τον παράγοντα. Το ελαιόλαδο είναι ένα κατ' εξοχήν προϊόν εντάσεως εργασίας και κατά συνέπεια θα παραμείνει ένα ακριβό προϊόν που θα στοχεύει σε αγορές-θύλακες, ανάλογα με τις καταναλωτικές συνήθειες και το επίπεδο ανάπτυξης της κάθε χώρας. Οι χώρες παραγωγής της Βορείου Αφρικής θα έχουν σημαντικό πλεονέκτημα στις τιμές λόγω χαμηλού εργατικού κόστους, αλλά ενδεχομένως θα υστερούν στην ποιότητα και στην εμπορία του προϊόντος διεθνώς, άρα θα εξαρτώνται από τις γειτονικές μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες (Ιταλία, Ισπανία) για την προώθησή του. Ήδη μεγάλες ποσότητες της παραγωγής τους κατευθύνονται στις χώρες αυτές σε μορφή χύμα, όπου αναμειγνύεται με άλλα ελαιόλαδα και εξάγεται ως ιταλικό ή ισπανικό. Σημαντικό είναι να έχουμε υπόψη μας ότι το ελαιόλαδο, σύμφωνα με τις απόψεις πολλών τυποποιητών, εντάσσεται στα προϊόντα πολυτελείας των οποίων η ποιότητα καθορίζεται συχνά από το συγκεκριμένο τρόπο ανάμειξης διαφόρων ποιοτήτων και

ποικιλιών (όπως τα καπνά, ο καφές, το ουίσκι, το κρασί κλπ). Οι Ιταλοί στον τομέα αυτό είναι οι αδιαμφισβήτητοι ηγέτες. Η ανάμειξη εξυπηρετεί αφενός τη δημιουργία μιας σταθερής γεύσης και ποιότητας διαχρονικά και αφετέρου δίνει μεγαλύτερη σταθερότητα στις τιμές.

Η κατηγορία των χωρών που αναφέραμε ως νέες χώρες, αν έχει την ίδια επιτυχία στο ελαιόλαδο με εκείνη που είχε με τα κρασιά προ δεκαετίας, τότε οι μεσογειακές χώρες θα αντιμετωπίσουν ένα νέο σημαντικό ανταγωνιστή στις ξένες αγορές. Σημειώνουμε εδώ ότι, ενώ η Ευρωπαϊκή Ένωση επιδοτεί και περιορίζει την παραγωγή ελαιολάδου σε συγκεκριμένα ανώτατα όρια, οι άλλες χώρες δεν έχουν την ίδια πολιτική και σε πολλές περιπτώσεις δεν έχουν καν συγκεκριμένη πολιτική για το ελαιόλαδο ακόμα.

Προτάσεις

Με τα δεδομένα αυτά, η χώρα μας θα πρέπει να εντείνει την εξαγωγική της προσπάθεια ώστε να κατακτήσει μεγαλύτερο μέρος των ξένων αγορών περιορίζοντας τις εξαγωγές χύμα προς Ιταλία και αναπτύσσοντας επώνυμα διεθνώς αναγνωρίσιμα προϊόντα. Η επιτυχής έκβαση αυτής της προσπάθειας θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις τόσο για την αύξηση του εισοδήματος των παραγωγών, όσων και των εμπορικών επιχειρήσεων οι οποίες θα στραφούν στην πρακτική που ακολουθούν και οι άλλες ευρωπαϊκές εταιρίες, της Δημιουργίας δηλαδή επωνύμων προϊόντων βασισμένων στα σταθερά ποιοτικά χαρακτηριστικά και ανταγωνιστικές τιμές. Το κρίσιμο στοιχείο στην προσπάθεια αυτή είναι η ύπαρξη μεγάλων εταιριών με την απαιτούμενη οικονομική επιφάνεια για την στήριξη Μεγάλων εξαγωγικών προγραμμάτων παρόλο ότι είμαστε μια χώρα με μεγάλη κατανάλωση ελαιολάδου, δυστυχώς δεν αναπτύχθηκαν έγκαιρα μεγάλες εταιρίες τυποποίησης με επώνυμα προϊόντα, κυρίως λόγω της παραδοσιακής πρακτικής της εμπορίας του ελαιολάδου στην εσωτερική αγορά με τη μέθοδο του ‘τενεκέ’. Η πρόσφατη στροφή στην κατανάλωση συσκευασμένου και επωνύμου ελαιολάδου, ασφαλώς επιτρέπει την ανάπτυξη επωνύμων προϊόντων και την επέκταση των ελληνικών εταιριών.

Πάντως, αν δεν γίνουν συστηματικές προσπάθειες κυρίως από τον ιδιωτικό τομέα τα επόμενα χρόνια, υπάρχει κίνδυνος οι βασικοί ‘θύλακες’ στο εξωτερικό, όπου θα μπορεί κανείς να βρει επώνυμο ελληνικό ελαιόλαδο, θα παραμείνουν οι μικρές ομογενειακές μας

αγορές, ενώ ένα μέρος των χύμα εξαγωγών μας στην Ιταλία θα αντικατασταθεί με εξαγωγές συσκευασμένου ελαιολάδου με τη μέθοδο *private label* δηλαδή με επωνυμία των ξένων μεγάλων σούπερ μάρκετ. Επίσης θα πρέπει να εκτιμηθεί μεσοπρόθεσμα η πορεία της παραγωγής μας και της εγχώριας κατανάλωσης, καθώς και οι εγχώριες πωλήσεις προς τους πολυάριθμους επισκέπτες της χώρας μας (που είναι η πιο προσοδοφόρα μορφή εξαγωγής του) ώστε να καταστρωθεί μία στρατηγική που να λαμβάνει υπόψη και τις παραμέτρους αυτές.

Συνέντευξη (ΣΑΠ)

Η Γεωργία Παραδείση, export manager της AGRO.VI.M A.E.,

Τα κύρια εξαγώγιμα προϊόντα της εταιρίας μας είναι το εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο ΠΟΠ Καλαμάτας, οι ΠΟΠ ελιές Καλαμάτας καθώς και άλλου τύπου ελιές όπως πράσινες και μαύρες, Βιολογικό ελαιόλαδο & ελιές, διαφορά *dressings* με λάδι και ξύδι ή λάδι και λεμόνι, πάστα ελιάς, ξηρά σύκα καθώς και κάποια επιπλέον προϊόντα ελληνικής κουζίνας και διατροφής τα οποία υποστηρίζουν τη γκάμα όπως *antipasti* και διάφοροι μεζέδες (ντολμαδάκια, γίγαντες, τζατζίκι, πάστα μελιτζάνας)

Η ΑΓΡΟΒΙΜ Α.Ε εξάγει τα προϊόντα της σε 40 χώρες. Οι κυριότερες Αυστρία, Ελβετία, Αγγλία, Γαλλία, Γερμανία, ΗΠΑ, Καναδάς, Νορβηγία, Ολλανδία, Ρωσσία, Αιγυπτος κ.α.

Πότε ξεκίνησε τις εξαγωγές η AGRO.VI.M. A.E και ποια ήταν η πορεία της μέχρι σήμερα?

Η ΑΓΡΟΒΙΜ είναι η συνέχεια της εταιρίας Α.ΓΥΦΤΕΑΣ Α.Ε. η οποία ξεκίνησε τις εξαγωγές την δεκαετία το '80. Με συνεχείς επενδύσεις για τον εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων η ΑΓΡΟΒΙΜ συνεχίζει μέχρι και σήμερα υλοποιώντας επενδυτικά προγράμματα τα οποία βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα και την ποιότητα των προϊόντων της. Σήμερα συνεχίζει να αντιπροσωπεύει το 10% των Ελληνικών εξαγωγών τυποποιημένου ελαιολάδου και παραμένει μια από τις λίγες ελληνικές εταιρείες προώθησης στα ράφια του εξωτερικού του εθνικού μας προϊόντος, με επωνυμία, με ονομασία προέλευσης και σήμα την ποιότητα. Συνέπεια της προσπάθειας αυτής είναι τα προϊόντα της να έχουν παρουσία στο ράφι των S/M, σε ταυτόχρονα

40 χώρες ανά τον κόσμο με 15 εξ αυτών να παρουσιάζουν συνεχή αύξηση.

Σε μια πολύ ανταγωνιστική αγορά, όπως αυτή του ελαιολάδου διεθνώς, έχετε καταφέρει σε πολλές περιπτώσεις να αποτελέσετε την μοναδική ελληνική επώνυμη εκπροσώπηση στα ράφια των αλυσίδων Σ/Μ του εξωτερικού. Που αποδίδετε αυτή την επιτυχία?

Η σταθερή πολιτική και η σταθερότητα την οποία έχουμε στο να προσφέρουμε ένα προϊόν πολύ υψηλής ποιότητας με σχετικά ανταγωνιστική τιμή. Value for money και χαμηλά margins για να εισχωρήσουμε σε μια αγορά. Φυσικά συνεχείς προωθήσεις, στήριξη και διαφήμιση προϊόντος μετά την τοποθέτηση. Η στήριξη του < brand name > στις αγορές του εξωτερικού είναι πολύ σημαντικό για τα επώνυμα προϊόντα και για αυτό η πληρέστερη γκάμα και η προσφορά περισσότερων του ενός προϊόντος με το ίδιο brand name βοηθά πολύ στην εδραίωση του ονόματος και της προέλευσης ενός προϊόντος. Επιπλέον After sales service, άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις πελατών, ευελιξία σε new product development, σεβασμός στα deadlines.

Πως εξελίσσεται το 2010 σε σχέση με το 2009? Υπάρχουν αγορές που ανακάμπτουν από την κρίση γρηγορότερα από άλλες?

Ναι υπάρχουν. Άλλες ανακάμπτουν και άλλες βρίσκονται ακόμη στη προσπάθεια. Υπήρχαν αγορές που δυστυχώς χάθηκαν για τα δικά μας προϊόντα όπως ορισμένες της ανατολικής Ευρώπης. Ανάκαμψη παρατηρούμε στις ΗΠΑ και στον Καναδά. Η αγορά της Κίνας ανεβαίνει αλλά και εκεί θέλει ιδιαίτερο χειρισμό και προσοχή. Πιστεύουμε ότι το 2010 για τις εξαγωγές της εταιρίας μας θα είναι καλύτερο από ότι το 2009.

Με τις τιμές του ισπανικού ελαιολάδου σε χαμηλά επίπεδα, ποιο βλέπετε να είναι το μέλλον του ελληνικού ελαιολάδου που επιβαρύνεται και από υψηλότερο κόστος παραγωγής?

Το μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ποιότητα. Δεν μπορούμε να ανταγωνιστούμε στις τιμές, όχι μόνο λόγω του υψηλού κόστους παραγωγής αλλά και του υψηλότερου κόστους Α ύλης σε σχέση με το Ισπανικό ελαιόλαδο. Επιπλέον οι ισπανικές εξαγωγικές εταιρίες κινούνται σε ένα καλύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον, με στοχευόμενη εθνική πολιτική για το ελαιόλαδο,

επιδοτούμενα προγράμματα προώθησης και ανάπτυξης, σταθερό φορολογικό περιβάλλον κτλ.

Τι περιμένετε από την νέα διοίκηση του ΟΠΕ? Έχετε κάποιες προτάσεις?

Πάντα είμαστε αισιόδοξοι και περιμένουμε το καλύτερο. Πρέπει όμως να κατανοήσουμε ότι στην δύσκολη αυτή οικονομική συγκυρία δεν υπάρχουν και μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης. Βασικά αυτήν την περίοδο που διανύουμε δεν υπάρχουν στόχοι και εξαγωγική πολιτική παρά μόνο μεμονωμένες προσπάθειες που καταλήγουν σε ελάχιστα ή και μηδενικά αποτελέσματα.

Πρόσφατα λανσάρατε το brand “Ελαιώνιον” στην Ελληνική αγορά. Τι προϊόντα περιλαμβάνει η σειρά και που μπορεί να τα προμηθευτεί ο καταναλωτής?

Η σειρά Ελαιώνιον περιλαμβάνει εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο ΠΟΠ Καλαμάτας, Κορωνέικο και κλασσικό, διάφορους τύπους ελιών σε βάζο, πάστες ελιάς και βιολογικά προϊόντα. Ο καταναλωτής μπορεί να τα προμηθευτεί στα σ/μ Carrefour, My Market, Bazzar, Metro C&C στα καταστήματα του ομίλου Ελομας και στα καταστήματα Θανόπουλος.

Γίνονται συνεχής προσπάθειες τοποθέτησης και σε άλλες αλυσίδες αλλά δυστυχώς η ελληνική αγορά είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Δεν στηρίζουν όλα τα σ/μ προσπάθειες σαν την δική μας. Υπάρχουν βέβαια και μερικές αλυσίδες που αφήνουν μερικά περιθώρια και με αυτές θα συνεχίσουμε.

Η AGRO.VI.M A.E. πραγματοποίησε 22.300.00 ευρώ κύκλο εργασιών το 2009 και απασχολεί έως 150 άτομα.

Συνέντευξη του Διευθυντή Εξαγωγών της Μινέρβα Ελαιουργικής, Δημήτρη Δούσμανη, στο Food.gr

Κλείνοντας μια δύσκολη χρονιά για τις Ελληνικές εξαγωγές, με πτώση της κατανάλωσης διεθνώς και απεργιακές κινητοποιήσεις στο μεγαλύτερο λιμάνι της χώρας, ο Διευθυντής Εξαγωγών της Μινέρβα Ελαιουργικής, κος Δημήτρης Δούσμανης, μιλά στην ομάδα του Food.gr για το παρόν αλλά και το μέλλον των Ελληνικών εξαγωγών τροφίμων.

-Η Μινέρβα Ελαιουργική είναι μία από τις δραστήριες Ελληνικές εξαγωγικές εταιρίες. Ωστόσο, ο κόσμος στην Ελλάδα δεν γνωρίζει πολλά για την εξαγωγική σας δράση. Ποιά προϊόντα εξάγετε και σε ποιές χώρες?

Η Μινέρβα εξάγει τα προϊόντα της κάτω από το brand MINERVA σε 42 χώρες σε όλο τον κόσμο. Το βασικό προϊόν φυσικά είναι το ελαιόλαδο. Ακολουθούν οι μαργαρίνες και την φετινή χρονιά ξεκινήσαμε τις εξαγωγές της φέτας, συμβατική και βιολογική.

Μια άλλη σημαντική δραστηριότητα εξαγωγική αυτής της χρονιάς είναι η παρουσίαση μια σειράς Βιολογικών Ελληνικών παραδοσιακών προϊόντων με ξεχωριστή ταυτότητα και διάθεση να αναπτυχθεί με ακόμη περισσότερα προϊόντα.

Ο Δημήτρης Δούσμανης είναι Διευθυντής Εξαγωγών της Μινέρβα Ελαιουργικής

-Το 2009 ήταν αναμφισβήτητα μια δύσκολη χρονιά. Η διεθνής κρίση επηρέασε τις εξαγωγές της Μινέρβα?

Σαφέστατα η Οικονομική κρίση που βιώνουμε τον τελευταίο ενάμιση χρόνο είχε επίπτωση τόσο στην ανάπτυξη των ήδη υπαρχόντων πελατών και σε νέες τοποθετήσεις σε αγορές που δραστηριοποιούμαστε χρόνια όσο και στο άνοιγμα νέων αγορών.

Τα Ελληνικά τρόφιμα, εάν εξαιρέσουμε τους Έλληνες που ζουν εκτός Ελλάδος και τα χρησιμοποιούν καθημερινά στην κουζίνα τους, οι υπόλοιποι πελάτες μας τα χρησιμοποιούν περιστασιακά και είναι το << ιδιαίτερο >> που θα βάλουν στον πιάτο τους.

- Τα PL στους τομείς που δραστηριοποιείστε ισχυροποιήθηκαν μέσα στην κρίση?

Σίγουρα ο κερδισμένος αυτής της κρίσης στο χώρο των τροφίμων είναι τα PL διότι ο καταναλωτής ευαισθητοποιείται περισσότερο από την τιμή. Δυστυχώς για τους παραγωγούς τροφίμων αλλά και για τον καταναλωτή τα PL παρουσιάζουν αναπτύξεις πέρα από κάθε πρόβλεψη.

Για να δικαιολογήσω το <<δυστυχώς >> ,πιστεύω ότι τα PL δεν δημιουργούν φυσικά προβλήματα υγείας σε καμιά περίπτωση,

ωστόσο κινούνται στα όρια των προδιαγραφών από άποψη ποιότητας και οι γεύσεις απέχουν από την πραγματική γεύση του παραδοσιακά παραγόμενου προϊόντος.

- Η απεργία στο λιμάνι του Πειραιά σας επηρέασε?

Δεν είμαι ενάντια στις απεργίες αλλά η συγκεκριμένη απεργία – χωρίς να θέλω να πολιτικολογήσω - έχει αφ' ενός δημιουργήσει τεράστια προβλήματα στις εξαγωγικές επιχειρήσεις χωρίς να έχει βοηθήσει ουσιαστικά κανένα.

Όταν μια μικρή Ελληνική επιχείρηση προσπαθεί με ελάχιστα εφόδια να προωθήσει κάποια Ελληνικά προϊόντα σε μια τεράστια αγορά όπως είναι η παγκόσμια, και μετά από 2-3 μήνες προσπάθεια και έξοδα καταφέρνει να πείσει και να πουλήσει ένα Ελληνικό προϊόν, την ίδια ώρα μια ομάδα συνανθρώπων μας κλείνει το λιμάνι και ακυρώνει όλη την προσπάθεια ,αυτό ξεφεύγει από τα όρια της Δημοκρατίας και της ελεύθερης υποστήριξης εργασιακών δικαιωμάτων.

-Συνεργάζεστε με τον Οργανισμό Προώθησης Εξαγωγών? Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες και τη στήριξη που παρέχει στους εξαγωγείς?

Την τελευταία 4ετία ο Οργανισμός προώθησης εξαγωγών βοήθησε σημαντικά ιδιαίτερα τα Ελληνικά παραδοσιακά τρόφιμα και ήταν η πρώτη φορά που έγινε μια συντονισμένη και με διάρκεια χρόνου, προσπάθεια από Δημόσιο φορέα.

Ο ΟΠΕ έχει την δυνατότητα και το στελεχιακό δυναμικό για να κάνει πολλά πράγματα. Αυτό που χρειάζεται είναι η πολιτική βούληση και για να γίνω πιο συγκεκριμένος χρειάζεται καθοδήγηση από ανθρώπους που γνωρίζουν το χώρο των εξαγωγών και είναι επαγγελματίες-τεχνοκράτες.

- Η Μεσογειακή Διατροφή ως εργαλείο προώθησης των εξαγωγών παράγει αποτέλεσμα όταν προβάλλεται από μια χώρα που πρωταγωνιστεί στα ποσοστά παχυσαρκίας και ιδιαίτερα της παιδικής?

Δεν νομίζω ότι η εξελικτική πορεία του νεοέλληνα από διατροφική άποψη θα πρέπει να επηρεάζει την προώθηση της Μεσογειακής κουζίνας.

Αντίθετα πιστεύω ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν στρατηγική στην προώθηση της Μεσογειακής κουζίνας και δεν έχουμε συνειδητοποιήσει την έννοιά της. Μεσογειακή κουζίνα δεν είναι το ελαιόλαδο, οι ελιές και ψάρι στην σχάρα. Είναι οι συνταγές και ο τρόπος παρασκευής του γεύματος.

Η Ιταλική κουζίνα προωθεί τα ιταλικά προϊόντα, όχι το ανάποδο.

- Στην Ελλάδα όλοι θεωρούμε ότι το Ελληνικό ελαιόλαδο είναι ότι καλύτερο. Έχουν και οι ξένοι καταναλωτές την ίδια άποψη?

Αυτό είναι το μεγαλύτερο λάθος που κάνουμε στην προώθηση του τυποποιημένου ελαιολάδου.

Οι Ιταλοί το αγοράζουν χύμα διότι είναι πολύ καλύτερο από τα Συριακά ,Τούρκικα ή Μαροκινά και το χρησιμοποιούν για να τα αναβαθμίσουν.

Αυτό όμως δεν ισχύει για τον καταναλωτή ,ιδιαίτερα όταν πρακτικά εμφανιζόμαστε στην παγκόσμια αγορά την τελευταία δεκαετία και όλα τα προηγούμενα χρόνια οι καταναλωτές τρώνε τα Ισπανικά όποιας ποιότητας ή τα Ιταλικά.

Εμείς τους παρουσιάζουμε ένα ελαιόλαδο καταπράσινο, με πιπεράτες έντονες γεύσεις και πιθανόν λίγο πικρό. Δεν νομίζω ότι θα πρέπει αυτομάτως να το θεωρήσει καλύτερο από αυτά που έτρωγε έως πρόσφατα.

Θεωρώ ότι όχι μόνο είναι λάθος να χρησιμοποιούμε το επιχείρημα του καλύτερου ελαιολάδου ,αλλά και είναι αντιεμπορικό να παρουσιάζεσαι και να δηλώνεις ,είτε στον αγοραστή της αλυσίδας είτε σε οποιονδήποτε έμπορο, εγώ είμαι ο καλύτερος και αυτό που έπαιρνες έως τώρα είναι κατώτερο από το δικό μου.

- Πως βλέπετε το 2010 στους κλάδους που δραστηριοποιείστε?

Όχι μόνο το 2010 αλλά και τα επόμενα χρόνια που έρχονται θα είναι τελείως διαφορετικά από αυτό που γνωρίζαμε έως σήμερα και το προσδιορίζαμε με τους όρους Λιανεμπόριο και Χονδρεμπόριο τροφίμων.

Θα πρέπει να διαφοροποιηθούν τόσο οι παραγωγοί όσο και το εμπόριο διότι ο καταναλωτής θα είναι τελείως διαφορετικός στις απαιτήσεις του και στις ανάγκες του.

Ήδη υπάρχουν εμφανείς αλλαγές στο Λιανεμπόριο, που έχει την δυνατότητα να παρακολουθεί τις αντιδράσεις του καταναλωτή καθημερινά.

<http://www.food.gr/synenteykseis/15/%cf%83%cf%85%ce%bd%ce%ad%ce%bd%cf%84%ce%b5%cf%85%ce%be%ce%b7-%cf%84%ce%bf%cf%85-%ce%b4%ce%b9%ce%b5%cf%85%ce%b8%cf%85%ce%bd%cf%84%ce%ae-%ce%b5%ce%be%ce%b1%ce%b3%cf%89%ce%b3%cf%8e%ce%bd-%cf%84%ce%b7/#more-3522>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Συμπεράσματα προτάσεις

Εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων.

Οι εταιρείες σήμερα έχουν γρηγορότερη και ευκολότερη πρόσβαση στη γνώση για συναλλαγές και επιχειρήσεις στο εξωτερικό. Ως εκ τούτου, είναι πλέον ευκολότερο να προσλαμβάνονται άτομα με τις απαιτούμενες εμπειρίες και γνώσεις παρά αυτές να αναπτύσσονται ενδο-εταιρικά. Ως αποτέλεσμα της συνεχούς ανάπτυξης του Παγκόσμιου εμπορίου και των ξένων άμεσων επενδύσεων έχει με τον καιρό αυξηθεί ο αριθμός των ανθρώπων με εμπειρία σε επιχειρήσεις στο εξωτερικό.

Η θεαματική ανάπτυξη των τεχνολογιών των πληροφοριών, όσο αφορά τόσο την απόδοση όσο και τη μείωση των τιμών, αποτελεί ένα επιπλέον παράγοντα ο οποίος διευκολύνει κατά πολύ μία εταιρεία να εξοικειωθεί με τις ξένες αγορές. Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός συνδέεται με την αναζήτηση ευκαιριών, την ανάληψη ρίσκου και τις αποφάσεις που καταλύονται από ένα ισχυρό ηγέτη. Οι μεσαίες επιχειρήσεις με επιχειρηματικό προσανατολισμό συμμετέχουν στις καινοτομίες της αγοράς προϊόντων, αναλαμβάνουν σχετικά επικίνδυνες επιχειρήσεις και ξεκινούν δυναμικές καινοτομίες (Czinkotaand Ronkainen, 1995). Οι καινοτομίες αναφέρονται σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον που προωθεί και υποστηρίζει τις νέες ιδέες, τον πειραματισμό και τις δημιουργικές διαδικασίες που μπορεί να οδηγήσουν σε νέα προϊόντα, τεχνικές ή τεχνολογίες. Η ανάληψη ρίσκου απεικονίζει την τάση για διάθεση πόρων σε έργα που ενέχουν ουσιαστική πιθανότητα αποτυχίας αλλά και συγχρόνως πιθανότητες υψηλών αποδόσεων.

Η απόκτηση τεχνολογίας αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματα και ένας τρόπος που βοηθά την εταιρεία να ανταγωνιστεί πιο αποτελεσματικά ή να προωθήσει προϊόντα που ικανοποιούν και ανταποκρίνονται περισσότερο στις ειδικές ανάγκες

των ξένων αγορών. Συνεπώς η προετοιμασία μιας εταιρείας που επιδιώκει να επεκταθεί στις ξένες αγορές είναι μάλλον απίθανο να στεφθεί με επιτυχία εάν αυτές δεν προετοιμαστούν εγκαίρως (Howard and Borgia ,1991). Ο εκ των προτέρων προγραμματισμός θεωρείται συχνά πολύ σημαντικός για την επιτυχία των ελληνικών επιχειρήσεων. Σε μια τέτοια διαδικασία περιλαμβάνονται η διεξαγωγή έρευνας της διεθνούς αγοράς, η δέσμευση ανθρώπινων, οικονομικών και άλλων πόρων για την υποστήριξη των διεθνών συναλλαγών, και η προσαρμογή των προϊόντων έτσι ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες των ξένων αγορών-στόχων. Τα απαραίτητα διοικητικά στοιχεία που θα προετοιμάσουν την επιχείρηση να επιτύχει τον στόχο των εξαγωγών είναι τα ακόλουθα:

1. Η παρουσία του μάνατζερ που θα προωθήσει την επιχείρηση προς τον τομέα των εξαγωγών
2. Η δυνατότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί καλύτερα τις διοικητικές επιδεξιότητες και ικανότητες.
3. Η δέσμευση και ο προσανατολισμός της διοίκησης στην αξία των εξαγωγών.
4. Αποτελεσματική έρευνα αγοράς
5. Αποτελεσματική εθνική εξαγωγική πολιτική
6. Μάρκετινγκ και πληροφοριακό επικοινωνιακό σύστημα 7. 7. 7.
7. Ικανότητα παραγωγής , υπεροχή προϊόντος

Είναι γεγονός ότι η επιτυχία της εξαγωγικής στρατηγικής μίας επιχείρησης στηρίζεται κυρίως στην εκτίμηση των οικονομικών δυνατοτήτων της επιχείρησης και της ευρύτερης ισχύουσας ανταγωνιστικής πραγματικότητας (Lages, 2000). Η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι αποτέλεσμα της κατοχής ενός καινοτομικού προϊόντος άριστης ποιότητας. Επίσης το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθορίζεται από την ιδιαίτερη ικανότητα της διοίκησης να προωθεί το συγκεκριμένο προϊόν, μέσω της αναζήτησης, εύρεσης και ανάπτυξης των κατάλληλων δικτύων - σχέσεων, ώστε η εταιρεία να απολαμβάνει τα ανάλογα οφέλη(Levit,1983). Η διοίκηση, έχοντας πρόσβαση στη γνώση της κάθε αγοράς, μέσω εσωτερικών ή και εξωτερικών πηγών, και έχοντας τις ικανότητες αλλά και την τεχνογνωσία της καλύτερης διαχείρισης της, δημιουργεί τα μέσα που θα οδηγήσουν την εταιρεία του να καταστεί ανταγωνιστική στη διεθνή αγορά. Γίνεται σαφές ότι η ικανότητα και η γνώση της διοίκησης σε θέματα εξαγωγών και διεθνούς μάρκετινγκ , σε συνδυασμό με την ύπαρξη των απαραίτητων δημοσίων σχέσεων και σωστών πληροφοριών αγοράς που θα

επιτύχει μέσω της ανάπτυξης των τεχνολογιών στην επιχείρηση, αποτελούν κύριες προϋποθέσεις για την επιτυχία της εξαγωγικής στρατηγικής μίας επιχείρησης. Ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία της σωστής αναζήτησης και επεξεργασίας της κατάλληλης πληροφορίας στη διαμόρφωση της εξαγωγικής στρατηγικής, δίνουν οι (Codogan et Al, 2002). Αντίθετα οι ελληνικές μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις υστερούν στον Τομέα της καινοτομίας, των νέων τεχνολογιών, της κατάρτισης και γενικότερα της στρατηγικής management, και κατά συνέπεια και στην ανάδειξη των προϊόντων τους ως ανταγωνιστικά στη διεθνή αγορά. Εντούτοις η εξαγωγική δραστηριότητα των ελληνικών μεσαίων επιχειρήσεων είναι μέχρι στιγμής ικανοποιητική (Αποτελέσματα έρευνας ICAP για εξαγωγικές επιχειρήσεις, 2002), αν και εκτιμάται ως περιορισμένη σε σχέση με τις πραγματικές δυνατότητες που διαθέτουν.

Χάραξη στρατηγικής Management

Οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα στις εξαγωγές τους, γεγονός που δεν τους επιτρέπει να αποκομίσουν τα μέγιστα δυνατά οφέλη από την ανάπτυξη της εξαγωγικής τους δραστηριότητας. Καθίσταται αναγκαία η χάραξη της στρατηγικής management που θα βοηθήσει τις ελληνικές επιχειρήσεις να αποκτήσουν τα απαραίτητα εφόδια για την ευδόκιμη προώθηση των προϊόντων τους στο εξωτερικό. Προϋπόθεση για την επίτευξη του στόχου είναι η έγκαιρη προσαρμογή, η καινοτομία και η υιοθέτηση βασικών συστατικών στοιχείων νέας οργάνωσης όπως:

1. Η αναζήτηση και αξιοποίηση της κατάλληλης πληροφορίας που αφορά στις αγορές, τον ανταγωνισμό, τις νέες μεθόδους παραγωγής, την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών, την ανταλλαγή εμπειριών και τη διεθνή συνεργασία για την απόκτηση γνώσης.
2. Ο σχεδιασμός νέων, υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, και καινοτομίας (Ferrel and al, 2000)
3. Η τυποποίηση και πιστοποίηση διαδικασιών παραγωγής και προδιαγραφών
4. Η χρησιμοποίηση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και προώθησης - διάθεσης προϊόντων
5. Με τη στρατολόγηση ικανών managers που θα επιτύχουν με τις γνώσεις και τις ικανότητες τους τον καθορισμό της εξαγωγικής στρατηγικής (Farell and al, 2000; Chetty 2000 και Moen 1999)
6. Η αναζήτηση μορφών συνεργασίας σε εθνικό ή ευρωπαϊκό

επίπεδο, δηλαδή η αναζήτηση εταίρων για ισχυρή και επιτυχή δραστηριοποίηση στο πεδίο του ελεύθερου ανταγωνισμού και της ενιαίας αγοράς (Zou and Stan, 1998).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Έντυπο Υλικό

J Aidam O' reilly, Διεθνές Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Ελληνων,
Εκδοτική παραγωγή Ε[τάλοφος ΑΒΕΕ
Vernon- Wortel Wortzel, In a global Economy

Marieke de Mooij, Global Marketing and Advertising, Sage
publications, Copyright 1998

Το ΒΗΜΑ

Ετήσιος Απολογισμός (περιοδικό της Σιδενόρ 2006) Ετήσιο Δελτίο
Χρήσης (περιοδικό της Σιδενόρ 2006)

Παναγιώτης Κυριαζόπουλος, Επιστημονική εργασία υπό εξέλιξη .
Οι παράγοντες που επιδρούν στην εξαγωγική δραστηριότητα των
ελληνικών επιχειρήσεων, αρ. τεύχους 01/2008

Αυλωνίτης Γ.. Εισαγωγή στο Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις
Σταμούλης 1988

Δικτυακός Τύπος

ICAP (Χαλυβδοσωλήνες 2007)

www.sidenor.gr

www.stomanasa.com

<http://agora.mfa.gr/appdata/biblio.pdf>

<http://aagora.mfa.gr/appdata/biblio.pdf>

<http://www.mfa.gr/www.mfa.gr/el-GR/Financial+Policy/Priorities+and+Aims/>

http://www3.mnec.gr/sdds/users_gr.asp

www.sideno Food.gr

<http://www.food.gr/synenteykseis/15/%cf%83%cf%85%ce%bd%ce%ad%ce%bd%cf%84%ce%b5%cf%85%ce%be%ce%b7-%cf%84%ce%bf%cf%85-%ce%b4%ce%b9%ce%b5%cf%85%ce%b8%cf%85%ce%bd%cf%84%ce%ae-%ce%b5%ce%be%ce%b1%ce%b3%cf%89%ce%b3%cf%8e%ce%bd-%cf%84%ce%b7/#more-3522>
www.findbiz.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΔΙΜΕΡΕΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΛΛΑΔΟΣ-ΧΩΡΩΝ ΚΟΙΝΟΠΟΛΙΤΕΙΑΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΝ ΧΩΡΩΝ

ΧΩΡΕΣ ΚΑΚ	ΕΞΑΓΩΓΕΣ					ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ				
	2005	2006	2007	2008	Α' τρίμηνο 2009	2005	2006	2007	2008	Α' τρίμηνο 2009
Αζερμπαϊτζάν	3,27	4,09	7,34	6,53	1,33	28,07	56,61	38,01	60,86	16,38
Αρμενία	25,75	18,07	20,22	13,94	1,75	0,84	0,42	1,77	0,31	0,09
Γεωργία	16,82	22,33	36,64	18,49	4,52	28,82	43,66	48,17	6,17	3,18
Καζακιστάν	8,10	7,78	10,47	9,03	1,64	326,76	543,70	739,38	895,78	14,50
Κιργιστάν	0,28	0,38	0,43	0,51	0,09	0,38	0,31	0,51	0,80	0,25
Λευκορωσία	6,14	6,26	8,46	9,07	1,40	11,21	1,62	1,70	2,28	0,12
Μολδαβία	6,65	14,23	14,36	13,81	3,72	4,51	12,20	16,55	11,88	6,42
Ουζμπεκιστάν	1,66	0,89	1,63	3,05	0,75	27,70	21,53	59,46	126,37	15,97
Ουκρανία	54,15	69,36	98,76	96,58	9,80	153,75	213,00	284,51	477,11	46,46
Ρωσία	275,71	441,14	356,51	418,88	45,29	3.389,51	3.577,08	3.130,30	4.454,05	166,29
Τατζικιστάν	0,01	0,17	0,16	0,22	0,00	4,00	32,82	30,59	16,05	1,41
Τουρκμενιστάν	0,09	0,27	0,38	0,10	0,00	41,81	9,08	20,79	16,80	0,01
ΣΥΝΟΛΟ	398,63	584,97	555,36	590,21	70,29	4.017,36	4.512,03	4.371,74	6.068,46	271,08

ΧΩΡΕΣ ΚΑΚ	ΟΓΚΟΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ					ΙΣΟΖΥΓΙΟ				
	2005	2006	2007	2008	Α' τρίμηνο 2009	2005	2006	2007	2008	Α' τρίμηνο 2009

Αζερμπαϊτζάν	31,34	60,70	45,35	67,39	17,71	-24,80	-52,52	-30,67	-54,33	-15,05
Αρμενία	26,59	18,49	21,99	14,25	1,84	24,91	17,65	18,45	13,63	1,66
Γεωργία	45,64	65,99	84,81	24,66	7,70	-12,00	-21,33	-11,53	12,32	1,34
Καζακστάν	334,86	551,48	749,85	904,81	16,14	-318,66	-535,92	-728,91	-886,75	-12,86
Κιργιστάν	0,66	0,69	0,94	1,31	0,34	-0,10	0,07	-0,08	-0,29	-0,16
Λευκορωσία	17,35	7,88	10,16	11,35	1,52	-5,07	4,64	6,76	6,79	1,28
Μολδαβία	11,16	26,43	30,91	25,69	10,14	2,14	2,03	-2,19	1,93	-2,70
Ουζμπεκιστάν	29,36	22,42	61,09	129,42	16,72	-26,04	-20,64	-57,83	-123,32	-15,22
Ουκρανία	207,90	282,36	383,27	573,69	56,26	-99,60	-143,64	-185,75	-380,53	-36,66
Ρωσία	3.665,22	4.018,22	3.486,81	4.872,93	211,58	-	-	-	-	-121,00
Τατζικιστάν	4,01	32,99	30,75	16,27	1,41	-3,99	-32,65	-30,43	-15,83	-1,41
Τουρκμενιστάν	41,90	9,35	21,17	16,90	0,01	-41,72	-8,81	-20,41	-16,70	-0,01
ΣΥΝΟΛΟ	4.415,99	5.097,00	4.927,10	6.658,67	341,37	-3.619	-3.927	-3.816	-5.478	-200,79

ΧΩΡΕΣ ΚΑΚ	ΑΜΕΣΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ 2002- 2008 (σε εκ. \$ ΗΠΑ) Πηγή: Εκθέσεις Γραφείων ΟΕΥ
Αζερμπαϊτζάν	
Αρμενία	214,00
Γεωργία	33,60
Καζακστάν	
Κιργιστάν	
Λευκορωσία	0,60
Μολδαβία	10,10
Ουζμπεκιστάν	15,00
Ουκρανία	236,20
Ρωσία	3.000,00
Τατζικιστάν	

Τουρκμενιστάν	
ΣΥΝΟΛΟ	3.509,50

Πηγή: ΕΣΥΕ (αξία σε εκ. €)

<http://www.agora.mfa.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=RESOURCE&cresrc=433&cnode=103>