

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ (MARKETING)

«ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ»

ΘΕΜΑ: Διεθνοποίηση ελληνικών επιχειρήσεων, τρόποι διείσδυσης ελληνικών προϊόντων στη διεθνή αγορά – Μελέτη περίπτωσης της ΚΡΙ – ΚΡΙ.



Επιβλέπων καθηγητής: Ασημακόπουλος
Κωνσταντίνος

Σπουδάστρια: Πανδούλα Ελένη - Ναταλία

Θεσσαλονίκη Ιούνιος 2012

ALEXANDER TECHNOLOCAL EDUCATIONAL INSTITUTE OF
THESSALONIKI

MARKETING AND ADVERTISING SECTION (MARKETING)

“Dissertation on Internalization of Greek businesses, ways of penetration of Greek products in international market and case study of KRI – KRI”.



Supervisor Professor: Asimakopoulos Konstantinos

Student: Pandoula Eleni - Natalia

Thessaloniki, June 2012

Για την πραγματοποίηση της παρούσας εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Ασημακόπουλο Κωνσταντίνο, Καθηγητή Εφαρμογών στον Τομέα Πληροφορικής και Τεκμηρίωσης, που μου έδωσε την απαραίτητη βοήθεια και καθοδήγηση για την ολοκλήρωση της εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Μυλωνά Ανδρέα, Διευθυντή Εξαγωγών της γαλακτοβιομηχανίας KPI – KPI, για το χρόνο και την πληροφόρηση που μου διέθεσε.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	σελ 7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σελ 8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η Διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων.....	σελ 9
1. Οι ελληνικές εξαγωγές τη διετία 2010 – 2011.....	σελ 10
1.2 Οι εξωστρεφείς κλάδοι της ελληνικής οικονομίας	σελ 14
1.3 Οι ελληνικές επενδύσεις στα Βαλκάνια – ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία	σελ 15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η απόφαση δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης στο εξωτερικό και τα εταιρικά οφέλη από τις ξένες αγορές.....	σελ 18
2.1 Πότε μια επιχείρηση είναι έτοιμη να προχωρήσει την δραστηριοποίησή της στη διεθνή αγορά.....	σελ 20
2.2 Κριτήρια επιλογής αγορών του εξωτερικού.....	σελ 21
2.3 Τρόποι εισόδου στην αγορά του εξωτερικού.....	σελ 23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Στρατηγικές Διεθνοποίησης.....	σελ 25
3.1 Εξαγωγικές Μέθοδοι.....	σελ 26
3.2 Στρατηγικές Διεθνοποίησης.....	σελ 27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Το Μάρκετινγκ των διεθνοποιημένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.....	σελ 28
4.1 Εισαγωγή ενός προϊόντος στη διεθνή αγορά.....	σελ 28
4.2 Διεθνής κύκλος ζωής του προϊόντος	σελ 28
4.3 Το Marketing Mix στο διεθνές εμπόριο.....	σελ 29
4.3.1 Το προϊόν.....	σελ 29
4.3.2 Η Τιμή.....	σελ 30
4.3.2.1 Μέθοδοι Τιμολόγησης.....	σελ 31
4.3.2.2 Ελαστικότητα ζήτησης	σελ 32
4.3.3 Διανομή.....	σελ 35
4.3.4 Η προώθηση (διεθνής διαφήμιση).....	σελ 36
4.3.4 .1 Διεθνείς Δημόσιες Σχέσεις.....	σελ 37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Προσκόμματα και προοπτικές διεθνοποίησης.....σελ 37	
5.1 Ενδοεπιχειρησιακά Προσκόμματασελ 38	
5.2 Εξωτερικά Προσκόμματασελ 40	
5.3 Προτάσεις επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση των προσκομμάτων διεθνοποίησης.....σελ 43	

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΡΙ – ΚΡΙ

6. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ 49	
6.1 Σύντομο ιστορικό της ΚΡΙ – ΚΡΙ. Φιλοσοφία και πρακτική των ιδρυτών της εταιρίας.....σελ 49	
6.2 Οι γενικοί επιχειρηματικοί στόχοι της ΚΡΙ – ΚΡΙ.....σελ 50	
7. ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΚΗΝΙΚΟ.....σελ 51	
7.1 Περιγραφή των Γαλακτοκομικών Προϊόντων.....σελ 51	
7.2 Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδουσελ 52	
7.3 Παγκόσμια κατανάλωση.....σελ 53	
8. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....σελ 54	
8.1 Τρέχουσες και προβλεπόμενες κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις.....σελ 54	
8.2 Διαμόρφωση του Εμπορικού Ισοζυγίου και του Ισοζυγίου Τρεχουσών Συναλλαγών.....σελ 59	
9. ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙ – ΚΡΙ.....σελ 60	
9.1 Διαβλεπόμενες ευκαιρίες και απειλές για την επιχείρηση (SWOT Analysis).....σελ 60	
9.2 Επενδύσεις, τεχνολογική και τεχνική υποδομή, συνεργασίες και προοπτικές.....σελ63	
9.3 Ιστορικό των εξαγωγών και προβλεπόμενες κινήσεις.....σελ 64	
9.4 Εξαγωγική στρατηγική για την υπό προγραμματισμό περίοδο.....σελ 65	
9.4.1 Στόχοι εξαγωγικής στρατηγικής - ποιοτικοί και ποσοτικοί.....σελ 66	
9.4.2 Αγορές και πελάτες.....σελ 67	
9.4.3 Πρόγραμμα Δράσης.....σελ 67	
9.4.3.1 Προϊόν.....σελ 67	

9.4.3.2 Τιμή.....σελ 68
9.4.3.3 Διανομή.....σελ 69
9.4.3.4 Προώθηση.....σελ 69
9.5 Κοινό Στόχος.....σελ 69
9.6 Οργάνωση εξαγωγών της ΚΡΙ – ΚΡΙ.....σελ 70
9.6.1 Περιγραφή της οργάνωσης.....σελ 70
9.6.2 Αναδιοργάνωση.....σελ 70
9.7 Προϋπολογισμός εξαγωγών.....σελ 70
9.8 Έλεγχος.....σελ 72

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία ασχολείται με την περίπτωση της ελληνικής εταιρίας KPI – KPI Α.Ε η οποία δραστηριοποιείται στη διεθνή αγορά προκειμένου να μπορέσει να επιβιώσει από την οικονομική κρίση που πλήττει την εποχή μας.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται κάποια γενικά στοιχεία για τις ελληνικές εξαγωγές και την διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται τα οφέλη από τη δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης στο εξωτερικό, οι τρόποι μέσω των οποίων μπορεί να γίνει η δραστηριοποίηση αυτή και τα κριτήρια βάση των οποίων θα γίνει η επιλογή της εκάστοτε χώρας.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναφέρονται οι μέθοδοι και στρατηγικές διεθνοποίησης, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται τα 4P όσον αφορά το Marketing των διεθνοποιημένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφονται τα εμπόδια και οι προοπτικές της διεθνοποίησης είτε σε ότι αφορά το εσωτερικό της επιχείρησης, είτε σε ότι αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της, καθώς και προτάσεις διαφόρων επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση των εμποδίων αυτών.

Τέλος, παρατίθεται το Marketing Plan της εταιρίας KPI – KPI όπου περιγράφονται οι υπάρχουσες και οι επόμενες κινήσεις της εταιρίας στο εξωτερικό προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρίας και να εξασφαλιστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η βιωσιμότητά της. Τέλος, είναι το παράρτημα που περιέχει τον ισολογισμό της KPI – KPI και την συνέντευξη του κυρίου Μυλωνά.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οικονομική κρίση που πλήττει την εποχή μας περιορίζει την αγοραστική ικανότητα των καταναλωτών και συνεπώς αποτελεί τον μεγαλύτερο κίνδυνο για την βιωσιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων. Έτσι, η εκάστοτε επιχείρηση πρέπει να βρεί έναν τρόπο να εξασφαλίσει την βιωσιμότητά της και να επιτύχει τους στόχους της για την υγιή εξέλιξη της πορείας της. Ο κλάδος των παγωτών αποτελεί ένα πρόβλημα για τις γαλακτοβιομηχανίες γιατί πρόκειται για προϊόν εποχιακό και όχι πρώτης ανάγκης. Πιο συγκεκριμένα, οι έλληνες έχουν συνδιάσει το παγωτό μόνο με τους καλοκαιρινούς μήνες σε αντίθεση με τους καταναλωτές του εξωτερικού για τους οποίους το παγωτό αποτελεί μια απόλαυση διάρκειας όλο το χρόνο. Επίσης, οι έλληνες καταναλωτές βλέποντας το εισόδημά τους να μειώνεται και την αγοραστική τους ικανότητα να περιορίζεται, θα αρκεστούν κυρίως σε προϊόντα πρώτης ανάγκης βάζοντας σε δεύτερη μοίρα ακόμα και τις φθηνές απολαύσεις όπως είναι το παγωτό.

Για αυτούς τους λόγους, οι ελληνικές γαλακτοβιομηχανίες μπήκαν στη διαδικασία της διεθνοποίησης προκειμένου να κάνουν γνωστά τα προϊόντα τους στο εξωτερικό και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς και τις πωλήσεις τους.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της διεθνούς δραστηριοποίησης της KPI – KPI Α.Ε και οι στρατηγικές που ακολούθησε για να διεθνοποιηθεί καθώς και οι περαιτέρω κινήσεις που θα μπορούσε να κάνει προκειμένου να πετύχει όλους τους στόχους της και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της.

Τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν, προέρχονται από βιβλία τα οποία σχετίζονται με την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, από άρθρα που αφορούν την εξαγωγική δραστηριότητα των ελληνικών επιχειρήσεων καθώς και από την ιστοσελίδα και την συνέντευξη του αρμοδίου προσώπου της KPI – KPI.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η Διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων

Οι δραματικές αλλαγές που έχουν συντελεστεί κατά τις τελευταίες δεκαετίες έχουν οδηγήσει σε μεταβολή της θεώρησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Επακόλουθα, διαφοροποιήθηκε η αντίδραση των ΜΜΕ στην ιδέα της ανάληψης ή την επέκταση διεθνών δραστηριοτήτων, δηλαδή τη διαδικασία εστίασης των πόρων της επιχείρησης και των στόχων της στις ευκαιρίες μάρκετινγκ που υπάρχουν ανά την υφήλιο.

Ο πρώτος λόγος για αυτό οφείλεται στην αντίληψη ότι η ανάληψη δράσεων διεθνοποίησης οδηγεί σε βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης μέσω της συμπίεσης του κόστους και της πρόσβασης μεγαλύτερων αγορών. Έτσι, οι ΜΜΕ που προσανατολίζονται στη διεθνοποίηση για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, στοχεύουν (ή υποκινούνται από) στην απόκτηση πρόσβασης:

- σε ξένες αγορές, διαφοροποιώντας τις αγορές που δραστηριοποιούνται, δημιουργώντας νέα προϊόντα, και
- σε προμηθευτές, οδηγούμενες από την ανάγκη εξορθολογισμού της παραγωγής και μείωσης του κόστους.

Η επίτευξη αυτών των στόχων συνδέεται στενά με την ιδέα της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης: μεγιστοποίηση του οφέλους και ελαχιστοποίηση του κόστους στην αγορά, παραγωγή και πώληση.

Οι επιχειρήσεις ξεκινούν το διεθνές μάρκετινγκ για δυο κύριους λόγους: για να επιτύχουν περαιτέρω ανάπτυξη και για να επιβιώσουν. Την ανάγκη για διεθνοποίηση έχουν αντιληφθεί και οι ελληνικές επιχειρήσεις. Σήμερα, είναι αρκετές πλέον οι ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν επεκτείνει την παραγωγική δραστηριότητά τους εκτός Ελλάδας, γνωρίζοντας επιτυχία και ανταπόκριση στις αγορές στις οποίες έχουν επεκταθεί. Στο πλαίσιο του σύγχρονου παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος, νέες προοπτικές δημιουργούνται για την προβολή των επώνυμων ποιοτικών προϊόντων της χώρας μας για τις εξαγωγές προς τις διεθνείς αγορές. Η στήριξη των ελληνικών προϊόντων ανοίγει πολλαπλές διόδους τόσο σε εμπόρους όσο και παραγωγούς, ενώ βοηθά την εγχώρια οικονομία και κάνει τη χώρα μας πιο ανταγωνιστική σε σχέση με άλλες παραγωγούς χώρες. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα σημαντικότερα εξαγόμενα προϊόντα είναι μεταξύ άλλων το ελαιόλαδο, ο κρόκος Κοζάνης, η μαστίχα, ενώ σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα εμφανίζουν τα μήλα, τα μεταποιημένα ροδάκινα και πολλά ακόμη προϊόντα. Σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα παρουσιάζουν επίσης

πολλά προϊόντα Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ), όπως τυριά και ποτά. (Αντιόπη Σχοινά, 2011)

Αρωγοί για τη διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων στάλθηκαν ποικιλόμορφοι παράγοντες. Εκτός από τον παράγοντα της παγκοσμιοποίησης ο οποίος επέτρεψε την δημιουργία ενιαίων καναλιών διανομής και την επιλογή της εισαγωγής του εκάστοτε προϊόντος στην πιο συμφέρουσα αγορά , ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η είσοδος της Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης στη σφαίρα της ελεύθερης αγοράς, γεγονός που έδωσε τη δυνατότητα εκμετάλλευσης πρόσφορων ευκαιριών στις ελληνικές επιχειρήσεις. Η εν λόγω περιοχή αντιπροσωπεύει ένα σύνολο εκατό εκατομμυρίων καταναλωτών με συνεχώς αυξανόμενη αγοραστική δύναμη και ισχυρή ροπή προς κατανάλωση. (Ανδριάννα Κουταβά, 2004)

1. Οι ελληνικές εξαγωγές τη διετία 2010 - 2011

Τα πιο πρόσφατα στοιχεία για τις ελληνικές εξαγωγές τον Ιανουάριο του 2011 δείχνουν ότι η συνολική αξία των εξαγωγών - αποστολών κατά το μήνα Ιανουάριο 2011 ανήλθε στο ποσό των 1.388,8 εκατ. ευρώ έναντι 992,9 εκατ. ευρώ κατά τον ίδιο μήνα του έτους 2010, παρουσιάζοντας αύξηση 39,9%. Χωρίς τα πετρελαιοειδή, η αξία των εξαγωγών ανήλθε στο ποσό των 1.141,0 εκατ. ευρώ έναντι 907,0 εκατ. ευρώ κατά τον Ιανουάριο του 2010, παρουσιάζοντας αύξηση 25,8%.

Σε επίπεδο 12μήνου (Φεβρουαρίου 2010 - Ιανουαρίου 2011) η συνολική αξία των ελληνικών εξαγωγών παρουσίασε αύξηση 10,4% σε σύγκριση με το αντίστοιχο δωδεκάμηνο Φεβρουαρίου 2009 - Ιανουαρίου 2010.

Αντίθετα, η συνολική αξία των εισαγωγών - αφίξεων, κατά το μήνα Ιανουάριο 2011 ανήλθε στο ποσό των 3.676,9 εκατ. ευρώ έναντι 3.875,6 εκατ. ευρώ κατά τον ίδιο μήνα του έτους 2010. Χωρίς τα πετρελαιοειδή, κατά το μήνα Ιανουάριο 2011 ανήλθε στο ποσό των 2.627,6 εκατ. ευρώ έναντι 3.052,2 εκατ. ευρώ κατά τον ίδιο μήνα του έτους 2010, παρουσιάζοντας μείωση 13,9%.

Σε 12μηνο επίπεδο και χωρίς τα πετρελαιοειδή, η αξία των εισαγωγών παρουσίασε μείωση 12,8% σε σύγκριση με το αντίστοιχο δωδεκάμηνο Φεβρουαρίου 2009 - Ιανουαρίου 2010.

**Εκτιμήσεις για τον Ιανουάριο του 2011
σε σχέση με τον Ιανουάριο του 2010**

	<i>Ιανουάριος 2010</i>	<i>Ιανουάριος 2011</i>	<i>% μεταβολή Ιανουαρίου 11/10</i>
	<i>(Αξία σε εκατ. €)</i>		
<i>Εξαγωγές</i>	992,9	1.388,8	39,9%
<i>Εισαγωγές**</i>	3.875,6	3.676,9	-5,1%
	<i>(Αξία σε εκατ. \$)</i>		
<i>Εξαγωγές</i>	1.417,1	1.855,4	30,9%
<i>Εισαγωγές**</i>	5.531,3	4.912,2	-11,2%

Σημειώσεις :

Τα στοιχεία είναι προσωρινά και για τα δύο έτη
Συμπεριλαμβάνονται τα πλοία

Πηγή: ΕΛ-ΣΤΑΤ, Επεξεργασία στοιχείων από το ΚΕΕΜ

Αναστροφές τάσεων και βελτίωση όρων εξωτερικού εμπορίου επεφύλασσε το 2010 για τις ελληνικές εξαγωγές. Αφ' ενός καλύφθηκε σημαντικό μέρος της απώλειας μεριδίων της διεθνούς αγοράς, από την κατάρρευση των εξαγωγών το 2009, μετά από αύξηση της τάξης του 8,8%, στα 15,96 δις ευρώ, χωρίς τα πετρελαιοειδή (αύξηση, 10,75% συμπεριλαμβανομένων των πετρελαιοειδών στα 16,25 δις ευρώ) και αφετέρου παρατηρείται περαιτέρω ανάπτυξη του εξαγωγικού προτύπου υπέρ των βιομηχανοποιημένων προϊόντων έναντι του πρωτογενούς τομέα.

Το 2010 επιτεύχθηκε επίσης η δεύτερη καλύτερη επίδοση της δεκαετίας σε ποσοστό κάλυψης του συνόλου των εισαγωγών από εξαγωγές (34,6%, έναντι 34,9% το 2001), εξαιτίας της σημαντικής μείωσης των εισαγωγών και της εξ αυτής βελτίωσης του εμπορικού ισοζυγίου, λόγω και της μείωσης της εγχώριας κατανάλωσης, ως απόρροια της ύφεσης της ελληνικής οικονομίας. Πιο συγκεκριμένα, οι εισαγωγές στο 2010 μειώθηκαν κατά -7,3% (σε 46,173 δις .€ από 49,791 δις € στο 2009) με αποτέλεσμα και τη μείωση κατά σχεδόν 14% του εμπορικού ελλείμματος, στα 30,21 δις € από 35,116 δις στο 2009.

Εξαιρετικά σημαντικό είναι το γεγονός της αύξησης των ελληνικών εξαγωγών προς όλες σχεδόν τις γεωγραφικές περιοχές και κυρίως προς τον ανεπτυγμένο κόσμο. Εξαιρέση αποτέλεσαν οι -διαχρονικά χαμηλές σε αξία- εξαγωγές προς τις χώρες της Αφρικής κατά -17,6% και της Λατινικής Αμερικής κατά -13,4%, καθώς και της Β.

Αμερικής κατά -0,9%, που παρέμειναν δηλαδή πρακτικώς στάσιμες, επηρεασμένες κυρίως από την ισοτιμία ευρώ-δολαρίου. Ενδεικτικά αναφέρεται το στοιχείο της αύξησης του αριθμού των χωρών στις οποίες η Ελλάδα πραγματοποίησε εξαγωγές αξίας άνω των 100 εκ.\$ (από 32 χώρες το 2009 σε 36 το 2010).

Η Γερμανία, η Ιταλία, η Κύπρος και η Βουλγαρία στο 2010 διατήρησαν τις τέσσερις πρώτες θέσεις που κατείχαν και στο 2009 στη σειρά κατάταξης των σημαντικότερων εξαγωγικών αγορών της Ελλάδος. Η Τουρκία ανήλθε στην 5η θέση (7η το 2009), το Ην.Βασίλειο παρέμεινε στην 6η θέση, η Γαλλία επίσης σημειώσε άνοδο 2 θέσεων, στην 7η θέση ((9η το 2009), οι ΗΠΑ υποχώρησαν στην 8η θέση (5η το 2009), η Ρουμανία υποχώρησε στην 9η θέση (8η το 2009) και η Ισπανία συμπληρώνει πλέον την πρώτη δεκάδα, μετά από άνοδο 3 θέσεων (13η το 2009).

(ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΞΑΓΩΓΕΩΝ, 2011)

Οι εξαγωγικές αγορές της Ελλάδος με αξία άνω των 100 εκατ. \$

α/α	Χώρες	Αξία εξαγωγών	% συμμετοχή στις συνολικές ελλην. εξαγωγές
		2 0 1 0	
1	Γερμανία	2.344,4	11,1%
2	Ιταλία	2.325,7	11,0%
3	Κύπρος	1.537,1	7,3%
4	Βουλγαρία	1.389,6	6,6%
5	Τουρκία	1.136,7	5,4%
6	Ην. Βασίλειο	1.124,8	5,3%
7	Γαλλία	820,6	3,9%
8	ΗΠΑ	818,9	3,9%
9	Ρουμανία	786,7	3,7%
10	Ισπανία	513,2	2,4%
11	Αλβανία	512,3	2,4%
12	Ολλανδία	506,0	2,4%

13	Ρωσία	426,1	2,0%
14	ΠΓΔΜ	413,0	2,0%
15	Σερβία-Μαυροβούνιο-Κόσοβο	349,1	1,7%
16	Πολωνία	328,0	1,6%
17	Βέλγιο	316,1	1,5%
18	Αλγερία	284,7	1,3%
19	Αίγυπτος	236,2	1,1%
20	Ην. Αρ. Εμιράτα	224,6	1,1%
21	Αυστρία	213,9	1,0%
22	Ελβετία	213,6	1,0%
23	Κίνα	191,8	0,9%
24	Φινλανδία	188,5	0,9%
25	Σουηδία	174,8	0,8%
26	Δανία	164,9	0,8%
27	Τσεχία	145,8	0,7%
28	Πορτογαλία	144,5	0,7%
29	Μεξικό	138,8	0,7%
30	Ισραήλ	132,4	0,6%
31	Σ.Αραβία	123,5	0,6%
32	Λιβύη	122,4	0,6%
33	Καναδάς	122,2	0,6%
34	Σλοβενία	121,2	0,6%
35	Αυστραλία	120,7	0,6%
36	Ουγγαρία	118,8	0,6%
	Σύνολο εξαγωγών παραπάνω χωρών	18.831,5	89,1%
	Συνολικές ελληνικές εξαγωγές	21.140,0	100,0%

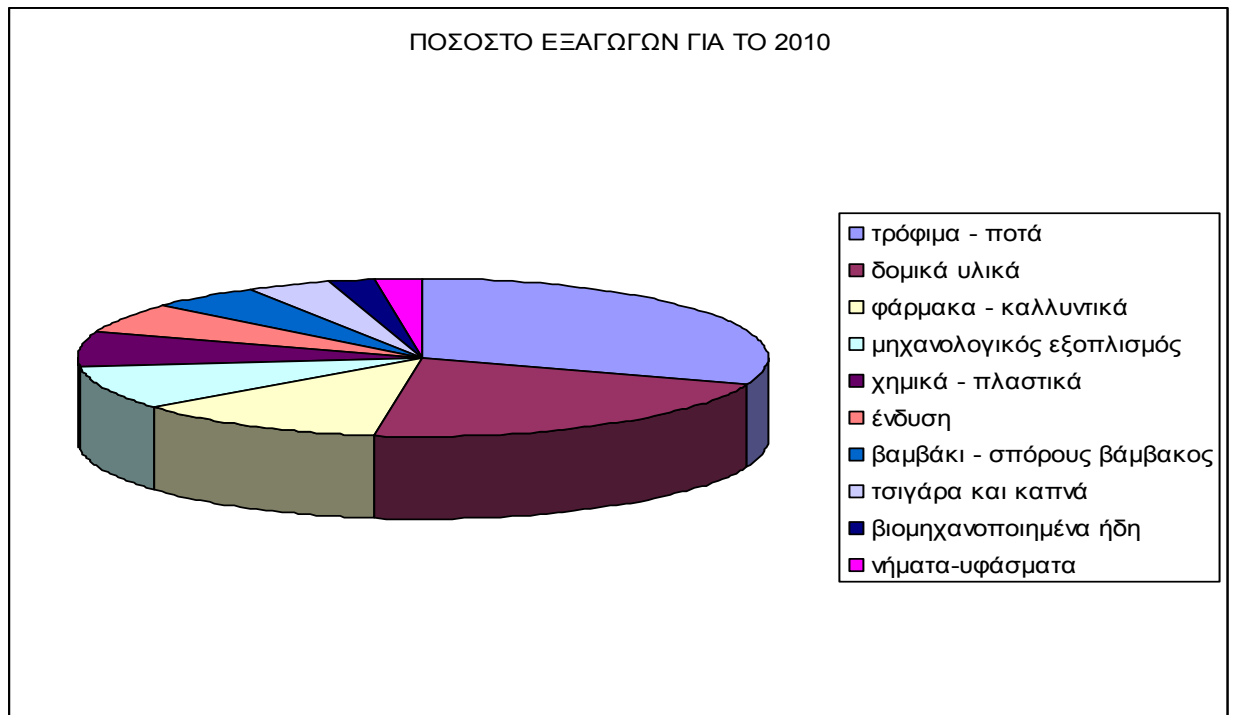
* Τα στοιχεία και για τα δύο έτη είναι προσωρινά

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.-Επεξεργασία στοιχείων από το ΚΕΕΜ

1.2 Οι εξωστρεφείς κλάδοι της ελληνικής οικονομίας

Σε επίπεδο κλάδων προϊόντων, μεταξύ των πιο εξαγωγίμων προϊόντων της χώρας, την πρώτη θέση καταλαμβάνουν τα τρόφιμα-ποτά, με 2,6 δις ευρώ ή ποσοστό 16,3% του συνόλου των εξαγωγών για το 2010. Ακολουθούν τα δομικά υλικά, με 1,83 δις ευρώ ή 11,5% του συνόλου και στην τρίτη θέση βρίσκονται τα φάρμακα-καλλυντικά, με 1,02 δις ευρώ (6,43% του συνόλου).

Την πρώτη πεντάδα συμπληρώνουν τα μηχανήματα και ο μηχανολογικός εξοπλισμός, με 755 εκατ. ευρώ (4,73% του συνόλου) και τα χημικά-πλαστικά με 603 εκατ. ευρώ (3,73% του συνόλου). Η μεγάλη αύξηση των εξαγωγών σε είδη με γουνοδέρματα (188 εκατ. ευρώ, αύξηση πάνω από 80%), αλλά και οι παραδοσιακά υψηλές εξαγωγές πλεκτών και άλλων γυναικείων ενδυμάτων, είχαν ως αποτέλεσμα ο κλάδος της ένδυσης να βρίσκεται στην 6η θέση, με κλαδικές εξαγωγές ύψους 515 εκατ. ευρώ (3,23% του συνόλου), ξεπερνώντας το βαμβάκι και τους σπόρους βάμβακος, που κατατάσσονται στην 7η θέση, με 411 εκατ. ευρώ (2,85% του συνόλου). Αν δεν συμπεριληφθούν οι κλάδοι των μη ταξινομημένων και εμπιστευτικών προϊόντων, που καλύπτουν αρκετά διαφοροποιημένα προϊόντα (454 εκατ. ευρώ, 2,84% του συνόλου), στην 8η θέση βρέθηκε ο καπνός (τσιγάρα και καπνά), με 328 εκατ. ευρώ (2,05% του συνόλου) και στην 9η τα διάφορα βιομηχανοποιημένα ήδη, με 196 εκατ. ευρώ (1,23% του συνόλου). Τη δεκάδα συμπληρώνουν τα νήματα-υφάσματα με 189 εκατ. ευρώ (1,19% του συνόλου).



(ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΞΑΓΩΓΕΩΝ, 2011)

1.3 Οι ελληνικές επενδύσεις στα Βαλκάνια – ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία

Το ποσό των 15 δισ. ευρώ ξεπερνούν οι συνολικές επενδύσεις ελληνικών κεφαλαίων στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, με προοπτική να αυξηθούν κατά πολύ καθώς οι χώρες σε αυτή τη γεωγραφική περιοχή παρουσιάζουν υψηλούς ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης και εδραιώνουν ένα σταθερό μακροοικονομικό περιβάλλον. Υιοθετούνται εξάλλου με γρήγορους ρυθμούς οι αναγκαίες οικονομικές και θεσμικές μεταρρυθμίσεις, γεγονός το οποίο συμβάλλει στη δημιουργία ενός ευνοϊκού επενδυτικού περιβάλλοντος και αποτελεί ταυτόχρονα πεδίο ανάπτυξης ευκαιριών και προκλήσεων για τη δραστηριοποίηση των ξένων επενδυτών. Μεταξύ αυτών και το ελληνικό επιχειρηματικό στοιχείο, το οποίο συγκαταλέγεται στους πρωτοπόρους και διεκδικεί τον ρόλο του ισχυρού περιφερειακού παράγοντα. Ειδικά στη Βουλγαρία, στη Ρουμανία και στη Σερβία, οι ελληνικές επιχειρήσεις συγκαταλέγονται μεταξύ των τριών μεγαλύτερων ξένων επενδυτών.

Επίσης οι χώρες αυτές βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο σε ό,τι αφορά την ανάπτυξη του χρηματοπιστωτικού τομέα και τη διείσδυση των τραπεζικών εργασιών στην οικονομική δραστηριότητα. Σταδιακά ενισχύεται η εμπιστοσύνη των πολιτών στο τραπεζικό σύστημα, κάτι που οδηγεί σε αύξηση των καταθέσεων και της πιστωτικής

επέκτασης προς τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά. Οι αγορές της Ρουμανίας, της Τουρκίας, της Βουλγαρίας, της Σερβίας και της Αλβανίας, στις οποίες οι εγχώριες τράπεζες έχουν παρουσία, αποτελούν μια πρόκληση για τους έλληνες τραπεζίτες λόγω των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης που παρουσιάζουν, και τους οποίους αναμένεται να διατηρήσουν τουλάχιστον για μία τετραετία, κυρίως στη λιανική τραπεζική, σε μια περίοδο που στην Ελλάδα έχουν εμφανιστεί τα πρώτα σημάδια κόπωσης. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον υψηλής ανάπτυξης, οι τράπεζες Εθνική, Alpha Bank, Eurobank και Πειραιώς θα επιδιώξουν τα επόμενα χρόνια την ισχυροποίησή τους στην περιοχή, ώστε να καταστούν αξιόλογοι «παίκτες» σε μια αγορά με πληθυσμό άνω των 100 εκατ. κατοίκων, συμπεριλαμβανομένης της Τουρκίας.

Εν τω μεταξύ το συνολικό κόστος των δημοσίων καθώς και των μικρών έργων που έχουν ήδη ενταχθεί στο ΕΣΟΑΒ (Ελληνικό Σχέδιο Οικονομικής Ανασυγκρότησης των Βαλκανίων) και βρίσκονται σήμερα υπό υλοποίηση ξεπερνάει τα 720 εκατ. ευρώ, ενώ συγχρόνως ο συνολικός προϋπολογισμός των εγκεκριμένων ιδιωτικών παραγωγικών επενδύσεων στο πλαίσιο του ΕΣΟΑΒ ανέρχεται ήδη σε 138,6 εκατ. ευρώ. (ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΞΑΓΩΓΕΩΝ, 2011)

Στον παρακάτω πίνακα αναγράφονται οι επιχειρήσεις που αποτελούν μέλη του Συνδέσμου Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος και δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό είτε με την παροχή υπηρεσιών είτε με την δημιουργία θυγατρικής – εμπορικής επιχείρησης.

	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	FYROM	ΣΕΡΒΙΑ	ΣΛΟΒΕΝΙΑ	ΚΟΣΟΒΟ	ΜΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟ
ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	25	15	15	12	2	1	4
ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ - ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	15	19	5	9	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ	40	34	20	21	2	1	4

Βουλγαρία

Περίπου 800 ελληνικές επιχειρήσεις καταχωρήθηκαν στη Βουλγαρία μόνο το πρώτο εξάμηνο του 2011, ενώ ο αριθμός τους θα αυξηθεί ακόμη περισσότερο το δεύτερο εξάμηνο του έτους. Ως αιτίες της μετακίνησης αναφέρονται η κρίση την οποία διέρχεται η Ελλάδα και οι χαμηλοί φορολογικοί συντελεστές που ισχύουν εκεί.

Οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις που τώρα μεταναστεύουν στη Βουλγαρία δεν το κάνουν για φορολογικούς λόγους, αλλά επειδή η γειτονική χώρα

εμφανίζει δημοσιονομική σταθερότητα, προσφέρει φθηνό εργατικό δυναμικό και φθηνή γη για αγορά ή ενοικίαση. Πρόκειται, άλλωστε, για χώρα με κατά κεφαλήν ΑΕΠ μόλις 9.300 ευρώ και μισθούς των 300 - 400 ευρώ.

Έτσι, σήμερα στη Βουλγαρία καταθέτουν φορολογικές δηλώσεις 2.072 επιχειρήσεις αποκλειστικά ελληνικής ιδιοκτησίας (οι καταχωρημένες ως ελληνικές είναι πολύ περισσότερες και αγγίζουν τις 4.000), προσφέροντας απασχόληση σε 82.000 άτομα. Αυτό σημαίνει ότι τουλάχιστον 300.000 οικογένειες δέχονται εισοδήματα από επιχειρήσεις με αποκλειστικά ελληνική ιδιοκτησία.

Ως προς τις περιοχές εγκατάστασης των ελληνικών επιχειρήσεων, ο μεγαλύτερος αριθμός, ακριβώς 800, έχει ως έδρα τη πόλη του Μπλαγκόεβγκραντ, που βρίσκεται πολύ κοντά στα σύνορα με την Ελλάδα. Στη Σόφια έχουν την έδρα τους 699 ελληνικές επιχειρήσεις, 127 στη Φιλιπούπολη (Πλόβντιβ) και 58 στο Πάζαρντζικ. Οι υπόλοιπες είναι διεσπαρμένες σε διάφορες περιοχές. (Ant1online.gr, 2011)

Ρουμανία

Οι ελληνικές επενδύσεις είχαν προσεγγίσει το 2008 τα 3,5 δισ. ευρώ, περιλαμβάνοντας σ' αυτό το ποσό και κεφάλαια, τα οποία οι μητρικές εταιρείες επένδυσαν στη Ρουμανία, μέσω θυγατρικών τους στην Κύπρο, την Ολλανδία, το Λουξεμβούργο κ.ά. Το φάσμα των κλάδων της ρουμανικής οικονομίας, οι οποίοι έχουν απορροφήσει ελληνικά επενδυτικά κεφάλαια είναι ευρύτατο και εντός της τελευταίας δεκαετίας επί 142.564 ρουμανικών επιχειρήσεων με συμμετοχή αλλοδαπών κεφαλαίων, οι 3.921 ήταν ελληνικών συμφερόντων.

Η ποσοστιαία κατανομή των ελληνικών επενδύσεων είναι κατά κλάδους η ακόλουθη: α) Υπηρεσίες 31,4% (τηλεπικοινωνίες, τράπεζες κ.λπ.), β) Βιομηχανία 27,7% (Τρόφιμα-ποτά, κλωστοϋφαντουργία, εξόρυξη μεταλλευμάτων), γ) Χονδρεμπόριο 23,3%, δ) Κατασκευές 7,5%, ε) Γεωργία 4,2% και ζ) Λιανεμπόριο 3,5%. Μεγάλη ήταν και είναι η παρουσία των ελληνικών τραπεζών στη Ρουμανία, όπου δραστηριοποιούνται 7 χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, απασχολώντας πάνω από 10.000 άτομα. Να σημειωθεί τέλος ότι οι μεγαλύτερες ελληνικές επενδύσεις στη χώρα είναι εκείνες, που έχουν πραγματοποιηθεί από τον όμιλο του ΟΤΕ. (stuyinromania.gr , 2011)

FYROM

Στην ΠΓΔΜ, όπου το ελληνικό επενδεδυμένο κεφάλαιο από το 1998 μέχρι σήμερα "αγγίζει" το 1 δισ. ευρώ και οι επιχειρήσεις ελληνικών συμφερόντων

προσφέρουν άμεση ή έμμεση εργασία σε 20.000 άτομα, το 2009 ήταν δύσκολο, καθώς σημειώθηκαν περιπτώσεις μείωσης του προσωπικού.

Η Ελλάδα παραμένει πρώτη στη λίστα των ξένων επενδυτών, δήλωσε ο πρόεδρος του Συμβουλίου Ξένων Επενδυτών, Αριστείδης Βλάχος, επισημαίνοντας, ωστόσο, πως, "δεν γίνονται πια ξένες επενδύσεις στη χώρα, γεγονός που σημαίνει ότι η πραγματικότητα καθίσταται πολύ δύσκολη για τη χώρα".

Οι ελληνικές επενδύσεις αφορούν κυρίως τους ακόλουθους τομείς: τρόφιμα - αναψυκτικά (είδη αρτοποιίας, παγωτά, μπίρα, μη οينوπνευματώδη ποτά), ενέργεια - πετρέλαιο, βιομηχανία τσιμέντου, ορυχεία, μάρμαρα, τράπεζες, καπνοβιομηχανία, έτοιμο ένδυμα και αξεσουάρ (παραγωγή φασόν) και σύσταση εμπορικών εταιριών και αντιπροσωπειών.

Σερβία

Οι άμεσες ελληνικές επενδύσεις διαμορφώνονται σε περίπου 2,2 δισ. ευρώ, το δε σύνολο (άμεσων και έμμεσων) υπερβαίνει τα 2,5 δισ. ευρώ. Η Ελλάδα κατατάσσεται διαχρονικά μεταξύ των μεγαλύτερων ξένων επενδυτών στη Σερβία. Στη σερβική αγορά δραστηριοποιούνται 200 αμιγώς ελληνικές επιχειρήσεις και 250 μεικτές, που απασχολούν περισσότερους από 25.000 εργαζομένους, σε τομείς όπως ο χρηματοπιστωτικός, των τηλεπικοινωνιών, της πετρελαιοβιομηχανίας, της τσιμεντοβιομηχανίας και του τουρισμού. Η Σερβία είναι ένας ελκυστικός προορισμός για τις επενδύσεις, κυρίως λόγω της έλλειψης υποδομής σε πολλούς χώρους (επικοινωνία, μεταφορά, παιδεία, υπηρεσίες, κλπ.). Η κεντρική της θέση, στη διάβαση από τα νότια Βαλκάνια προς την κεντρική Ευρώπη, ενισχυμένη από την περαιτέρω ανάπτυξη του Άξονα 10, την κάνει έναν ελκυστικό προορισμό για πολλές επιχειρήσεις. (Eurocapital.gr, Έτη Σοφιανού, 2010)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η απόφαση δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης στο εξωτερικό και τα εταιρικά οφέλη από τις ξένες αγορές

Η απόφαση μιας επιχείρησης να διεισδύσει στις ξένες αγορές είναι μια από τις πιο σημαντικές αποφάσεις που μπορεί να πάρει και υπαγορεύεται συνήθως από έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω λόγους:

➤ Απουσία παραγωγικής δυναμικότητας: Οι πωλήσεις σε νέες αγορές αυξάνουν την παραγωγή, μειώνουν το κόστος ανά παραγόμενη μονάδα και διευρύνουν τα περιθώρια κέρδους.

➤ Διαφοροποίηση στη διάθεση του προϊόντος: Η διαφοροποίηση στη διάθεση των προϊόντων αποβλέπει στη μείωση της εξάρτησης από οποιαδήποτε αγορά, έτσι ώστε το κλείσιμο ή η δραστική μείωση των πωλήσεων σε μια αγορά να μην απειλήσει την ύπαρξη της επιχείρησης.

➤ Εκμετάλλευση μιας μεγάλης ή διευρυνόμενης αγοράς: όταν η εσωτερική αγορά είναι περιορισμένη, είναι επιτακτικό σε μια επιχείρηση να στραφεί σε μια μεγαλύτερη αγορά του εξωτερικού που μπορεί να απορροφήσει σημαντικές ποσότητες προϊόντων.

➤ Εξουδετέρωση των εποχιακών διακυμάνσεων: Η ζήτηση ορισμένων προϊόντων υπόκειται σε εποχιακές διακυμάνσεις που διαταράσσουν τις πωλήσεις και τον ρυθμό παραγωγής. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, ενδείκνυται η επέκταση σε αγορές με διαφορετικές εποχιακές διακυμάνσεις (π .χ βορειότερες ή νοτιότερες χώρες) για να μπορέσει η επιχείρηση να εξομαλύνει τη ροή της παραγωγής.

➤ Περιορισμένο αγοραστικό κοινό στην εθνική αγορά: πολλά προϊόντα απευθύνονται σε ορισμένο κοινό γιατί χρησιμοποιούνται για ειδικές χρήσεις. Ο αριθμός των προϊόντων που μπορούν να διατεθούν σε μια συγκεκριμένη αγορά είναι, σε αυτήν την περίπτωση, περιορισμένος και επιβάλλεται η στροφή προς άλλες αγορές, για να μπορέσει η επιχείρηση να αυξήσει τις πωλήσεις της πέρα από κάποιο κριτικό σημείο (Break – Even Point)

➤ Αυξημένη ζήτηση για ένα προϊόν σε άλλες χώρες: Αν το σχετικό προϊόν έχει ξεπεραστεί από την ανάπτυξη άλλων πιο προηγμένων προϊόντων, στην εσωτερική αγορά μιας βιομηχανοποιημένης χώρας μπορεί το προϊόν αυτό να είναι χρήσιμο για πολλά ακόμα χρόνια σε λιγότερο αναπτυγμένες οικονομίες.

Ποιος από τους παραπάνω παράγοντες έχει αποφασιστική σημασία εξαρτάται από τη συγκεκριμένη περίπτωση. Όλοι υπαγορεύουν μια πολιτική στροφή προς τις εξαγωγές και υποδηλώνουν πως η στροφή πρέπει να γίνει έγκυρα ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει μια υγιέστερη και πιο πλατειά βάση. Είναι σημαντικό η επιχείρηση να είναι ήδη οργανωμένη σωστά και να έχει τη δομή και την ικανότητα να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εξαγωγικής δραστηριότητας. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κυρίως

ευνοούνται από τις εξαγωγές λόγω των γρήγορων αποφάσεων, των ευέλικτων προγραμμάτων παραγωγής και την ευκολότερη προσωπική επαφή των διοικούντων την εταιρία με τον πελάτη του εξωτερικού.

Μια σταθερή επιτυχία στον εξαγωγικό τομέα μπορεί να προσφέρει πολλά οφέλη, όπως:

- Μεγαλύτερα έσοδα και κέρδη
- Μεγαλύτερη διάρκεια παραγωγής (μείωση κόστους μονάδας λόγω μεγαλύτερης παραγωγής)
- Κατακερμάτιση κινδύνου

Η πώληση σε αγορές του εξωτερικού μπορεί να διευκολύνει την προσαρμογή σε απροσδόκητες αλλαγές στην αγορά. Η πτώση στη ζήτηση σε μια περιοχή μπορεί να αντισταθμιστεί από μια άνοδο σε άλλη.

- Μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα

Η συναλλαγή με το εξωτερικό διευκολύνει την ενημέρωση στις τάσεις της ποιότητας, του σχεδίου, των προϊόντων, στη συσκευασία, στις μεθόδους μάρκετινγκ, στις προτιμήσεις του πελάτη.

- Η εταιρία “ανοίγεται”

Η επιτυχία μιας εταιρίας στο εξωτερικό δυναμώνει τη φήμη της στην Ελλάδα και δημιουργεί ένα αίσθημα περηφάνιας μέσα στην εταιρία.

2.1 Πότε μια επιχείρηση είναι έτοιμη να προχωρήσει την δραστηριοποίησή της στη διεθνή αγορά

Πριν προχωρήσει μια επιχείρηση σε εξαγωγές πρέπει να γίνει προσεκτική μελέτη σχετικά με το τι σημαίνουν οι εξαγωγές για τρεις σημαντικούς τομείς της επιχείρησης. Όλοι αυτοί οι τομείς επηρεάζουν δυσανάλογα τις μικρές εταιρίες σε σύγκριση με τις μεγάλες εξαγωγικές δυνάμεις.

Διοίκηση

Είναι σημαντικό να υπάρχει στην εκάστοτε επιχείρηση που θέλει να προχωρήσει σε εξαγωγές, προσωπικό ικανό να αντεπεξέλθει με νέους κανονισμούς, περιορισμούς, έγγραφα και γραφειοκρατικές διαδικασίες (ξένες γλώσσες, ειδικές ικανότητες και ανάγκη διαρκούς εκσυγχρονισμού).

Πληροφόρηση

Η ενδιαφερόμενη επιχείρηση πρέπει να συγκεντρώσει όλες τις δυνατές πληροφορίες για τις ευκαιρίες στην υπάρχουσα αγορά. Είναι σημαντικό να γίνει λεπτομερής έρευνα σχετικά με τους κανονισμούς συναλλαγών που ισχύουν σε κάθε αγορά και τις ειδικές απαιτήσεις για μεγέθη, χρώματα, συσκευασία, ελέγχους υγιεινής, τελωνειακούς ελέγχους και γενικά την ειδική νομοθεσία.

Χρηματοδότηση

Ο τρίτος και πιο σημαντικός παράγοντας είναι η εύρεση των απαραίτητων κεφαλαίων. Η κάθε επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ποιο είναι το κόστος των διαδικασιών, ότι οι πελάτες του εξωτερικού έχουν διαφορετικές πιστωτικές περιόδους και ότι υπάρχει ένα ελάχιστο κόστος παραγγελίας. Παράλληλα είναι απαραίτητο να γνωρίζει τα προβλήματα συγκέντρωσης των οφειλών και των πληρωμών, το κόστος της χρηματοδότησης, της επικύρωσης, της ασφάλισης και της έρευνας αγοράς. Τέλος, η κάθε επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψιν τους κινδύνους των επιπλέον εξόδων μεταφοράς, αποθήκευσης και μη σωστής τεκμηρίωσης. Βασική προϋπόθεση είναι η διατήρηση του ελέγχου της ροής των μετρητών και η υποστήριξη από πλευράς της τράπεζας. (Σύνδεσμος εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος, 1989)

2.2 Κριτήρια επιλογής αγορών του εξωτερικού

Η επιλογή της χώρας ή των χωρών προς τις οποίες θα γίνουν οι εξαγωγές είναι ένα σύνθετο πρόβλημα που δεν αντιμετωπίζεται με τον ίδιο τρόπο από μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις. Μια μεγάλη επιχείρηση μπορεί να εισέλθει ταυτοχρόνως σε αρκετές ξένες αγορές, ενώ μια μικρή επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη πολιτική, επιλογής χώρας στην προσπάθειά της για δραστηριοποίηση να εισέλθει πρώτα σε μια χώρα κ μετά σε κάποια άλλη. Η κάθε επιχείρηση πρέπει να βρει που είναι πιθανότερο το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία να γίνει αποδεκτό ευκολότερα και να συγκεντρώσει κατ' αρχήν σ' αυτήν την αγορά τις προσπάθειές της. (Σύνδεσμος εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος, 1989).

Η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψιν της τις συνήθειες, τα ήθη, τα έθιμα και γενικά τα κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά της χώρας στην οποία επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί. Αν η εκάστοτε χώρα έχει κάποιες ιδιαιτερότητες και το προϊόν δεν ανταποκρίνεται σε αυτές τότε η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί σε διαφοροποίηση του

προϊόντος ούτως ώστε αυτό να είναι σε θέση να απορροφηθεί από το κοινό – στόχο της συγκεκριμένης χώρας.

Οι υπάρχουσες μέθοδοι επιλογής αγοράς, βασίζονται στην ακριβή εκτίμηση των επιχειρησιακών ευκαιριών σε αντίθεση με τους συνδεδεμένους κινδύνους και τις ιδιαίτερες συνθήκες εισόδου. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συνήθως δύο εναλλακτικές στρατηγικές λύσεις.

α) επιλέγεται η αγορά ή οι αγορές εκείνες που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο δείκτη επιχειρησιακών ευκαιριών

β) επιλέγεται η αγορά ή οι αγορές που παρουσιάζουν τις περισσότερες ομοιότητες με την μητρική αγορά της επιχείρησης.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή της αγοράς:

1. Δείκτης Επιχειρησιακών Ευκαιριών. Η ακριβής εκτίμηση της ζήτησης ορισμένου προϊόντος σε κάποια χώρα είναι συνήθως πολύ δύσκολη. Για το λόγο αυτό γίνεται συσχέτιση της ζήτησης του προϊόντος με κοινωνικές συνθήκες, δημογραφικά και οικονομικά στοιχεία. Τέτοια στοιχεία είναι το μέγεθος του πληθυσμού, ο ρυθμός μεταβολής του πληθυσμού, η πληθυσμιακή δομή, η γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού, το κατά κεφαλήν εισόδημα, οι οικονομικοί δείκτες της χώρας.

2. Βαθμός Πολιτικού Κινδύνου. Σημαντικό κριτήριο για την επιλογή μιας αγοράς του εξωτερικού είναι η επίδραση των κινδύνων που μπορεί να συνεπάγεται το πολιτικό περιβάλλον μιας χώρας. Μερικοί από τους παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στον καθορισμό του βαθμού του πολιτικού κινδύνου είναι: καταπάτηση ανθρωπίνων δικαιωμάτων, διαδηλώσεις, απεργίες, πολιτικές δολοφονίες, εθνικοποιήσεις, περιορισμοί μετακινήσεων κεφαλαίων, ξένης ιδιοκτησίας, και κυβερνητικών παρεμβάσεων. Ειδικευμένες επιχειρήσεις όπως η Frost & Sullivan, ο Economist και η Dun & Bradstreet παρέχουν δείκτες ενδεικτικούς του βαθμού πολιτικής σταθερότητας των διαφορετικών χωρών.

3. Βαθμός Ομοιότητας με την Εθνική Αγορά. Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να εντοπίσουν τις αγορές εκείνες που έχουν όσο το δυνατόν περισσότερες ομοιότητες με την τοπική αγορά, όσον αφορά δημογραφικές, οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικό-πολιτιστικές μεταβλητές. Παράδειγμα ομοιότητας αγοράς είναι η αγορά της Γαλλίας, Βελγίου και Λουξεμβούργου όπως και η περίπτωση των Η.Π.Α. με τον Καναδά.

4. Βαθμός Ανταγωνισμού. Το μέγεθος και η ποιότητα του ανταγωνισμού σε μία χώρα επηρεάζει της δυνατότητα μιας ξένης επιχείρησης να εισέλθει και να λειτουργήσει επικερδώς στη συγκεκριμένη αγορά. Ο προσδιορισμός του είδους του ανταγωνισμού στις αγορές του εξωτερικού είναι μία αρκετά σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία, μια που αρκετά από τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για τον προσδιορισμό αυτό είναι εμπιστευτικά.

2.3 Τρόποι εισόδου στην αγορά του εξωτερικού

Οι εξαγωγές είναι η σχετικά απλούστερη στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι το εξαγωγικό εμπόριο είναι κάτι απλό. Αντιθέτως είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που κρύβει προβλήματα για την εξαγωγική επιχείρηση. Τα προβλήματα αυτά μπορεί να οφείλονται είτε σε εσωτερικές αδυναμίες της επιχείρησης είτε σε παράγοντες του εξωτερικού (οικονομικού, πολιτικού και κοινωνικού) τοπικού και διεθνούς περιβάλλοντος. Η φύση και ο βαθμός των προβλημάτων εξαρτάται και από τη μέθοδο εξαγωγών που επιλέγει να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για την πώληση των προϊόντων της σε μια αλλοδαπή αγορά.

Δύο είναι οι κύριες μέθοδοι - πολιτικές - καθορισμού αγορών στο εξωτερικό: η έμμεση - παθητική και η άμεση - ενεργητική πολιτική.

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν και τις δύο πρακτικές ταυτόχρονα. Παθητική πολιτική για αγορές που θεωρούνται δευτερεύουσας σημασίας και ενεργητική πολιτική για τις κεντρικής σημασίας αγορές της επιχείρησης. (Κ.Ε.Τ.Α – ΚΕ.ΜΑΚ Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας , Εργαλεία Εξαγωγών)

Οι κύριοι Τρόποι Εισόδου στην Αγορά του Εξωτερικού είναι:

1. Απευθείας Εξαγωγή – Άμεση εξαγωγική δραστηριότητα με τις παρακάτω μορφές συνεργασίας (ενεργητική πολιτική)

1.1 Συμφωνίες με Τοπικούς Αντιπροσώπους

1.2 Καθορισμός Ελληνα ή Τοπικού Υπεύθυνου για την Προώθηση των Πωλήσεων

1.3 Χρησιμοποίηση Τοπικού Διανομέα

1.4 Δημιουργία Τοπικού Γραφείου ή Υποκαταστήματος

1.5 Παραγωγή προϊόντων στο εξωτερικό μετά από άδεια (licensing)

2. Εξαγωγή μέσω Τρίτων – με την υποστήριξη μεσαζόντων ή διαμεσολαβητών (παθητική πολιτική)

3. Παροχή τεχνολογίας/ τεχνογνωσίας σε επιχείρηση του εξωτερικού για παραγωγή προϊόντων έναντι αμοιβής

4. Συνεργασίες με ξένες εταιρείες μέσω δικαιοχρήσης (franchising)

5. Άμεση επένδυση πλήρους ιδιοκτησίας στο εξωτερικό (foreign direct investment).

6. Άμεση επένδυση στο εξωτερικό με τη μορφή κοινοπραξίας (Joint venture)

7. Ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών με ξένες επιχειρήσεις

8. Μερική εξαγορά ξένης επιχείρησης

9. Ολική εξαγορά ξένης επιχείρησης

10. Υπογραφή συμβολαίων management

Οι δύο πιο συνηθισμένοι τρόποι είναι:

1. Εξαγωγή μέσω Τρίτων

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none">• Επιπλέον γνώσεις και επαφές τρίτων	<ul style="list-style-type: none">• Ελλειψη Ελέγχου και άγνοια πελατών
<ul style="list-style-type: none">• Κάλυψη πληρωμών και ανάληψη του ρίσκου σχετικά με πίστωση από τρίτους	<ul style="list-style-type: none">• Εύκολη έξοδος από την αγορά
<ul style="list-style-type: none">• Ανάληψη εξαγωγικών διαδικασιών	<ul style="list-style-type: none">• Η εικόνα του προϊόντος στην αγορά είναι αυτή που δίνει ο τρίτος
<ul style="list-style-type: none">• Δεν χρειάζεται προσπάθεια για εξαγωγή με αποτέλεσμα να μειώνεται το κόστος	<ul style="list-style-type: none">• Δεν υπάρχει μακροχρόνια πολιτική
<ul style="list-style-type: none">• Εκμετάλλευση περιπτώσεων που διαφορετικά θα ήταν αδύνατη η πρόσβαση	<ul style="list-style-type: none">• Ενδιαφέρον και για άλλα προϊόντα
<ul style="list-style-type: none">• Μερικές φορές αντιμετωπίζονται με μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις Α. χώρες	

--	--

2. Αντιπρόσωποι ή Διανομείς

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> • Διανομή από ντόπιους με γνώσεις και εμπειρίες από την αγορά 	<ul style="list-style-type: none"> • Κατανομή του ενδιαφέροντος σε πολλά προϊόντα
<ul style="list-style-type: none"> • Τα υπάρχοντα προϊόντα και επαφές βοηθούν την τοποθέτηση στην αγορά 	<ul style="list-style-type: none"> • Βραχυχρόνια πολιτική προϊόντος και ενδιαφέρον μόνο σε προϊόντα με υψηλά περιθώρια κέρδους
<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση των γνώσεων του εξαγωγέα από την αγορά και τεστ της αγοράς 	<ul style="list-style-type: none"> • Πωλήσεις μόνο μέσα από συγκεκριμένες επαφές του διανομέα ή αντιπροσώπου
<ul style="list-style-type: none"> • Ασήμαντο κόστος επένδυσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Δυσκολία πρόβλεψης της πραγματικής δυνατότητας πώλησης του προϊόντος
<ul style="list-style-type: none"> • Άμεσα αποτελέσματα στις πωλήσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Μη ελεγχόμενες τιμές/ περιθώρια κέρδους.

(Κ.Ε.Τ.Α – ΚΕ.ΜΑΚ Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας, Εργαλεία Εξαγωγών)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Στρατηγικές Διεθνοποίησης

Ανεξάρτητα του πως ερμηνεύεται η διεθνής επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι επιχειρήσεις κατά τη διαδικασία αυτή καλούνται να επιλέξουν και να υιοθετήσουν συγκεκριμένες στρατηγικές. Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν την διεθνή επέκταση των δραστηριοτήτων τους πέραν των εθνικών συνόρων πρέπει να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική διεξόδου στη ξένη αγορά, με στόχο τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων της. Αποτελεί δηλαδή απόφαση στρατηγικού επιπέδου.

Ανάλογα με το βαθμό διεθνοποίησης που επιθυμεί η επιχείρηση και τις επενδύσεις που είναι σε θέση να πραγματοποιήσει, μπορεί να επιλέξει την εξαγωγική δραστηριοποίηση ή την παραγωγική δραστηριοποίηση στις αλλοδαπές αγορές. Δηλαδή να εμπλακεί σε διαδικασίες διεθνούς εμπορίου, διεθνούς παραγωγής ή διεθνών άμεσων

επενδύσεων. Ακολούθως παρουσιάζονται συνοπτικά οι κυριότερες μέθοδοι εξαγωγικής δραστηριοποίησης σε ξένες αγορές.

Παρά το γεγονός ότι εδώ και δεκαετίες αποτελεί η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εισόδου σε μία ξένη αγορά αντικείμενο έρευνας, συνεχίζει να αποτελεί ένα από τα πλέον δημοφιλή ζητήματα στο πεδίο της διεθνοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Εν τούτοις, αρκετά κενά συνεχίζουν να εντοπίζονται. Κοινό έδαφος στις διάφορες μεθοδολογίες και υποδείγματα είναι η διάκριση των στρατηγικών διεξόδου σε τρεις κατηγορίες: (α) εξαγωγικές μέθοδοι, (β) συμβατικές μέθοδοι και (γ) διεθνής παραγωγή.

3.1 Εξαγωγικές Μέθοδοι

Οι εξαγωγές είναι η σχετικά απλούστερη στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι το εξαγωγικό εμπόριο είναι κάτι απλό. Αντιθέτως είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που κρύβει προβλήματα για την εξαγωγική επιχείρηση. Τα προβλήματα αυτά μπορεί να οφείλονται είτε σε εσωτερικές αδυναμίες της επιχείρησης είτε σε παράγοντες του εξωτερικού (οικονομικού, πολιτικού και κοινωνικού) τοπικού και διεθνούς περιβάλλοντος. Η φύση και ο βαθμός των προβλημάτων εξαρτάται και από τη μέθοδο εξαγωγών που επιλέγει να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για την πώληση των προϊόντων της σε μια αλλοδαπή αγορά.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, υπάρχουν δύο κύριες κατηγορίες μεθόδων άσκησης εξαγωγικών δραστηριοτήτων τις οποίες θα μπορούσε να ακολουθήσει μια επιχείρηση: οι άμεσες (direct exports) και οι έμμεσες εξαγωγές (indirect exports).

Στις άμεσες εξαγωγές η παραγωγός επιχείρηση επιλέγει τις χώρες στις οποίες επιθυμεί να εξάγει τα προϊόντα της και ελέγχει όλα τα στάδια της εξαγωγικής διαδικασίας μέχρι και την παράδοση του προϊόντος στον αλλοδαπό πελάτη στη χώρα προορισμού. Επίσης, ελέγχει και την διαδικασία είσπραξης της αξίας των προϊόντων της από τους ξένους αγοραστές. Η ενασχόληση με τις άμεσες εξαγωγές προϋποθέτει ότι η επιχείρηση που επιλέγει τη μέθοδο αυτή διαθέτει τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους αλλά και στελέχη που είναι κατάλληλα καταρτισμένα και διαθέτουν τις αναγκαίες και απαραίτητες εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες. Όσο μεγαλύτερη σημασία έχει το εγχείρημα για την επιχείρηση, τόσο περισσότερους πόρους θα πρέπει

να αφιερώσει στη μελέτη και ανάλυση του οικονομικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος της χώρας αυτής.

Στις έμμεσες εξαγωγές η επιχείρηση παράγει μεν το προϊόν αλλά δεν ασχολείται, και συνεπώς δεν ελέγχει τη διαδικασία εξαγωγής των προϊόντων της στις αλλοδαπές αγορές. Οι εξαγωγικές διαδικασίες ελέγχονται και διεκπεραιώνονται από κάποια άλλη επιχείρηση η οποία είναι εγκατεστημένη ή/ και δραστηριοποιείται στην εγχώρια αγορά και που λειτουργεί ως διαμεσολαβητής του εξαγωγικού εμπορίου μεταξύ της παραγωγού επιχείρησης και του αλλοδαπού αγοραστή [Χατζηδημητρίου, 2003]. Συνήθως, η παραγωγός επιχείρηση αντιμετωπίζει και εξυπηρετεί τις επιχειρήσεις διαμεσολαβητές όπως ακριβώς και τους υπόλοιπους εγχώριους πελάτες της, δηλαδή με τις υπάρχουσες παραγωγικές εγκαταστάσεις, το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό και την υπάρχουσα οργάνωση.

Στις έμμεσες εξαγωγές η παραγωγός επιχείρηση δεν χρειάζεται να ανησυχεί και να αφιερώνει πόρους για τη μελέτη και εκτίμηση των κινδύνων που υπάρχουν στις αλλοδαπές αγορές, καθώς τον κίνδυνο αυτό τον αναλαμβάνει η επιχείρηση – διαμεσολαβητής.

3.2 Στρατηγικές Διεθνοποίησης

Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί σε διεθνές επίπεδο και να εξάγει τα προϊόντα ή της υπηρεσίες της καλείται να επιλέξει μια από τις ακόλουθες στρατηγικές:

1. Άμεση εξαγωγική δραστηριότητα
2. Εξαγωγές προϊόντων με τη βοήθεια διαμεσολαβητών ή και μεσαζόντων
3. Παραγωγή προϊόντων στο εξωτερικό μετά από άδεια (licensing)
4. Συναρμολόγηση προϊόντων
5. Παροχή τεχνολογίας/τεχνογνωσίας σε επιχείρηση του εξωτερικού για παραγωγή προϊόντων έναντι αμοιβής
6. Συνεργασίες με ξένες εταιρείες μέσω δικαιόχρησης (franchising)
7. Άμεση επένδυση πλήρους ιδιοκτησίας στο εξωτερικό (foreign direct investment)
8. Άμεση επένδυση στο εξωτερικό με τη μορφή κοινοπραξίας (joint venture)

9. Ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών με ξένες επιχειρήσεις
10. Μερική εξαγορά ξένης επιχείρησης
11. Ολική εξαγορά ξένης επιχείρησης
12. Υπογραφή συμβολαίων management
13. Άλλος τύπος διεθνοποίησης ή και συνδυασμός των παραπάνω

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Το Μάρκετινγκ των διεθνοποιημένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

4.1 Εισαγωγή ενός προϊόντος στη διεθνή αγορά

Το προϊόν αποτελεί την βάση όλων σχεδόν των δραστηριοτήτων Μάρκετινγκ μιας επιχείρησης. Δεν είναι δυνατόν η επιχείρηση να αποφασίσει για τις τιμές, την προώθηση και τα κανάλια διάθεσης των προϊόντων αν δεν έχουν προηγουμένως καθοριστεί με σαφήνεια και η φύση και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που διαθέτει. Μακροχρόνια, όλες οι στρατηγικές και τακτικές αποφάσεις του Μάρκετινγκ έχουν σαν επίκεντρο το προϊόν καθώς αυτό αποτελεί τη βασική πηγή εισόδων της επιχείρησης.

4.2 Διεθνής κύκλος ζωής του προϊόντος

Η θεωρία κύκλου της ζωής προϊόντων είναι μια οικονομική θεωρία που αναπτύχθηκε από Raymond Βερνόν σε απάντηση στην αποτυχία Πρότυπο heckscher-Ohlin για να εξηγήσει το παρατηρηθέν σχέδιο του διεθνούς εμπορίου. Η λογική είναι εδώ απλή --υπάρχουν τέσσερα στάδια στον

κύκλο ζωής προϊόντος:

- εισαγωγή,
- αύξηση,
- ωριμότητα, και
- πτώση,

Στάδιο 1: Τα νέα προϊόντα εισαγωγής εισάγονται για να ικανοποιήσουν τις τοπικές (δηλ., εθνικώς) ανάγκες, και τα νέα προϊόντα εξαγονται αρχικά στις παρόμοιες χώρες, δηλ., χώρες με τις παρόμοια ανάγκες, τις προτιμήσεις, και τα εισοδήματα. Εάν θεωρούμε επίσης τα παρόμοια εξελικτικά σχέδια για όλες τις χώρες, κατόπιν τα προϊόντα εισάγονται στα πύο προηγμένα έθνη.

Στάδιο 2: Το προϊόν αντιγράφων αύξησης A παράγεται αλλού και εισάγεται στην εγχώρια χώρα (και αλλού) για να συλλάβει την αύξηση της εγχώριας αγοράς. Αυτό κινεί την παραγωγή προς άλλες χώρες, συνήθως βάσει του κόστους παραγωγής. (Π.χ., οι κλώνοι των πρώρων PC της IBM δεν παρήχθησαν στις ΗΠΑ.)

Στάδιο 3: Ωριμότητα οι συμβάσεις και οι συμπυκνώσεις βιομηχανίας -- ο παραγωγός χαμηλότερου κόστους κερδίζει εδώ.

Στάδιο 4: Οι φτωχές χώρες πτώσης αποτελούν τις μόνες αγορές για το προϊόν. Επομένως σχεδόν όλα τα προϊόντα πτώσης παράγονται μέσα LDC. (Π.χ., τα κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα.) Σημειώστε ότι μια ιδιαίτερη εταιρία ή μια βιομηχανία (σε μια χώρα) μένει σε μια αγορά με την προσαρμογή αυτού που κάνουν και πωλούν, δηλ., με την οδήγηση των κυμάτων.(Wikipedia)

4.3 Το Marketing Mix στο διεθνές εμπόριο

Η έννοια του Μάρκετινγκ αποτελεί την βασική φιλοσοφία της επιχείρησης για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της. Η εφαρμογή αυτής της φιλοσοφίας στην πράξη επιτυγχάνεται με το «Μίγμα Μάρκετινγκ» (4P), το οποίο περιλαμβάνει το προϊόν, την τιμή, τον τόπο (διανομή) και την προώθηση. Τα στοιχεία του μίγματος Μάρκετινγκ είναι πολύ στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους και αλληλεξαρτώνται. Για να επιζήσει λοιπόν η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει εκείνο των συνδυασμό των στοιχείων που θα έχει τα καλύτερα αποτελέσματα για την επίτευξη των στόχων της (Βασίλειος Π. Γαλάνης, 1990, σελ.:39). Όπως συμβαίνει κατά την δραστηριότητα μιας επιχείρησης στο εσωτερικό έτσι και κατά την διεθνοποίηση της είναι σημαντικό να γίνονται κατανοητές οι πολυπλοκότητες του περιβάλλοντος για να μπορεί η επιχείρηση να σχεδιάζει, να προετοιμάζει και να εφαρμόζει στη διεθνή πράξη το αποτελεσματικότερο μίγμα Μάρκετινγκ.

4.3.1 Το προϊόν

Η εκάστοτε επιχείρηση που επιθυμεί να εξάγει ένα προϊόν στο εξωτερικό ίσως χρειαστεί να διαμορφώσει το προϊόν έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της συγκεκριμένης αγοράς και να είναι σε θέση να συναγωνιστεί τα άλλα προϊόντα. Η χρήση, το όνομα, η συσκευασία, η ετικέτα, οι οδηγίες χρήσης του προϊόντος: σε μια άλλη γλώσσα μέσα από ξένα μάτια, όλα αυτά μπορεί να πάρουν μια τελείως διαφορετική όψη. Το όνομα ή το χρώμα ίσως χρειαστεί να προσαρμοστεί κατάλληλα ώστε να μην

υπάρχει κίνδυνος να προσβάλει την κουλτούρα της χώρας όπου κάνει την είσοδο του το προϊόν. Για παράδειγμα, στην Άπω Ανατολή το άσπρο θεωρείται χρώμα πένθους και το κίτρινο χρώμα που φέρνει κακή τύχη. Είναι πολύ βασικό να έχει υπόψιν της η επιχείρηση ότι οι τοπικές συνθήκες έχουν άμεση επίδραση στην παραγωγή της καθώς και στα σχέδια χρόνου και καθορισμού τιμών. Για παράδειγμα, πρέπει να βεβαιωθεί ότι προστατεύει τα περιθώρια κέρδους της ελέγχοντας ότι δεν υπάρχουν εμπορικοί περιορισμοί και δασμοί που θα ανεβάζουν τόσο τις τιμές της ώστε να μην υπάρχει καμιά ανταγωνιστικότητα. Ίσως επίσης οι τοπικές προδιαγραφές και κανονισμοί συσκευασίας δημιουργήσουν ακριβές καθυστερήσεις και ρυθμίσεις των σχεδίων της επιχείρησης. Ακόμη χειρότερα τα σχέδια της μπορεί να ματαιωθούν εντελώς από μια υπάρχουσα ξένη πατέντα.

4.3.2 Η Τιμή

Η πολιτική καθορισμού τιμών είναι ένα διαφορετικό θέμα και ενδιαφέρει άμεσα τον υπεύθυνο επί των εξαγωγών. Πώς καθορίζει κανείς τις τιμές των προϊόντων που προορίζονται για το εξωτερικό; Και σ' αυτό το σημείο η στενή συνεργασία είναι απόλυτα απαραίτητη: τώρα όμως πρόκειται για συνεργασία τομέα εξαγωγών και λογιστηρίου.

Μια κοινή εξαγωγική τιμή είναι πιο πιθανό να είναι λανθασμένη παρά σωστή για οποιαδήποτε αγορά. Αν είναι πολύ υψηλή δεν θα ληφθούν παραγγελίες. Αν είναι πολύ χαμηλή ο εισαγωγέας ή ο διανομέας έχουν εύκολο κέρδος σε βάρος της επιχείρησης. Ο τελικός πελάτης σπάνια πληρώνει λιγότερα από την τιμή που «νομίζει πως αξίζει». Η πολιτική του καθορισμού τιμών είναι να μεγιστοποιήσουμε τα κέρδη.

Η τιμή είναι το ποσό των χρημάτων για το οποίο ο πωλητής είναι έτοιμος να πουλήσει και ο αγοραστής έτοιμος και ικανός να αγοράσει. Αυτό ισχύει εξίσου και για τις αγορές του τέλειου ανταγωνισμού και για τις ατελείς συνθήκες του μονοπωλιακού εμπορίου. Στην πρώτη θα υπάρχει ανταγωνισμός που απουσιάζει από τη δεύτερη. Φυσικά οι δυνάμεις της αγοράς διαφέρουν.

Για να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη, λοιπόν, πρέπει να βρεθεί για την κάθε αγορά τι είναι διατεθειμένοι και ικανοί να πληρώσουν οι αγοραστές. Αυτό διαφέρει από αγορά σε αγορά. Λεπτομερείς έρευνες για πολλές περιοχές είναι αδύνατες. Για τις αγορές – κλειδιά – συνήθως πέντε ή έξι είναι απαραίτητες. Για τις υπόλοιπες αγορές θα

αρκεστούμε στην τιμή «κόστους – συν» για να μην κάνει η επιχείρηση την ατέλειωτη έρευνα. (Σύνδεσμος εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος, 1989)

4.3.2.1 Μέθοδοι Τιμολόγησης

Οι μέθοδοι τιμολόγησης περιγράφουν τους τρόπους που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να θέσουν την τελική τιμή του προϊόντος τους. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τις τιμολογιακές αποφάσεις είναι το κόστος του προϊόντος, ο ανταγωνισμός και τα χαρακτηριστικά των πελατών / ζήτησης. Αντίστοιχα λοιπόν, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται μπορεί να βασίζονται στο κόστος, στον ανταγωνισμό και τα χαρακτηριστικά των πελατών / ζήτησης. (Γ. Ι. Αυλωνίτης, κ. α , 2010, σ. 267)

Καθώς καθιερώνουν τιμές πώλησης οι εκάστοτε επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν κάποιους περιορισμούς. Η κατώτατη τιμή πώλησης είναι αυτή κάτω από την οποία μια επιχείρηση δεν μπορεί να πουλήσει το προϊόν της. Αν ένας εξαγωγέας ορίσει τιμή χαμηλότερη της κατώτατης μπορεί να κατηγορηθεί για dumping (μέθοδος επιθετικής τιμολογιακής πολιτικής (predatory pricing) κι όπως όλες οι μονοπωλιακές τακτικές, θεωρείται παράνομο) και να τιμωρηθεί. Η ανώτατη τιμή πώλησης είναι η μέγιστη τιμή που μπορεί να οριστεί για ένα προϊόν που εξάγεται στην αγορά. Η ανώτατη τιμή ορίζεται από την αξία που οι πελάτες λαμβάνουν από το προϊόν και από την τιμή που ο ανταγωνισμός ορίζει.

Υπάρχει ένας αριθμός στρατηγικών τιμολόγησης που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους.

Penetration Pricing : Καθιστά μια τιμή χαμηλότερη συγκριτικά με τους ανταγωνιστές. Αυτή η στρατηγική βοηθάει την επιχείρηση να δεσμεύσει μερίδιο αγοράς. Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται συχνά για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα μέχρι οι στόχοι μεριδίου αγοράς συναντιούνται.

Skim pricing (τιμολόγηση αφρού): Είναι τυπικά μια προσωρινή όπου η επιχείρηση καθιστά μια υψηλή τιμή για ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Μια στρατηγική τέτοιου είδους αναγκάζει την επιχείρηση να στοχεύει μια αγορά που είναι πρόθυμη να πληρώσει μια υψηλή τιμή. Τα νέα, καινοτόμα προϊόντα που εισέρχονται σε μια αγορά θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν αυτού του είδους την στρατηγική διότι κάποιοι αγοραστές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ακριβά προκειμένου να αποκτήσουν τα πιο καινούρια προϊόντα.

Market Pricing (τιμολόγηση αγοράς): Χρησιμοποιείται όταν τα ανταγωνιστικά προϊόντα υπάρχουν ήδη σε μια αγορά. Μια προσεκτική ανάλυση πρέπει να διεξαχθεί καθώς εισέρχονται νέα διεθνή προϊόντα στην αγορά για να βρεθεί μια τιμή ανάλογη με τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται από τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Η τιμή αγοράς δεν υπονοεί την χρέωση της ίδιας τιμής ως ανταγωνιστική. Οι τιμές μπορεί να είναι υψηλότερες ή χαμηλότερες σχετικά με τον μέσο όρο της αγοράς στηριζόμενη στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Prestige pricing: Είναι μια στρατηγική κατά την οποία η επιχείρηση ορίζει μια υψηλή τιμή καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του προϊόντος. Η υψηλή αυτή τιμή έχει ως στόχο να δείχνει την υψηλή ποιότητα του προϊόντος και να δημιουργήσει μια αίσθηση κύρους. Για παράδειγμα η BMW ορίζει μια υψηλή τιμή για τα αυτοκίνητά της για να δείξει ότι παρέχει υψηλής ποιότητας αυτόματα αυτοκίνητα.

Σταθερές Παγκόσμιες τιμές

Τελικά, η επιχείρηση θα χρειαστεί μια καθορισμένη τιμή στις αγορές στις οποίες εξάγει. Όμως, είναι απίθανο μια διεθνή επιχείρηση να υιοθετήσει μια δεδομένη παγκόσμια τιμή ακόμα και αν διαθέτει μια συγκεκριμένη στρατηγική τιμολόγησης. BMW ακολουθεί μια Prestige pricing στρατηγική σε όλο τον κόσμο. Όμως, οι τιμές ποικίλλουν ανάμεσα στις αγορές. (International Marketing , Brad kleindl, Thomson south – western, 2007)

4.3.2.2 Ελαστικότητα ζήτησης

Ένας παράγοντας που επηρεάζει κατά μεγάλο βαθμό την τιμολόγηση ενός προϊόντος που εισέρχεται στη διεθνή αγορά, είναι η ελαστικότητα της ζήτησης. Οι διεθνείς έμποροι προσπαθούν να πουλάνε τα προϊόντα τους στην υψηλότερη δυνατή τιμή. Υπάρχουν δύο ειδών στρατηγικές για να ανεβεί η τιμή ενός προϊόντος. Η πρώτη στρατηγική αφορά την αύξηση της ανελαστικότητας του προϊόντος, ενώ η δεύτερη αφορά την μετατόπιση της καμπύλης ζήτησης προς τα δεξιά. Πολλές φορές, είναι χρήσιμο να γνωρίζουμε πόσο ευαίσθητοι είναι οι καταναλωτές σε μια μεταβολή της τιμής. Δηλαδή, αν αυξηθεί κατά ένα ποσοστό η τιμή ενός αγαθού, πόσο θα μειωθεί η ζητούμενη ποσότητά του (και το αντίστροφο). Αυτό μας το δείχνει η ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή. Η ποσοστιαία μεταβολή, δηλαδή, της ζητούμενης ποσότητας προς την ποσοστιαία μεταβολή της τιμής.

$$E_d = \frac{DQ}{Q} : \frac{DP}{P}$$

Επειδή η ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή είναι πάντα αρνητική, είναι πιο χρήσιμος ο υπολογισμός της σε απόλυτες τιμές και η σύγκρισή της με τη μονάδα:

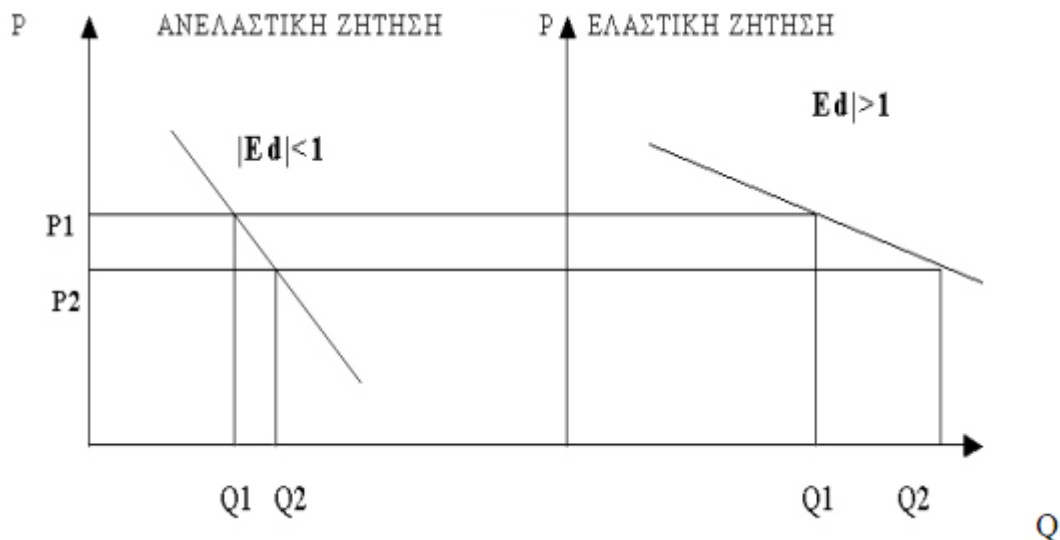
1. Αν $|E_d| > 1$, τότε την ονομάζουμε ελαστική και η ποσοστιαία μεταβολή της ζητούμενης ποσότητας είναι μεγαλύτερη από την ποσοστιαία μεταβολή της τιμής.

(Σχήμα 25)

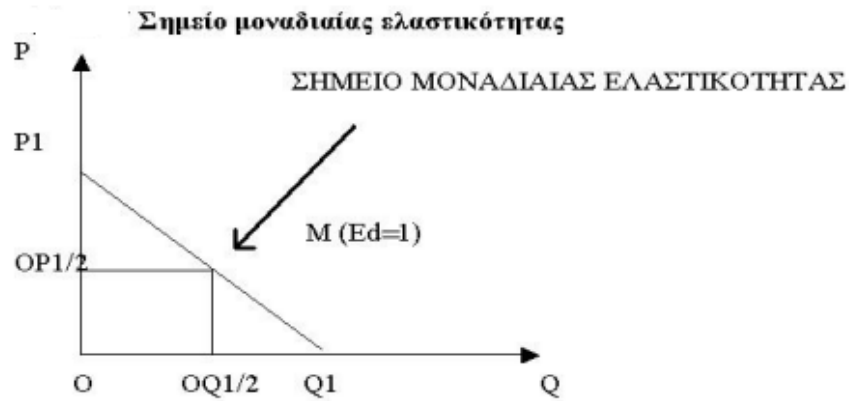
2. Αν $|E_d| < 1$, τότε την ονομάζουμε ανελαστική και η ποσοστιαία μεταβολή της ζητούμενης ποσότητας είναι μικρότερη από την ποσοστιαία μεταβολή της τιμής.

Τα προϊόντα ανελαστικής ζήτησης τυπικά έχουν αρκετά υποκατάστατα, λόγω αντιγράφων ή εξαιτίας ενός ισχυρού εμπορικού σήματος. Επίσης υπάρχουν και αρκετά υποκατάστατα για τα προϊόντα ελαστικής ζήτησης. Η τιμή έχει μικρή επιρροή στα προϊόντα ελαστικής ζήτησης.

Ελαστική & Ανελαστική Καμπύλη Ζήτησης

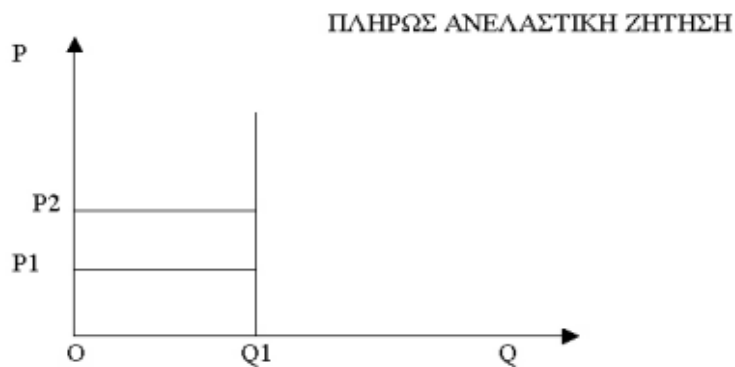


3. Αν $|E_d| = 1$, τότε την ονομάζουμε μοναδιαία και η ποσοστιαία μεταβολή της ζητούμενης ποσότητας είναι ίση με την ποσοστιαία μεταβολή της τιμής. Στο μέσο (M) μιας ευθύγραμμη καμπύλης ζήτησης η ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή είναι ίση με τη μονάδα (μοναδιαία). $|E_d| = 1$



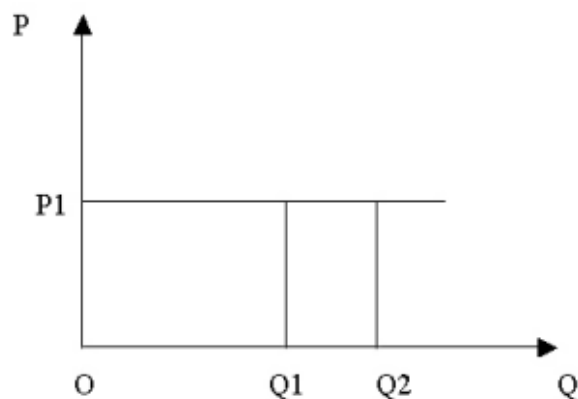
4. Αν $|Ed|=0$, τότε την ονομάζουμε πλήρως ανελαστική.

Πλήρως Ανελαστική Καμπύλη Ζήτησης
 $|Ed|=0$



5. Αν $|Ed|=\infty$, τότε την ονομάζουμε πλήρως ελαστική.

Πλήρως Ελαστική Καμπύλη Ζήτησης
 $|Ed|=\infty$ **ΠΛΗΡΩΣ ΕΛΑΣΤΙΚΗ ΖΗΤΗΣΗ**



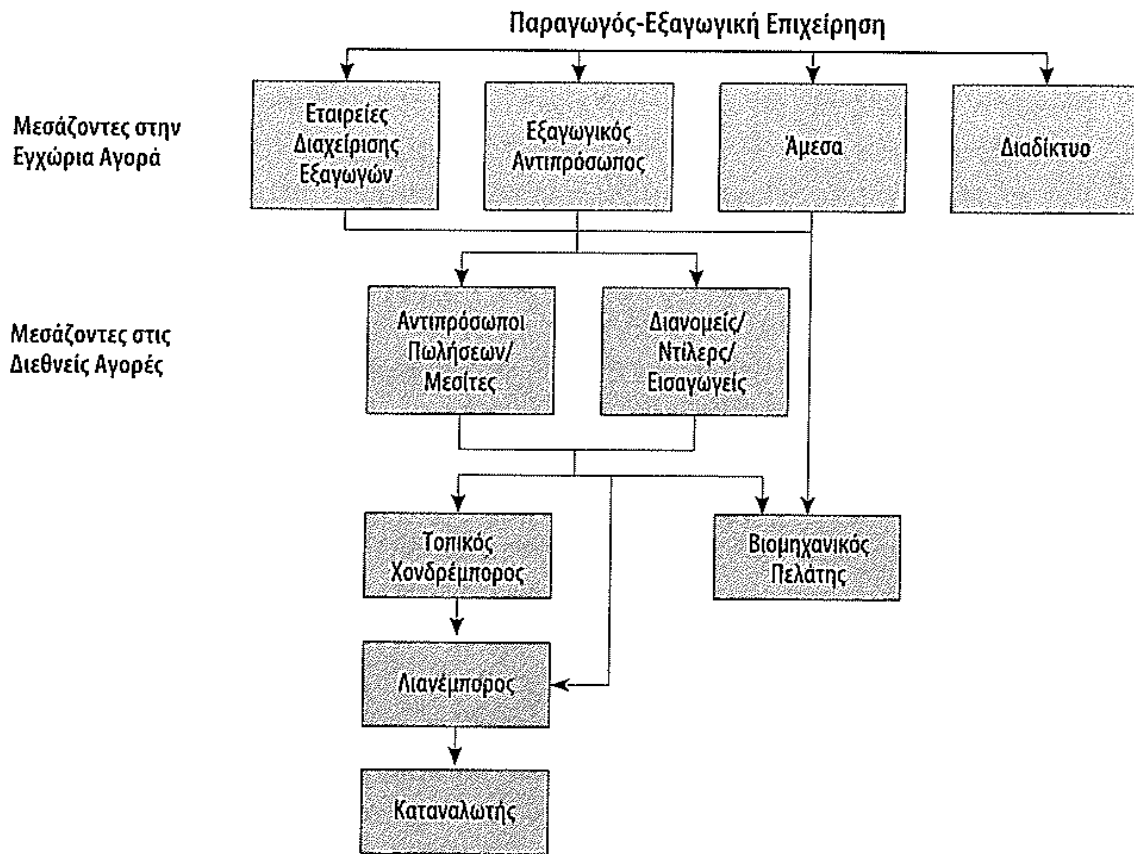
(Κυριάκος Φιλίνης, Χρήστος Τριαντόπουλος, 2006 – 2007)

4.3.3 Διανομή

Η διεθνής επιχείρηση αντιμετωπίζει τρεις βασικές εναλλακτικές μορφές καναλιών διανομής:

- Τη δημιουργία δικών της δικτύων διανομής χρησιμοποιώντας τη δική της δύναμη πωλήσεων, π.χ., στις B2B αγορές ή / και ιδρύοντας τις δικές της θυγατρικές και προωθώντας το προϊόν κατευθείαν στο τελικό χρήστη. Στην περίπτωση αυτή μιλάμε για ολοκληρωμένα συστήματα διανομής.
- Τη χρήση μεσαζόντων που λειτουργούν στην εγχώρια αγορά ή χώρα προέλευσης
- Τη χρήση μεσαζόντων που λειτουργούν στις αγορές / χώρες που στοχεύει η επιχείρηση.

Στις δύο τελευταίες περιπτώσεις μιλάμε για ανεξάρτητα συστήματα διανομής τα οποία δεν ελέγχονται άμεσα από την επιχείρηση και τα οποία χρησιμοποιούνται για να δημιουργηθούν επαφές με τους τελικούς πελάτες και να επιτευχθούν οι πωλήσεις. Τα εναλλακτικά κανάλια διανομής αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της εξαγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης, που αντιπροσωπεύει το πρώτο βήμα διεθνοποίησης της επιχείρησης.



(Γ. Ι. Αυλωνίτης, κ. α , 2010 , σ. 300 – 301)

4.3.4 Η προώθηση (διεθνής διαφήμιση)

Δύο απόψεις κυριαρχούν γύρω από τη Διεθνή Διαφήμιση.

A) Η πρώτη άποψη υποστηρίζει ότι τα «κοράκια είναι μαύρα σε όλο τον κόσμο» που σημαίνει ότι μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την ίδια διαφημιστική εκστρατεία στις διάφορες εξωτερικές αγορές.

B) Η δεύτερη άποψη υποστηρίζει ότι αφού η διαφήμιση αναφέρεται σε άτομα δεν είναι δυνατόν να αναφέρεται σε έναν Σουηδό ή έναν Ναπολιτάνο. Με άλλα λόγια οι διαφορές στη συμπεριφορά των λαών επιβάλλουν την εφαρμογή ξεχωριστού διαφημιστικού μηνύματος σε κάθε χώρα.

Η προώθηση των πωλήσεων στις αγορές του εξωτερικού με διαφήμιση στον Τύπο, την Τηλεόραση, τον Κινηματογράφο, το Ραδιόφωνο, ή με τη χρήση DIRECT MAIL, αφισών και λοιπών μέσων μαζικής ενημέρωσης είναι εξίσου αποφασιστικής σημασίας όπως και στην αγορά του εσωτερικού.

Τα προβλήματα, όμως που δημιουργούνται εδώ είναι μεγάλα, γιατί τόσο το γραπτό όσο και το προφορικό μέρος των μηνυμάτων, εκτός από τη δυσκολία της

γλώσσας, πρέπει να είναι προσαρμοσμένα στη νοοτροπία και στα κοινωνικά, πολιτικά, ηθικά και νομικά πλαίσια, που θέτει κάθε κράτος.

Τα διαθέσιμα μέσα στον εξαγωγέα, είναι γενικά τα ίδια που χρησιμοποιούνται στην αγορά του εσωτερικού. Καθένα, όμως χρειάζεται ειδική και ανεξάρτητη μελέτη ανάλογα με το κράτος που θα χρησιμοποιηθεί.

4.3.4 .1 Διεθνείς Δημόσιες Σχέσεις

Η σημασία των καλών Δημοσίων Σχέσεων στις εξαγωγικές αγορές, πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα. Αυτοί οι οποίοι ασχολούνται με την προετοιμασία των διαφημιστικών μηνυμάτων στα διάφορα μέσα μαζικής ενημέρωσης, πρέπει να έχουν πλήρη ενημέρωση, γύρω από τον τρόπο ζωής του πληθυσμού της αγοράς στην οποία απευθύνονται.

Ελαττωματικές δημόσιες σχέσεις μπορούν να προκαλέσουν περισσότερο βλάβη απ' όσο η πλήρης έλλειψή τους.

Αναγγελίες σχετικά με τις επισκέψεις εκπροσώπων της επιχείρησης στη χώρα, λανσάρισμα νέων προϊόντων, επιτεύξεις της επιχείρησης κλπ εκτός από το ότι την κάνουν περισσότερο γνωστή, ενισχύουν και τη δύναμη του αντιπροσώπου. Η δημοσιότητα αυτής της μορφής, βοηθά πολύ στην «προσωπικότητα» της επιχείρησης και καλύπτει αρκετά κενά και αδυναμίες, που υπάρχουν από τις μεγάλες αποστάσεις, που χωρίζουν αυτή από τις χώρες του εξωτερικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Προσκόμματα και προοπτικές διεθνοποίησης

Αντίθετα με την έντονη δραστηριοποίηση των ΜΜΕ στις εγχώριες αγορές, η παρουσία τους στις διεθνείς αγορές είναι πολύ πιο αδύναμη. Κύριος λόγος για αυτό αποτελούν τα διάφορα εμπόδια που αυτές αντιμετωπίζουν κατά την προσπάθεια επέκτασης των δραστηριοτήτων τους πέραν των συνόρων.

Όπως γίνεται σαφές από τη σύντομη ανάλυση που προηγήθηκε ότι η διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι επαχθής. Έως τώρα μελετήθηκαν παράγοντες που ωθούν τις επιχειρήσεις στην ανάληψη διεθνών δραστηριοτήτων, καθώς και σκιαγραφήθηκε η συμπεριφορά που αυτές αναπτύσσουν βάσει ορισμένων θεωρητικών πλαισίων που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί. Στο παρόν κεφάλαιο επιδιώκεται να αποτυπωθούν τα βασικότερα προσκόμματα που προκύπτουν κατά τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, και ειδικότερα των ΜΜΕ.

Κύριο στοιχείο που διακρίνει το πεδίο αυτό από τους παράγοντες που ωθούν τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν διεθνείς δραστηριότητες (αλλά και της συμπεριφοράς που επιδεικνύουν κατά τη διαδικασία αυτή) και των παραγόντων που παρεμποδίζουν ή δρουν ανασταλτικά προς αυτό, είναι το ότι το τελευταίο αποτελεί κυρίως αντικείμενο εφαρμοσμένης έρευνας. Έτσι λοιπόν, προσδιορίστηκαν τα κοινά στοιχεία που οι σχετικές μελέτες αναφέρουν προκειμένου να δημιουργηθεί ένα όσο το δυνατό πληρέστερο πεδίο αναφοράς.

Στο πεδίο αυτό ιδιαίτερα κρίσιμη είναι η έρευνα του ΟΟΣΑ “Removing the barriers to SME access to international markets” [OECD / APEC (2004)], η μελέτη της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Επιτροπής του Ο.Η.Ε. [UNECE, 1996] και η έρευνα του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου για τις ΜΜΕ [EUROPEAN COMMISSION, Observatory of the European SMEs, 2003, No.4]

Από τη σύνθεση λοιπόν της σχετικής έρευνας και βιβλιογραφίας – διατηρώντας επομένως τις επιφυλάξεις που σε αυτές διατυπώνονται – μπορούμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες δύο γενικές κατηγορίες προσκομμάτων:

- ▶ Ενδοεπιχειρησιακά, τα οποία σχετίζονται με τις οργανωσιακές ικανότητες της επιχείρησης και την προσέγγιση της επιχείρησης στο ζήτημα της ανάπτυξης της δραστηριότητας στη διεθνή αγορά, και,
- ▶ Εξωγενή, τα οποία σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, τόσο στη χώρα υποδοχής όσο και στην Ελλάδα.

Φυσικά, εντοπίζονται διάφορες άλλες κατηγοριοποιήσεις, όπως αυτή που προτείνουν οι Morgan & Katsikeas [1995], οι οποίοι διακρίνουν τέσσερις κατηγορίες προσκομμάτων: στρατηγικά, τα οποία πηγάζουν από έλλειψη πόρων, λειτουργικά, που συνδέονται με την αποδοτικότητα των λειτουργιών [κόστος - πρόσοδος], πληροφοριακά και - τέλος - διαδικαστικά, όπως αδυναμία διατήρησης επαφής με κρίσιμα μέρη για την πρόσβαση στην ξένη αγορά. Ένα σημαντικό στοιχείο είναι ότι οι ΜΜΕ «ανακαλύπτουν» τα προσκόμματα αυτά αφού έχουν διεισδύσει στην ξένη αγορά [EIM, 2005].

5.1 Ενδοεπιχειρησιακά Προσκόμματα

Σε ό,τι αφορά τα ενδοεπιχειρησιακά προσκόμματα, διακρίνουμε τις ακόλουθες υποκατηγορίες:

A. προσκόμματα πληροφόρησης: τα προσκόμματα πληροφόρησης αφορούν προβλήματα τα οποία σχετίζονται με την αναγνώριση, την επιλογή και την επαφή με τις διεθνείς αγορές, εξ' αιτίας της ελλιπούς πληροφόρησης. Η κατηγορία αυτή προσκομμάτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

- A.1. Ελλιπής / περιορισμένη πληροφόρηση για τον εντοπισμό και την ανάλυση νέων αγορών.
- A.2. Αναξιοπιστία δεδομένων σχετικά με τη διεθνή αγορά
- A.3. Εντοπισμός επιχειρηματικών ευκαιριών σε νέες αγορές
- A.4. Αδυναμία προσέγγισης δυνητικών πελατών στις νέες αγορές

B. προσκόμματα από την εσωτερική λειτουργία: τα προσκόμματα που προέρχονται από την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης αναφέρονται σε γενικότερες αναποτελεσματικότητες που οφείλονται στις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης όπως στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, της παραγωγής και των οικονομικών λειτουργιών, σε σχέση με την ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας. Η κατηγορία αυτή προσκομμάτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

- B.1. Έλλειψη χρόνου για την ενασχόληση των στελεχών της επιχείρησης με την ανάπτυξη δράσεων διεθνοποίησης
- B.2. Ανεπαρκής αριθμός ή/και μη επαρκώς εκπαιδευμένο προσωπικό για την ανάπτυξη δράσεων διεθνοποίησης
- B.3. Αδυναμία παραγωγής πλεονάζουσας ποσότητας προϊόντων για εξαγωγές:
- B.4. Ανεπάρκεια κεφαλαίων κίνησης για τη χρηματοδότηση των εξαγωγικών δραστηριοτήτων

Γ. προσκόμματα που αφορούν το προϊόν και την τιμή: η συγκεκριμένη κατηγορία προσκομμάτων αναφέρεται σε εξωτερικούς παράγοντες που καθορίζουν τη στρατηγική marketing της επιχείρησης και τον καθορισμό από την επιχείρηση του προϊόντος, της τιμής του, τον τρόπο διανομής του, τα logistics και τις διαδικασίες προώθησής του στις αγορές του εξωτερικού. Η κατηγορία αυτή προσκομμάτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

- Γ.1. Ανάπτυξη νέων προϊόντων για τις αγορές του εξωτερικού

Γ.2. Ικανοποίηση των τεχνικών προδιαγραφών, των προτύπων και των προδιαγραφών ποιότητας για τα προϊόντα προς εξαγωγή / Ικανοποίηση των προδιαγραφών συσκευασίας για το εξαγόμενο προϊόν

Γ.3. Προσφορά τεχνικής βοήθειας και υπηρεσιών μετά την πώληση στις ξένες αγορές

Γ.4. Προσφορά ικανοποιητικών τιμών για τους πελάτες

Γ.5. Δυσκολία προσφοράς ίδιων τιμών με τις τιμές που προσφέρουν οι ανταγωνιστές

Γ.6. Παροχή ευκολιών πληρωμής σε καταναλωτές στις ξένες αγορές

Δ. προσκόμματα που αφορούν τη διανομή και την προώθηση του προϊόντος: η συγκεκριμένη κατηγορία προσκομμάτων αφορά τις παραμέτρους εκείνες που επιδρούν αρνητικά στη διαδικασία διανομής και προώθησης των προϊόντων των επιχειρήσεων στις ξένες αγορές. Η κατηγορία αυτή προσκομμάτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

Δ.1. Πολυπλοκότητα των δικτύων διανομής στο εξωτερικό

Δ.2. Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής στις χώρες δραστηριοποίησης

Δ.3. Επίτευξη αξιόπιστης αντιπροσώπευσης στο εξωτερικό

Δ.4. Διατήρηση ελέγχου στους τοπικούς διαμεσολαβητές / μεσάζοντες

Δ.5. Δυσκολία στην παροχή ικανών ποσοτήτων αποθεμάτων στις ξένες αγορές

Δ.6. Ανυπαρξία σύγχρονων αποθηκευτικών χώρων στις ξένες αγορές

Δ.7. Υψηλό κόστος για τη μεταφορά και την ασφάλιση των προϊόντων

Δ.8. Προσαρμογή των διαδικασιών διανομής και προώθησης προϊόντων στις ξένες αγορές – στόχους

5.2 Εξωτερικά Προσκόμματα

Διαδικαστικά προσκόμματα: στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται προσκόμματα τα οποία σχετίζονται με τη λειτουργική σκοπιά των συναλλαγών με τους πελάτες στις ξένες αγορές. Η κατηγορία αυτή προσκομμάτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

E.1. Οι διαδικασίες και η απαιτούμενη γραφειοκρατία για τις εξαγωγές δεν είναι οικείες στην επιχείρηση

- E.2. Δυσκολία στην επικοινωνία με τους πελάτες στις αγορές του εξωτερικού
- E.3. Καθυστέρηση στις πληρωμές της επιχείρησης από τους πελάτες του εξωτερικού
- E.4. Δυσκολία τόσο για τη σύναψη συμφωνιών όσο και για την επίλυση διαφορών

ΣΤ. κυβερνητικά προσκόμματα: τα κυβερνητικά προσκόμματα σχετίζονται με ενέργειες ή μη – ενέργειες που κάνει ή δεν κάνει η εγχώρια κυβέρνηση σε σχέση με τις ντόπιες επιχειρήσεις και τους εξαγωγείς. Η κατηγορία αυτή προσκομμάτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

ΣΤ.1. Έλλειψη κινήτρων και παροχής υποστήριξης από την ελληνική κυβέρνηση: η υποστήριξη ή/και η ενθάρρυνση από τις κυβερνητικές υπηρεσίες προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για τις εξαγωγές και τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους είτε δεν υπάρχει, είτε είναι σπάνια, είτε είναι απλοϊκή.

ΣΤ.2. Μη ευνοϊκοί νόμοι και κανονισμοί, οι οποίοι ισχύουν στην Ελλάδα: οι τοπικοί εξαγωγείς είναι περιορισμένοι από ελέγχους που επιβάλλονται από την κυβέρνηση, οι οποίοι περιλαμβάνουν περιορισμούς στις εξαγωγές είτε ενδιάμεσων είτε τελικών προϊόντων σε συγκεκριμένες «εχθρικές» χώρες ή/και περιορισμούς για προϊόντα που επηρεάζουν την εθνική ασφάλεια ή τη σημασία της εξωτερικής πολιτικής.

ΣΤ.3. Μη ευνοϊκοί νόμοι και κανονισμοί, οι οποίοι ισχύουν στη χώρα δραστηριοποίησης: οι τοπικοί εξαγωγείς είναι περιορισμένοι από ελέγχους που επιβάλλονται από την κυβέρνηση της χώρας υποδομής, οι οποίοι αφορούν περιορισμούς στις εξαγωγές είτε ενδιάμεσων είτε τελικών προϊόντων προς συγκεκριμένες «εχθρικές» χώρες ή/και περιορισμούς για προϊόντα που αφορούν την εθνική ασφάλεια ή τη σημασία της εξωτερικής πολιτικής.

Z. προσκόμματα που προέρχονται από προμηθευτές και πελάτες: η συγκεκριμένη κατηγορία σχετίζεται με τους πελάτες της επιχείρησης και τους ανταγωνιστές της στις ξένες αγορές, οι οποίοι έχουν άμεσο αποτέλεσμα στον εξαγωγικό προσανατολισμό της επιχείρησης. Η κατηγορία αυτή προσκομμάτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

- Z.1. Διαφορετικές συνήθειες και στάσεις των πελατών στις ξένες αγορές
- Z.2. Οξύς ανταγωνισμός στην ξένη αγορά

Η. προσκόμματα που προέρχονται από το επιχειρηματικό περιβάλλον: η συγκεκριμένη κατηγορία προσκομμάτων αφορά όλα εκείνα τα προσκόμματα τα οποία προέρχονται από το οικονομικό, πολιτικό/νομικό και κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον στις ξένες αγορές στις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση ή σχεδιάζει να λειτουργήσει. Η κατηγορία αυτή προσκομμάτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

- H.1. Επιδεινούμενες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά – στόχο
- H.2. Κίνδυνοι συναλλαγματικών ισοτιμιών
- H.3. Οι ξένες επιχειρηματικές πρακτικές δεν είναι οικείες για τις επιχειρήσεις
- H.4. Διαφορετικές κοινωνικές και οικονομικές συνήθειες / ιδιαιτερότητες
- H.5. Δυσκολίες στη γλώσσα
- H.6. Ανεπαρκής υποδομή για ανάπτυξη δράσεων ηλεκτρονικού εμπορίου
- H.7. Πολιτική αστάθεια στις ξένες αγορές

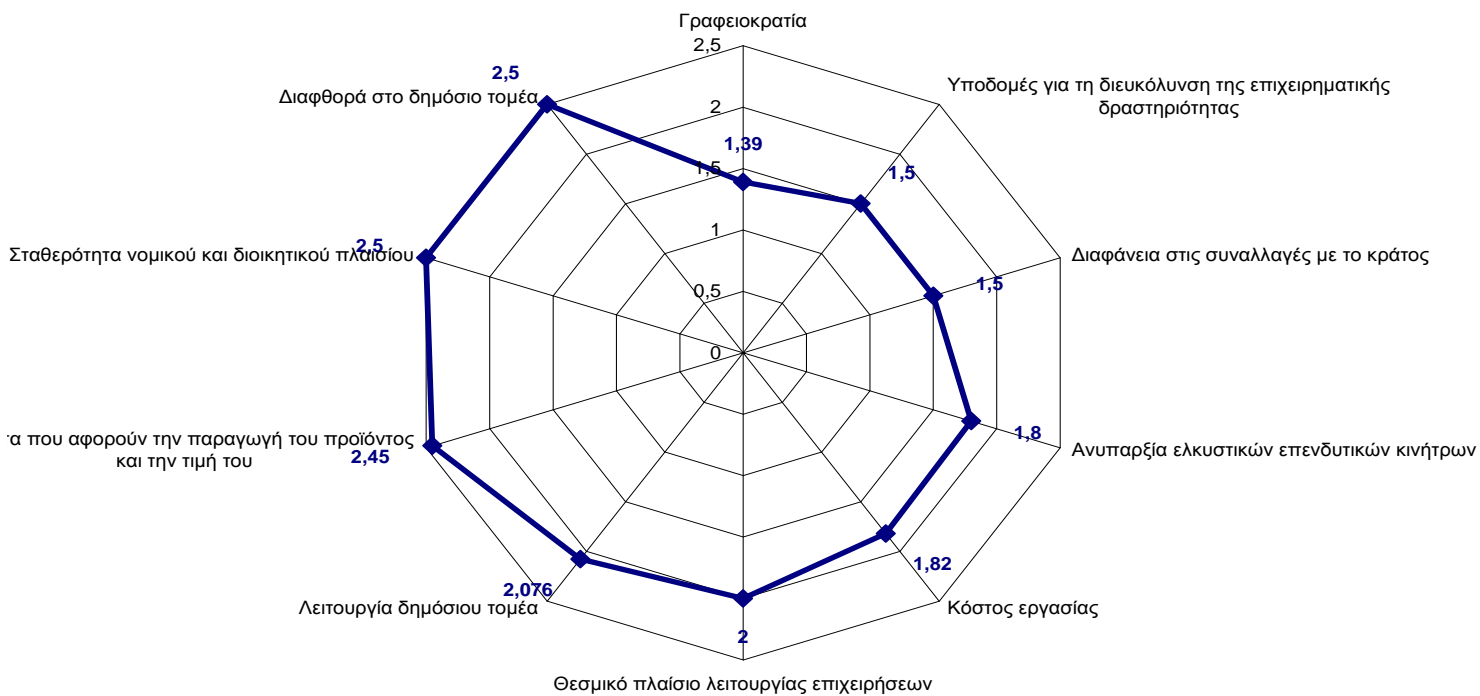
Θ. δασμολογικά και μη δασμολογικά εμπόδια: προσκόμματα τα οποία προέρχονται από περιορισμούς στις εξαγωγές και στη διεθνοποίηση τα οποία επιβάλλονται από κυβερνητικές πολιτικές και κανονισμούς για τις ξένες αγορές. Η κατηγορία αυτή προσκομμάτων περιλαμβάνει τις ακόλουθες συνιστώσες:

- Θ.1. Ύπαρξη υψηλών δασμών στην αγορά – στόχο
- Θ.2. Αυστηροί κανονισμοί για την εισαγωγή προϊόντων στην αγορά – στόχο
- Θ.3. Ισχύς περιοριστικών προτύπων στην αγορά στόχο, που αφορούν τις προδιαγραφές για την υγεία, την ασφάλεια καθώς και τις τεχνικές των εισαγόμενων προϊόντων
- Θ.4. Αυθαίρετη ταξινόμηση και αναταξινόμηση προϊόντων σε δασμολογικές κλάσεις
- Θ.5. Αποθαρρυντικές ποσοστώσεις ή/και απαγορεύσεις
- Θ.6. Υψηλά έξοδα για τη διεκπεραίωση τελωνειακών διαδικασιών

Σύμφωνα με μελέτη που εκπόνησε ο Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος “Κίνητρα, οφέλη και στρατηγικές διεθνοποιημένων ελληνικών επιχειρήσεων” για το Υπουργείο Ανάπτυξης [2006]. Συγκεκριμένα, ως πλέον σημαντικά προσκόμματα αναφέρονται τα ακόλουθα:

1. Γραφειοκρατία

2. Υποδομές για τη διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας
3. Διαφάνεια στις συναλλαγές με το κράτος
4. Ανυπαρξία ελκυστικών επενδυτικών κινήτρων
5. Κόστος εργασίας
6. Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας επιχειρήσεων
7. Λειτουργία δημόσιου τομέα
8. Θέματα που αφορούν την παραγωγή του προϊόντος και την τιμή του
9. Σταθερότητα νομικού και διοικητικού πλαισίου
10. Διαφθορά στο δημόσιο τομέα



5.3 Προτάσεις επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση των προσκομμάτων διεθνοποίησης

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι προτάσεις για τη βελτίωση της διεθνοποίησης που διατυπώθηκαν τόσο από τις επιχειρήσεις του δείγματος δύο σχετικών μελετών που εκπόνησε ο ΣΒΒΕ, η πρώτη για λογαριασμό του Υπουργείου Ανάπτυξη και η δεύτερη στο πλαίσιο του έργου υλοποίησης του έργου «Δημιουργία

Παρατηρητηρίου Διεθνοποίησης Ελληνικών επιχειρήσεων των κλάδων: α) Κλωστοϋφαντουργίας - Ένδυσης και Β) Τροφίμων και Ποτών, στην πρώτη Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας», του Επιχειρησιακού Προγράμματος Interreg III, Γειτνίαση Ελλάδα - π.Γ.Δ.Μ..

Οι βασικοί άξονες των προτάσεων των επιχειρήσεων αφορούν καταρχήν δράσεις σχετικά με την πληροφόρηση για τις ξένες αγορές, την προβολή και την πρόσβαση στις ξένες αγορές, το ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, αλλά και διάφορες ενισχύσεις (φορολογικές, επιδοτήσεις, επιχορηγήσεις και άλλες οικονομικές ενισχύσεις) που πιστεύουν ότι θα πρέπει να απολαμβάνουν οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις. Όσον αφορά στις δράσεις σχετικά με την πληροφόρηση για τις ξένες αγορές οι περισσότερες προτάσεις των επιχειρήσεων στρέφονται γύρω από τη δημιουργία ενός φορέα που θα διεξάγει έρευνες αγοράς για τις χώρες-στόχους των επιχειρήσεων. Παράλληλα, προτείνεται η δημιουργία ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης για τις αγορές του εξωτερικού το οποίο θα διαχειρίζονται οι Σύνδεσμοι των επιχειρήσεων της Βορείου Ελλάδος (ΣΒΒΕ, ΣΕΒΕ κ.λπ.). Τέλος, απαραίτητη κρίνεται από όλες τις επιχειρήσεις η αναβάθμιση και καλύτερη οργάνωση των εμπορικών ακολούθων των ελληνικών Πρεσβειών.

Όσον αφορά στην προβολή και στη πρόσβαση στις ξένες αγορές, οι επιχειρήσεις χρειάζονται βοήθεια στα πρώτα βήματα διεθνοποίησης. Οι κυριότερες προτάσεις στον άξονα της προβολής και πρόσβασης στις διεθνείς αγορές αφορούν στη πραγματοποίηση οργανωμένων και όσο το δυνατό εστιασμένων επιχειρηματικών αποστολών, δηλαδή να δημιουργηθούν νέα μικρά clusters ομοειδών επιχειρήσεων. Επιπλέον, σημαντική κρίνεται η παρουσία σε κλαδικές εκθέσεις του εξωτερικού καθώς επίσης και η δημιουργία τμήματος διεθνούς μάρκετινγκ.

Σχετικά με το επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις ζητούν τη μείωση της γραφειοκρατίας και γενικά τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, την εκπαίδευση των στελεχών σε θέματα διεθνοποίησης, την ενίσχυση της καινοτομίας και την διευκόλυνση εισόδου στη χώρα των αλλοδαπών στελεχών.

Στον άξονα των ενισχύσεων που θα πρέπει να απολαμβάνουν οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις, οι προτάσεις των επιχειρήσεων περιλαμβάνουν φορολογικές ενισχύσεις, επιδοτήσεις και άλλες οικονομικές ενισχύσεις. Πιο συγκεκριμένα, όλες οι επιχειρήσεις προτείνουν να υπάρχει χαμηλότερος φορολογικών συντελεστής για τα έσοδα που προέρχονται από εξαγωγές. Σημαντικό ζήτημα επίσης για όλες τις επιχειρήσεις είναι η

άμεση επιστροφή του πιστωτικού ΦΠΑ, αλλά και γενικά η σταθερότητα και απλοποίηση του φορολογικού περιβάλλοντος. Επιπλέον, σχετικά με τις επιδοτήσεις, οι προτάσεις όλων των επιχειρήσεων αφορούν στην επιδότηση όλων των λειτουργιών των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων αλλά και στην επιδότηση των εργοδοτικών εισφορών των στελεχών που ασχολούνται με τις εξαγωγές. Τέλος, η κυριότερη πρόταση που αναφέρεται στην κατηγορία των άλλων οικονομικών ενισχύσεων είναι οι ευνοϊκότεροι όροι τραπεζικού δανεισμού για τη χρηματοδότηση δράσεων διεθνοποίησης. Όλα τα παραπάνω παρουσιάζονται στους πίνακες 03 - 04 που ακολουθούν.

Προτεινόμενες Δράσεις από τις επιχειρήσεις για Βελτίωση της Διεθνοποίησης	
Δράσεις Πληροφόρησης	<ol style="list-style-type: none"> 1. Καλύτερη δικτύωση 2. Ενίσχυση από τους κρατικούς φορείς σε θέματα προστασίας ελληνικών προϊόντων και ενημέρωσης 3. Αξιόπιστες έρευνες αγοράς σχετικές με τον κλάδο δραστηριότητας στις ξένες χώρες 4. Ενημερωμένη database με προφίλ εταιριών ανά δραστηριότητα στις ξένες χώρες 5. Δημιουργία φορέα που να παρέχει πληροφορίες για την οικονομική κατάσταση των εταιριών στο εξωτερικό άμεσα και έγκυρα. 6. Δωρεάν έρευνα φερεγγυότητας/ οικονομικής κατάστασης πελατών εξωτερικού 7. Αναβάθμιση εμπορικών τμημάτων πρεσβειών
Δράσεις Προβολής	<ol style="list-style-type: none"> 1. Επιχειρηματικές Αποστολές όσο το δυνατό εστιασμένες (πολύ συγκεκριμένα clusters εταιριών σε προσεκτικά επιλεγμένες αγορές) 2. Συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις του εξωτερικού 3. Δημιουργία τμημάτων εξαγωγών-διεθνούς μάρκετινγκ

<p>Δράσεις Βελτίωσης του Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος</p>	<p>Εξωτερικό</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Διευκόλυνση εισόδου στη χώρα των αλλοδαπών (πελατών και στελεχών θυγατρικών) 2. Προνομιακή εξυπηρέτηση από τις κατά τόπους ελληνικές πρεσβείες 3. Βελτίωση της καινοτομίας εντός της χώρας 4. Ριζική μεταρρύθμιση παιδείας 5. Μείωση γραφειοκρατίας και βελτίωση δημόσιας διοίκησης <p>Εσωτερικό</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Δημιουργία εργαστηρίων έρευνας και ανάπτυξης με στόχο την εκμετάλλευση του ξένου εξειδικευμένου προσωπικού (μεταφορά τεχνογνωσίας)
<p>Προτεινόμενες Ενισχύσεις από τις επιχειρήσεις που πρέπει να Απολαμβάνουν οι Διεθνοποιημένες Επιχειρήσεις</p>	
<p>Φορολογικές Ενισχύσεις</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Φορολογικές ελαφρύνσεις (Μείωση φορολογικού συντελεστή για εταιρίες που διεθνοποιούνται) 2. Άμεση επιστροφή ΦΠΑ χωρίς καθυστερήσεις 3. Μείωση δασμών 4. Οι δασμοί των εξαγωγών να απορροφούνται από το κράτος
<p>Επιδότησεις</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Επιδότηση προϊόντων/ κιλό εξαγόμενου προϊόντος προς τρίτες χώρες εκτός Ε.Ε. 2. Επιδοτήσεις κόστους μεταφορών 3. Ενίσχυση για ανάπτυξη τεχνογνωσίας και know how 4. Επιδοτήσεις για έρευνα και ανάπτυξη 5. Επιδότηση εργασίας 6. Επιδότηση επενδυτικών σχεδίων σε τρίτες χώρες 7. Επιδοτούμενο εγχώρια στελεχιακό προσωπικό εξαγωγών

	8. εξαγωγών-διεθνούς μάρκετινγκ
Άλλες Οικονομικές Ενισχύσεις	<ol style="list-style-type: none"> 1. Καλύτεροι όροι και επιτόκια δανεισμού από τράπεζες 2. Κάλυψη ασφαλιστικών κινδύνων στο 100% των συναλλαγών 3. Δωρεάν συμμετοχή σε εκθέσεις του εξωτερικού

(Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος)

**ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ
ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΡΙ – ΚΡΙ**



6. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

6.1 Σύντομο ιστορικό της ΚΡΙ – ΚΡΙ. Φιλοσοφία και πρακτική των ιδρυτών της εταιρίας

Το 1954, ο Γιώργος Τσινάβος ιδρυτής της εταιρίας, ανοίγει ένα μικρό ζαχαροπλαστείο στις Σέρρες, το οποίο παράγει και διαθέτει παγωτά και είδη ζαχαροπλαστικής στην πόλη. Οι πρώτες διανομές παγωτού γίνονταν με πλανόδιους πωλητές και ειδικά χειροκίνητα καροτσάκια που είχαν ως ψυκτικό μέσο τον πάγο και το αλάτι.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1950, στη διάρκεια της επίσκεψης του προέδρου των Ηνωμένων Πολιτειών Ντουάιτ Αϊζενχάουερ στην Αθήνα, μεταξύ των άλλων δώρων που του προσφέρθηκαν ήταν και τα περίφημα αγριοκάτσικα κρι-κρι των Λευκών Όρεων. Το θέμα, με τις ανάλογες φωτογραφίες, πήρε διαστάσεις στον Τύπο της εποχής. Τότε, γεννήθηκε στον επιχειρηματία η ιδέα να «βαφτίσει» τα παγωτά του «Κρι Κρι» ακολουθώντας τη μόδα της εποχής που ήθελε οι εμπορικές επωνυμίες να είναι ηχοποιήτες και επαναλαμβανόμενες.

Τα παγωτά Κρι Κρι και ιδιαίτερα το Κασσάτο, ένα «ιδιαίτερο» παγωτό, βασισμένο στο πρόβειο γάλα με πολύ πλούσια γεύση, αρχίζουν να αποκτούν φήμη και εκτός των ορίων των Σερρών.

Το 1963, χρονιά κατά την οποία αρχίζουν να τοποθετούνται τα πρώτα ηλεκτρικά ψυγεία με παγωτά στην αγορά των Σερρών, ο Γιώργος Τσινάβος, ιδρυτής της Κρι Κρι απεβίωσε και τη μικρή επιχείρηση ανέλαβαν η σύζυγός του και ο αδελφός του Σπύρος.

Λίγα χρόνια αργότερα, το 1968, οι εγκαταστάσεις της μικρής τοπικής εταιρίας μεταφέρονται σε νέους ιδιόκτητους χώρους, ενώ τρία χρόνια μετά, το 1971, η εταιρία αποκτά την πρώτη αυτόματη γραμμή παραγωγής παγωτού, σηματοδοτώντας έτσι την αρχή μιας νέας εποχής, καθώς μέχρι τότε η παραγωγή γινόταν με το χέρι. Οι δεκαετίες '80 και '90, διαγράφουν τη μετέπειτα πορεία της εταιρίας, αφενός με την κατασκευή του νέου εργοστασίου (1987) και αφετέρου με την παραγωγή γιαουρτιού, όταν ξεκινά η παραγωγή παραδοσιακού πρόβειου και αγελαδινού γιαουρτιού από φρέσκο γάλα του Νομού Σερρών. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, η Κρι Κρι «κατεβαίνει» στην Αττική, δημιουργώντας με σταθερά βήματα ένα πανελλαδικό δίκτυο διανομής των προϊόντων της.

Το 1997, υλοποιώντας τριετές επενδυτικό πρόγραμμα ύψους 6 εκατ. ευρώ, εκσυγχρονίζει τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις του εργοστασίου, αυξάνει και βελτιώνει την παραγωγή των προϊόντων της. Τον επόμενο χρόνο, ολοκληρώνεται η κατασκευή αυτόνομου εργοστασίου παραγωγής γιαουρτιού.

Το 2000, η Κρι Κρι λανσάρει στην αγορά γιαούρτι σε οικογενειακή συσκευασία, κάτω από την εμπορική επωνυμία «Σπιτικό», και κερδίζει τις πρώτες αναφορές στις έρευνες αγοράς. Λίγο αργότερα, εισέρχεται και στην αγορά του παστεριωμένου γάλακτος, αλλά εκμεταλλευόμενη την ηγετική θέση που ήδη κατείχε στην αγορά του Νομού Σερρών, δεν θέλει να υπερβεί τα όριά του.

Σήμερα, η Κρι Κρι έχει αναπτύξει το δίκτυο της σε περισσότερους από 40 νομούς της χώρας και στοχεύει να ενισχύσει ακόμη περισσότερο τις αναπτυξιακές της προοπτικές, τόσο στον ελλαδικό χώρο όσο και στο εξωτερικό.

Παράλληλα με την εξελικτική της πορεία, η Κρι Κρι παραμένει πιστή στην φιλοσοφία ότι οι επιχειρήσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της κοινωνίας και του περιβάλλοντος γενικότερα. Εδώ και χρόνια, έχει αναπτύξει ένα ευρύ φάσμα κοινωνικής προσφοράς (προγράμματα ΕΚΕ) και παραμένει πιστή στις δεσμεύσεις της για την προστασία του περιβάλλοντος (προγράμματα πρόληψης της ρύπανσης και μείωσης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τις δραστηριότητές της).

6.2 Οι γενικοί επιχειρηματικοί στόχοι της ΚΡΙ - ΚΡΙ

Η ΚΡΙ - ΚΡΙ απασχολεί σήμερα περισσότερους από 270 υπαλλήλους σε όλη την Ελλάδα. Εκτός από τις κεντρικές εγκαταστάσεις που βρίσκονται στις Σέρρες έχει δημιουργήσει το δικό της κέντρο διανομής τόσο στην Θεσσαλονίκη όσο και στην Αθήνα για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση της Βόρειας και Νότιας Ελλάδας. Τέλος, τρεις θυγατρικές εταιρίες έχουν δημιουργηθεί στην Βουλγαρία, τα Σκόπια και το Ιράκ για την εξυπηρέτηση των αναγκών της τοπικής αγοράς. Στόχος της ΚΡΙ - ΚΡΙ είναι να προσφέρει στους καταναλωτές προϊόντα υψηλής ποιότητας και διατροφικής αξίας πλούσια σε γεύση που θα κατατάσσονται στις πρώτες θέσεις προτίμησης των καταναλωτών. Γι αυτόν τον λόγο, προτεραιότητα της ΚΡΙ - ΚΡΙ είναι η χρήση εκλεκτών πρώτων υλών σε αυστηρά ελεγχόμενες συνθήκες υγιεινής, με σεβασμό στο περιβάλλον και τους ανθρώπους της.

Ένας από τους κυριότερους στρατηγικούς στόχους της ΚΡΙ - ΚΡΙ είναι η ιεράρχηση των εξαγωγών στην κορυφή των προτεραιοτήτων της εταιρείας. Η

εξωστρέφεια θεωρήθηκε, σωστά, ως μια βασική διέξοδος για την απρόσκοπτη ανάπτυξη της εταιρίας, αφού οι παρούσες συνθήκες της ελληνικής αγοράς, η οποία συρρικνώνεται, δεν επιτρέπουν άμεσα την ταχεία περαιτέρω ανάπτυξη.

Δεδομένου αυτού, λοιπόν, η KPI KPI έκανε οργανωμένα βήματα επενδύοντας σε μηχανολογικό και τεχνολογικό εξοπλισμό, σε νέα προϊόντα, σε στελεχιακό δυναμικό, σε δυναμικές συνεργασίες στο εξωτερικό, αλλά και εμπορικά (brands, marketing, δίκτυα) στις αγορές – στόχους. (Ανδρέας Μυλωνάς, 2011)

Στρατηγικό πλαίσιο ανάπτυξης

Το στρατηγικό πλαίσιο της KPI – KPI ορίζεται από 5 βασικούς άξονες, οι οποίοι συντελούν στην επίτευξη υγιούς και ποιοτικής ανάπτυξης:

- Οι Άνθρωποι: Η δύναμη της εταιρίας είναι οι άνθρωποι.
- Τα Προϊόντα: Γεμάτα γεύση, προϊόντα από άριστα υλικά, φτιαγμένα με μεράκι για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και των πιο απαιτητικών καταναλωτών. Φυσικά, Ελληνικά!
- Οι Συνεργάτες: Με τη βοήθεια του καλά οργανωμένου δικτύου διανομής και των συνεργατών, δημιουργείται από κοινού προστιθέμενη αξία για την ευημερία της εταιρίας.
- Τα Οικονομικά Αποτελέσματα: Η δημιουργία της μέγιστης αξίας για τους μετόχους.
- Η Παραγωγικότητά: Επίτευξη άρτιας και υψηλής παραγωγικότητας, διατηρώντας την ευελιξία, με υψηλό αίσθημα ευθύνης απέναντι στους καταναλωτές.

7. ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΚΗΝΙΚΟ

7.1 Περιγραφή των Γαλακτοκομικών Προϊόντων

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα περιλαμβάνουν το παστεριωμένο γάλα, το γάλα υψηλής παστερίωσης, το γάλα μακράς διαρκείας, το συμπυκνωμένο γάλα, το βούτυρο, τη κρέμα γάλακτος, το γιαούρτι, το ξυνόγαλο, τα επιδόρπια γάλακτος, τα τυροκομικά προϊόντα και τα παγωτά.

7.2 Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου είναι ο μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Η πλειοψηφία βέβαια των παραγωγικών επιχειρήσεων διαθέτουν μικρή και κυρίως μεσαίου μεγέθους παραγωγική δυναμικότητα. Οι ελάχιστες όμως μεγάλες επιχειρήσεις καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς (κατανάλωσης), διαθέτουν ισχυρά κανάλια διανομής και σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους διοίκησης, έχουν εξαγωγική δραστηριότητα, ενώ παράλληλα ορισμένες διαθέτουν και παραγωγικές μονάδες στις βαλκανικές χώρες.

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων είναι αρκετά σταθερός τα τελευταία χρόνια, ενώ οι ετήσιοι ρυθμοί ανάπτυξης του δεν αναμένεται να ξεπεράσουν το 5% μέσα στην επόμενη πενταετία. Την αγορά, λοιπόν, σε όλες τις υποκατηγορίες του κλάδου, χαρακτηρίζει οξύς ανταγωνισμός μεριδίων. Ο ανταγωνισμός αυτός γίνεται μέσω:

- 1) κινήσεων για ισχυροποίηση παρουσίας στα δίκτυα λιανικής,
- 2) δημιουργίας νέων προϊόντων και νέων συσκευασιών υφισταμένων προϊόντων.
- 3) έντονων επικοινωνιακών ενεργειών
- 4) προσφορών

Γενικά, η κατανάλωση γαλακτοκομικών προϊόντων εξαρτάται κυρίως από την τιμή των προϊόντων και το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών. Άλλοι παράγοντες που επίσης επηρεάζουν τους καταναλωτές είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων όπως η γεύση, η ποιότητα, η θρεπτική αξία, η συσκευασία και η ευκολία πρόσβασης τους στα σημεία πώλησης.

(ΚΕΤΑ ΗΠΕΙΡΟΥ ΦΥΛΛΟ ΠΟΡΕΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)

ΤΟ ΠΑΓΩΤΟ

Η ίσως πιο γλυκιά απόλαυση έχει μακρά ιστορία. Ήδη στην αρχαία Κίνα φαίνεται να υπήρχε μια μορφή παγωτού. Λέγεται πως ο Μάρκο Πόλο έφερε μαζί του μια συνταγή για την παρασκευή ενός παγωτού από νερό, κάτι σαν το σημερινό σορμπέ, την οποία ανακάλυψε στην Κίνα. Ο Ρωμαίος αυτοκράτορας Νέρων χρησιμοποιούσε χιόνι και πάγο, με το οποίο πάγωνε τα φρουτοποτά, ενώ παράλληλα λέγεται πως ο Γάλλος De Mirco, σεφ του βασιλιά Καρόλου του Α', σέρβιρε σε μια μεγάλη τελετή ένα πρωτοποριακό

επιδόρπιο, μια «παγωμένη κρέμα». Πάντως, το πρώτο αποδεδειγμένα παγωτό σε ξυλάκι παρασκευάστηκε το 1903 από τον Harry Bust.

7.3 Παγκόσμια κατανάλωση

Η αγορά του παγωτού στη Δυτική Ευρώπη είναι αναπτυγμένη και εξελίσσεται διαρκώς με ταχείς ρυθμούς. Η Γερμανία, η Ιταλία και το Ηνωμένο Βασίλειο αποτελούν τις μεγαλύτερες αγορές. Συνολικά αποτελούν τη μισή παραγωγική δύναμη της δυτικής Ευρώπης. Η κατά κεφαλήν κατανάλωση αυξάνεται λόγω της ευρύτερης ποικιλίας διαθέσιμων προϊόντων και οι καταναλωτές τείνουν να εντάξουν την κατανάλωση του παγωτού στις καθημερινές τους συνήθειες.

Η αύξηση της αγοράς του παγωτού στη δυτική Ευρώπη αναμένεται να αγγίξει το 2% μέχρι το τέλος του 2012 γεγονός που σημαίνει αύξηση της κατανάλωσης σε 3 δισεκατομμύρια λίτρα. Σε αυτήν την εξέλιξη καθοριστικό παράγοντα αποτελούν η καινοτομία στη συσκευασία, η απόλαυση, η ευκαιρία κατανάλωσης, καθώς και καινοτόμες γεύσεις και υλικά. Η αγορά του παγωτού κατέχει απίσης σημαντικό έδαφος στην ανατολική Ευρώπη με την συμμετοχή της Ρωσίας, Ουκρανίας και Πολωνίας. Η ποσότητα του παραγόμενου παγωτού αυξάνεται με μεγάλους ρυθμούς ιδιαίτερα στην Λετονία, την Λιθουανία και την Εσθονία. Το μέγεθος αγοράς του παγωτού προβλέπεται να αυξηθεί μέχρι το τέλος του 2012 σε ποσοστό 6% , φτάνοντας τα 5,6 δισεκατομμύρια λίτρα.

Στη Νότια Αμερική σημειώθηκε μια πτωτική τάση στην κατανάλωση παγωτού. Σημαντικοί παράγοντες γι' αυτήν την εξέλιξη αποτέλεσαν ο καιρός και ο οξύς προβληματισμός γύρω από το θέμα της παχυσαρκίας. Σύμφωνα με τις προβλέψεις η κατανάλωση του παγωτού θα φτάσει τα 5,5 δισεκατομμύρια λίτρα μέχρι το τέλος του 2012.

Όσον αφορά την αγορά του παγωτού στη Μέση Ανατολή, είναι αρκετά περιορισμένη αλλά εξελίσσεται σταδιακά. Αύξηση αναμένεται σε όλες τις χώρες της Μέσης Ανατολής, όμως είναι μεγαλύτερη στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και στον Λίβανο. Η κατά κεφαλήν κατανάλωση ακολουθεί την παγκόσμια τάση και αυξάνεται από 2,3 λίτρα το 2008 σε 2,8 λίτρα το 2012. Η αγορά παγωτού παρουσίασε σημαντική ανάπτυξη στην Ασία και την Αυστραλεσία με ένα άλμα ύψους 46% και αύξηση από 4 δισεκατομμύρια λίτρα το 2003 σε 5,9 δισεκατομμύρια λίτρα το 2008. Η Κίνα μαζί με την Νότια Κορέα και την Ιαπωνία δείχνουν μια ισχυρή ανάπτυξη. Η αξία της αγοράς το 2007

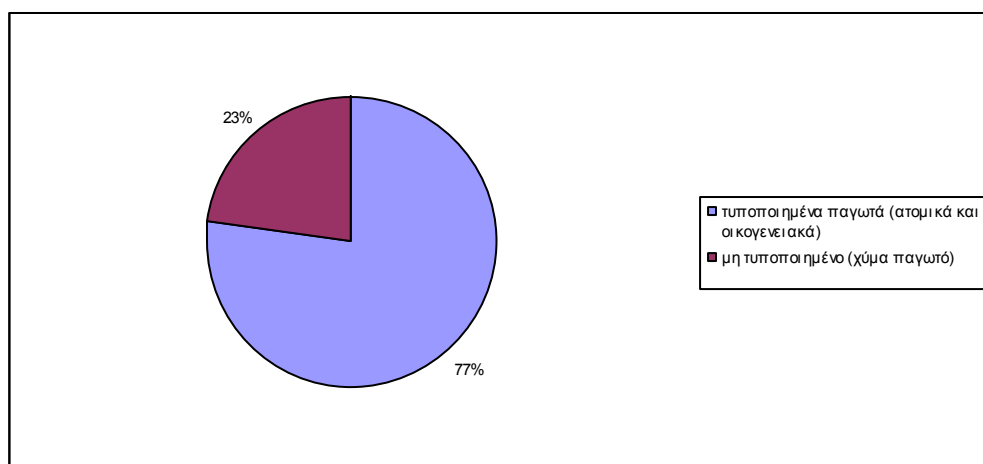
ήταν 34 εκατομμύρια ευρώ και αυξήθηκε κατά 9% από το 2003 χάρην στους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης της Κίνας.

Η αύξηση της αγοράς του παγωτού στην Ασία και την Αυστραλασία προβλέπεται να συνεχιστεί αλλά με αργούς ρυθμούς. Συνολικά προβλέπεται η αύξηση να φτάσει περίπου τα 7 δισεκατομμύρια λίτρα μέχρι το τέλος του 2012. Η κατά κεφαλήν κατανάλωση θα φτάσει τα 2,1 λίτρα και αυτή η αύξηση έχει γίνει ήδη εμφανής σε όλες τις χώρες εκτός από την Αυστραλία η οποία γνωρίζει μια μικρή μείωση. (Hannah Green, 2009)

8. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

8.1 Τρέχουσες και προβλεπόμενες κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις

Σύμφωνα με κλαδική μελέτη που εκπόνησε η Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών της ICAP Group η αγορά των παγωτών, σαφώς επηρεασμένη από την αρνητική οικονομική συγκυρία, εμφανίζει πτωτικές τάσεις και αναμένεται να παρουσιάσει περαιτέρω απώλειες το προσεχές διάστημα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της κλαδικής μελέτης, η συνολική εγχώρια αγορά παγωτού εμφάνισε πτώση 5,7% το 2009 σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ενώ το 2010 παρουσίασε περαιτέρω υποχώρηση της τάξεως του 4%. Τα τυποποιημένα παγωτά (ατομικά και οικογενειακά) κάλυψαν το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής κατανάλωσης το 2010 με ποσοστό της τάξεως του 77%. Τα ατομικά παγωτά απέσπασαν μερίδιο συμμετοχής 51%, τα οικογενειακά απέσπασαν μερίδιο της τάξης του 26%, ενώ το μη τυποποιημένο (χύμα παγωτό) κάλυψε το 23% του συνόλου.(ICAP, 2011)



Η εισαγωγική διείσδυση στην αγορά παγωτού τη διετία (2009-2010) κυμάνθηκε μεταξύ 31%-34% και η αντίστοιχη εξαγωγική δραστηριότητα κυμάνθηκε μεταξύ 18%-

20%, τα τελευταία έτη. Πέρα από την ανάλυση της αγοράς, στη συγκεκριμένη μελέτη πραγματοποιείται και χρηματοοικονομική ανάλυση επιχειρήσεων παραγωγής παγωτού, με τη χρήση αριθμοδεικτών. Από τον ομαδοποιημένο ισολογισμό που παρουσιάστηκε βάσει δείγματος 13 αντιπροσωπευτικών παραγωγικών επιχειρήσεων παγωτού, προκύπτει ότι οι πωλήσεις των παραγωγικών επιχειρήσεων παγωτού για το 2009 μειώθηκαν κατά 8,8% σε σχέση με το 2008, ενώ το μικτό κέρδος μειώθηκε κατά 9,97%. Συνέπεια των παραπάνω ήταν η σημαντική μείωση (-41,1%) στα αντίστοιχα λειτουργικά αποτελέσματα, γεγονός που σε συνδυασμό με τη δραστικότητα αύξηση των μη λειτουργικών εξόδων, οδήγησε τελικά σε εμφάνιση ζημιογόνου αποτελέσματος το 2009, έναντι αντίστοιχων καθαρών κερδών του προηγούμενου έτους.

ΜΕΓΕΘΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ					
ΚΛΑΔΟΣ	2005	2006	2007	2008 (Εκτ)	2011 (Εκτ)
ΠΑΓΩΤΟ	251	261	271	281	310
ΓΙΑΟΥΡΤΙ	300	315	330	345	390
ΓΑΛΑ	1509	1580	1651	1720	1930
ΣΥΝΟΛΟ	2060	2156	2253	2346	2630
Ποσά σε εκατ. ευρώ					

Η αγορά του παγωτού στην Ελλάδα είναι της τάξεως των 250-280 εκατ. ευρώ, με έντονη εποχικότητα και με ετήσια αύξηση της κατανάλωσης μεταξύ του 1% και του 3%. Υπάρχει υψηλή συγκέντρωση μεριδίων αγοράς, ενώ επίσης παρατηρείται τάση ανάπτυξης στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας και στα προϊόντα που καταναλώνονται στο σπίτι (οικογενειακές συσκευασίες και πολυσυσκευασίες).

Πίνακας 1: Πωλήσεις παγωτού σε αξία (σε χιλ. ευρώ)			
Κατηγορία	12μηνο έως Δεκέμβριο 2009	12μηνο έως Δεκέμβριο 2010	Ποσοστιαία μεταβολή (%)
Σύνολο αγοράς	245.598	233.762	-4,8%
PL	17.170	18.865	9,9%
<i>Σημείωση: Περιλαμβάνονται καταστήματα τροφίμων και ψιλικών, περίπτερα και γαλακτοπωλεία, στο σύνολο της ελληνικής αγοράς (ηπειρωτική Ελλάδα, Πελοπόννησος και Κρήτη).</i>			
Πηγή: Nielsen Market Track			
Πίνακας 2: Ποσοστιαία μεταβολή πωλήσεων παγωτού (σε όγκο)			
Κατηγορία	Ποσοστιαία μεταβολή (Ιαν.-Δεκ. 2010 - Ιαν.-Δεκ.2009)		
Σύνολο αγοράς	-4,1%		
PL	7,4%		
<i>Σημείωση: Περιλαμβάνονται καταστήματα τροφίμων και ψιλικών, περίπτερα και γαλακτοπωλεία, στο σύνολο της ελληνικής αγοράς (ηπειρωτική Ελλάδα, Πελοπόννησος και Κρήτη).</i>			
Πηγή: Nielsen Market Track			

Οι πωλήσεις του παγωτού υποχώρησαν το 2010 στο σύνολο της αγοράς κατά 4,1% σε όγκο και 4,8% σε αξία (πηγή Nielsen). Το παγωτό δεν αποτελεί είδος πρώτης ανάγκης και υπ' αυτήν την έννοια η αγορά του είναι ευάλωτη στις συνέπειες της οικονομικής κρίσης. Ωστόσο, η κατανάλωσή του προσφέρει μια οικονομικά προσιτή και σύντομη απόλαυση, η οποία τελικά φαίνεται ότι προστατεύει την κατηγορία από τις μεγάλες πτωτικές τάσεις που ταλαιπωρούν άλλα προϊόντα. Στο επιχειρηματικό πεδίο οι εξελίξεις στον κλάδο του παγωτού είναι ιδιαίτερα «θερμές». Στις αρχές του 2011 δόθηκε επισήμως το πράσινο φως από την Επιτροπή Ανταγωνισμού για την εξαγορά της ΕΒΓΑ από τη Unilever Hellas –λίγα χρόνια πριν προηγήθηκε η εξαγορά της Δέλτα Βιομηχανίας Παγωτού από τη Nestle Hellas.

Παράλληλα, η γαλακτοβιομηχανία Κρι-Κρι ενίσχυσε τη συνεργασία της με τη Mars Hellas, αναλαμβάνοντας την αποκλειστική διάθεση όλων των παγωτών Mars από τα ψυγεία της (τα τελευταία μέχρι πρότινος διέθεταν μόνο επιλεγμένους κωδικούς Mars). Από τη νέα συνεργασία, αναμένεται μια αύξηση των πωλήσεων παγωτού Κρι-Κρι κατά 15% σε σχέση με το περασμένο έτος και οικονομίες κλίμακας για τις συνεργαζόμενες εταιρείες συνεπεία της συνένωσης των δικτύων τους.



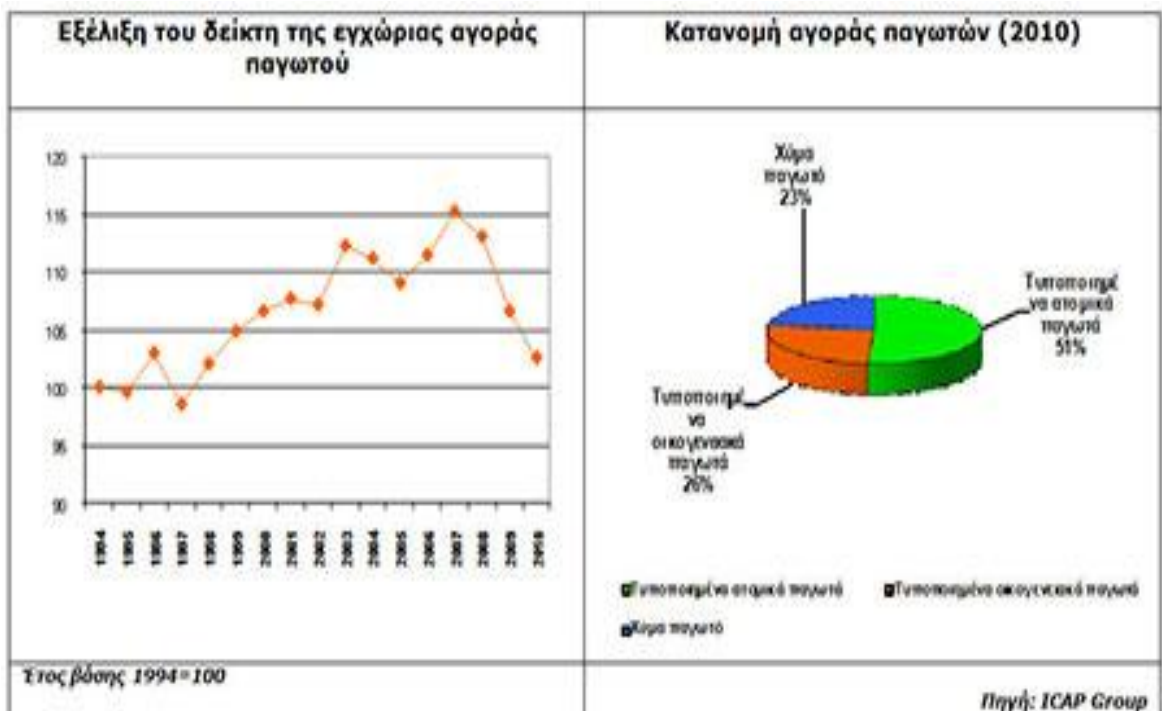
Ως εκ τούτου ο όμιλος της Unilever στην αγορά του παγωτού μέσω των δύο εμπορικών σημάτων, της Algida και της EBΓA, κατέχει την πρώτη θέση. Με βάση τις τελευταίες μετρήσεις της αγοράς η Algida έχει το 23,2% και η EBΓA το 17,1% - η αγορά όμως δεν έχει ακόμη «ζεσταθεί». Συνολικά το μερίδιό της βρίσκεται στο 40,3%. Στην επόμενη θέση βρίσκεται η Nestle - ως πέρυσι ήταν στην πρώτη θέση της αγοράς - με 34,7%, από 33,6% που είχε πέρυσι την ίδια περίοδο, εμφανίζεται δηλαδή να κερδίζει μερίδιο αγοράς. Και ακολουθεί στην τρίτη θέση, με σημαντική απόσταση από τη δεύτερη, η σεραϊκή γαλακτοβιομηχανία Κρι Κρι του κ. Π. Τσιναβού, η μοναδική ελληνικών συμφερόντων επιχείρηση του κλάδου, με 7,2% μερίδιο αγοράς - σύμφωνα μάλιστα με τις προαναφερόμενες μετρήσεις φαίνεται να κερδίζει περισσότερο από δύο ποσοστιαίες

μονάδες.

Η συγκέντρωση της αγοράς στα χέρια ολίγων οδηγεί από την άλλη πλευρά σε προβληματισμό. «Μακροπρόθεσμα ίσως δημιουργηθεί μια κατάσταση, όπου δεν θα υπάρχουν ενδιάμεσοι, δηλαδή μικρότεροι ανταγωνιστές», εκτιμά στέλεχος μεγάλης αλυσίδας λιανικής, προσθέτοντας: «Σε αυτό το στάδιο θα παίξουν σημαντικό ρόλο τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας».

Η εισαγωγική διείσδυση στην αγορά παγωτού τη διετία (2009-2010) κυμάνθηκε μεταξύ 31%-34% και η αντίστοιχη εξαγωγική δραστηριότητα κυμάνθηκε μεταξύ 18%-20%, τα τελευταία έτη.

Σχετικά με την εξέλιξη του κλάδου, αναμένεται ότι το συνολικό μέγεθος της αγοράς παγωτού θα εμφανίσει ελαφρώς πτωτική τάση τη διετία 2011-2012. Καθοριστικός παράγοντας για την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου είναι η αλλαγή της αντίληψης που έχουν οι καταναλωτές για το παγωτό και την κατανάλωση του εκτός θερινής περιόδου. Όσον αφορά τη δομή του κλάδου, προβλέπεται περαιτέρω ενδυνάμωση των μεγάλων επιχειρήσεων σε βάρος των μικρών βιοτεχνικών μονάδων.



(Έλενα Καρατζίκου, 2011)

8.2 Διαμόρφωση του Εμπορικού Ισοζυγίου και του Ισοζυγίου Τρέχουσων Συναλλαγών

I.A	ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ (I.A.1 - I.A.2)	2008	2009	2010	2011
	ΙΣΟΖΥΓΙΟ καυσίμων	- 44.048,8	- 30.767,3	- 28.279,6	- 27.221,2
	ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ χωρίς καύσιμα	- 12.154,6	-7.596,5	-8.627,2	- 11.126,9
	ΙΣΟΖΥΓΙΟ πλοίων	- 31.894,3	- 23.170,8	- 19.652,4	- 16.094,2
	ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ χωρίς καύσιμα και πλοία	-4.705,0	-3.356,9	-3.621,3	-3.261,2
I.A.1	Εξαγωγές αγαθών	- 27.189,3	- 19.813,9	- 16.031,1	- 12.833,0
	εκ των οποίων:	19.812,9	15.318,0	17.081,5	20.233,0
	Πλοία (πωλήσεις)	4.254,5	3.063,2	4.950,0	6.187,7
	Λοιπά αγαθά	1.582,0	771,7	798,6	754,7
	Εμπορεύματα	13.976,5	11.483,1	11.332,9	13.290,6
	Τριγωνικές συναλλαγές	16.936,1	13.304,7	15.352,6	18.677,0
	Επεξεργασία αγαθών	313,7	117,7	119,6	55,3
	Επισκευές αγαθών	23,3	16,5	9,5	9,6
	Προμήθειες εφοδίων	159,1	182,4	153,7	128,0
I.A.2	Εισαγωγές αγαθών	2.380,8	1.696,7	1.446,1	1.363,1
	εκ των οποίων:	63.861,7	46.085,3	45.361,0	47.454,1
	Πλοία (αγορές)	16.409,0	10.659,8	13.577,1	17.314,6
	Λοιπά αγαθά	6.286,9	4.128,6	4.419,9	4.015,9
	Εμπορεύματα	41.165,8	31.296,9	27.364,0	26.123,7
	Τριγωνικές συναλλαγές	62.130,2	44.934,4	43.930,7	45.191,6
	Επεξεργασία αγαθών	193,6	61,9	123,0	357,8

	Επισκευές αγαθών	39,9	33,8	28,4	35,2
	Προμήθειες εφοδίων	265,5	165,6	125,0	110,7
		1.232,6	889,5	1.154,0	1.758,8

(Πηγή Τράπεζα Ελλάδος) , ποσά σε ευρώ

Όπως προκύπτει σε σχέση με το 2010 οι ελληνικές εξαγωγές αυξήθηκαν κατά 42% (από 11,2 δισ. ευρώ σε 15,9 δισ. ευρώ), ενώ μείωση 20% (από 36,3 δισ. ευρώ σε 29,1 δισ. ευρώ) εμφάνισαν οι εισαγωγές στην Ελλάδα. Αποτέλεσμα ήταν το εμπορικό ισοζύγιο της χώρας να μειωθεί από 25,1 δισ. ευρώ σε 13,2 δισ. ευρώ. Στην ΕΕ το υψηλότερο εμπορικό πλεόνασμα εμφάνισε η Γερμανία (117, 9 δισ. ευρώ) και ακολουθούν η Ολλανδία (32,8 δισ. ευρώ) και η Ιρλανδία (32,4 δισ. ευρώ). Το υψηλότερο εμπορικό έλλειμμα σημειώθηκε στη Μεγάλη Βρετανία (88,1 δισ. ευρώ) και ακολουθούν η Γαλλία (65,8 δισ. ευρώ), η Ισπανία (36,7 δισ. ευρώ), η Ιταλία (23,1 δισ. ευρώ) και η Ελλάδα (13,2 δισ. ευρώ).

Όσον αφορά το έλλειμα του Ισοζυγίου Τρέχουσων Συναλλαγών περιορίστηκε κατά 1,4 δισ. ευρώ ή 8,6% το εννεάμηνο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2011 σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2010 και διαμορφώθηκε σε 15 δισ. ευρώ. (Το Βήμα, 2011)

9. ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙ – ΚΡΙ

9.1 Διαβλεπόμενες ευκαιρίες και απειλές για την επιχείρηση (Swot Analysis)

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Αποτελεί μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρίες τροφίμων
- Ισχυρές χρηματοοικονομικές επιδόσεις
- Άριστη ποιότητα προϊόντων με πιστοποίηση
- Εξαγωγές σε περισσότερες από δέκα χώρες
- Καινοτόμα και ποικίλης γκάμας προϊόντα
- Διάκριση στο διαγωνισμό BESTWORKPLACES 2011
- Υποψήφιο στη βράβευση SIAL D' OR το παγωτό MASTER CHOCOLAT PARFAIT

Η KPI – KPI αποτελεί μια υγιή επιχείρηση που αναπτύσσεται σταδιακά και έχει διαρκή δημιουργία ταμειακών ροών. Κύριος στόχος της είναι η προσφορά υψηλής ποιότητας προϊόντων και αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό που την ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό. Παράλληλα, διαθέτει μεγάλη γκάμα προϊόντων έτσι ώστε να καλύπτει τις ανάγκες κάθε ηλικίας.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Υψηλές τιμές προϊόντων
- Ευάλωτη φύση προϊόντων
- Αυξημένη γραφειοκρατία σε Βαλκανικές Χώρες (Σερβία, Βουλγαρία)

Οι υψηλές τιμές των προϊόντων της KPI – KPI είναι ανάλογες της ποιότητας όμως στην περίοδο της οικονομικής ύφεσης που διανύουμε αποτελούν έναν παράγοντα που επηρεάζει αρνητικά την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών. Παράλληλα, η ευπαθή φύση των προϊόντων αποτελεί επίσης μια βασική αδυναμία, καθώς είναι πιθανή η δημιουργία αποθέματος το οποίο πρέπει να εκμεταλευθεί άμεσα πρώτου κριθεί ακατάλληλο για κατανάλωση.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Αξιοποίηση ευκαιριών από τις διαρθρωτικές αλλαγές στην αγορά παγωτού
- Καλλιέργεια εξαγωγικού προσανατολισμού
- Συνεργίες, συνεργασίες
- Σταδιακή ένταξη του παγωτού στις καθημερινές διατροφικές συνήθειες ανεξαρτήτως εποχής του χρόνου

Η δραστηριοποίηση της KPI – KPI στο εξωτερικό αποτελεί έναν από τους βασικότερους πυλώνες της φιλοσοφίας της και σωτήρια λύση για την επιβίωση της εταιρίας κατά την παρούσα οικονομική κατάσταση. Έτσι, δίνεται βάση στον εξαγωγικό προσανατολισμό και γίνονται εγκαίρως αντιληπτές οι εκάστοτε ευκαιρίες για την

επίτευξη των ανάλογων στόχων. Επίσης, πολύ σημαντική ευκαιρία ανάπτυξης για την KPI – KPI αποτελεί το γεγονός ότι τόσο στο εξωτερικό όσο σταδιακά και στην Ελλάδα οι καταναλωτές έχουν σταματήσει να θεωρούν το παγωτό ως μια απόλαυση αποκλειστικά καλοκαιρινή. Τέλος, οι συνεργασίες που προέκυψαν τόσο με την ION όσο και με τη MARS αποδείχτηκαν πολύ σημαντικές για την ενδυνάμωση του ονόματος της KPI – KPI.

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Δυσμενές οικονομικό περιβάλλον
- Ισχυρός ανταγωνισμός
- Αυξημένο κόστος ζωής που περιορίζει την αγοραστική δύναμη του καταναλωτή

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η οικονομική κρίση αποτελεί μια σοβαρή απειλή για την δραστηριοποίηση της KPI – KPI τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό. Το παγωτό δεν αποτελεί προϊόν πρώτης ανάγκης, επομένως κατά τον περιορισμό της αγοραστικής δύναμης του καταναλωτή θα αποτελέσει ένα αγαθό που θα περικοπεί από το καλάθι του νοικοκυριού. Επίσης, ο ισχυρός ανταγωνισμός που υπάρχει τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό αποτελεί μια βασική απειλή για την KPI – KPI η οποία πρέπει διαρκώς να ερευνά τις ανάγκες των καταναλωτών και να κάνει τις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις ώστε να καλύπτει όλο και περισσότερο τις ανάγκες αυτές και να γίνεται πιο ανταγωνιστική.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Ο κύριος επιχειρηματικός στόχος της εταιρίας KPI – KPI είναι η ανάπτυξη στην αγορά των Βαλκανίων μέσω των θυγατρικών εταιριών που έχουν ήδη ιδρυθεί και η δημιουργία ενός πολύ ισχυρού brand name. Η KPI- KPI δίνει μεγάλη σημασία στις εξαγωγικές δραστηριότητες καθώς αποτελεί την ασφαλέστερη στρατηγική ανάπτυξης στην παρούσα δύσκολη οικονομική κατάσταση. Επιπλέον στοχεύει στο να διατηρήσει και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, περιορίζοντας το μερίδιο αγοράς από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που εξάγουν παγωτά και αποτελούν ανταγωνιστές για την επιχείρηση. Επίσης να καταφέρει η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί το σύνολο των

ευκαιριών που θα εμφανιστούν με στόχο την διεύρυνση της πελατειακής βάσης της. Τέλος επιθυμεί να πετύχει συνέχιση της ισχυροποίησης της εταιρίας στον κλάδο των παγωτών, ο οποίος θεωρείται ότι μπορεί να συμβάλει θετικά στην ενδυνάμωση του εμπορικού ισοζυγίου της χώρας μας.

9.2 Επενδύσεις, τεχνολογική και τεχνική υποδομή, συνεργασίες και προοπτικές

Η ΚΡΙ ΚΡΙ όλα αυτά τα χρόνια στη διάρκεια της ανάπτυξης της έκανε οργανωμένα βήματα επενδύοντας σε μηχανολογικό και τεχνολογικό εξοπλισμό, σε νέα προϊόντα, σε στελεχιακό δυναμικό, σε δυναμικές συνεργασίες στο εξωτερικό, αλλά και εμπορικά (brands, marketing, δίκτυα) στις αγορές – στόχους. Η νεότερη και πολύ σημαντική επένδυση της ΚΡΙ – ΚΡΙ είναι η έναρξη της παραγωγικής λειτουργίας του εργοστασίου στο Ερμπίλ του βόρειου Ιράκ. Πρόκειται για μια επένδυση, η οποία τελικά θα είναι μεγαλύτερη από τον αρχικό προγραμματισμό, αποτελεί όμως μια βασική αφορμή για την διεύρυνση της ΚΡΙ – ΚΡΙ στην Μέση Ανατολή.

Όσον αφορά την τεχνολογική και τεχνική υποδομή, τα εργοστάσια της εταιρίας διαθέτουν τον απαραίτητο μηχανολογικό εξοπλισμό νέας οικολογικής τεχνολογίας για την παραγωγή προϊόντων άριστης ποιότητας και υψηλής ασφάλειας προς κατανάλωση. Οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO 9001:2000, ενώ εφαρμόζεται σύστημα HACCP σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ 1416:2000 για όλες τις γραμμές παραγωγής των προϊόντων, δηλαδή γάλα, γιαούρτι και παγωτό, έτσι ώστε να διασφαλίζεται πλήρως η υγιεινή και η ασφάλεια του καταναλωτή. Το εργοστάσιο παγωτού είναι εξοπλισμένο με τις πιο εξελιγμένες και σύγχρονες γραμμές παραγωγής, που επιτρέπουν ετήσια παραγωγική δυνατότητα 9.500 χιλ. τόνων για τη σεζόν του παγωτού (8 μήνες). Τέλος, Η Κρι Κρι Α.Ε. διαθέτει αναγνωρισμένο εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου για όλα τα προϊόντα της, με άρτιο εξοπλισμό και κατάλληλα εκπαιδευμένο επιστημονικό προσωπικό για τη διεξαγωγή των αυστηρών διαδικασιών ελέγχου που εφαρμόζονται καθημερινά.

Η ΚΡΙ – ΚΡΙ στην προσπάθειά της να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της και να ενδυναμώσει το brand name συνεργάστηκε με την ION και την MARS. Οι συνεργασίες αυτές συνέβαλλαν σημαντικά:

- στην ελκυστικότητα των σημείων πώλησης σε νέους καταναλωτές

- στην αύξηση των πωλήσεων
- στην απόκτηση συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Τέλος, όσον αφορά τις συμμετοχές, η ΚΡΙ – ΚΡΙ έχει τον έλεγχο της εταιρίας Kri Kri Doo Kumanovo με έδρα την Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας (Π.Γ.Δ.Μ.) και παρέχει προς αυτήν διάφορες υπηρεσίες, όπως εκπαίδευση υπαλλήλων και τεχνογνωσία με σκοπό τη βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων.

Η εταιρία απασχολεί 31 εργαζομένους, και η εταιρική σύνθεση της παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Έταιροι Κεφαλαίου	Εταιρικού	Ποσοστό (%)
Κρι Κρι Α.Ε.		71,15%
Αλλοδαποί Επενδυτές		28,85%
Σύνολο		100%

Ιστορικό - Αντικείμενο εργασιών

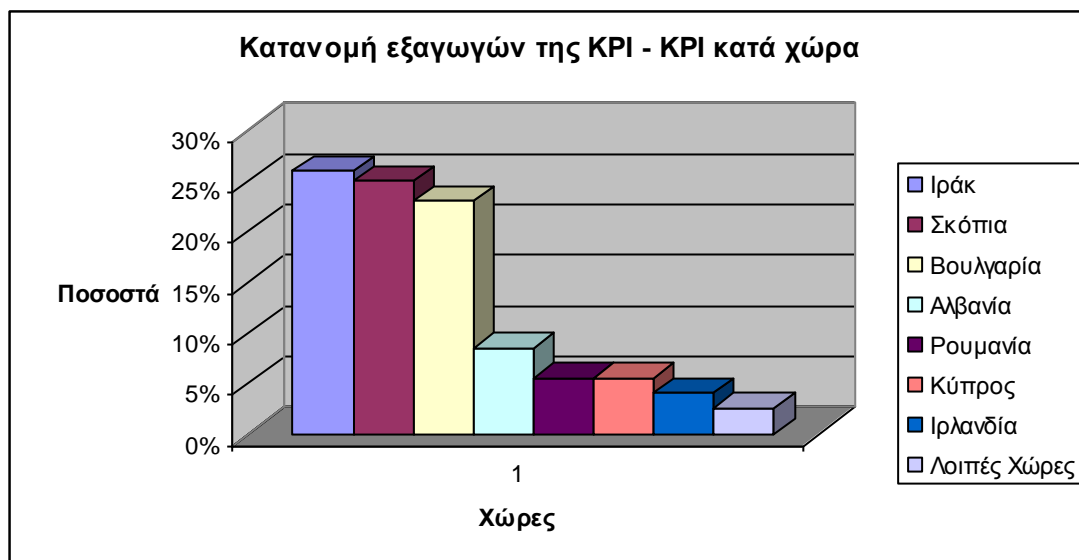
Η ΚΡΙ ΚΡΙ D.O.O. KUMANOVO ιδρύθηκε το 1990 ως εταιρία περιορισμένης ευθύνης με ξένη συμμετοχή με βάση το εμπορικό δίκαιο της Π.Γ.Δ.Μ.. Το αντικείμενό δραστηριότητας της εταιρίας είναι η παραγωγή και εμπορία παγωτού, γιαουρτιού, ξυνόγαλου και η διανομή τους με την επωνυμία "ΚΡΙ ΚΡΙ".

Το 1996 ξεκίνησε η παραγωγή προϊόντων παραδοσιακής γιαούρτης και ξυνόγαλου, ενώ το 1998 ξεκίνησε η παραγωγή παγωτού.

9.3 Ιστορικό των εξαγωγών και προβλεπόμενες κινήσεις

Η ΚΡΙ – ΚΡΙ ξεκίνησε τις εξαγωγικές της δραστηριότητες στον τομέα του παγωτού στη χώρα της FYROM το 1990. Τα πρώτα χρόνια η σχέση πωλήσεων εξωτερικού σε σχέση με το συνολικό τζίρο ήταν μικρή (περίπου 1%). Μετέπειτα προστέθηκαν οι χώρες της Αλβανίας και της Βουλγαρίας με μικρή συμμετοχή όμως στο συνολικό τζίρο. Η κύρια ανάπτυξη των πωλήσεων στις χώρες του εξωτερικού έχει ενδυναμωθεί αρκετά τα τελευταία πέντε χρόνια με ανάπτυξη όχι μόνο σε Ευρωπαϊκό

επίπεδο αλλά και σε παγκόσμιο (αγορές Μέσης Ανατολής και Αφρικής). Τα τελευταία δύο χρόνια το ποσοστό των εξαγωγών έναντι των συνολικών πωλήσεων ανέρχεται περίπου στο 5%. Σήμερα η KPI – KPI έχει καταφέρει την ενδυνάμωση της παρουσίας της στα Βαλκάνια και στη Μέση Ανατολή με τη δημιουργία τριών θυγατρικών εταιριών στη Βουλγαρία, τα Σκόπια και το Ιράκ. Παράλληλα, ήταν πολύ σημαντική η δημιουργία 1500, 1300 και 700 σημείων πώλησης στις χώρες αυτές αντίστοιχα. Όσον αφορά την κατανομή των εξαγωγών της KPI – KPI κατά χώρα στον τομέα του παγωτού όπως θα διαπιστώσουμε και από τον παρακάτω πίνακα το μεγαλύτερο ποσοστό εξαγωγών πραγματοποιείται στο Ιράκ και στη συνέχεια ακολουθούν οι Βαλκανικές χώρες. Το μικρότερο ποσοστό αντιστοιχεί σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις οποίες η KPI – KPI δραστηριοποιείται μέσω σύναψης συμφωνιών με τοπικούς αντιπρόσωπους.



(Ανδρέας Μυλωνάς, 2011)

9.4 Εξαγωγική στρατηγική για την υπό προγραμματισμό περίοδο

Ένας πολύ σημαντικός στόχος της KPI – KPI είναι η ανάπτυξη της στις Βαλκανικές Χώρες και η δημιουργία ενός ισχυρού Brand Name. Μέχρι τώρα η δημιουργία δύο θυγατρικών εταιριών στην Βουλγαρία και τα Σκόπια αποτέλεσε έναν καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς της KPI – KPI. Όσον αφορά την υπό προγραμματισμό περίοδο, η αναζήτηση μιας Βαλκανικής Χώρας για περαιτέρω αύξηση του μεριδίου αγοράς στα Βαλκάνια καθιστά την Σερβία έναν ιδανικό στόχο για την KPI –KPI. Η προσέγγιση θα γίνει βάση των θυγατρικών των δύο γειτονικών χωρών (Βουλγαρία, Σκόπια). Η στρατηγική που θα ακολουθήσει το τμήμα

μάρκετινγκ της KPI – KPI είναι εξαγωγές των υπάρχοντων προϊόντων με τη βοήθεια διαμεσολαβητών ή και μεσαζόντων. Σε αυτήν την περίπτωση, η εταιρία θα συνάψει συμφωνία με τοπικούς αντιπροσώπους οι οποίοι θα αναλάβουν την προώθηση και την πώληση των παγωτών στους υποψήφιους πελάτες. Ο αριθμός των σημείων πώλησης αυτή τη στιγμή στα Βαλκάνια ανέρχεται σε 2800 και με τη δημιουργία 200 νέων σημείων στη Σερβία θα φτάσει στο σύνολο τα 3000 σημεία πώλησης. Η πώληση των προϊόντων θα γίνεται σε κίτρινα ψυγεία στα περίπτερα, μικρά μαγαζιά με ψιλικά είδη, κιλυκεία και σε supermarkets. Ταυτόχρονα θα γίνεται έντονη διαφήμιση του ονόματος της KPI – KPI στα σημεία πώλησης με αφίσες, ψυγεία της KPI – KPI και ομπρέλες. Σε περίπτωση που υπάρξει ανταπόκριση ο αριθμός των σημείων πώλησης θα αυξηθεί ανάλογα.

9.4.1 Στόχοι εξαγωγικής στρατηγικής - ποιοτικοί και ποσοτικοί

. Όσο για τους στόχους της εξαγωγικής στρατηγικής της KPI - KPI, έχουν ως εξής:

Ποιοτικοί

Ο βασικότερος ποιοτικός στόχος της KPI – KPI για τον επόμενο χρόνο είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς στα Βαλκάνια βάση των θυγατρικών που έχουν ήδη δημιουργηθεί στα Σκόπια και στη Βουλγαρία. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της δραστηριοποίησης στη Σερβία όπου το βασικότερο πλεονέκτημα αποτελεί ότι η ομάδα πωλήσεων στα Σκόπια μπορεί να στηρίξει το εγχείρημα (παρόμοια γλώσσα, γεωγραφική εγγύτητα, παρόμοια κουλτούρα). Ένας ακόμη ποιοτικός στόχος της KPI – KPI είναι η ενδυνάμωση του Brand Name στα Βαλκάνια και η δημιουργία της αναγνωρισιμότητας του Brand στη Σερβία.

Ποσοτικοί

Ο κυριότερος ποσοτικός στόχος της KPI – KPI αφού εισέλθει στην αγορά της Σερβίας είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς στην περιοχή των Βαλκανίων σε ποσοστό 8 – 10 % σε βάθος τριετίας.

9.4.2 Αγορές και πελάτες

Οι βασικότεροι ανταγωνιστές για την KPI – KPI αποτελούν η Algida και η Nestle, ενώ σε διεθνές επίπεδο το μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς παγωτού μοιράζονται οι Unilever, Nestle, Haagen Dazs, Dreyers, Lotte, Mc Donalds και τα παγωτά ιδιωτικής ετικέτας. Γενικότερα, σύνηθες φαινόμενο αποτελεί πλέον το γεγονός ότι οι μεγάλες εταιρίες εξαγοράζουν τις μικρότερες και αυτό οδηγεί στη συγκέντρωση της αγοράς στα χέρια των ολίγων. Μακροπρόθεσμα ίσως δημιουργηθεί μια κατάσταση, όπου δεν θα υπάρχουν ενδιάμεσοι, δηλαδή μικρότεροι ανταγωνιστές.

Όσον αφορά την αγορά της Σερβίας υπάρχουν τρεις κύριοι ανταγωνιστές για την KPI – KPI οι οποίοι είναι οι MAGNUM D.O.O., NESTLE ICE CREAM SRBIJA A.D. και SOMBOLED D.O.O. Ο όγκος των πωλήσεων στην αγορά παγωτού της Σερβίας είναι παρόμοιος κάθε χρόνο κατά την περίοδο επανεξέτασης. Κατά τα έτη 2009 και 2010 σημειώθηκε μια μικρή πτώση γεγονός που αποτελεί απόρροια της οικονομικής κρίσης που έπληξε τους σέρβους καταναλωτές αυτά τα χρόνια. Το 2011 η απόδοση ήταν ελαφρώς καλύτερη . (Market Report Of Ice Cream in Serbia, 2012)

9.4.3 Πρόγραμμα Δράσης

9.4.3.1 Προϊόν

Όπως προαναφέρθηκε η KPI – KPI έχει μία μεγάλη γκάμα προϊόντων τα οποία είδη εξάγει σε χώρες στα βαλκάνια, την Ευρώπη και στην μέση ανατολή.

Όσον αφορά το παγωτό τα προϊόντα είναι τα εξής:

- 1) **Ατομικά**
 - Κύπελλα
 - Παιδικά
 - Παγωτοσοκολάτες
 - Πύραυλοι
 - Μπισκοτοειδή
 - Γρανίτες

2)Οικογενειακά

- Dolce Vita 2lt
- Ensticto 850ml
- Royal 1100ml

3)Πολυσυσκευασίες

- Master Mini ION Αμυγδάλου 8τμχ
- Master Mini ION Υγείας Αμυγδάλου 8τμχ
- Master Mini ION Ανάμεικτο 8τμχ
- Master ION Mini Πυραυλάκια 6τμχ
- Master Mini 0% Ζάχαρη 8τμχ
- Master Double Καραμέλα 8τμχ
- Scooby Doo 8τμχ

4)Επαγγελματικά

- Παγωτίνια
- Τούρτες Παγωτό

5)Ιδιωτική Ετικέτα

9.4.3.2 Τιμή

«Η τιμολόγηση είναι μια από τις περισσότερο σύνθετες περιοχές αποφάσεων για τη διεθνή επιχείρηση», όπως αναφέρει ο κος Χ. Σαρμανιώτης. Ένα από τα προβλήματα των επιχειρήσεων που κινούνται στη διεθνή πραγματικότητα είναι πως θα πρέπει να υπολογίσει πολλούς παράγοντες εκ των οποίων ο ένας είναι η τιμολόγηση, εφόσον σε κάθε χώρα δεν ισχύουν τα ίδια πλαίσια. Αυτά αφορούν τη ζήτηση, τον ανταγωνισμό, τα στοιχεία κόστους και τους στόχους της εταιρίας, καθώς και την κρατική πολιτική.(Σαρμανιώτης, 2006)

Όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική της KPI - KPI αυτή είναι σε συνάρτηση με την γενικότερη φιλοσοφία της γύρω από το προϊόν, έτσι η KPI – KPI προσφέρει μεν τα

προϊόντα της σε αισθητά υψηλότερες τιμές από αυτές του ανταγωνισμού αλλά παράλληλα προσφέρει και το καλύτερο ποιοτικά προϊόν σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

9.4.3.3 Διανομή

Όσον αφορά τη διανομή των παγωτών KPI – KPI, οι αντιπρόσωποι (ή οι θυγατρικές) αγοράζουν τα προϊόντα ex works, δηλαδή με δικό τους μεταφορικό μέσο (φορτηγό ψυγείο ή container υπό ψύξη) από τις αποθήκες της KPI - KPI.

Στη συνέχεια τα μεταφέρουν σε δικές τους ιδιόκτητες ή ενοικιαζόμενες συνήθως αποθήκες-θαλάμους ψύξης κατάψυξης.

Από εκεί η διανομή γίνεται με το δικό τους δίκτυο στα σημεία πώλησης.

Καθημερινά υπάρχουν δρομολόγια με βαν διανομής από τις αποθήκες τους στα σημεία πώλησης. Αυτό σημαίνει ότι έχουν οδηγούς-πωλητές, και αυτοκίνητα, και διαχειρίζονται το στοκ στις αποθήκες τους ανάλογα με τις πωλήσεις και στέλνουν παραγγελίες προς εμάς.

Η ίδια πολιτική διανομής θα εφαρμοστεί και στην περίπτωση της Σερβίας .

9.4.3.4 Προώθηση

Η προώθηση των προϊόντων της KPI- KPI μέσα στον επόμενο χρόνο θα αφορά κυρίως ενέργειες όπως:

- Η ενίσχυση του τμήματος πωλήσεων με την πρόσληψη νέων πωλητών για την είσοδο σε νέες αγορές-χώρες.
- Η εντατική διαφήμιση προϊόντων της στην τηλεόραση, το ραδιόφωνο και σε περιοδικά καθώς και στα σημεία πώλησης μέσω αποτύπωσης του Brand Name σε ομπρέλες, αφίσες κλπ.
- Η συμμετοχή της εταιρίας σε μεγάλες εκθέσεις όπως είναι η Intermopro που διοργανώνεται κάθε δύο χρόνια στο Ντύσσελντορφ και θα βοηθήσει στην ανάπτυξη της KPI – KPI σε Ευρωπαϊκό επίπεδο και η Αρτόζα που πραγματοποιείται επίσης κάθε δύο χρόνια στην Ελλάδα και προσελκύει το ενδιαφέρον όχι μόνο Ελλήνων και Κυπρίων επαγγελματιών αλλά και επισκέπτες από τις χώρες της Βαλκανικής χερσονήσου, της Ανατολικής Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής.

9.5 Κοινό Στόχος

Τόσο στην Ελλάδα όσο και στη διεθνή αγορά τα προϊόντα της KPI – KPI έχουν ως κοινό στοχο τους τελικούς καταναλωτές που θα βρουν το προϊόν στα σημεία πώλησης (Σούπερ Μάρκετ, περίπτερα). Λόγω της σχετικά υψηλής τιμής πώλησης των παγωτών, η KPI – KPI στοχεύει σε μεσοανώτερη οικονομική τάξη και σε νεανικό κοινό. Την ίδια φιλοσοφία λοιπόν θα ακολουθήσει και στην Σερβία.

9.6 Οργάνωση εξαγωγών της KPI – KPI

9.6.1 Περιγραφή της οργάνωσης

Αρχικά η επιχείρηση κλείνει συμφωνίες μέσα στο τρέχον έτος με σκοπό να διασφαλίζεται ολόκληρη η παραγωγή του επόμενου έτους. Κατόπιν, τα προϊόντα μέσω οργανωμένων καναλιών διανομής φτάνουν στα σημεία πώλησης από όπου μπορούν να τα προμηθευτούν οι τελικοί καταναλωτές.

9.6.2 Αναδιοργάνωση

Προκειμένου να αναδιοργανώσει τις εξαγωγές της η επιχείρηση θα πρέπει αρχικά να πραγματοποιεί έρευνα στην εκάστοτε αγορά για να ελέγξει αν υπάρχουν δυνατότητες δραστηριοποίησης. Επίσης θα ήταν καλό να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στον τομέα των δημοσίων σχέσεων και της διαφήμισης ούτως ώστε να ενδυναμωθεί το Brand Name της επιχείρησης.

9.7 Προϋπολογισμός εξαγωγών

Τα τελευταία δύο χρόνια το ποσοστό των εξαγωγών έναντι των συνολικών πωλήσεων ανέρχεται περίπου στο 5%. Η εταιρία θέλοντας αυξήσει αυτό το ποσοστό επιδιώκει την επέκταση και σε νέες χώρες καθώς η ελληνική αγορά, εξ' αιτίας της οικονομικής κρίσης κυρίως, δεν μπορεί να απορροφήσει τον διαθέσιμο όγκο παραγωγής που είναι σε θέση να παράγει η KPI – KPI.

Ο προϋπολογισμός περιλαμβάνει τις προωθητικές κινήσεις που θα πραγματοποιήσει η επιχείρηση προκειμένου να εισέλθει στην αγορά της Σερβίας και να ενδυναμώσει το Brand Name.



Όπως φαίνεται και από το παραπάνω σχήμα, η πορεία των πωλήσεων της KPI – KPI ήταν ανοδική από το 2006 μέχρι και το 2010. Οι πωλήσεις του ομίλου το 2009 ήταν 40.254 ενώ το 2010 έφτασαν σε αριθμό τις 47.196.

Όσον αφορά το δωδεκάμηνο του 2011 ο Όμιλος πέτυχε μικρή αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 1,5% (€ 47.907 χιλ έναντι € 47.196 χιλ) στη χρήση 2011 έναντι εκείνης του 2010.

Οι πωλήσεις παγωτού του Ομίλου παρουσίασαν μείωση κατά 6,8% και διαμορφώθηκαν σε € 21.838 χιλ έναντι € 23.437 χιλ στην προηγούμενη

χρήση. Η μεταβολή αυτή, προέρχεται, κυρίως, από τη μείωση των πωλήσεων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας

σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αντίθετα, στην εγχώρια αγορά, οι πωλήσεις παγωτού παρουσίασαν θετική μεταβολή που οφείλεται, κατά κύριο λόγο, στην υλοποίηση της συμφωνίας συνεργασίας με τη MARS HELLAS

βάσει της οποίας η KPI-KPI ανέλαβε την αποκλειστική διανομή των παγωτών MARS σε πανελλαδικό επίπεδο. (KPI – KPI, 2012)

Όσον αφορά το οικονομικό έτος 2012 καθώς και το 2013 η KPI – KPI προβλέπει ότι λόγω οικονομικής κρίσης, οι πωλήσεις στην Ελλάδα θα παρουσιάσουν μείωση αλλά στο εξωτερικό κυρίως λόγω των σχεδίων της για εξαπλώση θα υπάρξει αύξηση. Μέσω της δραστηριοποίησης στη Σερβία η αναμενόμενη αύξηση του μεριδίου αγοράς πρόκειται να φτάσει το 8 – 10 % σε βάθος τριετίας, δηλαδή 2,7% περίπου ανά χρόνο.

9.8 Έλεγχος

Σκοπός του ελέγχου είναι να διερευνηθεί κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που έχουν τεθεί. Θα γίνει έλεγχος και εκτίμηση της απόδοσης των ενεργειών που γίνονται σε μηνιαία βάση.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΚΑΤΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ

Ιανουάριος-Δεκέμβριος 2011*

(Σε εκατ. ευρώ)

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΕΞΑΓΩΓΕΣ		% ΜΕΤΑΒΟΛΗ	% ΣΥΝΘΕΣΗ	
	2011	2010	11/10	2011	2010
ΚΟΣΜΟΣ	22.451,0	16.391,8	37,0%	100,0%	100,0%
ΟΟΣΑ (29 χώρες)	11.523,2	9.360,4	23,1%	51,3%	57,1%
Ε.Ε. (25)	9.544,9	8.626,9	10,6%	42,5%	52,6%
Ε.Ε. (15)	7.401,1	6.784,6	9,1%	33,0%	41,4%
Β. Αμερική	1.434,5	855,7	67,6%	6,4%	5,2%
Άλλες ανεπτυγμένες χώρες	149,8	135,9	10,2%	0,7%	0,8%
Υπόλοιπες ΟΟΣΑ (εκτός Ν.Κορέας)	1.919,6	1.048,7	83,0%	8,6%	6,4%
Βαλκάνια	3.325,4	2.751,2	20,9%	14,8%	16,8%
Κοινοπολ. Ανεξάρτ. Κρατών (ΚΑΚ)	662,6	469,3	41,2%	3,0%	2,9%
Β. Αφρική & Μ. Ανατολή	2.066,9	1.261,1	63,9%	9,2%	7,7%
Χώρες Αφρικής (εκτός Β.Αφρικής)	135,9	114,3	18,9%	0,6%	0,7%
Ν.Α. Ασία	811,0	273,6	196,4%	3,6%	1,7%
Λατ. Αμερική	97,7	55,3	76,7%	0,4%	0,3%
Λοιπές Χώρες	2.302,8	799,7	188,0%	10,3%	4,9%

ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΚΑΤΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ

Ιανουάριος-Δεκέμβριος 2011*

(Σε εκατ. ευρώ)

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ		% ΜΕΤΑΒΟΛΗ	% ΣΥΝΘΕΣΗ	
	2011	2010	11/10	2011	2010
ΚΟΣΜΟΣ	43.272,6	48.106,6	-10,0%	100,0%	100,0%
ΟΟΣΑ (29 χώρες)	24.469,9	28.412,5	-13,9%	56,5%	59,1%
Ε.Ε. (25)	21.148,3	23.254,2	-9,1%	48,9%	48,3%
Ε.Ε. (15)	19.350,5	21.556,3	-10,2%	44,7%	44,8%
Β. Αμερική	941,5	1.309,8	-28,1%	2,2%	2,7%
Άλλες ανεπτυγμένες χώρες	386,9	611,2	-36,7%	0,9%	1,3%
Υπόλοιπες ΟΟΣΑ (εκτός Ν.Κορέας)	1.851,5	2.146,9	-13,8%	4,3%	4,5%
Βαλκάνια	2.166,0	1.980,9	9,3%	5,0%	4,1%
Κοινοπολ. Ανεξάρτ. Κρατών (ΚΑΚ)	5.259,4	6.125,3	-14,1%	12,2%	12,7%
Β. Αφρική & Μ. Ανατολή	5.744,7	5.409,0	6,2%	13,3%	11,2%
Χώρες Αφρικής (εκτός Β.Αφρικής)	122,4	125,9	-2,8%	0,3%	0,3%
Ν.Α. Ασία	1.533,3	2.406,3	-36,3%	3,5%	5,0%
Λατ. Αμερική	367,0	780,9	-53,0%	0,8%	1,6%
Λοιπές Χώρες	3.751,6	3.956,1	-5,2%	8,7%	8,2%

* Τα στοιχεία και για τα δύο έτη είναι προσωρινά

ΣΗΜΕΙΩΣΗ

ΟΟΣΑ: Αυστρία, Βέλγιο, Καναδάς, Δανία, Γαλλία, Γερμανία, Ισλανδία, Ιρλανδία, Ιταλία, Λουξεμβούργο, Ολλανδία, Νορβηγία, Πορτογαλία, Ισπανία, Σουηδία, Ελβετία, Τουρκία, Ηνωμένο Βασίλειο, ΗΠΑ, Ιαπωνία, Φινλανδία, Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία, Μεξικό, Τσεχία, Ουγγαρία, Πολωνία, Ν.Κορέα, Σλοβακία

ΕΕ (25): Γαλλία, Βέλγιο, Λουξεμβούργο, Ολλανδία, Γερμανία, Ιταλία, Ην. Βασίλειο, Ιρλανδία, Δανία, Πορτογαλία, Ισπανία

Σουηδία, Φινλανδία, Αυστρία, Μάλτα, Εσθονία, Λεττονία, Λιθουανία, Πολωνία, Τσεχία, Σλοβακία, Ουγγαρία, Σλοβενία, Κύπρος

ΕΕ (15): Γαλλία, Βέλγιο, Λουξεμβούργο, Ολλανδία, Γερμανία, Ιταλία, Ην. Βασίλειο, Ιρλανδία, Δανία, Πορτογαλία, Ισπανία

Σουηδία, Φινλανδία, Αυστρία.

Β. Αμερική : ΗΠΑ, Καναδάς, Μεξικό

Άλλες ανεπτυγμένες χώρες: Ιαπωνία, Αυστραλία, Ν. Ζηλανδία

Υπόλοιπες ΟΟΣΑ: Ισλανδία, Νορβηγία, Ελβετία, Τουρκία

Βαλκάνια: Ρουμανία, Βουλγαρία, Αλβανία, Κροατία, Βοσνία-Ερζεγοβίνη, Σερβία-Μαυροβούνιο-Κόσοβο, ΠΓΔΜ

Κοινοπολ. Ανεξάρτ. Κρατών (ΚΑΚ): Ουκρανία, Λευκορωσία, Μολδαβία, Ρωσία, Γεωργία, Αρμενία, Αζερμπαϊτζάν, Καζακστάν, Τουρκμενιστάν, Ουζμπεκιστάν, Τατζικιστάν, Κιργιζία

Β. Αφρική & Μ. Ανατολή : Μαρόκο, Αλγερία, Τυνησία, Λιβύη, Αίγυπτος, Λίβανος, Συρία, Ιράν, Ιράκ, Ισραήλ, Ιορδανία, Σ. Αραβία, Κουβέιτ, Μπαχρέιν, Κατάρ, Ην. Αρ. Εμιράτα, Ομάν, Υεμένη

Χώρες Αφρικής (εκτός Β.Αφρικής): Μαυριτανία, Νίγηρ, Γκάνα, Νιγηρία, Γκαμπόν, Αιθιοπία, Κένυα, Δημ. Νοτ. Αφρικής

Ν.Α. Ασία : Ταϊβάν, Ινδονησία, Σιγκαπούρη, Φιλιππίνες, Χογκ Κονγκ, Ν.Κορέα, Ταϊλάνδη

Λατ.Αμερική : Αργεντινή, Βραζιλία, Μπαχάμες, Αγ. Βικέντιος, Ονδούρα, Παναμάς, Χιλή

Λοιπές Χώρες: Ινδία, Κίνα, Λοιπές Χώρες

Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Επεξεργασία στοιχείων από το ΚΕΕΜ

ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΚΑΤΑ ΜΟΝΟΨΗΦΙΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ-ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2011 (σε εκατ. ευρώ)

ΚΩΔ. ΤΤΔΕ	Π ρ ο ὶ ὄ ν	Α ξ ί α		% Μεταβολή	% Σύνθεση	
		2011*	2010*	11*/10*	2011*	2010*
Ε ξ α γ ω γ έ ς						
0+1+4	Αγροτικά προϊόντα	4.095,7	3.929,7	4,2%	18,2%	24,0%
0	Τρόφιμα και ζώα ζωντανά	3.231,6	3.100,1	4,2%	14,4%	18,9%
1	Ποτά & καπνός	565,5	539,9	4,7%	2,5%	3,3%

	4	Λάδια και λίπη ζωϊκής ή φυτικής προέλευσης	298,6	289,7	3,1%	1,3%	1,8%
2		Πρώτες ύλες	888,8	951,5	-6,6%	4,0%	5,8%
	2	Πρώτες ύλες μη edώδιμες εκτός από καύσιμα	888,8	951,5	-6,6%	4,0%	5,8%
3		Καύσιμα	6.568,5	1.830,6	258,8%	29,3%	11,2%
	3	Ορυκτά, καύσιμα, λιπαντικά, κ.λπ.	6.568,5	1.830,6	258,8%	29,3%	11,2%
5-8		Βιομηχανικά προϊόντα	10.230,5	9.213,3	11,0%	45,6%	56,2%
	5	Χημικά προϊόντα & συναφή (μ.α.κ.)	2.345,8	2.365,9	-0,8%	10,4%	14,4%
	6	Βιομηχανικά είδη ταξινομημένα κατά πρώτη ύλη	4.137,9	3.259,3	27,0%	18,4%	19,9%
	7	Μηχανήματα & υλικό μεταφορών	2.139,4	1.962,1	9,0%	9,5%	12,0%
	8	Διάφορα βιομηχανικά είδη	1.607,5	1.626,1	-1,1%	7,2%	9,9%
9		Άλλα	667,5	466,7	43,0%	3,0%	2,8%
	9	Είδη & συναλλαγές μη ταξινομημένα κατά κατηγορίες	667,5	466,7	43,0%	3,0%	2,8%
0-9		Συνολικές εξαγωγές	22.451,0	16.391,8	37,0%	100,0%	100,0%

Ε ι σ α γ ω γ έ ς

0+1+4		Αγροτικά προϊόντα	5.916,6	5.787,8	2,2%	13,7%	12,0%
	0	Τρόφιμα και ζώα ζωντανά	5.107,2	4.874,4	4,8%	11,8%	10,1%
	1	Ποτά & καπνός	554,9	680,3	-18,4%	1,3%	1,4%
	4	Λάδια και λίπη ζωϊκής ή φυτικής προέλευσης	254,5	233,1	9,2%	0,6%	0,5%
2		Πρώτες ύλες	1.433,8	1.190,9	20,4%	3,3%	2,5%
	2	Πρώτες ύλες μη edώδιμες εκτός από καύσιμα	1.433,8	1.190,9	20,4%	3,3%	2,5%
3		Καύσιμα	11.617,2	11.631,2	-0,1%	26,8%	24,2%
	3	Ορυκτά, καύσιμα, λιπαντικά, κ.λπ.	11.617,2	11.631,2	-0,1%	26,8%	24,2%

5-8	Βιομηχανικά προϊόντα	24.284,2	29.462,5	-17,6%	56,1%	61,2%
5	Χημικά προϊόντα & συναφή (μ.α.κ.)	6.866,6	7.302,2	-6,0%	15,9%	15,2%
6	Βιομηχανικά είδη ταξινομημένα κατά πρώτη ύλη	4.769,9	5.086,0	-6,2%	11,0%	10,6%
7	Μηχανήματα & υλικό μεταφορών	8.064,5	11.497,2	-29,9%	18,6%	23,9%
8	Διάφορα βιομηχανικά είδη	4.583,2	5.577,0	-17,8%	10,6%	11,6%
9	Άλλα	20,8	34,2	-39,2%	0,0%	0,1%
9	Είδη & συναλλαγές μη ταξινομημένα κατά κατηγορίες	20,8	34,2	-39,2%	0,0%	0,1%
0-9	Συνολικές εισαγωγές	43.272,6	48.106,6	-10,0%	100,0%	100,0%

* Τα στοιχεία και για τα δύο έτη είναι προσωρινά

Σημείωση: Επειδή τα στοιχεία είναι προσωρινά, η απεικόνιση των εξαγωγών κατά μεγάλες κατηγορίες προϊόντων

(Αγροτικά, Πρώτες ύλες, Καύσιμα, Βιομηχανικά, Άλλα) μπορεί να μην είναι ακριβής και να μην εκφράζει την επικρατούσα τάση.

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.. Επεξεργασία στοιχείων από το ΚΕΕΜ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΡΜΟΔΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΟΥ

κ. Ανδρέας Μυλωνάς , Διευθυντής Εξαγωγών της Γαλακτοβιομηχανίας ΚΡΙ – ΚΡΙ.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1) Στην ιστοσελίδα της ΚΡΙ- ΚΡΙ αναφέρεται ότι κατά τη χρονική περίοδο 2008-2010 σημειώθηκε συνολική αύξηση των εξαγωγών από 13% σε 28%.

I. Ποια ήταν η στρατηγική που υιοθετήθηκε για να επιτευχθεί η αύξηση αυτή;

Η πολιτική που υιοθετήθηκε για την εταιρία μας ήταν η εξής:

A) Η ίδρυση θυγατρικών εταιριών στη χώρα της Βουλγαρίας και στη χώρα του Ιράκ, με σκοπό την ενδυνάμωση της παρουσίας μας στις τοπικές αγορές. Οι δύο θυγατρικές, σε συνδιασμό με με τη θυγατρική εταιρία στη χώρα των Σκοπίων, θα διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο (ως στρατηγικά σημεία) στην ανάπτυξη των πωλήσεων μας στην ευρύτερη αγορά των Βαλκανίων και της Μέσης ανατολής αντίστοιχα.

B) Συμμετοχή σε εκθέσεις τροφίμων με έντονο ενδιαφέρον (ANUGA, SIAL, GULFOOD) καθώς και σε πολλές επιχειρηματικές αποστολές.

Γ) Συνεργασία με δυναμικές εταιρίες – αντιπροσώπους σε χώρες κυρίως της Δ. Ευρώπης και από κοινού ανάπτυξη των προϊόντων μας στις τοπικές αγορές.

Δ) Ολοκληρωμένες προτάσεις marketing σε κάθε αγορά ξεχωριστά, με ανάπτυξη προϊόντων, διαγωνισμών καθώς και ιδιαίτερων προωθήσεων.

II. Ποιο ποσοστό αφορούσε τα παγωτά;

Το ποσοστό των πωλήσεων παγωτού έναντι γιαουρτιού (για τις εξαγωγές) είναι 25% προς 75%.

III. Ποια είναι η κατανομή των εξαγωγών της ΚΡΙ – ΚΡΙ κατά χώρα στον τομέα του παγωτού;

Ιράκ 26%, FYROM 25%, Βουλγαρία 23%, Αλβανία 8,5%, Ρουμανία 5,5%, Κύπρος 5,5%, Ιρλανδία 4% και λοιπές χώρες 2,5%.

2) Από πότε ξεκίνησε η KPI – KPI εξαγωγές παγωτού και ποια ήταν η διαχρονική εξέλιξη σε σχέση με τον συνολικό σας τζίρο; (εάν είναι δυνατόν και σε απόλυτες τιμές)

Η KPI – KPI ξεκίνησε τις εξαγωγικές της δραστηριότητες (παγωτό) στη χώρα της FYROM το 1990. Τα πρώτα χρόνια η σχέση πωλήσεων εξωτερικού σε σχέση με τον συνολικό τζίρο ήταν μικρή (περίπου 1%). Μετέπειτα προστέθηκαν και οι χώρες της Αλβανίας και της Βουλγαρίας με μικρή συμμετοχή όμως στο συνολικό τζίρο. Η κύρια ανάπτυξη των πωλήσεων στις χώρες του εξωτερικού έχει ενδυναμωθεί αρκετά τα τελευταία 5 χρόνια με ανάπτυξη όχι μόνο σε Ευρωπαϊκό επίπεδο αλλά και σε παγκόσμιο (αγορές Μέσης Ανατολής και Αφρικής). Τα τελευταία δύο χρόνια το ποσοστό των εξαγωγών έναντι των συνολικών πωλήσεων ανέρχεται περίπου στο 5%.

3) Ποιοι είναι οι μελλοντικοί σας στόχοι για τις εξαγωγές παγωτού και ποιες είναι οι προσφορότερες στρατηγικές στην παρούσα οικονομική συγκυρία;

Οι μελλοντικοί μας στόχοι είναι: Ανάπτυξη (με βάσει τις θυγατρικές που έχουμε ιδρύσει) στις αγορές των Βαλκανίων και της Μέσης Ανατολής (όπου πιστεύουν ότι υπάρχουν μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης στην παρούσα δύσκολη οικονομική κατάσταση).

4) Παρακαλώ επιλέξτε και περιγράψτε ποια/ες από τις παρακάτω στρατηγικές ακολουθήσατε για να διεισδύσει και να αναπτυχθεί η KPI – KPI στις χώρες του εξωτερικού: (αποκλειστικά για τα παγωτά)

✓ Άμεση εξαγωγική δραστηριότητα

Ίδρυση θυγατρικών με σκοπό την άμεση εξαγωγική δραστηριότητα

✓ Εξαγωγές προϊόντων με τη βοήθεια διαμεσολαβητών ή και μεσαζόντων

Σύναψη συμφωνίας με τοπικούς αντιπροσώπους

Παραγωγή προϊόντων στο εξωτερικό μετά από άδεια (licensing)

Συναρμολόγηση προϊόντων

Παροχή τεχνολογίας / τεχνογνωσίας σε επιχείρηση του εξωτερικού για παραγωγή προϊόντων έναντι αμοιβής

Συνεργασίες με ξένες εταιρίες μέσω δικαιόχρησης

Άμεση επένδυση πλήρους ιδιοκτησίας στο εξωτερικό

Άμεση επένδυση στο εξωτερικό με τη μορφή κοινοπραξίας

Ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών με ξένες επιχειρήσεις

Μερική εξαγορά ξένης επιχείρησης

Ολική εξαγορά ξένης επιχείρησης

Υπογραφή συμβολαίων management

Άλλος τύπος διεθνοποίησης

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Φιλαδαρλής, Χ. (1989), “Εισαγωγή στις εξαγωγές”, Σύνδεσμος εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος, Σεπτέμβριος 1989
- Γαλάνη, Βασιλείου, Π. (1990), “Βασικό Μάρκετινγκ”, Εκδόσεις “Rosili”, Αθήνα
- Χατζηδημητρίου Γ., (2003), “Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες”, εκδόσεις “Ανικούλα”, Θεσσαλονίκη

Αυλωνίτης, Γ. Ι. , Λυμπερόπουλος Κ, Τζαναβάρας Β., (2010), “Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ”, εκδόσεις “Rosili”, Αθήνα

Σαρμανιώτης, Χ., (2006), “Διεθνές Μάρκετινγκ”, Σημειώσεις Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης Α.Τ.Ε.Ι.Θ, Θεσσαλονίκη

ΚΕΤΑ Ηπείρου, “Ερευνα Αγοράς για τη Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων της Ηπείρου που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή Γαλακτοκομικών Προϊόντων”, Φύλλο πορείας Γαλακτοκομικών προϊόντων

Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος, “Επιχειρηματικός Οδηγός Διεθνοποίηση και Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες”, Παρατηρητήριο Διεθνοποίησης Ελληνικών Επιχειρήσεων στην Π.Γ.Δ.Μ

Σύνδεσμος Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος, (1989), “Οδηγός Εξαγωγών για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις”, Θεσσαλονίκη

Ξένη Βιβλιογραφία

Kleindl, B. (2007) , “International Marketing” , Thomson south – western

Ηλεκτρονικές Πηγές