



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

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*Στρατηγικές Μάρκετινγκ και Διαδικασίες Εξαγωγών  
Ακολουθούμενες από τον Α.Σ. VENUS GROWERS.*



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ

ΑΒΡΑΜΙΔΟΥ ΣΟΦΙΑ  
ΑΡΑΜΠΑΤΖΗ ΑΦΡΟΔΙΤΗ

ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΣΑΡΜΑΝΙΩΤΗΣ Χ.

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

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

# *Στρατηγικές Μάρκετινγκ και Διαδικασίες Εξαγωγών Ακολουθούμενες από τον Α.Σ. VENUS GROWERS*

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ

ΑΒΡΑΜΙΔΟΥ ΣΟΦΙΑ 141/07  
ΑΡΑΜΠΙΑΤΖΗ ΑΦΡΟΔΙΤΗ 144/07

ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΣΑΡΜΑΝΙΩΤΗΣ Χ.

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 2012

## Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΣΤΟΧΟΙ .....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	14
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ .....	14
1.1. Παρελθούσες, τρέχουσες και αναμενόμενες κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις. .....	14
1.1.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την κατανάλωση .....	18
1.1.2. Ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα .....	20
1.1.3. Τράπεζες, πιστώσεις και συνέπειες .....	22
1.2. Εξελίξεις και αποτελέσματα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα .....	24
1.2.1. Εξέλιξη Ασυνέπειας.....	24
1.2.2. Ενοποιημένος ισολογισμός 4.098 εταιρειών .....	26
1.2.2.1. Βιομηχανία.....	26
1.2.2.2. Εμπόριο.....	27
1.2.2.3. Τεχνικές Εταιρείες .....	28
1.2.2.4. Τουρισμός.....	28
1.2.2.5. Υπηρεσίες .....	29
1.3. Διαμόρφωση του Εμπορικού Ισοζυγίου και του Ισοζυγίου Τρεχουσών Συναλλαγών. ....	30
1.3.1. Εμπορικό Ισοζύγιο.....	30
1.3.2. Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	36
ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ .....	36
2.1. Μικροπεριβάλλον .....	36
2.1.1. Χαρακτηριστικά πελατών.....	36

2.1.2. Χαρακτηριστικά Ανταγωνιστών.....	36
2.1.3. Χαρακτηριστικά Καναλιών Διάθεσης/ Διανομής.....	37
2.2. Μακροπεριβάλλον .....	38
2.2.1. Δημογραφικό περιβάλλον.....	38
2.2.2. Πολιτικό Περιβάλλον .....	38
2.2.3. Οικονομικό Περιβάλλον .....	39
2.2.4. Κοινωνικό Περιβάλλον.....	39
2.2.5. Νομικό Περιβάλλον.....	40
2.2.6. Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	40
2.2.6.1. Επιτάχυνση των τεχνολογικών αλλαγών .....	41
2.3. Προσδιοριστικοί παράγοντες της οικονομικής ανάπτυξης.....	41
2.4. Διεθνείς Οικονομικοί Οργανισμοί .....	43
2.5. Ιαπωνία .....	45
2.5.1. Οικονομικό έτος 2012- Εκτιμήσεις .....	47
2.5.2. Εμπορικό Ισοζύγιο Ιαπωνίας .....	49
2.6. Αγγλία.....	54
2.6.1. Ελληνοβρετανικές σχέσεις.....	55
2.6.2. Αιτίες που περιορίζουν τις εξαγωγές προς τη Μ. Βρετανία .....	57
2.6.3. Εξαγωγή ροδάκινων στην Αγγλία .....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	58
3.1. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	58
3.1.1. Διαφορές Βιομηχανικού και Καταναλωτικού Μάρκετινγκ.....	58
3.1.2 Τα βιομηχανικά προϊόντα .....	60
3.1.3. Τα βασικά χαρακτηριστικά των βιομηχανικών αγορών .....	62
3.1.4. Ιδιαιτερότητες στη ζήτηση.....	63
3.1.5. Βιομηχανικοί πελάτες.....	65
3.1.6. Κύριες τάσεις στην αγορά βιομηχανικών προϊόντων .....	66

3.2. Μάρκετινγκ Υπηρεσιών.....	69
3.2.1. Διεθνές Μάρκετινγκ προϊόντος και υπηρεσιών .....	69
3.2.2. Παράγοντες που επηρεάζουν το διεθνές μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών .....	70
3.2.3. Λόγοι εγκατάστασης κατασκευαστικών και υπηρεσιακών λειτουργιών στο εξωτερικό .....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	72
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ .....	72
4.1. Εξαγωγές.....	73
4.1.1. Έμμεση εξαγωγή.....	73
4.1.2. Άμεση εξαγωγή.....	75
4.2. Κοινό “Εγχείρημα” (Joint Venturing) .....	77
4.2.1. Εκχώρηση άδειας δικαιωμάτων (licensing):.....	78
4.2.2. Δικαιόχρηση (franchising):.....	79
4.2.3. Συμβόλαιο μανάτζμεντ (management contracting): .....	82
4.2.4. Παραγωγή βάσει συμβολαίου (contract manufacturing):.....	83
4.2.5. Κοινή επιχείρηση-κοινοπραξία (Joint venture): .....	84
4.3. Απόλυτα Ελεγχόμενη θυγατρική με Άμεσες Επενδύσεις.....	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	93
ΤΟ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	93
5.1. Η Διεθνής Πολιτική Προϊόντος .....	93
5.1.1 Τυποποίηση ή προσαρμογή προϊόντος;.....	94
5.1.2. Τυποποίηση.....	95
5.1.2.1. Συνθήκες που ευνοούν την τυποποίηση του προϊόντος.....	95
5.1.3. Πλεονεκτήματα Τυποποίησης .....	96
5.1.4. Κίνδυνοι τυποποίησης .....	98
5.1.5. Προσαρμογή .....	98
5.1.6 Διάχυση του Προϊόντος (Product Diffusion).....	99

5.1.7. Τοποθέτηση Προϊόντος.....	101
5.2. Η Διεθνής Τιμολογιακή Πολιτική.....	103
5.2.1. Στόχοι τιμολόγησης .....	105
5.2.2. Μέθοδοι τιμολόγησης.....	106
5.2.2.1. Μέθοδοι που βασίζονται στο κόστος.....	106
5.2.2.2. Μέθοδοι βασιζόμενοι στον ανταγωνισμό .....	107
5.2.2.3. Μέθοδοι βασιζόμενοι στον πελάτη/ζήτηση.....	108
5.2.3. Συνθήκες της διεθνούς αγοράς που επηρεάζουν την τιμή .....	109
5.2.4. Η Υποτιμολόγηση-Dumping .....	113
5.3. Η Διεθνής Διαφήμιση-Επικοινωνία.....	114
5.3.1. Τα μέσα επικοινωνίας.....	117
5.3.1.1. Οι εφημερίδες .....	117
5.3.1.2. Τα περιοδικά .....	118
5.3.1.3. Η τηλεόραση.....	118
5.3.1.4. Το ραδιόφωνο .....	119
5.3.1.5. Διαφήμιση στους εξωτερικούς χώρους.....	119
5.3.1.6. Διαφήμιση στα μεταφορικά μέσα.....	119
5.3.1.7. Άμεση διαφήμιση.....	119
5.3.1.8. Διαφήμιση στον χώρο πώλησης του προϊόντος (Point-of-Purchase Advertising) .....	120
5.3.1.9. Ατμοσφαιρικά μέσα.....	120
5.3.2 Το προωθητικό μίγμα .....	120
5.3.3. Τύποι διαφημιστικής εκστρατείας .....	122
5.3.3.1. Τυποποιημένη διαφημιστική εκστρατεία .....	122
5.3.3.2. Η διαφοροποιημένη διαφημιστική εκστρατεία.....	126
5.3.4. Καθορισμός του διεθνούς διαφημιστικού κινδύνου .....	126
5.3.5. Προωθητικές ενέργειες για Βιομηχανικά Προϊόντα.....	127

5.3.6. Διεθνείς Εμπορικές Εκθέσεις.....	127
5.3.7. Προσωπικές Πωλήσεις .....	129
5.3.8. Δημόσιες Σχέσεις.....	130
5.3.9. Ο Διαφημιστικός Προϋπολογισμός .....	132
5.3.10 Η τακτική της έλξης και της ώθησης.....	133
5.3.11. Η Στρατηγική των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας .....	134
5.4. Διανομή.....	134
5.4.1. Τα κανάλια διανομής στη σύγχρονη πραγματικότητα .....	134
5.4.2. Η αποτελεσματικότητα του διεθνούς καναλιού διανομής.....	135
5.4.3. Το δίλημμα του εξαγωγέα.....	138
5.4.4.Βελτίωση διαπραγματευτικής ικανότητας.....	139
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 .....</b>	<b>141</b>
6.1. Τα Έγγραφα .....	141
6.1.1. Σκοπός και πεδίο εφαρμογής των Incoterms .....	141
6.1.2. Incoterms 2010 .....	142
6.1.3. Εκτελωνισμός .....	143
6.1.4. Η φορτωτική και το ηλεκτρονικό εμπόριο .....	144
6.1.5. Τρόπος μεταφοράς και ο κατάλληλος Incoterm .....	146
6.1.5.1. Μεταφορά δια θαλάσσης ή δια εσωτερικής υδάτινης οδού μόνο .....	147
6.1.5.2. Μη διαπραγματεύσιμο έγγραφο μεταφοράς αντί φορτωτικής .....	147
6.2. Διακίνηση εντός της ΕΕ.....	148
6.2.1. Πωλήσεις προς εμπόρους εγγεγραμμένους στα μητρώα ΦΠΑ της Ε.Ε .....	148
6.2.2. Πίνακας πωλήσεων εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	149
6.3. Διακίνηση σε τρίτες χώρες .....	149
6.4 Τα έγγραφα της εξαγωγής.....	150
6.4.1. Ενιαίο Διοικητικό Έγγραφο (ΕΔΕ).....	150
6.4.2. Τιμολόγιο .....	151

6.4.3. Πιστοποιητικό προέλευσης.....	152
6.4.4. Κιβωτολόγιο .....	152
6.4.5. Πιστοποιητικό συμμόρφωσης (Certificate of conformity) .....	153
6.5. Οι όροι πληρωμής.....	153
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 .....	156
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	156
7.1. Το ελληνικό αναπτυξιακό υπόδειγμα .....	156
7.2. Επενδυτικά Προγράμματα .....	157
7.2.1. Ενίσχυση εξαγωγών.....	158
7.2.2. Πρόγραμμα Εξωστρέφεια-Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων .....	161
7.2.3. Χρηματοδότηση Εξωστρέφειας μέσω ΕΤΕΑΝ και Eurobank .....	162
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 .....	164
CASE STUDY.....	164
8.1. Ιστορικό .....	164
8.2. Πολιτική ποιότητας και θέση στην αγορά .....	166
8.3. Οργάνωση φορέα.....	167
8.4. Απασχολούμενο προσωπικό .....	167
8.5. Δραστηριότητες – Εγκαταστάσεις.....	168
8.5.1. Δραστηριότητες .....	168
8.5.2. Εγκαταστάσεις Συνεταιρισμού .....	168
8.6. Αποτελέσματα.....	169
8.7. Κύκλος Εργασιών .....	169
8.8. Αποθέματα .....	169
8.9. Πάγια.....	171
8.10. Στοιχεία του κλάδου - Ειδικότερα ζητήματα - Προοπτικές - Θέση της επιχείρησης στον κλάδο.....	171
8.11. Ανάλυση έρευνας.....	172



8.12. ΔΑΕΚ Ανάλυση/SWOT Analysis .....	174
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	175
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	176
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	177
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ .....	183
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	201

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία περιγράφει, σε θεωρητικό πλαίσιο, τη διαδικασία των εξαγωγών και εμβαθύνει λιγότερο θεωρητικά στην περίπτωση του Α.Σ. VENUS GROWERS. Αναλυτικότερα:

- Το πρώτο κεφάλαιο περιγράφει την οικονομική κατάσταση της Ελλάδας στο παρελθόν και στο παρόν, με ποιον τρόπο η παρούσα οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις επιχειρήσεις και τις συνέπειες στην καταναλωτική δυνατότητα του Έλληνα.
- Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στο μικρο και μακρο περιβάλλον, όπως επίσης και στους παράγοντες οικονομικής ανάπτυξης. Ακόμη, γίνεται ανάλυση του περιβάλλοντος της Ιαπωνίας και της Αγγλίας, καθότι αφορούν τη μελέτη περίπτωσης (case study).
- Το τρίτο κεφάλαιο δίνει έμφαση στο βιομηχανικό μάρκετινγκ, διότι η μελέτη περίπτωσης αναφέρεται σε μια B2B περίπτωση. Επίσης, γίνεται αναφορά στο καταναλωτικό μάρκετινγκ και στο μάρκετινγκ υπηρεσιών.
- Το τέταρτο κεφάλαιο αναλύει τις στρατηγικές εισόδου μιας επιχείρησης στην ξένη αγορά καθώς επίσης και τα πλεονεκτήματα/μειονεκτήματα της καθεμιάς.
- Το πέμπτο κεφάλαιο αναλύει τα 4P (product, price, place, promotion) του μάρκετινγκ σε διεθνές επίπεδο.
- Το έκτο κεφάλαιο αναλύει του επίσημους κανόνες του ΔΕΕ για την ερμηνεία των εμπορικών όρων (Incoterms 2010) και τους όρους πληρωμής.
- Το έβδομο κεφάλαιο περιγράφει την ενίσχυση των εταιρειών για προγράμματα εξωστρέφειας μέσω επενδυτικών προγραμμάτων και στην αποτελεσματικότητα αυτών των προγραμμάτων.
- Το όγδοο κεφάλαιο είναι η μελέτη περίπτωσης του Α.Σ. VENUS GROWERS.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έχουμε απομακρυνθεί από ένα οικονομικό σύστημα στο οποίο οι αγορές των εθνικών κρατών είναι απομονωμένες από τις άλλες με εμπόδια δασμών, απόστασης, χρόνου και κουλτούρας και κατευθυνόμαστε προς ένα σύστημα όπου οι εθνικές αγορές συγχωνεύονται σε μια τεράστια παγκόσμια αγορά (Αυλωνίτης Ι. Γ. κ.ά., 2010, σελ. 33). Έτσι, ο Αθηναίος θα ξυπνήσει το πρωί από ένα ξυπνητήρι Phillips που κατασκευάστηκε στη Σιγκαπούρη, θα πλυθεί με σαπούνι Palmolive, θα χρησιμοποιήσει σαμπουάν για τα μαλλιά Head and Shoulders, κρέμα για το ξύρισμα Nivea, ξυραφάκι Gillette και κολόνια Aqua Velva. Θα ντυθεί με ένα πουκάμισο που έχει ραφτεί στην Ιταλία και ένα κοστούμι εισαγωγής. Θα πει καφέ Βραζιλίας χρησιμοποιώντας μια καφετιέρα Brown και θα φύγει για τη δουλειά του οδηγώντας ένα Fiat, ακούγοντας τις πρωινές ειδήσεις από ένα ραδιομαγνητόφωνο Sony. Στο δρόμο για τη δουλειά του θα βάλει βενζίνη από μια BP και θα αγοράσει τσιγάρα Marlboro. Περνώντας από το κέντρο της Αθήνας και βλέποντας την Ακρόπολη, στο γαλάζιο φόντο του Αττικού ουρανού, μέσα από το νέφος της μεγαλούπολης θα αισθανθεί περήφανος που είναι Έλληνας (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ.31).

Το παγκόσμιο εμπόριο είναι ζωτικό κομμάτι της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας και δεν είναι καινούριο φαινόμενο. Παρ' ότι η ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου επιταχύνθηκε τα τελευταία 40 χρόνια, αυτό υπήρξε από πολύ παλιότερα και αναπτύσσεται από τότε που χρησιμοποιούνταν η ανταλλαγή (Isobel Doole and Robin Lowe, 2008, σελ. 42).

Η περίοδος της μεγαλύτερης ανάπτυξης του εμπορίου ήταν κατά τον 18ο και 19ο αιώνα όταν πολλοί από τους σημερινούς σημαντικούς εμπορικούς συνδέσμους σχηματοποιήθηκαν και αναπτύχθηκαν (Isobel Doole and Robin Lowe, 2008, σελ. 42).

Μία κύρια πηγή διαμάχης τον 19ο αιώνα ήταν η επιθυμία των κρατών να κερδίσουν το δικαίωμα να εμπορεύονται σε ξένες αγορές. Μία από τις αιτίες που η Μεγάλη Βρετανία κήρυξε πόλεμο στο Ναπολέοντα ήταν το άνοιγμα των Γαλλικών αγορών στο βιομηχανοποιημένο έθνος της. Η αποικία του Χονγκ Κονγκ και τα νέα εδάφη που επιστράφηκαν στην Κίνα το 1997, είχαν αποκτηθεί από την Μεγάλη Βρετανία νωρίς τον 19ο αιώνα για εμπορικούς σκοπούς (Isobel Doole and Robin Lowe, 2008, σελ. 42).

Οι λόγοι που τα κράτη εμπορεύονται είναι πολλοί και διάφοροι: οι δύο βασικές εξηγήσεις όμως βασίζονται στην θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος και στον κύκλο ζωής του διεθνούς προϊόντος (Isobel Doole and Robin Lowe, 2008, σελ. 42).

Ευκαιρίες στο χώρο των παγκόσμιων επιχειρήσεων αφθονούν γι' αυτούς που είναι προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν χιλιάδες εμπόδια με αισιοδοξία και διάθεση να βρίσκουν νέους δρόμους (Cateora P. 1995, σελ. 24). Ένα διευθυντικό μοντέλο λήψης αποφάσεων προς αυτή την κατεύθυνση πρέπει να χρησιμοποιείται για να βελτιστοποιηθούν και να αξιολογηθούν επενδύσεις στο μάρκετινγκ τόσο σε πελατειακό όσο και σε οικονομικά εφικτό επίπεδο. Οι Sandra Streukens, Stan van Hoesel και Ko de Ruyter (2011) προτείνουν μια πρώτη προσέγγιση λήψης αποφάσεων που ρητά υποστηρίζει τη βελτιστοποίηση των επενδύσεων στο μάρκετινγκ, όσον αφορά στη κερδοφορία, στην προσπάθεια και στην τοποθέτηση πόρων και δεύτερον επιδεικνύουν πως το ρίσκο της επένδυσης στο μάρκετινγκ, μπορεί να υπολογιστεί χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο ανάλυσης (sensitivity analysis). Ο επιτυχημένος επιχειρηματίας του 21<sup>ου</sup> αιώνα θα αντιλαμβάνεται τι γίνεται παγκοσμίως και θα έχει ένα πλαίσιο αναφοράς που θα ξεπερνά τα στενά όρια μιας περιοχής, ακόμη και ενός κράτους, και θα είναι παγκόσμιο. Το να διαθέτεις παγκόσμια αντίληψη, σημαίνει να έχεις (Cateora P. 1995, σελ. 24):

- Αντικειμενικότητα
- Ανοχή στις πολιτισμικές διαφορές
- Γνώση της:
  - Κουλτούρας
  - Ιστορίας
  - Δυναμικής παγκόσμιας αγοράς
  - Παγκόσμιων οικονομικών, κοινωνικών και πολιτικών τάσεων.

Το να διαθέτεις παγκόσμια αντίληψη, σημαίνει να είσαι *αντικειμενικός*. Η αντικειμενικότητα είναι σημαντική στην εκτίμηση ευκαιριών, στην αξιολόγηση δυναμικών και στην αντιμετώπιση προβλημάτων. Εκατομμύρια δολαρίων χάθηκαν

από εταιρείες που με κλειστά μάτια μπήκαν στην κινεζική αγορά με την πεποίθηση ότι υπήρχαν κρυφές ευκαιρίες όταν, στην πραγματικότητα, οι ευκαιρίες υπήρχαν σε πολύ συγκεκριμένους τομείς και γι' αυτούς που είχαν τους πόρους για να διατηρήσουν μια μακράς διάρκειας δέσμευση. Πολλοί παγιδεύτηκαν στην ιδέα του ενός δισεκατομμυρίου καταναλωτών, παίρνοντας παρανοημένες και όχι αντικειμενικές αποφάσεις (Cateora P. 1995, σελ. 24-25).

Το να διαθέτεις παγκόσμια αντίληψη, σημαίνει να έχεις ανοχή στις πολιτισμικές διαφορές. Ανοχή σημαίνει κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών και αποδοχή και συνεργασία με άλλους που μπορεί να έχουν διαφορετική συμπεριφορά από την δικιά σου. Δεν χρειάζεται να δεχθείς αυτές τις διαφορές ως δικές σου, αλλά να επιτρέψεις στους άλλους να είναι διαφορετικοί αλλά ίσοι. Το γεγονός ότι η συνέπεια είναι λιγότερο σημαντική σε κάποιες κουλτούρες, δεν τις κάνει λιγότερο παραγωγικές, απλά διαφορετικές. Το ανεκτικό άτομο καταλαβαίνει τις διαφορές που μπορεί να υπάρξουν μεταξύ πολιτισμών και χρησιμοποιεί αυτή την γνώση για να συσχετιστεί αποτελεσματικά (Cateora P. 1995, σελ. 25).

Το να διαθέτεις παγκόσμια αντίληψη, σημαίνει να έχεις γνώση για πολιτισμούς, ιστορία, δυναμική παγκόσμιας αγοράς και παγκόσμιων οικονομικών και κοινωνικών τάσεων. Η γνώση των πολιτισμών είναι σημαντική στην κατανόηση συμπεριφορών στην αγορά ή στο meeting room. Η γνώση της ιστορίας είναι σημαντική γιατί η ιστορία επηρεάζει τον τρόπο που οι άνθρωποι σκέφτονται και ενεργούν. Η επιφύλαξη ενός Λατινοαμερικάνου για ξένες επενδύσεις, ενός Κινέζου για αποδοχή του ξένου, ή πολλών στην Βρετανία για το τούνελ της Μάγχης μπορούν να κατανοηθούν καλύτερα εάν τις δεις με μια ιστορική προοπτική (Cateora P. 1995, σελ. 25).

Μέσα στις επόμενες δεκαετίες θα υπάρξουν τεράστιες αλλαγές στη δυναμική των αγορών παγκοσμίως. Αυτός που έχει παγκόσμια αντίληψη θα παρακολουθεί συνεχώς τις παγκόσμιες αγορές. Τελικώς, αυτός που έχει παγκόσμια αντίληψη, θα γνωρίζει άριστα τις κοινωνικές και οικονομικές τάσεις, αφού αυτές μπορούν ανά πάσα στιγμή, να επηρεάσουν τις δυνατότητες μιας χώρας. Όχι μόνο οι πρώην δημοκρατίες της Σοβιετικής Ένωσης, αλλά και η Ανατολική Ευρώπη, η Κίνα και η Λατινική Αμερική βιώνουν κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές που ήδη επαναπροσδιόρισαν την πορεία του εμπορίου και καθόρισαν νέες οικονομικές

δυνάμεις. Ο γνωστικός μαρκετίστας θα αναγνωρίσει την ευκαιρία πολύ πιο πριν από τους άλλους (Cateora P. 1995, σελ. 25).

Επιπρόσθετα, η ολοένα και μεγαλύτερη αύξηση του όγκου των διεθνών ανταλλαγών απαιτεί από το στέλεχος μάρκετινγκ την κατανόηση της μελλοντικής του πορείας. Πορεία που με πολλούς άμεσους και έμμεσους τρόπους θα επηρεάσει τον εξαγωγικό/διεθνή προσανατολισμό μιας επιχείρησης ή ενός κλάδου. Οι κυριότερες μεταβλητές που επηρεάζουν το μέλλον του διεθνούς εμπορίου είναι (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ.33):

**(α) Η Πληθυσμιακή και Εισοδηματική Αύξηση.** Η πληθυσμιακή αύξηση του πλανήτη μας και του κατά κεφαλήν εισοδήματος είναι ένας θετικός παράγοντας για τη μελλοντική εξέλιξη του εμπορίου και των διεθνών ανταλλαγών. Μεγαλύτερες αγορές με υψηλότερα εισοδήματα σημαίνει αγορά μεγαλύτερων ποσοτήτων προϊόντων που προέρχονται από το εξωτερικό. Τα εισαγόμενα προϊόντα, κυρίως λόγω της εικόνας τους ως «εισαγόμενα», έχουν συνήθως μια υψηλότερη ελαστικότητα σε σχέση με το εισόδημα από τα εγχώρια προϊόντα και υπηρεσίες (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ.33).

**(β) Το συγκριτικό Πλεονέκτημα των Εθνών.** Το όνειρο της επίτευξης οικονομικής αυτάρκειας και αυτοτέλειας κατέπεσε με τη ριζική αλλαγή της πορείας όλων των Σοσιαλιστικών κρατών που το σημερινό μέγεθος των ανταλλαγών τους με το εξωτερικό είναι το μεγαλύτερο στην ιστορία τους. Τα Έθνη έχουν συμφέρον να εξειδικεύονται στους τομείς που είναι περισσότερο αποδοτικοί και παραγωγικοί και να εμπορεύονται στη συνέχεια το προϊόν τους με αυτό που προέρχεται από το προϊόν της εξειδίκευσης άλλων κρατών (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ.33-34).

Συνοψίζοντας, η εργασία αυτή σκοπό έχει να παρέχει ορθολογική πληροφόρηση στην ελληνικές εταιρείες, οι οποίες είτε επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στο διεθνή χώρο είτε δραστηριοποιούνται ήδη και επιθυμούν να χαράξουν στοχευμένες στρατηγικές μάρκετινγκ. Επιπλέον, η μελέτη περίπτωσης του Αγροτικού Συνεταιρισμού VENUS GROWERS παρέχει μια λιγότερο θεωρητική προσέγγιση για όλη τη διαδικασία των εξαγωγών και των στρατηγικών μάρκετινγκ.

# ΣΤΟΧΟΙ

## Γενικός στόχος

Η αναζήτηση, διερεύνηση και καταγραφή υπαρχουσών πληροφοριών που αφορούν τη συμβολή του μάρκετινγκ στον κλάδο των εξαγωγών.

## Ειδικοί στόχοι

- Ποια είναι η υπάρχουσα κατάσταση στην Ελλάδα και πώς επηρεάζονται οι εξαγωγές;
- Σε ποιες κατηγορίες διακρίνονται τα προϊόντα;
- Ποιες είναι οι ιδιαιτερότητες των βιομηχανικών προϊόντων και της βιομηχανικής αγοράς;
- Με ποιες στρατηγικές εισέρχεται το προϊόν στην ξένη αγορά;
- Ποια τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα της κάθε μορφής εισόδου στις ξένες αγορές;
- Ποιο είναι το αποτελεσματικότερο μίγμα μάρκετινγκ στις διεθνείς αγορές;
- Ποια έγγραφα χρησιμοποιούνται για τις εξαγωγές;
- Υπάρχουν χρηματοδοτικά προγράμματα που να χρηματοδοτούν τις εξαγωγικές δραστηριότητες;
- Πώς εφαρμόζεται όλο το θεματικό πλαίσιο της εργασίας στην περίπτωση του Α.Σ. VENUS GROWERS;

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

### 1.1. Παρελθούσες, τρέχουσες και αναμενόμενες κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις.

Η πρώτη ουσιαστική εκβιομηχάνιση της Ελλάδας δρομολογήθηκε με την εξωτερική βοήθεια από το Σχέδιο Marshall, τη νομισματική σταθεροποίηση του 1950-1952 και την είσοδο της δραχμής στο σύστημα σταθερών συναλλαγματικών σοτιμιών του Bretton- Woods το 1953. Η υποτίμηση της δραχμής κατά 50% πριν τη σύνδεση με το δολάριο, σε συνδυασμό με την περιοριστική νομισματική και δημοσιονομική πολιτική μετά την είσοδο, αύξησε με διατηρήσιμο τρόπο την εξωτερική ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ακολούθησε περίοδος νομισματικής σταθερότητας, λελογισμένης εισοδηματικής και πιστωτικής πολιτικής και χαμηλού πληθωρισμού. Η αναπτυξιακή στρατηγική δομήθηκε γύρω από το στόχο της ενίσχυσης των ιδιωτικών επενδύσεων στη μεταποίηση, ελληνικών και ξένων. Αυτό επετεύχθη με ένα πλέγμα φορολογικών κινήτρων και επιδοτήσεων, ενός προστατευτικού πλαισίου για τις ξένες επενδύσεις, την απελευθέρωση του εμπορίου και την άρση πολλών διοικητικών περιορισμών. Παράλληλα, αυξήθηκαν και οι δημόσιες επενδύσεις, με αντίστοιχο περιορισμό της δημόσιας κατανάλωσης. Αυτοί οι παράγοντες, σε συνδυασμό με την άνοδο του τουρισμού και της ναυτιλίας κι ένα ευνοϊκό διεθνές περιβάλλον, εμπέδωσαν υψηλούς ρυθμούς πραγματικής οικονομικής ανάπτυξης, άνω του 7% ετησίως, για μια δεκαπενταετία. Κατά τη διάρκεια της, πραγματοποιήθηκε η πρώτη σημαντική σύγκλιση του πραγματικού κατά κεφαλήν εισοδήματος προς εκείνο των ανεπτυγμένων χωρών της Δυτικής Ευρώπης οι οποίες συναπάρτισαν αργότερα την Ευρωζώνη (Καραμούζης Ν., Τ. Αναστασάτος, 2011).

Τη δεκαετία του 1970, η κατάρρευση του Bretton-Woods και οι πετρελαϊκές κρίσεις έβαλαν τέλος στη μοναδική, στη νέα ελληνική ιστορία, μακροχρόνια περίοδο ταυτόχρονης σταθερότητας και ανάπτυξης. Ενώ όμως διεθνώς ακολουθήθηκαν περιοριστικές πολιτικές που δάμασαν τον πληθωρισμό, στην Ελλάδα εφαρμόστηκαν επεκτατικές μακροοικονομικές πολιτικές. Οι ιδεολογικοπολιτικές ζυμώσεις οι οποίες



ακολούθησαν την πτώση της δικτατορίας, με τη συνεπικουρία της αυξανόμενης αστικοποίησης του πληθυσμού, επέφεραν τη μετάλλαξη των κοινωνικών αξιών και των καταναλωτικών προτύπων. Στη δεκαετία του 1980 επιδιώχθηκε η πολιτική και οικονομική ενσωμάτωση μεγάλων στρωμάτων του πληθυσμού, μέχρι τούδε αποκλεισμένων. Δυστυχώς όμως, η άνοδος του βιοτικού επιπέδου και η αναδιανομή του εισοδήματος βασίστηκαν σε μία έντονα επεκτατική δημοσιονομική και εισοδηματική πολιτική. Παράλληλα, η υποχρέωση του ανοίγματος αγορών στον ανταγωνισμό στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής πολιτικής, οδήγησε στην κατάρρευση δεκάδων επιχειρήσεων σε παραδοσιακούς κλάδους (πχ κλωστοϋφαντουργία) που ήταν βιώσιμες μόνο σε προστατευόμενο και επιδοτούμενο περιβάλλον. Η επιλογή της «κοινωνικοποίησης» κάποιων εξ αυτών των επιχειρήσεων και η γενικότερη επέκταση του κρατικού ελέγχου επί σημαντικών επιχειρηματικών κλάδων οδήγησαν σε αντιπαραγωγικά επιχειρηματικά μοντέλα. Επιπρόσθετα, η έντονη παρουσία του κράτους στην οικονομική δομή, δημιούργησε σημαντικές εξαρτήσεις της επιχειρηματικότητας από τις κρατικές δουλειές με όλα τα συνεπακόλουθα που δημιουργούν τέτοιες σχέσεις. Η χαμηλή παραγωγικότητα των δημοσίων δαπανών και η αναιμική ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα σε ένα μάλλον εχθρικό περιβάλλον για την επιχειρηματικότητα, υπονόμισαν την οικονομική αποτελεσματικότητα (Καραμούζης Ν., Τ. Αναστασάτος, 2011).

Η αντιστροφή αυτής της εικόνας επήλθε με την έναρξη, από το 1993, των προσπαθειών για την εκπλήρωση των κριτηρίων που έθετε η Συνθήκη του Maastricht. Ο οραματικός στόχος της εισόδου στο Ευρωπαϊκό Νομισματικό Σύστημα, και ακολούθως στο κοινό νόμισμα, έφερε πειθαρχία στην άσκηση της οικονομικής πολιτικής. Ένας συνδυασμός περιοριστικής εισοδηματικής πολιτικής, υψηλών επιτοκίων και διολίσθησης της δραχμής σε ποσοστό που δεν αντιστάθμιζε πλήρως τη διαφορά πληθωρισμού έναντι των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, χρησιμοποιήθηκε για να περιοριστούν ο πληθωρισμός, τα δημοσιονομικά ελλείμματα και το δημόσιο χρέος (Καραμούζης Ν., Τ. Αναστασάτος, 2011).

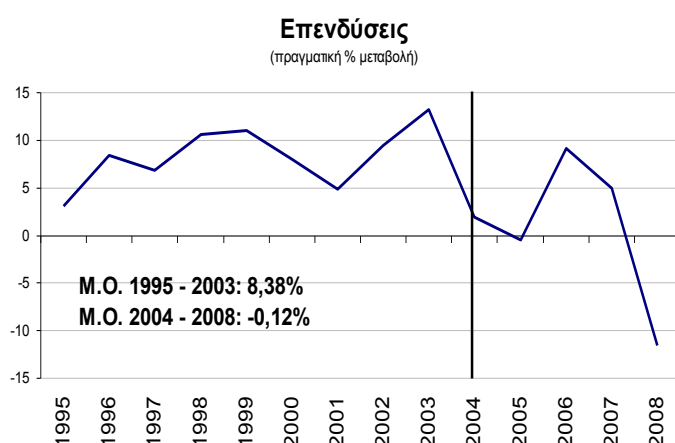
Ο αποπληθωρισμός τελικά επετεύχθη αλλά με ένα κόστος, τη συσσώρευση πραγματικής ανατίμησης της δραχμής. Η υποτίμηση της δραχμής κατά 12,3% το Μάρτιο του 1998 και η απορρόφηση της πλεονάζουσας ρευστότητας από την ΤτΕ δεν εξάλειψαν το πρόβλημα, καθόσον τα υψηλά επιτόκια προσήλκυαν εισροές κεφαλαίων. Τελικώς, η Ελλάδα εισήλθε στην ΟΝΕ με μία ισοτιμία μετατροπής, η

οποία εκτιμάται ότι δεν ευνοούσε την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών εξαγωγών, λαμβάνοντας υπόψη τις σοβαρές διαρθρωτικές αδυναμίες της παραγωγικής δομής(Καραμούζης Ν., Τ. Αναστασάτος, 2011).

Βέβαια, η συμμετοχή στην ΟΝΕ προσέφερε νομισματική και συναλλαγματική σταθερότητα, πτώση επιτοκίων και, σε συνδυασμό με την απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος, η οποία πραγματοποιήθηκε από το 1994, ταχεία πιστωτική επέκταση. Σε αυτή τη δεκαετία αναβαθμίστηκαν οι θεσμοί στο πλαίσιο υιοθέτησης της κοινοτικής Νομοθεσίας και των κανονισμών, εκσυγχρονίστηκαν και διεθνοποιήθηκαν αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις και υιοθετήθηκαν πολιτικές ανοικτών αγορών (Αναστασάτος Τ., 2009).

Δυστυχώς, μετά το 2004, όταν και περατώθηκαν τα ολυμπιακά έργα, ο πραγματικός (αποπληθωρισμένος) ρυθμός μεταβολής των επενδύσεων έχει πτωτική τάση (Διάγραμμα 1.1). Η επέλευση της χρηματοπιστωτικής κρίσης επέτεινε αυτή την τάση, καθόσον η αναταραχή στις διεθνείς χρηματοπιστωτικές αγορές επέφερε στενότητα διαθέσιμων κεφαλαίων. Οι επιχειρήσεις, επίσης, καθίστανται επιφυλακτικότερες στην ανάληψη επενδυτικών σχεδίων λόγω της αβεβαιότητας του οικονομικού περιβάλλοντος και της προβλεπόμενης μείωσης της ζήτησης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους ως αποτέλεσμα της ύφεσης (Αναστασάτος Τ., 2009).

**Διάγραμμα 1.1.: Πραγματικός ρυθμός μεταβολής συνολικών επενδύσεων ως ποσοστό του ΑΕΠ, Ελλάδα, 1995-2008**



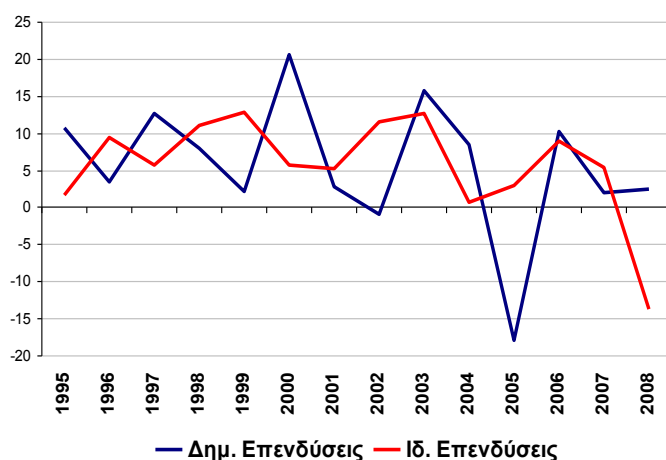
**Πηγή:** AMECO (European Commission), επεξεργασία Eurobank Research, Αναστασάτος Τ., 2009.

Ως αποτέλεσμα, το 2008, για πρώτη φορά από της εισόδου στην ΟΝΕ, η Ελλάδα είχε μικρότερο λόγο επενδύσεων προς ΑΕΠ από το μέσο όρο των χωρών της Ευρωζώνης (Αναστασάτος Τ., 2009).

Δεδομένων των αιτίων της επενδυτικής επιβράδυνσης, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι είναι οι ιδιωτικές επενδύσεις αυτές οι οποίες πλήττονται περισσότερο (Διάγραμμα 1.2.). Οι δημόσιες επενδύσεις ανθίστανται περισσότερο διότι ακολουθούν εν μέρει τον πολιτικό κύκλο. Όμως οι δημόσιες επενδύσεις, αφενός αποτελούν πολύ μικρό μέρος του συνόλου των επενδύσεων, αφετέρου η μελλοντική τους μεγέθυνση δυσχεραίνεται από το οξύτατο πρόβλημα της εκτίναξης των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και του χρέους. Ο προϋπολογισμός του 2010 προέβλεπε αύξηση δημοσίων επενδύσεων. Ωστόσο, οι επενδύσεις ιστορικά αποτελούν το τμήμα εκείνο των δημοσίων δαπανών το οποίο περικόπτεται πρώτο σε περιόδους δυσχέρειας εκτέλεσης του προϋπολογισμού ένεκα της δυσκολίας περικοπής των ανελαστικών δαπανών (μισθοί, συντάξεις, τοκοχρεολύσια δημόσιου χρέους κτλ) (Αναστασάτος Τ., 2009).

Τέλος, η συσσώρευση μεγάλου αριθμού αδιάθετων κατοικιών (εκτιμώνται σε 150-200.000 πανελληνίως) και επαγγελματικών κτιρίων και η ήδη παρατηρημένη μείωση των τιμών των ακινήτων, συνεπεία της μειωμένης ζήτησης, συνηγορούν υπέρ της άποψης ότι η αγορά των ακινήτων επιβραδύνεται, όπως και η κατανάλωση, και ότι δεν θα αποτελούν την ατμομηχανή του επόμενου κύκλου οικονομικής ανάπτυξης της χώρας (Αναστασάτος Τ., 2009).

**Διάγραμμα 1.2.: Πραγματικός ρυθμός μεταβολής ιδιωτικών και δημοσίων επενδύσεων ως ποσοστό του ΑΕΠ, Ελλάδα, 1995-2008**



**Πηγή:** AMECO (European Commission), επεξεργασία Eurobank Research, Αναστασάτος Τ., 2009.

Στη ελληνική οικονομική κρίση του 2012, ο Keynes θα υποστήριζε, σύμφωνα με τον Daniel Cohen (σελ.149-152), ότι είναι προτιμότερο από το να απολύσεις τους εργάτες που μόλις τελείωσαν ένα δρόμο, να τους βάλεις να ξαναοίξουν λακκούβες και να τις κλείνουν. Με αυτόν τον τρόπο, ήθελε να πει ότι αν οι εργάτες δεν έχουν εισόδημα για να πάνε στην αγορά να ψωνίσουν, τότε θα βάλουν λουκέτο τα μαγαζιά, οι βιομηχανίες θα μειώσουν την παραγωγή και η ύφεση στην οικονομία θα επιδεινωθεί. Η ενίσχυση δεν πρέπει να δοθεί στις τράπεζες που θα κλείσουν δικές τους τρύπες και θα είναι φειδωλές στις χρηματοδοτήσεις, αλλά απ' ευθείας σε εκείνους που έχουν πραγματική ανάγκη. Πιο συγκεκριμένα, στους μισθωτούς, στους συνταξιούχους, στους ανέργους, οι οποίοι θα τρέξουν αμέσως να ψωνίσουν στα μαγαζιά, θα αυξηθεί η κατανάλωση, θα κινηθεί η αγορά και θα ξαναζωντανέψει η οικονομία. Έτσι, όσοι έχουν το χρήμα νεκρό και ήταν επιφυλακτικοί θα επανεπενδύσουν.

### **1.1.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την κατανάλωση**

Το εισόδημα είναι ο βασικός προσδιοριστικός παράγοντας της κατανάλωσης, χωρίς να είναι όμως και ο μοναδικός. Μερικοί άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο της καταναλωτικής δαπάνης είναι (Βασιλειάδης Σ., 2004, σελ. 25):

- **Η φορολογία και οι δαπάνες δημοσίου.**

Όσο μεγαλύτερη είναι η φορολογία τόσο μικρότερο είναι και το εισόδημα που μένει στους καταναλωτές, με αποτέλεσμα η καταναλωτική τους δαπάνη να είναι μικρή. Από την άλλη πλευρά, οι δαπάνες που κάνει το κράτος για την πληρωμή συντάξεων, επιδομάτων ανεργίας κλπ. (οι λεγόμενες μεταβιβαστικές πληρωμές), αυξάνουν το εισόδημα και κατά συνέπεια την καταναλωτική δαπάνη των καταναλωτών (Βασιλειάδης Σ., 2004, σελ. 25).

- **Η διανομή του εισοδήματος.**

Οι διαφορετικές τάξεις ατόμων έχουν διαφορετική ροπή για κατανάλωση. Αυτό οφείλεται σε μια σειρά από παράγοντες, όπως η ηλικία, το μέγεθος της οικογένειας, οι προτιμήσεις και άλλα. Έτσι μια αναδιανομή του εισοδήματος από πλουσιότερες τάξεις, που έχουν μικρή ροπή για κατανάλωση, σε φτωχότερες με μεγάλη ροπή για κατανάλωση, θα είχε σαν αποτέλεσμα να αυξηθεί η συνολική κατανάλωση της οικονομίας (Βασιλειάδης Σ., 2004, σελ. 25).

- **Μεταβολές των τιμών.**

Όταν οι καταναλωτές προβλέπουν ότι οι τιμές των καταναλωτικών αγαθών θα αυξηθούν στο μέλλον, αυξάνουν τη δαπάνη τους αγοράζοντας αγαθά σήμερα που είναι φθηνότερα. Το φαινόμενο αυτό είναι έντονο σε περίοδο καλπάζοντος πληθωρισμού, όταν κανείς δε θέλει να κρατήσει στα χέρια του χρήματα και όλοι προσπαθούν να αγοράσουν αγαθά (Βασιλειάδης Σ., 2004, σελ. 25).

- **Το επιτόκιο της αγοράς.**

Το επιτόκιο μπορεί να επηρεάσει την κατανάλωση με δύο τρόπους. Πρώτον, μπορεί να επηρεάσει την επιθυμία των καταναλωτών να δανειστούν χρήματα προκειμένου να χρηματοδοτήσουν την κατανάλωσή τους. Δεύτερον, μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις άλλων καταναλωτών για τον τρόπο κατανομής του εισοδήματός τους μεταξύ κατανάλωσης και αποταμίευσης. Όσο μεγαλύτερο είναι το επιτόκιο τόσο μικρότερη είναι η επιθυμία των καταναλωτών να δανειστούν χρήματα και τόσο μεγαλύτερο μέρος του εισοδήματος που διατίθεται για αποταμίευση (Βασιλειάδης Σ., 2004, σελ. 25).

- **Η πιστωτική πολιτική του κράτους.**

Είναι γνωστό σ' όλους, πόσο ενισχύει τις καταναλωτικές δαπάνες των ατόμων η πιστωτική πολιτική που ισχύει σε μια χώρα. Δάνεια καταναλωτικής πίστης, πιστωτικές κάρτες, αγορές με δόσεις, διευκολύνουν τους καταναλωτές να χρηματοδοτήσουν καταναλωτικές δαπάνες και πέρα από το διαθέσιμο εισόδημά τους (Βασιλειάδης Σ., 2004, σελ. 26).

### 1.1.2. Ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα

Κατά το Γ' Τρίμηνο του 2011 ο αριθμός των απασχολούμενων ανήλθε σε 4.079.286 άτομα και των ανέργων σε 878.266. Το ποσοστό ανεργίας ήταν 17,7%, έναντι 16,3% του προηγούμενου τριμήνου και 12,4% του αντίστοιχου τριμήνου 2010. Η απασχόληση μειώθηκε κατά 1,9% σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο και κατά 7,4% σε σχέση με το Γ' Τρίμηνο του 2010. Ο αριθμός των ανέργων αυξήθηκε κατά 8,3% σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο και κατά 41,2% σε σχέση με το Γ' Τρίμηνο του 2010 ([www.statistics.gr](http://www.statistics.gr), 2012).

**Πίνακας 1.1. Ανεργία (%), κατά φύλο και ομάδες ηλικιών**

Ηλικία	Γ' Τρίμηνο					
	2010			2011		
	Άρρενες	Θήλειες	Σύνολο	Άρρενες	Θήλειες	Σύνολο
<b>Σύνολο</b>	<b>9,7</b>	<b>16,1</b>	<b>12,4</b>	<b>15,0</b>	<b>21,5</b>	<b>17,7</b>
15-29	19,0	30,6	24,2	30,8	40,8	35,3
30-44	8,8	14,9	11,5	12,9	20,4	16,2
45-64	6,6	9,2	7,6	10,3	12,0	11,0
65+	1,4	1,6	1,4	1,7	6,3	3,2

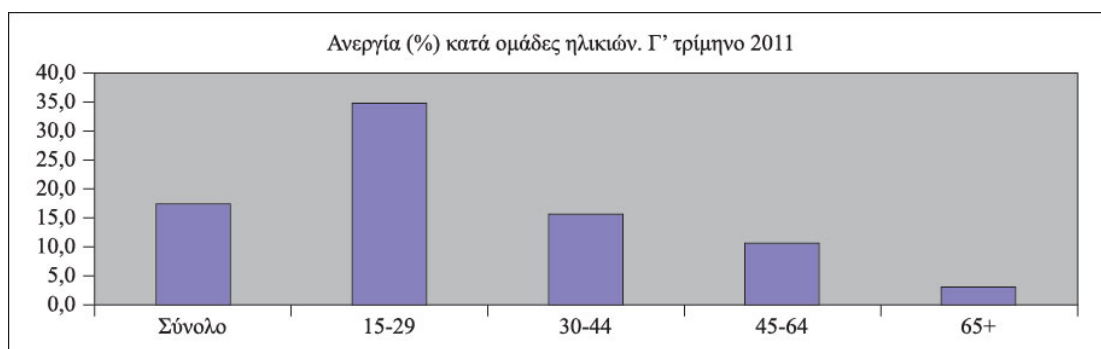
**Πηγή:** Ελληνική Στατιστική Αρχή. Δελτίο Τύπου, Πειραιάς 15 Δεκεμβρίου 2011. Ανεργία (%), κατά φύλο και ομάδες ηλικιών. [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr), 2012.

**Πίνακας 1.2. Ανεργία (%) κατά φύλο και επίπεδο εκπαίδευσης**

Επίπεδο εκπαίδευσης	Γ' Τρίμηνο					
	2010			2011		
	Άρρενες	Θήλεις	Σύνολο	Άρρενες	Θήλεις	Σύνολο
<b>Σύνολο</b>	<b>9,7</b>	<b>16,1</b>	<b>12,4</b>	<b>15,0</b>	<b>21,5</b>	<b>17,7</b>
Διδακτορικό ή μεταπτυχιακό	6,3	8,9	7,5	9,1	10,0	9,5
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	6,5	12,2	9,4	9,4	18,3	13,9
Πτυχίο Ανώτερης Τεχνολογικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης	10,4	20,1	15,1	15,5	25,2	20,1
Απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης	10,1	18,3	13,4	16,0	24,7	19,5
Απολυτήριο Τριτάξιας Μέσης Εκπαίδευσης	11,7	17,5	13,6	16,7	22,1	18,5
Απολυτήριο Δημοτικού	9,4	11,8	10,3	16,1	15,7	15,9
Μερικές τάξεις Δημοτικού	12,4	12,2	12,4	29,8	14,9	24,6
Δεν πήγε καθόλου σχολείο	20,3	17,2	19,3	30,0	17,2	25,1

**Πηγή:** Ελληνική Στατιστική Αρχή. Δελτίο Τύπου, Πειραιάς 15 Δεκεμβρίου 2011. Ανεργία (%), κατά φύλο και επίπεδο εκπαίδευσης. [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr), 2012.

**Διάγραμμα 1.3.: Ανεργία κατά ομάδες ηλικιών. Γ' Τρίμηνο**



**Πηγή:** Ελληνική Στατιστική Αρχή. Δελτίο Τύπου, Πειραιάς 15 Δεκεμβρίου 2011. Ανεργία κατά ομάδες ηλικιών. Γ' Τρίμηνο. [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr), 2012.

### 1.1.3. Τράπεζες, πιστώσεις και συνέπειες

Στο μάζεμα των δανείων που έχουν δώσει απλόχερα τα προηγούμενα χρόνια σε ιδιώτες και ελεύθερους επαγγελματίες έχουν επιδοθεί οι τράπεζες, καθώς αντιμετωπίζουν και οι ίδιες πρόβλημα ρευστότητας λόγω της κατάστασης που διαμορφώνεται στην οικονομία. Τον Οκτώβριο του 2011, τα τραπεζικά ιδρύματα, «απέσυραν» από την αγορά των ιδιωτών 734 εκ. Ευρώ. Πιο συγκεκριμένα, ο ετήσιος ρυθμός μεταβολής της συνολικής χρηματοδότησης του εγχώριου ιδιωτικού τομέα παρέμεινε αμετάβλητος στο -2,2% τον Οκτώβριο του 2011 (Δεκέμβριος 2010: 0,0%). Συνολικά, τον Οκτώβριο του 2011, η καθαρή ροή της χρηματοδότησης προς τον εγχώριο ιδιωτικό τομέα ήταν αρνητική κατά 510 εκ. ευρώ (Οκτώβριος 2010: αρνητική καθαρή ροή 491 εκ. Ευρώ ([www.fpress.gr](http://www.fpress.gr), 2012)).

Η πλειονότητα των αγαθών που καταναλώνονται στην ελληνική αγορά αλλά και των απαραίτητων πρώτων υλών που απαιτούνται για την παραγωγή προϊόντων από τις ελληνικές μεταποιητικές εταιρείες εισάγεται από το εξωτερικό. Στη διάρκεια του 2011 και εντονότερα στο τέλος του τελευταίου 3μήνου έχουν κοπεί οι πιστώσεις, σχεδόν στο σύνολο τους, από τους προμηθευτές στην αλλοδαπή ως συνέπεια των υποβαθμίσεων των ελληνικών τραπεζών και του χαρακτηρισμού «αναξιόπιστη» που συνοδεύει τη χώρα σε όλες τις συναλλαγές, συζητήσεις και ειδήσεις. Συνέπεια αυτού του γεγονότος είναι η πώληση αγαθών και υλών από προμηθευτές του εξωτερικού μόνο με προκαταβολή του συνολικού τιμήματος. Δηλαδή μηδενική πίστωση. Είναι χαρακτηριστικό ότι ακόμα και εύρωστες εταιρείες που έχουν τη δυνατότητα έκδοσης εγγυητικών επιστολών με την κατάθεση ισοδύναμου ποσού σε μετρητά δε τυγχάνουν καλύτερης μεταχείρισης στις συναλλαγές τους. Με λίγα λόγια ο Κινέζος, Γερμανός, Αμερικανός προμηθευτής εκτιμά ότι υπάρχει σοβαρό ενδεχόμενο κατάρρευσης των ελληνικών τραπεζών οπότε όλες οι εγγυητικές δε θα έχουν καμία απολύτως αξία, άρα οι απαιτήσεις τους θα καταστούν επισφαλείς ([www.tovima.gr](http://www.tovima.gr), 2012α).

Σε μια αγορά που δε γνώριζε ποτέ την έννοια τις μετρητοίς, όπως η ελληνική, οι συναλλαγές παραδοσιακά βασιζόταν στην σχέση εμπιστοσύνης που είχαν δημιουργήσει διαχρονικά πελάτες-προμηθευτές και της καλής «φήμης» που τους ακολουθούσε. Η εμπιστοσύνη αυτή διαρρήχτηκε και αντικαταστάθηκε με μια καθολική καχυποψία μεταξύ των συναλλασσόμενων. Αυτή η πληγή προκλήθηκε κατά κύριο λόγο από τα χαμηλά αντανακλαστικά των ελληνικών επιχειρήσεων στην αξιολόγηση και τη διαχείριση των πιστωτικών τους κινδύνων κυρίως λόγω της



έλλειψης συστημάτων, στην υπερεκτίμηση της εμπειρικής γνώσης των πελατών τους και του «φαίνεσθαι» του επιχειρηματία. Είναι πραγματικά τραγικό να ασκείται κριτική μόνο προς την απροετοίμαστη κρατική μηχανή για τις συνθήκες της κρίσης και να μην καυτηριάζεται καθόλου η ανυπαρξία μέσων και διαδικασιών από την πλευρά του ιδιωτικού τομέα που στερείται και τη δικαιολογία της γραφειοκρατίας. Αν σε όλα τα προαναφερόμενα προσθέσουμε και τα «επώνυμα» κανόνια διαπιστώνουμε ότι κανείς πλέον δεν εμπιστεύεται κανέναν. Ως αποτέλεσμα η φοβία αυτή, θα επηρεάσει αρνητικά το ύψος των πωλήσεων καθώς όλες οι εταιρείες θα προτιμούν λιγότερες πωλήσεις στο σύνολο προς εκείνους τους λίγους που ακόμα θα μπορούν να πληρώνουν μετρητοίς ή κάτι κοντά στο μετρητοίς. Το σπάσιμο του παραδοσιακού δεσμού των ελληνικών εμπορικών συναλλαγών ίσως να είναι και η πληγή που θα κλείσει, αν κλείσει, πολύ δύσκολα ακόμα κι όταν έχει περάσει η κρίση ([www.tovima.gr](http://www.tovima.gr), 2012β).

Η έλλειψη εμπιστοσύνης στον Έλληνα πελάτη από τον προμηθευτή στο εξωτερικό, ισχύει στον ίδιο ακριβώς βαθμό και για τον Έλληνα προμηθευτή από τον ξένο πελάτη. Ο φόβος μήπως ο Έλληνας προμηθευτής τους «κρεμάσει», το επονομαζόμενο και ως going concern έχει ωθήσει πολλές ξένες εταιρείες να αναζητήσουν νέους προμηθευτές όχι γιατί δεν είναι ευχαριστημένοι από τον Έλληνα συνεργάτη τους, αλλά γιατί γνωρίζουν ότι οι ελληνικές τράπεζες κόβουν τα όρια, τα συνδικάτα είναι μόνιμα σε απεργιακή ετοιμότητα και το κράτος έχει γίνει «συνεταίρος» μέσω των δυσβάστακτων φόρων που έχει επιβάλλει στις επιχειρήσεις με συνέπεια να καθίσταται επισφαλής η ομαλή λειτουργία των ελληνικών επιχειρήσεων από τη μια μέρα στην άλλη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα δυσχέρειας που θα συναντήσουμε το 2012 είναι ο τουρισμός. Αυτή τη στιγμή που γίνονται οι κρατήσεις υπάρχουν μεγάλα πρακτορεία που αρνούνται να καταβάλουν προκαταβολές στους Έλληνες πελάτες τους σε ελληνικές τράπεζες με συνέπεια να σημειώνεται αργός ρυθμός κρατήσεων και ενδεχομένως μείωση από τις ετήσιες προβλέψεις. Η άνοδος των εξαγωγών που καταγράφεται είναι μόνο μια σπασμωδική εκτίναξη της τάσης κυρίως διότι τα επίπεδα ήταν απελπιστικά χαμηλά μέχρι σήμερα ([www.tovima.gr](http://www.tovima.gr), 2012γ).

## 1.2. Εξελίξεις και αποτελέσματα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα

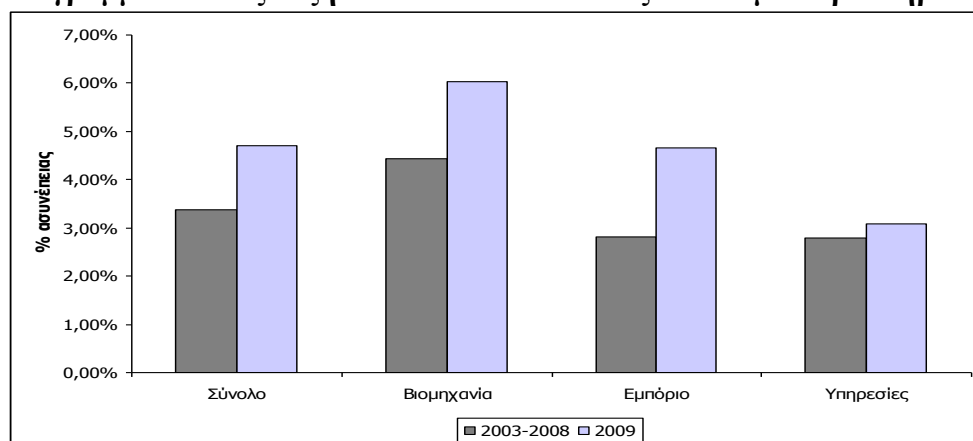
### 1.2.1. Εξέλιξη Ασυνέπειας

Το ποσοστό των ασυνεπών επιχειρήσεων κατά το έτος 2009 αυξήθηκε κατά 39,47% σε σχέση με το μέσο ποσοστό ασυνέπειας των ετών 2003-2008 (ICAP, 2009, σελ.1). Στο 5,64% ανήλθε το 2010 το ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων οι οποίες επέδειξαν ασυνέπεια στις υποχρεώσεις προς τους πιστωτές τους, σύμφωνα με μελέτη της ICAP, η οποία δείχνει ότι το ποσοστό αυτό είναι κατά 58,4% αυξημένο σε σχέση με το μέσο ποσοστό ασυνεπών επιχειρήσεων της εξαετίας 2003-2009 που ήταν 3,56% ([www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr), 2012α).

Η συνολική αυτή ασυνέπεια επιβεβαιώνεται και από τους επιμέρους κλάδους της Βιομηχανίας, του Εμπορίου και των Υπηρεσιών (ICAP, 2009, σελ.1). Πιο συγκεκριμένα:

- Οι ασυνεπείς επιχειρήσεις της Βιομηχανίας αυξήθηκαν κατά 36,34%.
- Οι ασυνεπείς επιχειρήσεις του Εμπορίου αυξήθηκαν κατά 64,89%.
- Οι ασυνεπείς επιχειρήσεις των Υπηρεσιών αυξήθηκαν κατά 10%.

**Διάγραμμα 1.4.: Εξέλιξη Ποσοστού Ασυνέπειας ανά Τομέα Δραστηριότητας (%)**



Περίοδος	ΑΕ, ΕΠΕ			Σύνολο
	Βιομηχανία	Εμπόριο	Υπηρεσίες	
<b>Μέσο ποσοστό ασυνεπών (%)</b> <b>2003 - 2008</b>	4,43	2,82	2,80	3,37
<b>Ποσοστό ασυνεπών (%)</b> <b>2009</b>	6,04	4,65	3,08	4,70
<b>Μεταβολή (%)</b>	36,34	64,89	10,00	39,47

**Πηγή:** ICAP, 2009. Η εξέλιξη της πιστοληπτικής ικανότητας των ΑΕ – ΕΠΕ επιχειρήσεων για την περίοδο 1/1/2009 – 31/12/2009.

Από την περαιτέρω εξέταση των στοιχείων της μελέτης παρατηρούμε ότι για τη διάρκεια της περιόδου 1/1–31/12/2009 το 23,40% των εταιρειών επιδείνωσε την πιστοληπτική ικανότητά του, έναντι του 16,91% που την αύξησε. Η διαφορά είναι 1,38:1, η οποία σημαίνει ότι για κάθε μία επιχείρηση που η πιστοληπτική της ικανότητα αναβαθμίστηκε αντιστοιχούν 1,38 επιχειρήσεις των οποίων η πιστοληπτική ικανότητα επιδεινώθηκε (ICAP, 2009, σελ.2).

Εξετάζοντας αναλυτικότερα τα παραπάνω στοιχεία παρατηρούμε επίσης ότι οι επιχειρήσεις των οποίων η πιστοληπτική ικανότητα επιδεινώθηκε υπερτερούν έναντι εκείνων των οποίων βελτιώθηκε και σε όλους τους επιμέρους κλάδους δραστηριότητας (ICAP, 2009, σελ.2). Πιο συγκεκριμένα:

#### **Επιχειρήσεις Βιομηχανίας:**

Το ποσοστό των Βιομηχανικών επιχειρήσεων που επιδείνωσαν την πιστοληπτική τους ικανότητα είναι 22,52% έναντι του 18,11% των εταιρειών που την αύξησαν. Παρουσιάζεται δηλαδή μια αύξηση της επιδείνωσης έναντι της βελτίωσης κατά 24,35% (ICAP, 2009, σελ.2).

#### **Επιχειρήσεις Εμπορίου:**

Το ποσοστό των Εμπορικών επιχειρήσεων που επιδείνωσαν την πιστοληπτική τους ικανότητα είναι 24,27% έναντι του 14,19% των εταιρειών που την αύξησαν. Παρουσιάζεται δηλαδή μια αύξηση της επιδείνωσης έναντι της βελτίωσης κατά 71,04% (ICAP, 2009, σελ.2).

#### **Επιχειρήσεις Υπηρεσιών:**

Το ποσοστό των επιχειρήσεων του τομέα των Υπηρεσιών που επιδείνωσαν την πιστοληπτική τους ικανότητα είναι 23,12% έναντι του 19,77% των εταιρειών που την αύξησαν. Παρουσιάζεται δηλαδή μια αύξηση της επιδείνωσης έναντι της βελτίωσης κατά 16,95% (ICAP, 2009, σελ.2).

Από τα παραπάνω στοιχεία παρατηρείται ότι κατά την περίοδο 1/1–31/12/2009 οι Εμπορικές Επιχειρήσεις παρουσίασαν συγκριτικά τη σημαντικότερη επιδείνωση της πιστοληπτικής τους ικανότητας, ενώ ακολουθούν οι Βιομηχανικές επιχειρήσεις, και με μικρή διαφορά οι ΑΕ, ΕΠΕ του τομέα των Υπηρεσιών (ICAP, 2009, σελ.2).

**Πίνακας 1.3.: Πίνακας Ποσοστών Αναβαθμίσεων/ Υποβαθμίσεων**

	Τομέας	Ποσοστό Υποβαθμίσεων (%)	Ποσοστό Αναβαθμίσεων (%)	Μεταβολή (%)	Υποβαθμίσεις/ Αναβαθμίσεις
ΑΕ, ΕΠΕ	Βιομηχανία	22,52	18,11	24,35	1,24
	Εμπόριο	24,27	14,19	71,04	1,71
	Υπηρεσίες	23,12	19,77	16,95	1,17
	<b>Σύνολο</b>	<b>23,40</b>	<b>16,91</b>	<b>38,38</b>	<b>1,38</b>

**Πηγή:** ICAP, 2009. Η εξέλιξη της πιστοληπτικής ικανότητας των ΑΕ – ΕΠΕ επιχειρήσεων για την περίοδο 1/1/2009 – 31/12/2009.

### 1.2.2. Ενοποιημένος ισολογισμός 4.098 εταιρειών

Η εικόνα που προκύπτει από τα ενοποιημένα αποτελέσματα χρήσεως των 4.098 επιχειρήσεων (ανεξαρτήτως τομέα δραστηριότητας) επιβεβαιώνει το γεγονός ότι ο ιδιωτικός τομέας επηρεάστηκε έντονα από τη βαθιά και πολύπλευρη κρίση που πλήττει την οικονομία της χώρας και η οποία αποτυπώνεται στην έντονη υποχώρηση των βασικών οικονομικών μεγεθών της, αλλά και στα αποτελέσματα των επιχειρήσεων (ICAP, 2009α, σελ.1).

Από τα ενοποιημένα αποτελέσματα χρήσης των επιχειρήσεων αυτών φαίνεται ότι η υποχώρηση των πωλήσεων διαμορφώθηκε σε διψήφιο ποσοστό (μείωση κατά 10,3% - απώλεια εσόδων της τάξης των €7,2 δισ. για τις επιχειρήσεις του δείγματος). Σε αυτές τις συνθήκες, η σχετική συγκράτηση του κόστους που πέτυχαν (ως ένα βαθμό) οι επιχειρήσεις, είχε σαν αποτέλεσμα το μικτό κέρδος να μειωθεί με λιγότερο έντονο ρυθμό (-7,3%). Στο σημείο αυτό αξίζει να τονισθεί ότι η μεγάλη μείωση των χρηματοοικονομικών δαπανών κατά 25,8% (€454 εκ.), είχε σαφώς θετική επίδραση, εφόσον τα λειτουργικά αποτελέσματα περιορίστηκαν μόνο κατά 8,8% ή €377,7 εκ. Από την άλλη πλευρά, η δραστική μείωση των μη λειτουργικών εσόδων των εταιρειών οδήγησε τελικά σε μείωση των προ φόρου κερδών κατά 24,1% (σχεδόν €1,1δισ.). Επισημαίνεται ακόμη ότι τα κέρδη EBITDA υποχώρησαν κατά 7% περίπου, ήτοι €7,08 δισ. το 2009, έναντι €7,62 δισ. το 2008 (ICAP, 2009α, σελ.1-2).

#### 1.2.2.1. Βιομηχανία

Ο τομέας της Βιομηχανίας επηρεάστηκε σε υψηλότερο βαθμό από το αρνητικό κλίμα, σε σχέση με το σύνολο των εταιρειών. Οι 884 βιομηχανικές εταιρείες που δημοσίευσαν τον ισολογισμό τους μέχρι την 10<sup>η</sup> Μαΐου 2010, είδαν τις πωλήσεις τους να υποχωρούν κατά 18,7% (απώλεια εσόδων ύψους €4,2 δισ.), με

συνέπεια ο τομέας αυτός να εμφανίζει τη μεγαλύτερη επιδείνωση συγκριτικά με τους υπολοίπους. Παράλληλα, οι Βιομηχανικές επιχειρήσεις δεν κατόρθωσαν να συγκρατήσουν και το κόστος τους, το οποίο διευρύνθηκε κατά 20,4%. Οι παραπάνω μεταβολές συνέβαλλαν αποφασιστικά στην επιδείνωση (-22%) του λειτουργικού αποτελέσματος, γεγονός που δεν μπόρεσε να ανακόψει ούτε η μείωση των χρηματοοικονομικών δαπανών κατά €100 εκ. Τελικά, τα προ φόρου κέρδη των βιομηχανικών εταιρειών υπέστησαν πτώση της τάξης του 40% (απώλειες κερδών ύψους €335 εκ.) το 2009. Αντίστοιχα, τα κέρδη EBITDA υποχώρησαν κατά 11,5% και διαμορφώθηκαν σε € 1,5 δισ. περίπου το 2009, έναντι αντίστοιχων €1,68 δισ. του προηγούμενου έτους (ICAP, 2009α, σελ.2-3).

Η συμμετοχή των βιομηχανικών επιχειρήσεων στα μεγέθη του συνολικού δείγματος των 4.098 επιχειρήσεων ήταν (ICAP, 2009α, σελ.3):

- 29,3% στο συνολικό κύκλο εργασιών
- 14,7% στα κέρδη προ φόρου
- 21,0% στα κέρδη EBITDA

#### **1.2.2.2. Εμπόριο**

Τα αποτελέσματα του τομέα του εμπορίου αντικατοπτρίζουν ευθέως το αρνητικό κλίμα που επεκράτησε στην αγορά το 2009, καθώς οι 1.126 εμπορικές επιχειρήσεις που δημοσίευσαν πρώτες τον ισολογισμό τους, ήλθαν αντιμέτωπες με σημαντική μείωση των πωλήσεων τους το 2009 (μείωση κατά 8,5% ή €2,1 δισ.). Ωστόσο οι εταιρείες κατάφεραν να διαχειρισθούν πιο αποτελεσματικά και να περιορίσουν σημαντικά το κόστος πωληθέντων, με αποτέλεσμα τα μικτά τους κέρδη να μειωθούν μόνο κατά 2,2% (ICAP, 2009α, σελ.4).

Παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις αυτές δεν μπόρεσαν να μειώσουν τα υψηλά λειτουργικά τους έξοδα, γεγονός που έπαιξε καθοριστικό ρόλο, καθώς τα λειτουργικά αποτελέσματα μειώθηκαν με ρυθμό διπλάσιο εκείνου των πωλήσεων (-16,3%). Την εξέλιξη αυτή, δεν μπόρεσε να ανατρέψει ούτε η σημαντική μείωση των χρηματοοικονομικών δαπανών (-27,7%). Με βάση τα παραπάνω η κερδοφορία τους υπέστη απότομη πτώση (-37,4%), τα δε κέρδη (προ φόρου) μειώθηκαν κατά €296 εκ. Ακόμη και σε επίπεδο κερδών EBITDA οι απώλειες ήταν σημαντικές (-11,5%) (ICAP, 2009α, σελ.4).

Η συμμετοχή των εμπορικών επιχειρήσεων στο σύνολο του δείγματος των 4.098 επιχειρήσεων ήταν (ICAP, 2009α, σελ.4-5):

- 36,0% στο συνολικό κύκλο εργασιών
- 14,4% κέρδη προ φόρου
- 16,5% στα κέρδη EBITDA

#### 1.2.2.3. Τεχνικές Εταιρείες

Η μεγάλη υποχώρηση που χαρακτήρισε τον κατασκευαστικό κλάδο και το 2009 αντικατοπτρίζεται στα αποτελέσματα των 262 τεχνικών εταιρειών που δημοσίευσαν ισολογισμό μέχρι την 10<sup>η</sup> Μαΐου 2010, των οποίων οι πωλήσεις μειώθηκαν κατά 10,9% (ή κατά €294,2 εκ.). Η μεταβολή αυτή οδήγησε σε ανάλογη μείωση και τα μικτά κέρδη, γεγονός καθοριστικό σε αυτή τη χρήση, δεδομένου ότι τα λειτουργικά έξοδα των επιχειρήσεων υπερκάλυψαν τα πραγματοποιηθέντα μικτά κέρδη κατά το 2009 και οδήγησαν σε εμφάνιση αρνητικών λειτουργικών αποτελεσμάτων (- €33,1 εκ.). Τα κέρδη EBITDA επίσης μειώθηκαν (-27,8%). Το τελικό αποτέλεσμα (προ φόρου) ήταν ήδη ζημιογόνο και το προηγούμενο έτος, ωστόσο οι ζημίες των εταιρειών του δείγματος υπερδιπλασιάστηκαν κατά το 2009, ανερχόμενες πλέον σε €35,4 εκ. (ICAP, 2009α, σελ.5).

Η συμμετοχή των τεχνικών εταιρειών στο σύνολο του δείγματος των 4.098 επιχειρήσεων ήταν (ICAP, 2009α, σελ.5):

- 3,9% στο συνολικό κύκλο εργασιών
- 1,9% στα κέρδη EBITDA

#### 1.2.2.4. Τουρισμός

Η αρνητική οικονομική συγκυρία έπληξε σημαντικά και τον τομέα του τουρισμού, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα των 419 τουριστικών εταιρειών. Οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετώπισαν απώλεια εσόδων (μείωση πωλήσεων κατά 5,2%), ενώ πολύ μεγαλύτερη ήταν η μείωση των μικτών τους κερδών τα οποία υποχώρησαν κατά 19,4%, εξαιτίας της επιδείνωσης (κατά 3 σχεδόν ποσοστιαίες μονάδες) του περιθωρίου μικτού κέρδους το 2009. Φαίνεται δηλαδή ότι στα πλαίσια των πιέσεων που υφίστανται για χαμηλότερες τιμές, οι επιχειρήσεις αυτές οδηγήθηκαν σε συμπίεση των περιθωρίων τους, προκειμένου να αντιμετωπίσουν αφενός τις συνέπειες της κρίσης, αφετέρου τον οξύ διεθνή ανταγωνισμό. Οι μεταβολές αυτές

ήταν καθοριστικές, δεδομένου ότι (παρά τη μείωση των χρηματοοικονομικών δαπανών και λειτουργικών εξόδων), προέκυψε δραστική μείωση του λειτουργικού αποτελέσματος (-74,9%) και μετατροπή του τελικού καθαρού αποτελέσματος του 2008 σε αρνητικό το 2009, με ζημίες ύψους €2,3 εκ. έναντι αντίστοιχων κερδών (προ φόρου) ύψους €16,3 εκ. του προηγούμενου έτους. Αντίστοιχα, τα κέρδη EBITDA υποχώρησαν κατά 16,5% το τελευταίο έτος (ICAP, 2009α, σελ.5-6).

Οι τουριστικές επιχειρήσεις συμμετείχαν στο σύνολο του δείγματος των 4.098 επιχειρήσεων με (ICAP, 2009α, σελ.5-6):

- 1,6% στο συνολικό κύκλο εργασιών
- 2,1% στα κέρδη EBITDA

#### **1.2.2.5. Υπηρεσίες**

Τα ομαδοποιημένα αποτελέσματα χρήσης των εταιρειών παροχής υπηρεσιών δείχνουν μικρή μείωση του συνολικού κύκλου εργασιών (κατά 2,8%), η οποία όμως σε συνδυασμό με την οριακή αύξηση του κόστους πωληθέντων οδήγησε σε μεγαλύτερη ποσοστιαία μείωση του μικτού κέρδους (κατά 8,3% ή €585,1 εκ.). Ωστόσο, τα λειτουργικά αποτελέσματα περιορίστηκαν μόνο κατά 1,5% (€43,7 εκ.), γεγονός το οποίο αποδίδεται κυρίως στη μείωση των χρηματοοικονομικών δαπανών (κατά €237,1εκ.) και των λοιπών λειτουργικών εξόδων (κατά €579,9 εκ.) (ICAP, 2009α, σελ.6).

Από την άλλη πλευρά, η δραστική μείωση των μη λειτουργικών εσόδων των εταιρειών κατά 43,1% (€503,9 εκ.) είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των προ φόρου κερδών κατά 14,5% ή €421,7 εκ. Τα κέρδη EBITDA περιορίστηκαν μόνο κατά 2,5% το 2009 (ICAP, 2009α, σελ.6).

## 1.3. Διαμόρφωση του Εμπορικού Ισοζυγίου και του Ισοζυγίου Τρεχουσών Συναλλαγών.

### 1.3.1. Εμπορικό Ισοζύγιο

Στο εμπορικό ισοζύγιο καταγράφονται οι χρηματικές ροές που αφορούν σε συναλλαγές σε αγαθά (πληρωμές/ εισαγωγές και εισπράξεις/εξαγωγές), των οποίων η κυριότητα αλλάζει μεταξύ ενός κατοίκου και μη κατοίκου. Επιπλέον, στο εμπορικό ισοζύγιο καταχωρίζονται οι τριγωνικές συναλλαγές, η αξία της επεξεργασίας αγαθών, η αξία επισκευής αγαθών και η αξία των αγαθών για τον εφοδιασμό πλοίων και αεροπλάνων ([www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr), 2012α).

Το εμπορικό ισοζύγιο, με όλες τις παραπάνω κατηγορίες συναλλαγών που καταρτίζει η Τράπεζα της Ελλάδος, καταρτίζεται με βάση τις στατιστικές πληροφορίες (στοιχεία συναλλασσόμενου, αξία αγαθών, χώρα προέλευσης και προορισμού, είδος εμπορεύματος και νόμισμα συναλλαγής) που αναγγέλλονται από τα εγχώρια πιστωτικά ιδρύματα. Επιπλέον, η Τράπεζα της Ελλάδος, για λόγους διασταύρωσης των στοιχείων, αντλεί απευθείας πληροφόρηση από τα διυλιστήρια για τις πληρωμές και εισπράξεις που αφορούν σε εισαγωγές και εξαγωγές καυσίμων, αντιστοίχως. Σημειώνεται ότι τα στοιχεία εξωτερικού εμπορίου που δημοσιεύονται από την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ) βασίζονται στην τελωνειακή στατιστική και, επομένως, διαφοροποιούνται από αυτά του ισοζυγίου πληρωμών ([www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr), 2012α).

Η αξία των εξαγωγών αναγγέλλεται σε όρους FOB (Free on Board), ενώ αυτή των εισαγωγών συνήθως σε όρους CIF (Cost, Insurance, Freight). Η Τράπεζα της Ελλάδος, με βάση είτε τις πληροφορίες που αναγγέλλουν οι τράπεζες είτε, όπου αυτές δεν είναι διαθέσιμες, εφαρμόζοντας ένα σταθερό συντελεστή 5% μετατροπής cif/fob, δηλαδή  $FOB = CIF \cdot (1 - 0.05)$ , επανεκτιμά τις εισαγωγές σε αξία FOB, ενώ το 5% κατανέμεται αναλόγως στις μεταφορικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες ([www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr), 2012α).



**Πίνακας 1.4.: Εμπορικό Ισοζύγιο 2010**

<b>ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ ( I.A.1 - I.A.2)</b>	<b>2010</b>
ΙΣΟΖΥΓΙΟ καυσίμων	-28.279,6
ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ χωρίς καύσιμα	-8.627,2
ΙΣΟΖΥΓΙΟ πλοίων	-19.652,4
ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ χωρίς καύσιμα και πλοία	-3.621,3
<b>Εξαγωγές αγαθών</b>	-16.031,1
<i>εκ των οποίων:</i>	17.081,5
<i>Καύσιμα</i>	
<i>Πλοία (πωλήσεις)</i>	4.950,0
<i>Λοιπά αγαθά</i>	798,6
Εμπορεύματα	11.332,9
Τριγωνικές συναλλαγές	15.352,6
Επεξεργασία αγαθών	119,6
Επισκευές αγαθών	9,5
Προμήθειες εφοδίων	153,7
<b>Εισαγωγές αγαθών</b>	1.446,1
<i>εκ των οποίων:</i>	45.361,0
<i>Καύσιμα</i>	
<i>Πλοία (αγορές)</i>	13.577,1
<i>Λοιπά αγαθά</i>	4.419,9
Εμπορεύματα	27.364,0
Τριγωνικές συναλλαγές	43.930,7
Επεξεργασία αγαθών	123,0
Επισκευές αγαθών	28,4
Προμήθειες εφοδίων	125,0
	1.154,0

**Πηγή:** Τράπεζα της Ελλάδος  
Ποσά σε εκ. ευρώ

**Πίνακας 1.5.: Εμπορικό Ισοζύγιο 2011**

		2011		
		I	II	III
<b>I.A</b>	<b>ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ ( I.A.1 - I.A.2)</b>	-7.609,5	-6.599,5	-6.782,2
	ΙΣΟΖΥΓΙΟ καυσίμων	-3.331,5	-2.259,5	-2.831,1
	ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ χωρίς καύσιμα	-4.278,0	-4.340,0	-3.951,1
	ΙΣΟΖΥΓΙΟ πλοίων	-733,1	-946,4	-927,3
	ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ χωρίς καύσιμα και πλοία	-3.544,9	-3.393,7	-3.023,9
<b>I.A.1</b>	<b>Εξαγωγές αγαθών</b>	4.329,3	5.137,6	5.586,7
	<i>εκ των οποίων:</i>			
	<i>Καύσιμα</i>	1.134,7	1.680,2	1.768,5
	<i>Πλοία (πωλήσεις)</i>	182,8	283,5	196,0
	<i>Λοιπά αγαθά</i>	3.011,8	3.173,9	3.622,2
	Εμπορεύματα	3.991,3	4.812,7	5.100,3
	Τριγωνικές συναλλαγές	19,4	12,6	11,2
	Επεξεργασία αγαθών	2,5	3,3	2,4
	Επισκευές αγαθών	29,8	32,4	34,1
	Προμήθειες εφοδίων	286,2	276,6	438,8
<b>I.A.2</b>	<b>Εισαγωγές αγαθών</b>	11.938,8	11.737,1	12.368,9
	<i>εκ των οποίων:</i>			
	<i>Καύσιμα</i>	4.466,2	3.939,7	4.599,7
	<i>Πλοία (αγορές)</i>	915,9	1.229,9	1.123,2
	<i>Λοιπά αγαθά</i>	6.556,7	6.567,5	6.646,1
	Εμπορεύματα	11.543,9	11.133,2	11.756,3
	Τριγωνικές συναλλαγές	21,3	125,5	106,8
	Επεξεργασία αγαθών	5,8	17,5	6,8
	Επισκευές αγαθών	35,0	26,1	19,4
	Προμήθειες εφοδίων	332,8	434,9	479,5

**Πηγή:** Τράπεζα της Ελλάδος  
Ποσά σε εκατ. ευρώ

Συμπληρωματικά, σύμφωνα με προσωρινά στοιχεία για την πορεία του εμπορευματικών συναλλαγών του περασμένου 11μήνου (Ιανουάριος- Νοέμβριος 2011), προκύπτει-συμπεριλαμβανομένων των πετρελαιοειδών- συνολική αξία εξαγωγών 20,229 δισ. ευρώ, έναντι 14,54 δισ. την αντίστοιχη περίοδο του 2010, ήτοι αύξηση 39,1%. ([www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr), 2012α).

Στον αντίποδα, συνεχίστηκε η μείωση (-16,9%) στη συνολική αξία των εισαγωγών, χωρίς τα πετρελαιοειδή, κατά το μήνα Νοέμβριο 2011, καθώς διαμορφώθηκε στο ποσό των 2.584,4 εκ. ευρώ (3.493,0 εκ. δολάρια) έναντι 3.110,7

εκ. ευρώ (4.236,9 εκ. δολάρια) κατά τον ίδιο μήνα του έτους 2010 ([www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr), 2012α).

Μετά την υποχώρηση και των εξαγωγών τον ίδιο μήνα, το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου, χωρίς πετρελαιοειδή, διαμορφώθηκε σε 1.174,8 εκ. ευρώ (1.576,6 εκ. δολάρια) έναντι 1.645,7 εκ. ευρώ (2.229,4 εκ. δολάρια) τον ίδιο μήνα του έτους 2010, παρουσιάζοντας μείωση, σε ευρώ, 28,6% ([www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr), 2012α).

Πάντως, σημειώνεται ότι η υπέρβαση του ορίου των 20 δις ευρώ προέρχεται κυρίως από τη μεγάλη αύξηση των ελληνικών εξαγωγών προς τρίτες χώρες στο 11μηνο του 2011 (+86,97%), σημαντικό μέρος της οποίας αφορά εξαγωγές πετρελαιοειδών, ενώ οι εξαγωγές προς τις χώρες της ΕΕ αυξήθηκαν κατά 12,16%. Το αποτέλεσμα ήταν μία σημαντική αύξηση του ποσοστού συμμετοχής των Τρίτων Χωρών στο σύνολο των ελληνικών εξαγωγών στα επίπεδα του 48,4% (από 36,01% την ίδια περίοδο του 2010) ([www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr), 2012α).

Χωρίς τα πετρελαιοειδή, η συνολική αξία των εξαγωγών διαμορφώθηκε στα 14,53 δις. ευρώ, έναντι 13,1 δις. το 11μηνο του 2010, σημειώνοντας άνοδο της τάξης του 10,3%. Στην περίπτωση αυτής, της εξαίρεσης των πετρελαιοειδών, προκύπτει εξισορρόπηση της αύξησης των εξαγωγών τόσο προς τις χώρες της ΕΕ (10,3%), όσο και προς τις Τρίτες Χώρες (10,2%). Το ποσοστό συμμετοχής των αγορών της ΕΕ, διαμορφώθηκε έτσι στο 66,2% (όσο ακριβώς και την ίδια περίοδο του 2010) ([www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr), 2012α)

### **1.3.2. Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών**

Οι βασικές κατηγορίες συναλλαγών που περιέχει το ισοζύγιο πληρωμών είναι αυτές των αγαθών, των υπηρεσιών, των εισοδημάτων, των τρεχουσών μεταβιβάσεων, των μεταβιβάσεων κεφαλαίου και των χρηματοοικονομικών συναλλαγών ([www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr), 2012β).

Το άθροισμα των ισοζυγίων (εισπράξεις μείον πληρωμές) των αγαθών, των υπηρεσιών, των εισοδημάτων και των τρεχουσών μεταβιβάσεων είναι ο λογαριασμός του Ισοζυγίου Τρεχουσών Συναλλαγών, του οποίου το υπόλοιπο εάν είναι θετικό αντανακλά την καθαρή επένδυση της χώρας στο εξωτερικό, ενώ εάν είναι αρνητικό αντανακλά την καθαρή επένδυση στη χώρα από το εξωτερικό. Το απόλυτο μέγεθος

του υπολοίπου του Ισοζυγίου Τρεχουσών Συναλλαγών μαζί με τις μεταβιβάσεις κεφαλαίου πρέπει να ισούται με το απόλυτο μέγεθος του υπολοίπου του ισοζυγίου χρηματοοικονομικών συναλλαγών ([www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr), 2012β).

Όταν το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών μαζί με τις μεταβιβάσεις κεφαλαίου είναι ελλειμματικό ή πλεονασματικό, αυτό αντισταθμίζεται πάντοτε από ένα θετικό ή αρνητικό ισοζύγιο χρηματοοικονομικών συναλλαγών και, επομένως, το ισοζύγιο πληρωμών είναι πάντοτε λογιστικά ισοσκελισμένο. Αυτό, όμως, στην πραγματικότητα δεν συμβαίνει διότι η καταγραφή των συναλλαγών του ισοζυγίου πληρωμών δεν είναι, αφενός, πλήρης και, αφετέρου, ακριβής και για τον λόγο αυτόν υπάρχει και ο λογαριασμός «τακτοποιητέα στοιχεία» με τον οποίο πάντοτε εξισώνονται τα δύο παραπάνω ισοζύγια ([www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr), 2012β).

**Πίνακας 1.6.: Προσωρινό Ισοζύγιο εξωτερικών συναλλαγών 2010**

		<b>2010</b>
<b>I</b>	<b>ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΤΡΕΧΟΥΣΩΝ ΣΥΝ/ΓΩΝ ( I.A + I.B + I.Γ + I.Δ )</b>	<b>-22.975,6</b>
I.A	ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ ( I.A.1 - I.A.2)	-28.279,6
I.A.1	Εξαγωγές αγαθών	17.081,5
I.A.2	Εισαγωγές αγαθών	45.361,0
I.B	ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ( I.B.1 - I.B.2)	13.248,5
I.B.1	Εισπράξεις	28.477,8
I.B.2	Πληρωμές	15.229,4
I.Γ	ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΩΝ (I.Γ.1 - I.Γ.2)	-8.143,4
I.Γ.1	Εισπράξεις	3.571,9
I.Γ.2	Πληρωμές	11.715,2
I.Δ	ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΤΡΕΧΟΥΣΩΝ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΕΩΝ (I.Δ.1 - I.Δ.2)	198,9
I.Δ.1	Εισπράξεις	4.654,3
I.Δ.2	Πληρωμές	4.455,4

**Πηγή:** Τράπεζα της Ελλάδος

Ποσά σε εκ. Ευρώ

**Πίνακας 1.7.: Προσωρινό Ισοζύγιο εξωτερικών συναλλαγών 2011**

		<b>Αυγ-11</b>	<b>Σεπ-11</b>	<b>Οκτ-11</b>
<b>I</b>	<b>ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΤΡΕΧΟΥΣΩΝ ΣΥΝ/ΓΩΝ ( I.A + I.B + I.Γ + I.Δ )</b>	<b>-142,1</b>	<b>-1.108,4</b>	<b>-1.503,3</b>
I.A	ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ ( I.A.1 - I.A.2)	-2.169,7	-2.051,5	-2.096,3
I.A.1	Εξαγωγές αγαθών	1.834,8	1.873,4	1.790,9
I.A.2	Εισαγωγές αγαθών	4.004,4	3.924,8	3.887,1
I.B	ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ( I.B.1 - I.B.2)	2.825,4	2.123,6	1.361,0
I.B.1	Εισπράξεις	4.033,0	3.211,2	2.400,0
I.B.2	Πληρωμές	1.207,6	1.087,6	1.039,0
I.Γ	ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΩΝ ( I.Γ.1 - I.Γ.2)	-628,0	-977,9	-598,6
I.Γ.1	Εισπράξεις	278,0	279,4	293,0
I.Γ.2	Πληρωμές	906,1	1.257,3	891,6
I.Δ	ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΤΡΕΧΟΥΣΩΝ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΕΩΝ ( I.Δ.1 - I.Δ.2)	-169,7	-202,6	-169,4
I.Δ.1	Εισπράξεις	142,2	136,7	179,2
I.Δ.2	Πληρωμές	311,9	339,3	348,6

**Πηγή:** Τράπεζα της Ελλάδος

Ποσά σε εκ. Ευρώ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

# ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ

## 2.1. Μικροπεριβάλλον

### 2.1.1. Χαρακτηριστικά πελατών

Τα χαρακτηριστικά των πελατών (π.χ., δημογραφικά, ψυχογραφικά) και η αγοραστική τους συμπεριφορά σε διάφορες χώρες του κόσμου, επηρεάζουν σημαντικά την τελική τιμή ενός προϊόντος, καθώς καθορίζουν την επιθυμία τους να πληρώσουν για ένα προϊόν θέτοντας έτσι μια «οροφή» στην τελική τιμή. Η τιμή του προϊόντος είναι ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι πελάτες για να αξιολογήσουν ανταγωνιστικά προϊόντα. Βέβαια, δεν είναι όλοι οι πελάτες ευαίσθητοι ως προς την τιμή, καθώς άλλα κριτήρια, όπως η ποιότητα, απόδοση, κ.λπ. μπορεί να είναι εξίσου ή ακόμη πιο σημαντικά κριτήρια για κάποιους πελάτες. Γενικά, η αξία που πιστεύουν ότι λαμβάνουν οι πελάτες από το προϊόν καθορίζει την αγοραστική τους συμπεριφορά παρά η τιμή αυτή καθαυτή. Αυτό βέβαια ισχύει περισσότερο για τους πελάτες στις αναπτυγμένες οικονομικά χώρες, που είναι γενικά λιγότερο ευαίσθητοι ως προς την τιμή σε σχέση με τους πελάτες στις λιγότερο αναπτυγμένες οικονομικά χώρες (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 260-261).

Η βασική αρχή είναι ότι η τιμή θα πρέπει να ορίζεται σε τέτοιο επίπεδο, ώστε να είναι αποδεκτή από τον πελάτη και ταυτόχρονα θα πρέπει να βρίσκεται μέσα στις δυνατότητες της αγοράς-στόχου. Στις λιγότερο οικονομικά αναπτυγμένες χώρες που η τιμή παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή του προϊόντος (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 261).

### 2.1.2. Χαρακτηριστικά Ανταγωνιστών

Ο ανταγωνισμός είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για την τιμολόγηση στις διεθνείς αγορές και θα πρέπει να λαμβάνεται πολύ σοβαρά υπόψη. Βέβαια, η ένταση του ανταγωνισμού διαφέρει από χώρα σε χώρα, καθώς ο αριθμός των ανταγωνιστών μπορεί να διαφέρει και γενικώς μια επιχείρηση με διεθνείς

δραστηριότητες μπορεί να αντιμετωπίζει διαφορετικής έντασης ανταγωνισμό σε κάθε μία χώρα που λειτουργεί. Η ένταση του ανταγωνισμού σε πολλές διεθνείς αγορές και η έλλειψη αρκετές φορές, πραγματικής διαφοροποίησης μεταξύ των ανταγωνιστικών καθιστά την τιμή ανταγωνιστικό εργαλείο. Στις περιπτώσεις αυτές η επιχείρηση παρακολουθεί προσεκτικά τις κινήσεις των ανταγωνιστών και τις τιμές τους με βάση τις οποίες θα καθορίσει τη δική της τιμή, η οποία θα είναι παρόμοια με αυτήν των ανταγωνιστών. Η τιμή που θα καθοριστεί μπορεί να διαφέρει από χώρα σε χώρα, καθώς ένας διεθνής βασικός ανταγωνιστής μπορεί να είναι ηγέτης τιμής (price leader) σε μία χώρα και ακολουθητής τιμής (price follower) σε μία άλλη. Επίσης, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί διαφορετική μέθοδο υπολογισμού της τιμής από χώρα σε χώρα, ιδιαίτερα όταν ένας σημαντικός τοπικός ανταγωνιστής δεν έχει επωμισθεί τα πρόσθετα στοιχεία του κόστους που βαρύνουν τα εξαγόμενα προϊόντα, π.χ., οι δασμοί, η ασφάλεια, τα έξοδα μεταφοράς κλπ. (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 261).

### **2.1.3. Χαρακτηριστικά Καναλιών Διάθεσης/ Διανομής**

Η διάθεση των προϊόντων στις διάφορες χώρες γίνεται με τα υπάρχοντα στις χώρες αυτές κανάλια διανομής. Ως εκ τούτου, ο αριθμός, ο τύπος (π.χ., χονδρέμποροι, λιανέμποροι), οι δυνατότητές τους, η διαπραγματευτική τους δύναμη, τα περιθώρια κέρδους που αναζητούν κλπ., έχουν άμεση επίδραση στη δομή κόστους της επιχείρησης, ιδιαίτερα όταν το κόστος διάθεσης/διανομής αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους και κατά συνέπεια επηρεάζει άμεσα τα επίπεδα τιμών και περιθώρια κέρδους της επιχείρησης (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 262).

Αναπτυγμένες χώρες, όπως, για παράδειγμα, οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, διαθέτουν οργανωμένα συστήματα διάθεσης που περιλαμβάνουν μεγάλες χονδρεμπορικές και λιανεμπορικές αλυσίδες, οι οποίες έχουν και την αγοραστική δύναμη και την τεχνογνωσία να παραγγέλνουν μεγάλες ποσότητες και να διαπραγματεύονται για σημαντικές εκπτώσεις και προσφορές από μέρους των παραγωγών. Μάλιστα, αυτές οι χώρες, όπως και οι Η.Π.Α. από όπου ξεκίνησε, έχουν υιοθετήσει την πρωτοβουλία του ECR (Efficient Customer Response), όπου λιανέμποροι και παραγωγοί αναπτύσσουν μακροχρόνιες σχέσεις προς όφελός τους και προς όφελος των καταναλωτών (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 262).

Από την άλλη, βέβαια, οι λιγότερο αναπτυγμένες χώρες χαρακτηρίζονται από μικρές και πολλές φορές οικογενειακές επιχειρήσεις μεσαζόντων/διανομέων, οι οποίες δεν έχουν άλλη εναλλακτική από το να δεχτούν τη διαπραγματευτική δύναμη των μεγάλων παγκόσμιων σημάτων/μαρκών. Στις περιπτώσεις, όμως αυτές, όπου υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός μεσαζόντων, χωρίς ιδιαίτερες δυνατότητες και αποτελεσματικότητα, ένα αρκετά υψηλότερο κόστος. Το επιπρόσθετο αυτό κόστος θα οδηγήσει είτε σε υψηλότερες τιμές, κάτι που πολλές φορές δεν είναι εφικτό στις χώρες αυτές, είτε στη μείωση των περιθωρίων κέρδους της επιχείρησης (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 262-263).

## **2.2. Μακροπεριβάλλον**

Στο μάκρο-περιβάλλον εντάσσεται κυρίως το πολιτικοοικονομικό, το οικονομικό και το κοινωνικό περιβάλλον, νομικό.

### **2.2.1. Δημογραφικό περιβάλλον**

Οι μαρκετίστες παρακολουθούν τις τάσεις του πληθυσμού, επειδή οι αγορές αποτελούνται από ανθρώπους. Οι μαρκετίστες ενδιαφέρονται ένθερμα για το μέγεθος και το ρυθμό ανάπτυξης του πληθυσμού σε διάφορες πόλεις, περιοχές και κράτη, τα ποσοστά κάθε ηλικίας στο συνολικό πληθυσμό, το μίγμα των εθνοτήτων, τα επίπεδα εκπαίδευσης, τα πρότυπα των νοικοκυριών, τα τοπικά χαρακτηριστικά και τις μετακινήσεις (Kotler P. 2009, σελ. 95).

Η εκρηκτική αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού έχει σημαντικές συνέπειες για τις επιχειρήσεις. Ένας αυξανόμενος πληθυσμός δε συνεπάγεται ανάπτυξη των αγορών εκτός και αν οι εν λόγω αγορές διαθέτουν επαρκή αγοραστική δύναμη (Kotler P. 2009, σελ. 95).

### **2.2.2. Πολιτικό Περιβάλλον**

Το πολιτικό περιβάλλον μια χώρας είναι μοναδικό, μιας που εκφράζει σε μεγάλο βαθμό ιστορικές, κοινωνικές, πολιτιστικές, οικονομικές και γεωγραφικές ιδιαιτερότητες της χώρας (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ 184).

Η εξαγωγική επιχείρηση, από τη φύση της λειτουργίας της, υποχρεούται να αναλύσει το πολιτικό περιβάλλον της εισαγωγικής αγοράς, αφού η τελική άδεια εισαγωγής προϊόντων σ' αυτήν τη χώρα ελέγχεται από την κυβέρνηση της. Η



κυβέρνηση της εισαγωγικής χώρας διατηρεί πάντα το δικαίωμα ελέγχου των δραστηριοτήτων της διεθνούς επιχείρησης που φιλοξενεί ή, που της επιτρέπονται εισαγωγές, και ανάλογα με τα αποτελέσματα, ενθαρρύνει ή αποθαρρύνει την ξένη επιχείρηση. Η κυβέρνηση της χώρας εκείνης που είναι εξαγωγικός εμπορικός στόχος, δεν μπορεί παρά να θεωρείται σαν ένας σιωπηρός συνέταιρος, ο οποίος θεωρητικά και πρακτικά μπορεί να έχει έναν πλήρη έλεγχο (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ 184).

Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε τις επιδράσεις που δέχεται η διεθνής επιχείρηση από το πολιτικό περιβάλλον μιας χώρας σε τρία θέματα:

- στην επιλογή του καθεστώτος ιδιοκτησίας της θυγατρικής επιχείρησης,
- στον τρόπο ανάπτυξης της θυγατρικής επιχείρησης και
- στη ροή πληροφοριών, τεχνολογίας, πρώτων υλών και στελεχιακού δυναμικού από τη μητρική προς τη θυγατρική επιχείρηση (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 184).

### **2.2.3. Οικονομικό Περιβάλλον**

Οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά που λειτουργεί ή επιθυμεί να εισέλθει η επιχείρηση επηρεάζουν τις αποφάσεις τιμολόγησης με διάφορους τρόπους, καθώς από τη μία καθορίζουν τη δυνητική ζήτηση ενός προϊόντος και από την άλλη επιδρούν σημαντικά στη δομή του κόστους της επιχείρησης. Από την πλευρά της ζήτησης, το συνολικό επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης της χώρας, όπως αυτό εκφράζεται μέσω του Α.Ε.Π. και άλλων οικονομικών δεικτών, καθορίζει τις προτεραιότητες των πελατών όσο αφορά τα προϊόντα που θεωρούν απαραίτητα, καθώς και τις τιμές που είναι σε θέση και επιθυμούν να πληρώσουν για συγκεκριμένα προϊόντα. Για παράδειγμα, ένα προϊόν που θεωρείται απαραίτητο σε μια αναπτυγμένη οικονομικά χώρα μπορεί να θεωρείται μη απαραίτητο και ακόμη είδος πολυτελείας σε μία λιγότερο αναπτυγμένη χώρα (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 263-264).

### **2.2.4. Κοινωνικό Περιβάλλον**

Οι διαφορετικές κουλτούρες που παρατηρούνται σε διαφορετικές χώρες επηρεάζουν συγκεκριμένες πολιτικές τιμολόγησης. Για παράδειγμα, στις χώρες που μιλούν κινέζικα, όπως το Χονγκ Κονγκ, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν με μεγάλη προσοχή την πολιτική τιμολόγησης που αφορά μονή τιμολόγηση (odd pricing)

δηλαδή οι τιμές καταλήγουν σε μονούς αριθμούς (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 225).

Μια άλλη διάσταση της επίδρασης της κουλτούρας μιας χώρας στην τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης είναι το πώς αντιλαμβάνονται την υψηλή τιμή οι καταναλωτές σε διάφορες χώρες. Για παράδειγμα, στις οικονομικά αναπτυγμένες χώρες η υψηλή τιμή είναι ένας σημαντικός δείκτης της υψηλής ποιότητας του προϊόντος, ενώ στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες εκλαμβάνεται σαν μία προσπάθεια της επιχείρησης να εκμεταλλευτεί τον πελάτη (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 225).

### **2.2.5. Νομικό Περιβάλλον**

Από τη στιγμή που μια επιχείρηση θέλει να διεισδύσει σε μια ξένη αγορά, θα πρέπει πρώτα απ' όλα να μην παραβλέψει τη μελέτη και ανάλυση του νομικού πλαισίου που έχει θεσπίσει η κυβέρνηση της χώρας που ανήκει η επιχείρηση, και που είναι σχετικό με τη ρύθμιση/νομοθεσία των εξαγωγών του ορισμένου τύπου προϊόντος που την ενδιαφέρει. Το δεύτερο βήμα είναι να καθοριστεί εάν η προς εξαγωγή χώρα ανήκει σε μια γενικότερη οικονομική κοινότητα με ειδική νομοθεσία και πολιτική. Το τρίτο και τελευταίο βήμα είναι, φυσικά, η λεπτομερής γνώση των διεθνών κανόνων (standards and grades) όπως επίσης των εθνικών και τοπικών νόμων, που ρυθμίζουν την εμπορία του προς εξαγωγή προϊόντος στην χώρα του προορισμού. Στην ανάλυση του νομικού καθεστώτος, είναι χρήσιμο να λαμβάνουμε υπόψη μας ότι ο νόμος μιας χώρας εκφράζει τις απόψεις και επιθυμίες μιας ορισμένης κοινωνίας την καθορισμένη στιγμή και ότι πολλές φορές είναι αποτέλεσμα πιέσεων ομάδων (lobbies) (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 199).

### **2.2.6. Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Μια από τις πιο εντυπωσιακές δυνάμεις που διαμορφώνει τη ζωή του ανθρώπου είναι η τεχνολογία. Ωστόσο, κάθε νέα τεχνολογία αποτελεί μια δύναμη για «δημιουργική καταστροφή». Πολλές παλιές βιομηχανίες, αντί να υιοθετήσουν τις νέες τεχνολογίες τις καταπολέμησαν ή τις αγνόησαν και οι δουλειές τους γνώρισαν πτώση. Επίσης, η τεχνολογική πρόοδος μπορεί να είναι σποραδική. Οι σιδηρόδρομοι, για παράδειγμα, έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στην επένδυση και έπειτα η επένδυση άρχισε σταδιακά να μειώνεται, μέχρι την εμφάνιση της αυτοκινητοβιομηχανίας.

Μεταξύ σημαντικών καινοτομιών, η οικονομία μπορεί να αδρανήσει (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 199).

#### **2.2.6.1. Επιτάχυνση των τεχνολογικών αλλαγών**

Πολλά από τα κοινά προϊόντα της εποχής μας, όπως είναι οι προσωπικοί υπολογιστές και οι συσκευές φαξ δεν διατίθενται πριν από 40 χρόνια. Η χρονική καθυστέρηση μεταξύ των νέων ιδεών και της επιτυχούς εφαρμογής τους μειώνεται με γοργούς ρυθμούς και ο χρόνος που απαιτείται μεταξύ της εισαγωγής πρώτων υλών και της μέγιστης παραγωγής είναι κατά πολύ συντομότερος. Οι εν λόγω τεχνολογικές αλλαγές αλλάζουν τις αγορές και τις ανάγκες (Kotler P., 2009, σελ. 99-100).

### **2.3. Προσδιοριστικοί παράγοντες της οικονομικής ανάπτυξης**

Τα ποσοστά διαφόρων χωρών παρουσιάζουν διαφορές, ακόμα και όταν οι χώρες έχουν τον ίδιο βαθμό ανάπτυξης (Βασιλειάδης Σ., 2004, σελ. 84).

Οι παράγοντες που οδηγούν σε διαφορετικούς ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης είναι τα ποσοστά αύξησης του εργατικού δυναμικού, του αποθέματος κεφαλαίου και της παραγωγικότητας των δύο αυτών συντελεστών παραγωγής. Η παραγωγικότητα σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από την πρόοδο της τεχνολογίας. Έχει διαπιστωθεί ιστορικά, ότι όσο γρήγορα αυξάνονται η ποσότητα της εργασίας και του κεφαλαίου και όσο πιο γρήγορα αναπτύσσεται η τεχνολογική πρόοδος σε μια ορισμένη χρονική περίοδο, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό ανάπτυξης που καταγράφηκε για την περίοδο αυτή. Παρακάτω αναλύουμε τους πιο σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της οικονομικής ανάπτυξης (Βασιλειάδης Σ., 2004, σελ. 84-85).

#### **1) Εργατικό Δυναμικό.**

Εργατικό δυναμικό μιας χώρας είναι ο συνολικός αριθμός των ατόμων πάνω από ορισμένη ηλικία που εργάζονται ή επιθυμούν να εργαστούν και είναι ικανοί να εργαστούν. Βασικός παράγοντας που προκαλεί αύξηση του εργατικού δυναμικού μιας χώρας είναι η αύξηση του πληθυσμού της. Εφόσον η ανάπτυξη εκφράζεται σε όρους κατά κεφαλή συνολικού προϊόντος (Βασιλειάδης Σ., 2004, σελ. 85).

## **2) Επενδύσεις.**

Στο απλό μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο των επενδύσεων για την οικονομική ανάπτυξη. Όταν ο πληθυσμός μιας χώρας αυξάνεται, για να διατηρηθεί η κατά κεφαλή παραγωγή, χρειάζεται να αυξηθεί το απόθεμα του κεφαλαίου. Κάθε νέος εργάτης πρέπει να εφοδιαστεί με κεφαλαιουχικό εξοπλισμό (εργαλεία, μηχανήματα) για να διατηρηθεί ο υφιστάμενος λόγος κεφαλαίου-εργασίας. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται «διεύρυνση του κεφαλαίου». Για να πραγματοποιηθεί όμως ανάπτυξη, θα πρέπει να αυξηθεί το ποσό του κεφαλαίου που αντιστοιχεί σε κάθε εργάτη. Αυτή η αύξηση του λόγου κεφαλαίου-εργασίας, ονομάζεται «βάθεμα του κεφαλαίου» (Βασιλειάδης Σ., 2004, σελ. 85-86).

Μολονότι η επένδυση αναγνωρίζεται σαν παράγοντας οικονομικής προόδου, η ακριβής σχέση που συνδέει τις επενδύσεις και την οικονομική ανάπτυξη αποτελεί αντικείμενο αμφισβητήσεων. Όταν μια χώρα Α παρουσιάζει υψηλότερο ποσοστό επενδύσεων από μια άλλη Β, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι η Α αναπτύσσεται με υψηλότερους ρυθμούς. Όταν ένα μεγάλο μέρος των επενδύσεων αφιερώνεται στην άμυνα ή στην κατασκευή νέων κατοικιών, αυτό, δεν συμβάλλει άμεσα στην οικονομική ανάπτυξη όπως θα συνέβαινε αν οι επενδύσεις στρεφόταν στη γεωργία, τη βιομηχανία και το εμπόριο. Είναι λοιπόν η διάρθρωση μάλλον και όχι τόσο ο όγκος των επενδύσεων, που επηρεάζει την οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας (Βασιλειάδης Σ., 2004, σελ. 86).

Διαφορές στην ανάπτυξη χωρών με ίδια ποσοστά επενδύσεων μπορεί να οφείλονται σε διαφορές στη μορφή των επενδύσεων. Επενδύσεις που έχουν π.χ. τη μορφή εκσυγχρονισμού παραδοσιακών βιομηχανικών κλάδων, είναι λιγότερο αποτελεσματικές από επενδύσεις που γίνονται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας (Βασιλειάδης Σ., 2004, σελ. 86).

## **3) Τεχνολογική Πρόοδος.**

Ο όρος «τεχνολογική πρόοδος» σημαίνει βελτιώσεις στην ποιότητα του εργατικού δυναμικού, στις μεθόδους παραγωγής και στην αποτελεσματικότητα των κεφαλαιουχικών αγαθών. Περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως, η εφεύρεση και η ανάπτυξη νέων μηχανημάτων και νέων προϊόντων, οι βελτιώσεις στις επικοινωνίες, η καλύτερη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων και οι καλύτερες υπηρεσίες

μόρφωσης και εκπαίδευσης. Έρευνες που έγιναν στις Η.Π.Α. για τα αίτια της οικονομικής της ανάπτυξης, δείχνουν ότι η τεχνολογική πρόοδος υπήρξε σημαντικότερος παράγοντας ανάπτυξης απ' ότι η αύξηση του αποθέματος κεφαλαίου (Βασιλειάδης Σ., 2004, σελ. 86).

Υπάρχουν δύο όψεις της τεχνολογικής προόδου, η «εφεύρεση» και η «καινοτομία». Η εφεύρεση, είναι το αποτέλεσμα επιστημονικής έρευνας που παίρνει τη μορφή νέων προϊόντων και τεχνικών. Καινοτομία είναι η εμπορική αξιοποίηση των νέων προϊόντων και τεχνικών. Συχνά η διαδρομή από το ερευνητικό εργαστήριο μέχρι το σημείο της εμπορικής αξιοποίησης, είναι μακριά, πολυέξοδη και αβέβαιη. Ο ρόλος του καινοτόμου είναι ακριβώς να πάρει την πρωτοβουλία να καλύψει αυτή τη διαδρομή, είναι δηλαδή αυτός που μεταφράζει τεχνολογικές δυνατότητες σε τεχνολογικά γεγονότα. Αυτό που είναι σημαντικό για την οικονομική ανάπτυξη είναι όχι τόσο η εφεύρεση όσο η καινοτομία, αυτή η τελευταία αυξάνει την παραγωγικότητα του κεφαλαίου και δίνει την απαραίτητη παρακίνηση για αυξημένες επενδύσεις (Βασιλειάδης Σ., 2004, σελ. 86).

#### **2.4. Διεθνείς Οικονομικοί Οργανισμοί**

Όταν μια επιχείρηση αρχίσει να ασχολείται ενεργά με το διεθνές μάρκετινγκ αργά ή γρήγορα θα συναντήσει ορισμένους οργανισμούς, οι οποίοι κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο θα επηρεάσουν τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί. Οι διεθνείς αυτοί οργανισμοί αποτελούν την εξέλιξη και ανάπτυξη της διεθνούς συνεργασίας (Σαρμανιώτης Χ., 2008 σελ. 33).

Ο βασικός λόγος δημιουργίας των διεθνών οργανισμών είναι η ανάγκη για συνύπαρξη της διεθνούς κοινότητας και η επιθυμία των διαφόρων χωρών να συνεργασθούν. Η συνεργασία αυτή γίνεται είτε για λόγους γενικούς είτε για την εξυπηρέτηση ειδικών σκοπών, όπως είναι η προαγωγή τεχνικής φύσης υπηρεσιών, π.χ. ανάπτυξη συναλλαγών, συγκοινωνιών, επικοινωνιών, πολιτικών ανταλλαγών κλπ. (Σαρμανιώτης Χ., 2008 σελ. 33).

Ορισμένοι σημαντικοί απ' αυτούς τους οργανισμούς είναι οι ακόλουθοι (Σαρμανιώτης Χ., 2008 σελ. 33):

## **1. GATT (General Agreement on Tariffs and Trade=Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου)**

Η συμφωνία αυτή έγινε το 1947 από 23 κράτη τα οποία αντιπροσωπεύουν τα 4/5 του παγκόσμιου εμπορίου. Η GATT είναι μια πολυμερής συμφωνία μεταξύ διαφόρων κρατών και αντικατέστησε διάφορες διμερείς εμπορικές συμφωνίες μεταξύ των χωρών, οι οποίες έγιναν μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο (Σαρμανιώτης Χ., 2008 σελ. 33).

Η GATT στοχεύει στη μείωση των υπάρχοντων εμπορικών περιορισμών, στον περιορισμό των διακρίσεων στο διεθνές εμπόριο και στην αποτροπή δημιουργίας νέων εμπορικών περιορισμών στο διεθνές εμπόριο με τη συνεννόηση των μελών (Σαρμανιώτης Χ., 2008 σελ. 33).

Οι περισσότερες χώρες του κόσμου είναι αφοσιωμένες στην αύξηση του παγκόσμιου εμπορίου. Αυτή η αφοσίωση οδηγεί σε αυξημένες εξαγωγές από τα έθνη και τις κυβερνήσεις τους και, σε πολλές περιπτώσεις, άμεσες ή έμμεσες επιδοτήσεις των εξαγωγέων. Αυτό οδηγεί πολλές φορές στη χαμηλότερη τιμή των εισαγόμενων προϊόντων από τα εγχώρια. Το «άδειασμα» του εγχώριου εμπορίου λογικά οδηγεί τις κυβερνήσεις στο να προσπαθούν να προστατέψουν τα εγχώρια προϊόντα (Meloan W. Taylor, 1998, σελ.3).

## **2. Ο.Ο.Σ.Α. (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης= Organization for Economic Cooperation and Development)**

Ο Ο.Ο.Σ.Α. που ιδρύθηκε το 1961, αποτελεί συνέχεια του Οργανισμού Ευρωπαϊκής Οικονομικής Συνεργασίας, ο οποίος είχε ιδρυθεί στα πλαίσια του Σχεδίου Μάρσαλ, και είχε ως αντικείμενο την κατανομή της Αμερικανικής βοήθειας, την απελευθέρωση των ανταλλαγών από τα διάφορα νομικά εμπόδια και την οργάνωση ενός πολυμερούς συστήματος πληρωμών (Σαρμανιώτης Χ., 2008 σελ. 33).

Οι σκοποί του Ο.Ο.Σ.Α. είναι:

- (α) Η πραγματοποίηση μεγαλύτερης ανάπτυξης του βιοτικού επιπέδου.
- (β) Η ορθολογική ανάπτυξη των υπό ανάπτυξη κρατών-μελών.
- (γ) Η ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου πάνω σε πολυμερή βάση και χωρίς διακρίσεις.

Μέλη του Ο.Ο.Σ.Α. είναι οι εξής χώρες: Αυστρία, Βέλγιο, Καναδάς, Δανία, Γαλλία, Δ. Γερμανία, Ελλάδα, Ισλανδία, Ιρλανδία, Ιαπωνία, Λουξεμβούργο, Ολλανδία, Νορβηγία, Πορτογαλία, Ισπανία, Σουηδία, Ελβετία, Ηνωμένο Βασίλειο, Η.Π.Α. και Τουρκία (Σαρμανιώτης Χ., 2008 σελ. 34).

### **3. Η Διεθνής Τράπεζα (The World Bank)**

Η συνάντηση των συμμάχων του Β' Παγκοσμίου Πολέμου στο Bretton Woods το 1944, οδήγησε στην ίδρυση της Διεθνούς Τράπεζας, του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου και της GATT. Η ίδρυση της Διεθνούς Τράπεζας απέβλεπε στην πραγματοποίηση του σκοπού του Bretton Woods, που ήταν η ανασυγκρότηση των κρατών της Ευρώπης και της Ασίας. Ειδικότερα, ο βασικός σκοπός της Διεθνούς Τράπεζας είναι η δανειοδότηση των μελών της που έχουν ανάγκη από κεφάλαια για έργα υποδομής και οικονομικής ανάπτυξης. Η εξεύρεση των κεφαλαίων από τη Διεθνή Τράπεζα γίνεται με τη συμμετοχή των ανεπτυγμένων οικονομικά μελών και με τη προσφυγή στην ιδιωτική κεφαλαιαγορά (Σαρμανιώτης Χ., 2008 σελ. 34).

### **4. Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (International Monetary Fund)**

Το IMF ιδρύθηκε το 1945 για να βοηθήσει στη σταθεροποίηση των ξένων συναλλαγματικών ισοτιμιών. Ειδικότερα, το IMF έχει τους εξής σκοπούς:

- Να βοηθήσει στην ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου
- Να προαγάγει τη συναλλαγματική συνεργασία
- Να προαγάγει τη συναλλαγματική σταθερότητα
- Να βοηθήσει στη δημιουργία ενός πολυμερούς συστήματος πληρωμών σε σχέση με τις συναλλαγές ανάμεσα στα μέλη
- Να βοηθήσει τα μέλη να διορθώσουν την ανισορροπία στο ισοζύγιο πληρωμών τους (Σαρμανιώτης Χ., 2008 σελ. 35).

### **5. Ε.Ο.Κ. (Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα)**

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο πλαίσιο της Ε.Ο.Κ. επηρεάζουν το διεθνές μάρκετινγκ που ασκείται από επιχειρήσεις των κρατών-μελών της, αλλά και από επιχειρήσεις κρατών που δεν ανήκουν σ' αυτή (Σαρμανιώτης Χ., 2008 σελ. 35).

## **2.5. Ιαπωνία**

Με περισσότερους από 127 εκ. κατοίκους, η Ιαπωνία ήταν μέχρι πρότινος η δεύτερη μεγαλύτερη -βιομηχανοποιημένη και φιλελευθεροποιημένη- οικονομία στον

πλανήτη (αποτιμημένη σε δολάρια ΗΠΑ), όμως τώρα βρίσκεται στην 3η θέση, πίσω από την Κίνα ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

Το ιαπωνικό Α.Ε.Π. το τελευταίο τρίμηνο του 2010 μειώθηκε 0,3% σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο, αποδεικνύοντας ότι η ιαπωνική οικονομία χρειάζεται ακόμη χρόνο προκειμένου να αρχίσει να ανακάμπτει. Η μείωση αυτή οφειλόταν κυρίως στην μειωμένη κατανάλωση, η οποία σημείωσε πτώση της τάξεως του 0,7% σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο. Η λήξη του κυβερνητικού προγράμματος παροχής κινήτρων για αγορές οικολογικών αυτοκινήτων ασφαλώς διαδραμάτισε επίσης σημαντικό ρόλο στην μείωση της καταναλωτικής δαπάνης. Συνολικά πάντως για το έτος 2010, το Α.Ε.Π. της χώρας αυξήθηκε κατά 3,9% ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

Το τρίτο τρίμηνο του 2011, το ιαπωνικό Α.Ε.Π. αυξήθηκε κατά 1,5% σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο, ή 6% σε ετήσια βάση, επιστρέφοντας σε αναπτυξιακή τροχιά ύστερα από τρία διαδοχικά τρίμηνα συνεχούς μείωσης. Η εν λόγω αύξηση αντανακλά εν μέρει την αποκατάσταση στην λειτουργία της αλυσίδας των προμηθειών, που είχε πληγεί σοβαρά από τον καταστροφικό σεισμό και το τσουνάμι της 11ης Μαρτίου 2011. Ο τομέας της αυτοκινητοβιομηχανίας διαδραμάτισε ουσιαστικό ρόλο στην εν θέματι αύξηση, δεδομένου του γεγονότος ότι οι σχετικές εξαγωγές σημείωσαν άνοδο της τάξεως του 6,2% σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο. Η δε ιδιωτική κατανάλωση, οποία αντιστοιχεί στο 60% του ιαπωνικού Α.Ε.Π., ενισχύθηκε κατά 1%, όπως και οι εταιρικές επενδύσεις σε εργοστάσια και εξοπλισμό που αυξήθηκαν κατά 1,1%. Εντούτοις, παρά την ανωτέρω αύξηση, η ιαπωνική οικονομία παραμένει ευπρόσβλητη τόσο λόγω των συνεπειών της ευρωπαϊκής κρίσης χρέους, όσο και της διαρκούς οικονομικής ύφεσης που γνωρίζουν οι Η.Π.Α. ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

Στα τέλη Δεκεμβρίου 2011, το ιαπωνικό υπουργικό συμβούλιο υιοθέτησε συμπληρωματικό προϋπολογισμό ύψους 2,53 τρις γιεν (32,42 δισ. δολάρια), προκειμένου να χρηματοδοτηθούν τόσο μέτρα υποστήριξης των Ιαπώνων αυτοκινητοβιομηχανών όσο και των αγροτών. Η χρηματοδότηση του τέταρτου προϋπολογισμού θα προέλθει κυρίως από φορολογικά έσοδα και όχι από την έκδοση νέων ομολόγων ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).



### 2.5.1. Οικονομικό έτος 2012- Εκτιμήσεις

Η ανοικοδόμηση των κατεστραμμένων από τον σεισμό περιοχών θα διαρκέσει μεγάλο χρονικό διάστημα. Εντούτοις, συνήθως τέτοιου είδους καταστροφές έχουν μακροπροθέσμως θετικό αντίκτυπο στο Α.Ε.Π. μίας χώρας. Για τον λόγο αυτό εκτιμάται ότι το πραγματικό Α.Ε.Π. της χώρας θα αυξηθεί κατά 2,1% το οικονομικό έτος 2012, έναντι μείωσης κατά 0,2% το 2011 ([www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr), 2012β).

Οι εξαγωγές οι οποίες παρουσίασαν κάμψη το 2011 αναμένεται να ανακάμψουν το 2012 - υπολογίζεται 5,9% αύξηση σε ετήσια βάση - όμως η μείωση της εξωτερικής ζήτησης -κυρίως από την Ευρώπη-, καθώς και το ισχυρό γιεν πρόκειται να μετριάσει την αύξησή τους. Από την άλλη πλευρά, η ανοικοδόμηση θα ενισχύσει και τις εισαγωγές -προβλέπεται αύξηση 4,6% σε ετήσια βάση ([www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr), 2012β).

Η υπό θεσμοθέτηση αύξηση του φόρου κατανάλωσης θα έχει επιπτώσεις επίσης στην ιδιωτική κατανάλωση([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr)). Ο πρωθυπουργός της Ιαπωνίας, Γιοσιχίκο Νόντα, είχε ανακοίνωσε στο Τόκιο ότι προτίθεται, προτού εκπνεύσει το οικονομικό έτος (2011), την 31η Μαρτίου, να εισάγει προς ψήφιση στο κοινοβούλιο νομοσχέδιο που θα θεσπίζει τον διπλασιασμό του φόρου κατανάλωσης. Ο Νόντα εξήγησε ότι θέλει με αυτό τον τρόπο να συγκεντρώσει ικανά έσοδα, ώστε να συντηρηθεί το Σύστημα Κοινωνικής Πρόνοιας, σε μία δημογραφικά γερασμένη κοινωνία, αλλά και για να τιθασευτεί το τεράστιο χρέος (περίπου 200% του ΑΕΠ), που έχει σήμερα η Ιαπωνία. Ανέφερε ακόμα ότι προτίθεται να αυξήσει τον φόρο κατανάλωσης - 5% σήμερα -, στο 8% τον Απρίλιο του 2014 και στο διπλάσιο, σε 10%, τον Οκτώβριο του 2015 «εφόσον όμως η ιαπωνική οικονομία στο χρονικό διάστημα που μεσολαβεί ανακάμψει». ([www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr), 2012β)

Όσον αφορά τον πληθωρισμό αυτός αναμένεται να διαμορφωθεί στο 0,8% το 2012, η βιομηχανική παραγωγή εκτιμάται ότι θα αυξηθεί 5% από -2,6% το 2011, ο ρυθμός της ανεργίας θα αυξηθεί σε 5,6%, ενώ σχετικά με τις μέσες ετήσιες ισοτιμίες ευρώ-δολαρίου και ευρώ-γιεν προβλέπεται να διαμορφωθούν ως εξής: 1 δολάριο=77,6 γιεν, 1 ευρώ= 99,5 γιεν ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

**Πίνακας 2.1.: Εθνικοί λογαριασμοί**

	2008	2009	2010	2011*
ΑΕΠ (ονομαστικό, τρέχ. τιμές, σε τρισ. Γιεν)	504,37	470,93	481,773	470,1
Πραγματική αύξηση ΑΕΠ (%)	-2,2	-6,6	3,9	-0,1%
ΑΕΠ κατά κεφαλή (\$ ΗΠΑ)	37.940	39.740	42.983	42.000
Πληθωρισμός, μέσος ετήσιος ρυθμός (%)	1,4	-1,4	-1,0	-0,2%
Δείκτης Τιμών Καταναλωτού (με έτος βάσης το 2005)	101,7	100,3	99,6	99,4
Αριθμός Ανέργων (.000)	2.650	3.360	3,340	2,800
Ποσοστό Ανεργίας (%)	3,99	5,1	5,1%	4,5%
Άμεσες ξένες επενδύσεις στην Ιαπωνία (καθαρή αξία, σε δισ. Γιεν)	2.524,6	1.117,1	1,792	-974
Άμεσες Ιαπωνικές επενδύσεις στο εξωτερικό (καθαρή αξία, σε δισ. Γιεν)	-13.232	-6.989	-4,215	-8,280
<i>Δημόσιο χρέος ως % ΑΕΠ</i>	<i>173,0</i>	<i>192,9</i>	<i>198,4</i>	<i>211,7</i>
Έλλειμμα Προϋπολογισμού ως % ΑΕΠ	2,6	7,4	9,4	8,7
Ισοζύγιο Τρεχ. Συναλλαγών (δισ. Γιεν)	16.379	13.286	17,170.6	9,900
Ισοζ. Τρεχ. Συναλλαγών ως % ΑΕΠ	3,2	2,8	3,1	2,1
Εμπορικό ισοζύγιο (σε δισ. Γιεν)	2.064	2.671	6.042	-16.000
Αξία εξαγωγών ως % ΑΕΠ	18,3	13,3	15,6	13.7%

**Πηγές:** Πρωθυπουργικό Γραφείο «Εθνικοί Λογαριασμοί», Υπουργείο Οικονομικών Ιαπωνίας, Κεντρική Τράπεζα Ιαπωνίας, Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) - Διεθνή Οικονομικά Στατιστικά, Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

(\*) : Εκτιμήσεις

## 2.5.2. Εμπορικό Ισοζύγιο Ιαπωνίας

Τα σημαντικότερα εξαγόμενα προϊόντα για το 2011 ήταν: εξοπλισμός μεταφορών και μηχανολογικός εξοπλισμός (59,9% του συνόλου των εξαγωγών), βιομηχανικά είδη (12,9%) και χημικά (10,4%). Σημαντικότερες αγορές για τα ιαπωνικά προϊόντα αναδείχθηκαν η Κίνα (21,8%), οι ΗΠΑ (15%), Ν. Κορέα (8%), Ταϊβάν (6,2%) και Χονγκ Κονγκ (5,2%) ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

Τα σημαντικότερα εισαγόμενα προϊόντα για το 2011 ήταν ορυκτά καύσιμα (31,6% -πετρέλαιο, υγροποιημένο φυσικό αέριο, λιγνίτης), εξοπλισμός μεταφορών και μηχανολογικός εξοπλισμός (21,6%) και τρόφιμα (7,5%), ενώ κυριότερος προμηθευτής της Ιαπωνίας αναδείχθηκε η Κίνα (21,5%), ακολουθούμενη από τις ΗΠΑ (8,8%), Αυστραλία (6,6%), Σαουδική Αραβία (5,9%), ΗΑΕ (4,9%) και Ν. Κορέα (4,6%) ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

**Πίνακας 2.2.: Εξωτερικό Εμπόριο Ιαπωνίας**

(σε δισ. Γιεν)	2008	2009	2010	2011*
ΕΞΑΓΩΓΕΣ	81.018,0 (531,796)	54.170,6 (415,590)	61.293,0 (526,663)	59.931,0 (541)
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	78.954,7 (518,253)	51.499,3 (395,097)	55.250,5 ( 474,743)	62.218,6 (562)
Όγκος Εμπορίου	159.972,8	105.669,9	116,543,6	122.149,6
ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ	2.063,3	2.671,3	6.042,46	-2.287,6

**Πηγή:** Υπουργείο Οικονομικών-Στατιστική Υπηρεσία Ιαπωνίας, ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

**Σημ.:** Σε παρένθεση οι τιμές σε δισ. Ευρώ (μετατροπή Γιεν/Ευρώ με μέση ισοτιμία έτους ως ακολούθως: 2008: ¥152,347, 2009: ¥130,346, 2010: ¥116,38, 2011: ¥ 110,783).

\* Στοιχεία Ιανουαρίου-Νοεμβρίου 2011, Υπουργείο Οικονομικών-Στατιστική Υπηρεσία Ιαπωνίας.

Η Ιαπωνία αποτελεί τον σημαντικότερο εταίρο της Ε.Ε. στην ευρύτερη περιοχή της Ασίας, ενώ η Ε.Ε. για την Ιαπωνία παραμένει παγκόσμιο κέντρο σταθερότητας και ανάπτυξης με αυξημένη βαρύτητα ιδιαίτερα μετά την υιοθέτηση του κοινού νομίσματος (Ευρώ) το 2002. Οι δυνατότητες περαιτέρω ενίσχυσης των δεσμών μεταξύ Ιαπωνίας και Ε.Ε. θα ενισχυθούν με την ανάπτυξη σταθερών εμπορικών και οικονομικών σχέσεων. Οι εμπορικοί και οικονομικοί δεσμοί των δύο πλευρών θεσμοθετούνται από τις ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α):

**-Συμφωνία Αμοιβαίας Αναγνώρισης Προτύπων (2002)** (Agreement on mutual recognition between the European Community and Japan), για τη διευκόλυνση του εμπορίου μέσω της απλοποίησης των διαδικασιών πιστοποίησης σε φαρμακευτικά, χημικά, ηλεκτρικά και τηλεπικοινωνιακά προϊόντα και

**-Συμφωνία Συνεργασίας για την Ανταγωνιστικότητα (2003)** (Agreement between the European Community and the Government of Japan concerning cooperation on anti-competitive activities), με σκοπό την αποτελεσματική επιβολή των νόμων και μέτρων υπέρ της ανταγωνιστικότητας, μέσω της συνεργασίας και συντονισμού των αρμοδίων αρχών των δύο πλευρών για αποφυγή τυχόν συγκρούσεων.

**-Συμφωνία Τελωνειακής Συνεργασίας & Αμοιβαίας Διοικητικής Συνδρομής (2008)**, (Customs Cooperation & Mutual Administration Assistance Agreement) οποία ενθαρρύνει το απρόσκοπτο & νόμιμο εμπόριο, ενισχύοντας ταυτόχρονα την συνεργασία στον τομέα της προστασίας δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας.

**-Συμφωνία Επιστημονικής & Τεχνολογικής Συνεργασίας (2009)** (Agreement between the European Community and the Government of Japan on cooperation in science & technology), οποία προβλέπει την ενίσχυση της συνεργασίας των δύο πλευρών στον τομέα της έρευνας & της τεχνολογίας, μέσω της ανταλλαγής ερευνητών, συγκρότησης κοινής ερευνητικής επιτροπής, συμμετοχής σε κοινά ερευνητικά προγράμματα κλπ.

Σήμερα, η Ε.Ε. είναι ο τρίτος μεγαλύτερος εμπορικός εταίρος της Ιαπωνίας μετά την Κίνα και τις ΗΠΑ. Τρία τέταρτα των εισαγωγών της Ε.Ε. από την Ιαπωνία αφορούν σε μηχανολογικό εξοπλισμό, αυτοκίνητα και ανταλλακτικά και ψηφιακές φωτογραφικές μηχανές. Απεναντίας, οι εισαγωγές ιαπωνικών προϊόντων του πρωτογενή τομέα είναι ελάχιστες. Το ένα τρίτο των εισαγωγών της Ιαπωνίας από την

Ε.Ε. αφορούν σε μηχανολογικό εξοπλισμό και αυτοκίνητα, ενώ 30% αφορούν σε άλλα βιομηχανικά είδη. Μεταξύ των σημαντικότερων εξαγόμενων προϊόντων της Ε.Ε. στην Ιαπωνία συγκαταλέγονται τα φαρμακευτικά και τα αγροτικά ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

Μεταξύ των Κ-Μ της Ε.Ε. την πρωταρχική θέση στις εξαγωγές και το έτος **2011** καταλαμβάνει η Γερμανία (28,9% του συνόλου των Ευρωπαϊκών εξαγωγών στην Ιαπωνία –αυξημένες κατά 0,71% από την προηγούμενη χρονιά) και ακολουθούν η Γαλλία (14,6%), Ιταλία (10,7%), Ηνωμένο Βασίλειο (9,0%), Ολλανδία (7%), και Ιρλανδία(5,2%). Η Ελλάδα με ποσοστό 0,09% βρίσκεται στην 16<sup>η</sup> θέση, έναντι της 20ής θέσης που καταλάμβανε το έτος 2010 ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

Η Γερμανία όμως είναι και ο μεγαλύτερος εισαγωγέας ιαπωνικών προϊόντων για το 2011 με ποσοστό 24,5% επί του συνόλου των ιαπωνικών εισαγωγών στην Ε.Ε. Δεύτερος κατά σειρά σημαντικότερος εισαγωγέας ιαπωνικών προϊόντων μεταξύ των Κ-Μ της Ε.Ε. είναι η Ολλανδία (18,7%) και ακολουθούν το Ηνωμένο Βασίλειο (17,1%), Γαλλία (8,1%), Βέλγιο (7,0%) και Ιταλία (5,56%). Η Ελλάδα με ποσοστό 0,28% βρίσκεται στη 16<sup>η</sup> θέση (έναντι της 20ής που κατέλαβε πέρσι), σημειώνοντας όμως μείωση στις εισαγωγές ιαπωνικών προϊόντων κατά 53% σε σχέση με το προηγούμενο έτος ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

Το 2011 ο διμερής όγκος του εμπορίου μειώθηκε κατά 32% σε σχέση με έναν χρόνο νωρίτερα. Όμως οι ελληνικές εξαγωγές προς την Ιαπωνία αυξήθηκαν κατά 160%, σε σχέση με το προηγούμενο έτος σημειώνοντας άνοδο-ρεκόρ. Την ίδια χρονική περίοδο, οι ιαπωνικές εξαγωγές προς την Ελλάδα κατέγραψαν μείωση 54% ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

Η εντυπωσιακή αυτή αύξηση, αποδίδεται στην προσπάθεια των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων να αναζητήσουν νέες αγορές εκτός Ελλάδος όπου λόγω της οικονομικής κρίσης η αγοραστική δύναμη των πολιτών έχει μειωθεί δραστικά, στην συναλλαγματική ισοτιμία ευρώ-γιέν όπου το πρώτο έχει υποτιμηθεί σημαντικά έναντι του δεύτερου, καθώς και στις άοκνες προσπάθειες του Γραφείου Ο.Ε.Υ. Τόκιο που κάθε τρόπο συνδράμει τις προσπάθειες των Ελλήνων εξαγωγέων που επιδιώκουν να δραστηριοποιηθούν στην ιαπωνική αγορά ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

**Πίνακας 2.3.: Διμερές Εμπόριο Ιαπωνίας – Ελλάδα**

(σε χιλ. Γιεν)	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011*</b>
<b>Εξαγωγές προς Ελλάδα</b>	64.043.654 (491,3)	48.055.824 (412,9)	22.237.789 (200,7)
<b>Εισαγωγές από Ελλάδα</b>	5.596.677 (42,9)	5.456.639 (46,8)	14.194.110 (128,1)
<b>Όγκος Εμπορίου</b>	<b>69.640.331</b>	<b>53.512.463</b>	<b>36.431.899</b>
<b>Ισοζύγιο</b>	<b>58.446.977</b>	<b>42.599.185</b>	<b>8.043.679</b>

**Πηγή:** Στατιστική Υπηρεσία-Υπουργείο Οικονομικών Ιαπωνίας, ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

Σημ.: Σε παρένθεση οι τιμές σε εκ. Ευρώ (μέση ισοτιμία ετών **2009:** ¥130,346, **2010:** €1=¥116,38, **2011:** ¥ 110,783).

\* Στοιχεία Ιανουαρίου-Νοεμβρίου 2011, Υπουργείο Οικονομικών-Στατιστική Υπηρεσία Ιαπωνίας.

Γενικότερα πάντως, ο όγκος των εμπορικών συναλλαγών Ελλάδας-Ιαπωνίας σε σχέση με το συνολικό όγκο του εξωτερικού εμπορίου της Ιαπωνίας, είναι σχετικά μικρός (κυμαίνεται γύρω στο 0,03%). Αντίστοιχα μικρό (0,28%) είναι και το ποσοστό του όγκου των εμπορικών συναλλαγών Ελλάδας-Ιαπωνίας σε σχέση με τον συνολικό όγκο συναλλαγών της Ιαπωνίας με την Ε.Ε ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

Πάντως, η βελτίωση των συνθηκών πρόσβασης ξένων προϊόντων στην ιαπωνική αγορά σε συνδυασμό με την συνεχώς μειούμενη αγροτική παραγωγή και την στροφή των Ιαπώνων καταναλωτών προς τον δυτικό τρόπο διατροφής, δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες και γόνιμο έδαφος για την εξαγωγή ελληνικών προϊόντων τροφίμων. Περιθώρια επιτυχίας υπάρχουν, παρά τον έντονο ανταγωνισμό από τρίτες χώρες, κυρίως εάν αξιοποιηθεί η υψηλή ποιότητα των ελληνικών προϊόντων τροφίμων που επίσης πληρούν και υψηλά επίπεδα ασφάλειας. Στα ελληνικά προϊόντα τροφίμων που θα μπορούσαν να έχουν επιτυχή πορεία στην

ιαπωνική αγορά συμπεριλαμβάνονται τα κατεψυγμένα λαχανικά (καλαμπόκι, αρακάς, φασολάκια, κλπ), ελαιόλαδο, βρώσιμες ελιές, γαλακτοκομικά, κονσερβοποιημένα τρόφιμα (ροδάκινα, έτοιμα γεύματα), έτοιμα προς κατανάλωση μικρο-γεύματα (σνακ), διάφορα βιολογικά προϊόντα, μέλι, καθώς και εξειδικευμένα και μοναδικά στον κόσμο ελληνικά προϊόντα όπως μαστίχα Χίου, κρόκος Κοζάνης και αυγοτάραχο Μεσολογίου ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

Τα παρασκευάσματα λαχανικών και φρούτων (τοματοπολτός, ντομάτες παρασκευασμένες ή διατηρημένες, ροδάκινα σε κονσέρβα) έχουν αναδειχθεί διαχρονικά ως τα σημαντικότερα ελληνικά προϊόντα στην ιαπωνική αγορά, με σταθερά αυξητική τάση τα τελευταία χρόνια. Συγκεκριμένα, η αξία εξαγωγών των εν λόγω προϊόντων από 670,2 εκ. γιεν το 2004 αυξήθηκε σε 880,1 εκ. γιεν το 2008 (αύξηση 31,3%) ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

Το 2009 η αυξητική πορεία των ελληνικών εξαγωγών της συγκεκριμένης κατηγορίας στην Ιαπωνία ανακόπηκε εξαιτίας της αρνητικής οικονομικής συγκυρίας. Πιο συγκεκριμένα, σημειώθηκε μείωση των ελληνικών εξαγωγών κατά 21,6% που όμως ως ποσοστό είναι μικρότερη της μείωσης των συνολικών εισαγωγών της Ιαπωνίας (34,9%) για το ίδιο έτος. Με συνολική αξία εξαγωγών 564 εκ. γιεν για το 2009, τα φρούτα σε κονσέρβα (ροδάκινα και μίγματα άλλων φρούτων) κατείχαν την μερίδα του λέοντος της συγκεκριμένης κατηγορίας τροφίμων (ποσοστό 81,8%), αφήνοντας στη δεύτερη θέση με πολύ μικρότερο ποσοστό (14,6%) τα παρασκευάσματα ντομάτας ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

Το 2010 οι ελληνικές εξαγωγές της συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων (TARIC 2008, 2002,2005 & 2001) αυξήθηκαν κατά 15% σε σχέση με το 2009, αγγίζοντας σε αξία τα 795,4 εκ. γιεν. Τα φρούτα σε κονσέρβα (TARIC 2008) παραμένουν στην κορυφή της κατηγορίας σημειώνοντας αύξηση 7,2% σε σχέση με το 2009, ενώ ακολουθούν οι παρασκευασμένες ντομάτες (TARIC 2002) που επίσης σημείωσαν σημαντική αύξηση (63,4%) των εισαγωγών τους στην Ιαπωνία σε σχέση με το προηγούμενο έτος ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

Το 2011, οι ίδιες εξαγωγές αυξήθηκαν κατά 5,9% σε σχέση με το 2010, φθάνοντας σε αξία τα 842,7 εκ. γιεν. Τα φρούτα σε κονσέρβα (TARIC 2008) για μία ακόμη χρονιά βρίσκονται στην κορυφή της συγκεκριμένης κατηγορίας, σημειώνοντας αύξηση 12% σε σχέση με το 2010. Ακολουθούν οι παρασκευασμένες ντομάτες

(TARIC 2002) που όμως παρουσίασαν μείωση 12,6% σε σχέση με έναν χρόνο νωρίτερα. Σημειώνουμε ότι η αγορά τοματοπολτού και παρασκευασμάτων ντομάτας στην Ιαπωνία ελέγχεται από την Ιταλία η οποία κατέχει μερίδιο πάνω από 46% στις συνολικές εισαγωγές που πραγματοποιεί η Ιαπωνία. Η Κίνα έρχεται δεύτερη με ποσοστό 14,8% και στην τρίτη θέση βρίσκεται η Πορτογαλία με 11,1%. Ακολουθούν οι ΗΠΑ με 8,1% και η Τουρκία με 7,3%. Η Ελλάδα κατέχει το 0,77% (όταν το 2010 κατείχε το 0,8%) της ιαπωνικής αγοράς της συγκεκριμένης κατηγορίας TARIC 2002. Στην κατηγορία TARIC 2008 (παρασκευασμένα φρούτα) η Ελλάδα κατέχει ποσοστό 1%, ενώ το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς κατέχει η Κίνα (58,7%) ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α).

**Πίνακας 2.4. : Ελληνικές εξαγωγές παρασκευασμάτων λαχανικών και φρούτων στην Ιαπωνία**

(σε χιλ. Γιεν)	2009	2010	2011
<b>Παρασκευασμένα φρούτα (TARIC 2008)</b>	564.303	604.977	677.325
<b>Παρασκευασμένες ντομάτες (TARIC 2002)</b>	101.072	165.170	144.327
<b>Παρασκευασμένα λαχανικά (TARIC 2005)</b>	23.807	22.643	20.435
<b>Παρασκευασμένα φρούτα και λαχανικά σε ξύδι (TARIC 2001)</b>	804	2.688	682
<b>Σύνολο κωδικού TARIC 20</b>	<b>689.986</b>	<b>795.478</b>	<b>842.769</b>

**Πηγή:** Στατιστική Υπηρεσία -Υπουργείο Οικονομικών Ιαπωνίας, ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012α). Επεξεργασία πρωτογενών στοιχείων: Γραφείο Ο.Ε.Υ. Τόκυο

## 2.6. Αγγλία

Η Βρετανική οικονομία είναι παραδοσιακά οικονομία της ελεύθερης αγοράς, στην οποία το κράτος διαδραματίζει τον λιγότερο δυνατό ρόλο και εν πάσει



περιπτώσει δεν έχει σημαντικές δυνατότητες παρέμβασης στη λειτουργία τόσο του City του Λονδίνου όσο και της πλήρως ανεξάρτητης Τράπεζας της Αγγλίας. Το Λονδίνο συνεχίζει να αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα χρηματο-οικονομικά κέντρα παγκοσμίως. Η οικονομία τη τελευταία δεκαπενταετία χαρακτηρίζεται κυρώως ως οικονομία εντάσεως κεφαλαίου με κύριο μοχλό το χρηματο-πιστωτικό τομέα. Παραδοσιακοί τομείς όπως η γεωργία, η κατασκευαστική βιομηχανία, η βιοτεχνία έχουν σημαντικά υποχωρήσει σε σπουδαιότητα αν και το τελευταίο διάστημα έχουν γίνει προσπάθειες αναθέρμανσης της βιομηχανικής παραγωγής μετά τα πρόσφατα προβλήματα που παρουσίασε ο χρηματο-πιστωτικός τομέας. Η οικονομία βασίζεται τόσο στην μεγάλη εσωτερική κατανάλωση είναι όμως παράλληλα και εξωστρεφής όπως στο εμπόριο αγαθών και υπηρεσιών. Σημαντικοί εμπορικοί εταίροι είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, οι ΗΠΑ, η Κίνα, η Ινδία, η Βραζιλία, η Ιαπωνία κ.α. ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012β).

Το διάστημα 2008-2010 η Βρετανική οικονομία τελεί σε παρατεταμένο καθεστώς αρνητικής ανάπτυξης και ύφεσης, ενώ το Βρετανικό Δημόσιο ταλανίζεται από υψηλά ελλείμματα και κατά συνέπεια το δημόσιο χρέος έχει αγγίζει επικίνδυνα επίπεδα. Η νέα Κυβέρνηση συνασπισμού Συντηρητικών και Ελευθεροδημοκρατών έχει εξαγγείλει δριμείες περικοπές των δημοσίων δαπανών, ενώ έχει παράλληλα αυξήσει το ΦΠΑ, προσπαθώντας να αποφέρει περισσότερα έσοδα στο κράτος με παράλληλη περικοπή των κρατικών εξόδων. Οι περικοπές αυτές συχνά επηρεάζουν ιδιαίτερα αρνητικά το βιοτικό επίπεδο των κατώτερων τάξεων αλλά ακόμη και της μεσαίας μέσης τάξης ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012β).

### **2.6.1. Ελληνοβρετανικές σχέσεις**

Οι Ελληνο-βρετανικές οικονομικές και εμπορικές σχέσεις χρονολογούνται από την ίδρυση του Ελληνικού κράτους και εκτείνονται σε ένα ευρύ πεδίο ανταλλαγών τόσο στο τομέα των αγαθών όσο και των υπηρεσιών. Στο τομέα των αγαθών η χώρα μας παρουσιάζει χρόνιο έλλειμμα (αν και τα προσωρινά στατιστικά στοιχεία για το 2010 παρουσιάζουν μικρή βελτίωση των ελληνικών εξαγωγών), καθώς η αξία των ελληνικών προϊόντων δεν ισοσταθμίζεται με την αξία των βρετανικών προϊόντων που εισάγει η χώρα μας. Παρ' όλα αυτά η χώρα μας υπερτερεί σε αξίες στο τομέα των υπηρεσιών όπως του τουρισμού και της ναυτιλίας. Συγκεντρωτικά οι εμπορικές σχέσεις βασιζόμενες στον συνυπολογισμό αγαθών και υπηρεσιών δείχνουν πλεόνασμα υπέρ της χώρας μας. Υπάρχει χώρος για βελτίωση των

ελληνικών εξαγωγών, οι τελευταίες όμως αντιμετωπίζουν σημαντικό ανταγωνισμό από άλλες μεσογειακές χώρες, ιδιαίτερα στο τομέα των τροφίμων, οι οποίες διαθέτουν σημαντικούς μηχανισμούς προώθησης και προβολής των προϊόντων τους στη Μεγάλη Βρετανία ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr),2012β).

## Πίνακας 2.5.: Βρετανικές Εισαγωγές

### *Βρετανικές Εισαγωγές*

Έτος	Κυριότεροι εμπορικοί εταίροι, Αξίες, Εκατ. Λίρες				Ποσοστό Στο Σύνολο			
	2007	2008	2009	2010*	2007	2008	2009	2010*
1 ΓΕΡΜΑΝΙΑ	44,041	44,407	39,495	39,845	14.20%	13.01%	12.77%	12.78%
2 ΗΠΑ	26,068	28,652	28,422	27,056	8.41%	8.39%	9.18%	9.01%
3 ΟΛΛΑΝΔΙΑ	22,744	25,397	21,364	20,678	7.33%	7.44%	6.9%	6.2%
4 ΓΑΛΛΙΑ	21,599	23,101	20,317	21,437	6.97%	6.77%	6.5%	6.9%
5 ΚΙΝΑ	18,794	21,976	22,870	24,251	6.06%	6.44%	7.3%	8.1%
6 ΝΟΡΒΗΓΙΑ	14,595	20,645	15,085	14,784	4.71%	6.05%	4.8%	4.2%
7 ΒΕΛΓΙΟ	14,709	16,068	14,855	13,211	4.74%	4.71%	4.8%	3.8%
8 ΙΡΛΑΝΔΙΑ	11,216	12,053	12,322	12,901	3.62%	3.53%	4.0%	4.1%
9 ΙΤΑΛΙΑ	13,118	14,035	12,073	11,892	4.23%	4.14%	3.9%	3.4%
10 ΙΣΠΑΝΙΑ	10,107	10,254	9,095	10,325	3.26%	3.00%	2.3%	2.9%
11 ΧΟΝΓΚ ΚΟΝΓΚ	6,988	7,658	7,178	7,895	2.25%	2.24%	2.3%	2.7%
12 ΙΑΠΩΝΙΑ	7,981	8,106	6,232	6,124	2.57%	2.37%	2.0%	1.9%
13 ΣΟΥΗΔΙΑ	5,210	6,700	5,378	5,287	1.68%	1.96%	1.7%	1.6%
14 ΚΑΝΑΔΑΣ	5,868	6,251	5,269	5,673	1.89%	1.83%	1.7%	1.89%
15 ΡΩΣΙΑ	5,461	6,694	4,453	4,712	1.76%	1.96%	1.4%	1.62%
16 ΤΟΥΡΚΙΑ	4,729	4,676	4,316	4,328	1.52%	1.37%	1.4%	1.41%
48 ΕΛΛΑΔΑ	627	624	534	597	0.20%	0.18%	0.17%	0.19%

Πηγή: Βρετανικά Τελωνεία (\*εκτίμηση), ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012β)

### **2.6.2. Αιτίες που περιορίζουν τις εξαγωγές προς τη Μ. Βρετανία**

- Η απόσταση από την αγορά και το μεταφορικό κόστος (κυρίως για την περίπτωση των αγροτικών προϊόντων) ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012β).
- Η χαμηλή ανταγωνιστικότητα των προϊόντων μας γενικότερα που στα τελευταία χρόνια μείωσε δραματικά την παρουσία πολλών εξαγωγικών κλάδων ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012β).

### **2.6.3. Εξαγωγή ροδάκινων στην Αγγλία**

Ροδάκινα και άλλα συναφή φρούτα σε κονσέρβες με την προσθήκη σιροπιού. Και εδώ πρόκειται για ένα παρασκευασμένο προϊόν που η χώρα μας κατέχει παραδοσιακά μια αξιόλογη θέση στις ξένες αγορές. Το 2009 ο όγκος των εξαγωγών μας στη βρετανική αγορά έφτασε τους 26 χιλιάδες τόνους σε σύνολο εισαγωγών από την Ε.Ε 126 χιλιάδες τόνων. Η κατανάλωση τείνει μειούμενη πάντως και φαίνεται ότι το προϊόν αυτό μεσοπρόθεσμα αντιμετωπίζει μάλλον δυσχέρειες στις ξένες αγορές καθώς αυξάνεται και ο ανταγωνισμός από παρεμφερή ασιατικά προϊόντα ([www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr), 2012β).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

#### 3.1.1. Διαφορές Βιομηχανικού και Καταναλωτικού Μάρκετινγκ

Η οριοθέτηση του όρου Βιομηχανικό Μάρκετινγκ δεν αποβλέπει στο να δείξει ότι το βιομηχανικό μάρκετινγκ είναι κάτι τελείως ξεχωριστό από το καταναλωτικό μάρκετινγκ. Οι βασικές αρχές και θεωρίες του μάρκετινγκ και γενικότερα η φιλοσοφία του μάρκετινγκ (marketing concept) που θέλει τον πελάτη σαν το κέντρο γύρω από το οποίο κινείται η επιχείρηση, ισχύουν τόσο στο βιομηχανικό όσο και στο καταναλωτικό μάρκετινγκ (Αυλωνίτης Ι.Γ., 2001, σελ 25). Οι Maria Smirnova, Stephan C. Henneberg, Bahar Ashnai, Peter Naudé, Stefanos Mouzas σε έρευνα που διεξήγαγαν με δείγμα 148 ρωσικών βιομηχανιών αναφέρουν ότι το μάρκετινγκ και όλες οι υπόλοιπες λειτουργίες της αγοράς συμβάλλουν στην καλύτερη επίδοση της επιχείρησης. Στη συνέχεια, υπογραμμίζουν ότι οι πελάτες έχουν γίνει ιδιαίτερα απαιτητικοί και το γεγονός πρέπει να οδηγήσει τις βιομηχανίες να λειτουργούν περισσότερο συνεργατικά σε ότι αφορά τις λειτουργίες του μάρκετινγκ και της αγοράς.

Οι διαφορές μεταξύ βιομηχανικού και καταναλωτικού μάρκετινγκ σχετίζονται: (Αυλωνίτης Ι.Γ., 2001, σελ 25).

1. Με τη φύση των αγορών, των προϊόντων και της ζήτησης
2. Με την αγοραστική συμπεριφορά (buying behavior)
3. Με τις σχέσεις μεταξύ των αγοραστών και των προμηθευτών (buyer-seller relationships)
4. Με τις επιδράσεις του οικονομικού, νομικού και πολιτικού περιβάλλοντος και, κατά συνέπεια,
5. Με το σχεδιασμό στρατηγικής μάρκετινγκ (marketing strategy)

**Πίνακας 3.1.: Βιομηχανικό Μάρκετινγκ**

	Βιομηχανικές Αγορές	Καταναλωτικές Αγορές
Δομή Αγοράς	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Γεωγραφικά Συγκεντρωμένη</li> <li>• Σχετικά Μικρός Αριθμός Αγοραστών</li> <li>• Ολιγοπωλιακός Ανταγωνισμός</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Γεωγραφικά Διεσπαρμένη</li> <li>• Μαζική Αγορά</li> <li>• Μονοπωλιακός Ανταγωνισμός</li> </ul>
Προϊόντα	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τεχνική πολυπλοκότητα</li> <li>• Προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις μεμονωμένων πελατών(customized)</li> <li>• Σέρβις, παράδοση και διάθεση πολύ σημαντικά στοιχεία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προτυποποιημένα</li> <li>• Σέρβις, παράδοση και διάθεση κάπως σημαντικά στοιχεία</li> </ul>
Αγοραστική Συμπεριφορά	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμμετοχή των λειτουργιών/διευθύνσεων της επιχείρησης/οργανισμού</li> <li>• Κυριαρχία των ορθολογικών κινήτρων της αγοράς</li> <li>• Γνώση τεχνικών θεμάτων</li> <li>• Σταθερές και διαπροσωπικές σχέσεις (παραγωγού- πελάτη)</li> <li>• Αμοιβαίες Διεπιχειρήσεις Συμφωνίες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμμετοχή της οικογένειας</li> <li>• Κυριαρχία των κοινωνικών και των ψυχολογικών κινήτρων της αγοράς</li> <li>• Μειωμένη γνώση τεχνικών θεμάτων</li> <li>• Απρόσωπες σχέσεις (παραγωγού- πελάτη)</li> </ul>
Διαδικασία Λήψης Απόφασης	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ακολουθούνται διαφορετικά στάδια αγοραστικής απόφασης που γίνονται εύκολα αντιληπτά</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυσδιάκριτη διαδικασία που στηρίζεται στην παρόρμηση του ατόμου</li> </ul>
Κανάλια Διανομής	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Άμεση επαφή με τον πελάτη με περιορισμένο αριθμό μεσαζόντων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έμμεση επαφή με τον πελάτη και χρησιμοποίηση μεσαζόντων</li> </ul>
Προβολή	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έμφαση στην προσωπική πώληση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έμφαση στη διαφήμιση</li> </ul>
Τιμή	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μειοδοτικοί διαγωνισμοί με έγγραφες σφραγισμένες προσφορές</li> <li>• Διαπραγμάτευση της τιμής σε πολύπλοκες αγορές/προμήθειες</li> <li>• Τιμοκατάλογοι για προτυποποιημένα προϊόντα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τιμοκατάλογοι</li> </ul>

**Πηγή:** Αυλωνίτης Ι.Γ., «Βιομηχανικό Μάρκετινγκ». 2001, σελ 25-26.

### 3.1.2 Τα βιομηχανικά προϊόντα

Εισερχόμενα στην παραγωγική διαδικασία προϊόντα είναι τα αγαθά τα οποία τοποθετούνται στο τελικό προϊόν και επηρεάζουν άμεσα το κόστος του. Επομένως η τιμή, η ποιότητα και ο χρόνος παράδοσης ενδιαφέρουν και επηρεάζουν την επιλογή των προμηθευτών των προϊόντων αυτών. Τέτοια προϊόντα είναι (Τομάρας Π., 2009, σελ. 20-22, Αυλωνίτης Ι.Γ., 2001, σελ. 32-36):

- Τα ακατέργαστα υλικά, όπως τα αγροτικά προϊόντα (πορτοκάλια για παρασκευή πορτοκαλάδας, βύσσινα για παραγωγή γλυκού του κουταλιού, κτλ) και οι πρώτες ύλες, όπως σίδηρος, φυσικό αέριο, κτλ.
- Τα κατεργασμένα υλικά είναι επεξεργασμένες πρώτες ύλες οι οποίες παίρνουν άλλη μορφή από την αρχική πρώτη ύλη. Χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των τελικών προϊόντων, αφού υποστούν και μια περαιτέρω επεξεργασία. Τα κατεργασμένα προϊόντα δεν είναι εύκολα αναγνωρίσιμα στο τελικό προϊόν, διότι είναι ενσωματωμένα σε αυτό. Τέτοια υλικά είναι το χαρτί, το ύφασμα, οι επεξεργασμένες ξυλοσανίδες από MDF, το ατσάλι, κτλ.
- Τα εξαρτήματα είναι αυτόνομα ημιτελή προϊόντα, τα οποία δεν μπορούν τις περισσότερες φορές να χρησιμοποιηθούν για τελική κατανάλωση από μόνα τους, αλλά είναι κατάλληλα να ενταχθούν στην ολοκλήρωση ενός τελικού προϊόντος. Τέτοια προϊόντα είναι τα φίλτρα διαφόρων συσκευών, οι ηλεκτρικοί διακόπτες, τα λάστιχα των αυτοκινήτων, οι σκληροί δίσκοι στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, κτλ. Τα εξαρτήματα αυτά είναι εύκολα διακριτά στο τελικό προϊόν και εύκολο να αντικατασταθούν στην πορεία ζωής του προϊόντος, αναπτύσσοντας έτσι μια μεγάλη αγορά αυτή της αντικατάστασής τους, όπως οι μπαταρίες, τα λάστιχα αυτοκινήτων, κτλ.

Προϊόντα υποδομής καλούνται τα προϊόντα του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Κάθε επιχείρηση για να λειτουργήσει χρειάζεται ένα στοιχειώδη κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, ιδιαίτερα οι παραγωγικές επιχειρήσεις της βαριάς βιομηχανίας χρειάζονται πολύ υψηλές επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Το ίδιο και οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας όπως τα νοσοκομεία, απαιτούν υψηλές επενδύσεις σε χώρους, εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Επομένως, στα προϊόντα υποδομής περιλαμβάνονται (Τομάρας Π., 2009, σελ. 20-22, Αυλωνίτης Ι.Γ., 2001, σελ. 32-36):

- Εγκαταστάσεις παγίων κεφαλαίων, οι οποίες είναι μακροπρόθεσμες επενδύσεις σε κτιριακές εγκαταστάσεις, εργοστάσια, βαρύ μηχανολογικό εξοπλισμό, κτλ. Επειδή οι δαπάνες για τις αγορές αυτές είναι πολύ υψηλές, οι αποφάσεις λαμβάνονται από ανώτερα στελέχη των οργανισμών ή των επιχειρήσεων. Τα αγοραστικά κίνητρα είναι και σε αυτή την περίπτωση κατά βάση ορθολογικά και οικονομικά.
- Συμπληρωματικός εξοπλισμός, ο οποίος περιλαμβάνει πάγιο εξοπλισμό μικρότερης αξίας και διάρκειας ζωής, δηλαδή εξοπλισμός γραφείων, κινητές μονάδες, εργαλεία, κτλ. Στα προϊόντα αυτά χρησιμοποιούνται περισσότερο οι τεχνικές του Μάρκετινγκ, επειδή μπορούν να εξασφαλίσουν επαναλαμβανόμενες πωλήσεις, είναι περισσότερο προτυποποιημένα και αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο ανταγωνισμό σε σχέση με τις εγκαταστάσεις.

Βοηθητικά προϊόντα και υπηρεσίες είναι τα εφόδια, τα οποία διευκολύνουν την παραγωγική συνεργασία, χωρίς να αποτελούν τμήμα του τελικού προϊόντος. Οι δαπάνες για αυτά τα προϊόντα θεωρούνται λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης. Τέτοια προϊόντα είναι οι λειτουργικές προμήθειες, τις οποίες αποτελούν η γραφική ύλη, τα λιπαντικά, τα καύσιμα, κτλ., και διάφορα είδη, τα οποία χρησιμοποιούνται για συντήρηση και επιδιορθώσεις, όπως τα χρώματα, βίδες, απορρυπαντικά, κτλ. Τα προϊόντα αυτά αγοράζονται σε μεγάλες ποσότητες με διαγωνισμούς και πολλές φορές υπογράφονται και συμβάσεις προμήθειας, αφού δεν ενδιαφέρει μόνο η τιμή, αλλά και ο χρόνος παράδοσης, η ποικιλία των προσφερομένων ειδών και η αξιοπιστία του προμηθευτή. Ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει επίσης βασικό ρόλο στην επιλογή του προμηθευτή (Τομάρας Π., 2009, σελ. 20-22, Αυλωνίτης Ι.Γ., 2001, σελ. 32-36).

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι εμφανίζει καθίζηση η εγχώρια ζήτηση βιομηχανικών προϊόντων. Συγκεκριμένα, είναι χαρακτηριστικό ότι οι νέες παραγγελίες τον περασμένο Νοέμβριο ήταν αυξημένες μόνο σε έναν κλάδο της βιομηχανίας και η μείωση των παραγγελιών από την εγχώρια αγορά ανήλθε σε 34,7%, με συνέπεια, παρά την αύξηση των παραγγελιών από τη διεθνή αγορά κατά 7,2%, να καταγραφεί από την ΕΛΣΤΑΤ μέση γενική μείωση της αξίας των νέων παραγγελιών κατά 10,5%, ενώ τον Οκτώβριο είχε σημειωθεί μείωση 15,8%, η μεγαλύτερη που είχε καταγραφεί στη διάρκεια του 2011, σε μηνιαία βάση. ([www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr), 2012γ)

Η ΕΛΣΤΑΤ κατέγραψε τον Νοέμβριο μείωση των νέων παραγγελιών στους μεταποιητικούς κλάδους που εξετάζει, πλην των ενεργειακών βιομηχανιών, κατά 10,5%, έναντι μείωσης 15,8% τον Οκτώβριο, αύξησης 0,4% τον Σεπτέμβριο, μείωσης 1,9% τον Αύγουστο, αύξησης 2,7% τον Ιούλιο, μείωσης 5,5% τον Ιούνιο, αύξησης 8,4% τον Μάιο και 2,2% τον Απρίλιο και μείωσης 9,8% τον Μάρτιο. Τον Ιανουάριο και τον Φεβρουάριο εξάλλου είχε καταγραφεί αύξησή τους με ρυθμό 9,1% και 16,8%, αντιστοίχως ([www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr), 2012γ).

Κατόπιν αυτών, ο μέσος γενικός δείκτης του δωδεκαμήνου Δεκεμβρίου 2010 - Νοεμβρίου 2011 παρουσιάζει άνοδο κατά 1,1%, με τους δέκα όμως από τους 12 εξεταζόμενους κλάδους να υστερούν. Το δωδεκάμηνο Δεκεμβρίου 2009 - Νοεμβρίου 2010 είχε σημειωθεί αύξηση κατά 3,7% ([www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr), 2012γ).

Η αύξηση κατά 1,1% των νέων παραγγελιών το δωδεκάμηνο Δεκεμβρίου 2010 - Νοεμβρίου 2011, σε σύγκριση με το αντίστοιχο προηγούμενο δωδεκάμηνο, οφείλεται στις εξής μεταβολές των νέων παραγγελιών ανά κύρια ομάδα βιομηχανικών κλάδων ([www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr), 2012γ).

- Ενδιάμεσα αγαθά: +6,8%
- Κεφαλαιουχικά αγαθά: -14,0%
- Διαρκή καταναλωτικά αγαθά: -10,3%
- Αναλώσιμα καταναλωτικά αγαθά: -9,0%

### **3.1.3. Τα βασικά χαρακτηριστικά των βιομηχανικών αγορών**

Παρακάτω παρατίθενται τα βασικά χαρακτηριστικά των βιομηχανικών αγορών (Τομάρας Π., 2009, σελ. 31):

1. Περιορισμένη πελατειακή βάση
2. Συγκέντρωση της αγοράς
3. Οι πελάτες στη βιομηχανική αγορά εντοπίζονται εύκολα
4. Διαφορετική βάση τμηματοποίησης
5. Η βιομηχανική αγορά είναι σχετικά σταθερή
6. Οι ιδιαιτερότητες στη ζήτηση
7. Μεγαλύτερος κύκλος ζωής των προϊόντων



8. Ορθολογικά κριτήρια επιλογής
9. Μικρότερη επιρροή της διαφήμισης και των τεχνικών προώθησης των πωλήσεων
10. Μεγαλύτερη επιρροή της προσωπικής πώλησης
11. Περισσότερες επιρροές στην αγοραστική διαδικασία
12. Πολλές αποφάσεις στο βιομηχανικό μάρκετινγκ είναι στρατηγικής σημασίας για την πορεία της επιχείρησης
13. Σταθερές σχέσεις μεταξύ βιομηχανικών αγοραστών και πωλητών
14. Μεγαλύτερη σημασία της τεχνολογίας
15. Διαφορετικότητα στον κόσμο του μάρκετινγκ
16. Ο ρόλος της τιμής
17. Διαφορετικά κανάλια διανομής
18. Πολυεθνικές αγορές
19. Αμοιβαίες διεπιχειρησιακές συμφωνίες στη βιομηχανική αγορά
20. Διαφορετικά χρηματοοικονομικά προϊόντα στο βιομηχανικό μάρκετινγκ.

Συμπληρωματικά, οι Somnath Lahiri, Ben L. Kedia(2011) αναφέρουν ότι η ποιότητα στη σχέση μεταξύ των συνεργαζόμενων σε B2B περιπτώσεις είναι πολύ σημαντική. Υπογραμμίζουν ότι η ανάπτυξη και η διατήρηση δυνατών σχέσεων επιφέρουν μακροχρόνια αξιόλογα αποτελέσματα και ότι είναι σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία μια εταιρείας. Οι Thomas Brashear Alejandro, Daniela Vilaca Souza, James S. Boles, Áurea Helena Puga Ribeiro, Plinio Rafael Reis Monteiro(2011) υποστηρίζουν ότι οι ποιοτικές σχέσεις των συνεργατών είναι μια αξιολόγηση του συνόλου της δύναμης και της σταθερότητας της σχέσης μεταξύ των συνεργατών. Στη συνέχεια, ορίζουν την ποιοτική σχέση ως ένα υψηλότερης σημασίας σκεπτικό που περιλαμβάνει: ικανοποίηση, καθαρά αποτελέσματα και τάση για συνέχιση της συνεργασίας.

#### **3.1.4. Ιδιαιτερότητες στη ζήτηση**

Η ζήτηση των βιομηχανικών προϊόντων αντιμετωπίζει ορισμένες ιδιαιτερότητες, αφού τα βιομηχανικά προϊόντα δεν χρησιμοποιούνται από μόνα τους, αλλά εξαρτώνται από τη ζήτηση άλλων τελικών προϊόντων (Τομάρας Π., 2009, σελ. 34-35, Αυλωνίτης Ι.Γ., 2001, σελ. 37):

- Υπάρχει ένας μηχανισμός που ρυθμίζει δευτερογενώς τη ζήτηση των βιομηχανικών προϊόντων με βάση τη ζήτηση των τελικών προϊόντων. Αυτή είναι η λεγόμενη έμμεση ζήτηση, η οποία ισχύει για τα βιομηχανικά προϊόντα. Ο βιομηχανικός παραγωγός θα πρέπει να προβλέψει τη ζήτηση για τις επόμενες περιόδους, ανάλογα και με τον χρόνο παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων και να προμηθευτεί εγκαίρως τις πρώτες ύλες και τα άλλα βιομηχανικά προϊόντα τα οποία θα χρειάζεται. Η ζήτηση για βιομηχανικά προϊόντα δεν προσδιορίζεται από τον νόμο της ζήτησης, όπου όταν αυξάνεται η τιμή μειώνεται η ζήτηση και το αντίστροφο, διότι κανένας βιομηχανικός αγοραστής δε θα αυξήσει τη ζήτηση βιομηχανικών προϊόντων, ούτε επειδή μειώνονται οι τιμές ούτε από τη διαφήμιση, αν δεν υπάρχει αύξηση ζήτησης τελικών προϊόντων (Τομάρας Π., 2009, σελ. 34-35, Αυλωνίτης Ι.Γ., 2001, σελ. 37).
- Με τον ίδιο τρόπο δεν μπορεί να μειωθεί η ζήτηση ενός βιομηχανικού προϊόντος έστω κι αν αυξάνεται η τιμή του, αν συγχρόνως αυξάνεται η ζήτηση για το τελικό προϊόν στο οποίο χρησιμοποιείται το βιομηχανικό. Σε αυτή την περίπτωση λέμε ότι η τιμή του βιομηχανικού προϊόντος αντιμετωπίζει ανελαστική ζήτηση και η ελαστικότητα της ζήτησης είναι μικρότερη της μονάδος ή ίση με μηδέν αν η ζήτηση είναι πλήρως ανελαστική. Σε ορισμένες ακραίες περιπτώσεις βέβαια θα μπορούσε να υποκατασταθεί το βιομηχανικό προϊόν, από άλλο υλικό αν υπάρχει, όταν η τιμή του αυξηθεί υπερβολικά (Τομάρας Π., 2009, σελ. 34-35, Αυλωνίτης Ι.Γ., 2001, σελ. 37).
- Σε περίπτωση που υπάρχουν υποκατάστατα των βιομηχανικών προϊόντων τότε η ζήτηση τους εξαρτάται και από την τιμή του υποκατάστατου προϊόντος. Η ζήτηση αυτή λέγεται σταυροειδής ζήτηση και η ελαστικότητα της σταυροειδής, ελαστικότητα ζήτησης. Οι παραγωγοί βιομηχανικών προϊόντων μπορούν να ελέγχουν τις τιμές τους, ώστε να μην αφήνουν περιθώρια για δημιουργία νέων υποκατάστατων προϊόντων. όταν δεν υπάρχουν τέτοια. Η σταυροειδής ελαστικότητα είναι μια χρήσιμη έννοια και βοηθά τους βιομηχανικούς Marketers να παρακολουθούν τις επιπτώσεις των αλλαγών των τιμών των βιομηχανικών προϊόντων σε σχέση με τα υποκατάστατα. Επίσης, η σταυροειδής ελαστικότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την μελέτη των ισχυρών και αδύνατων σημείων του ανταγωνισμού (Τομάρας Π., 2009, σελ. 34-35, Αυλωνίτης Ι.Γ., 2001, σελ. 37).

- Η ζήτηση ορισμένων βιομηχανικών προϊόντων συνδυάζεται πολλές φορές με τη ζήτηση άλλων συμπληρωματικών προϊόντων, με τα οποία συνδέεται η χρήση και η λειτουργικότητά τους και χωρίς αυτά δε θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν. Δηλαδή, όταν η ζήτηση εξαρτάται από άλλα προϊόντα με τα οποία συνδέεται η χρήση τους, η ζήτηση αυτή ονομάζεται συνδυασμένη ζήτηση και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τους παραγωγούς βιομηχανικών προϊόντων (Τομάρας Π., 2009, σελ. 34-35, Αυλωνίτης Ι.Γ., 2001, σελ. 37).

### 3.1.5. Βιομηχανικοί πελάτες

Η αγορά βιομηχανικών αγαθών συνήθως πραγματοποιείται σε μια επιχείρηση από καθορισμένη ομάδα που είναι υπεύθυνη για την προμήθεια των αναγκαίων εισροών. Ο αριθμός των μελών της επιτροπής συνήθως ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος και την ιδιαιτερότητα της παραγγελίας. Για παράδειγμα, στην αγορά νέων αεροσκαφών από την Ολυμπιακή που είναι απόφαση στρατηγικής για το μέλλον της εταιρείας, αναμένεται να συμμετέχουν στην επιτροπή αντιπρόσωποι των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης: χρηματοοικονομικά στελέχη, τεχνικοί, πιλότοι διοικητικά στελέχη, αντιπρόσωποι του προσωπικού όπως και ειδικοί του τμήματος προμηθειών που θα πρέπει να ζυγίσουν το κόστος της απόφασης με τις μελλοντικές επιδράσεις στην αποτελεσματικότητα λειτουργίας και εφαρμογής του προγράμματος μάρκετινγκ της εταιρείας και όλες τις πιθανές επιπτώσεις στο σύστημα στρατηγικών στόχων. Στην περίπτωση μιας μικρότερης σημασίας αγοράς η απόφαση λαμβάνεται απ' ευθείας από το τμήμα προμηθειών χωρίς καμία διαδικασία. Όταν χρησιμοποιείται ομάδα υπεύθυνη για την απόφαση προμήθειας ενός σημαντικού βιομηχανικού προϊόντος μπορούμε να διακρίνουμε τους παρακάτω ρόλους στα μέλη τους (Πανηγυράκης Γ., 1995 σελ. 320-321, Τομάρας Π., 2009, σελ. 58-60, Αυλωνίτης Ι.Γ., 2001, σελ. 161-162):

**Ο εκκινητής (initiator).** Είναι το στέλεχος που κινεί τη διαδικασία αγοράς. Για παράδειγμα, το στέλεχος της Ολυμπιακής, που αισθανόμενο την πίεση του διεθνή ανταγωνισμού αντιλαμβάνεται την ανάγκη αγοράς νέων, περισσότερων αποδοτικών αεροσκαφών.

**Το στέλεχος που λαμβάνει την απόφαση (Decider).** Μπορεί να είναι ο διοικητής της εταιρείας ή όλα τα μέλη του τμήματος προμηθειών που μπορεί να απαιτείται η υπογραφή τους για τέτοια απόφαση.

**Άτομα που επηρεάζουν στη λήψη της απόφασης (Influencer).** Στην απόφαση του παραδείγματός μας μπορεί να είναι το συνδικάτο του προσωπικού πτήσεων που δίνει ίσως τη γνώμη του για θέματα ασφαλείας και άνεσης του προσωπικού πτήσεων.

**Ελεγκτές εισροής πληροφοριών (Gatekeepers).** Στο παράδειγμα, μπορεί να δίνουν πληροφορίες για τους διάφορους κατασκευαστές, την απόδοση των υποψηφίων αεροσκαφών σε ανταγωνιστικές ή μη επιχειρήσεις που παρέχονται από τον υπεύθυνο συλλογής πληροφοριών.

**Ο χρήστης (User).** Είναι ένα στέλεχος που θα χρησιμοποιήσει το προϊόν, ένας έμπειρος, για παράδειγμα, πιλότος της εταιρείας.

**Ο αγοραστής (Purchaser/Buyer).** Είναι το στέλεχος που θα κάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την τελική αγορά των προϊόντων που εκφράζει την απόφαση των μελών του κέντρου αγοραστικών αποφάσεων.

Στη διεθνή πρακτική συνήθως έχουμε να αντιμετωπίσουμε την περίπτωση ομάδας υπεύθυνης για αγορά. Αυτό συνεπάγεται την ανάγκη μιας προσεκτικής και ευέλικτης προσέγγισης μάρκετινγκ από τις επιχειρήσεις παροχής βιομηχανικών αγαθών. Συνήθως, ένας προμηθευτής αγαθών για βιομηχανική χρήση συνθέτει μια ομάδα πώλησης που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του υποψήφιου βιομηχανικού αγοραστή και της ομάδας που θα λάβει την τελική απόφαση αγοράς. Στην ομάδα αυτή, συνήθως, απαιτείται η συμμετοχή στελεχών που διαθέτουν τεχνικές γνώσεις για να υποστηρίξουν τα στελέχη πωλήσεων για πιθανά ερωτήματα τεχνικής φύσεως. Πολλές φορές, στη διεθνή πρακτική, τα μέλη της υποψήφιας ομάδας είναι διαφορετικών εθνικοτήτων και πολιτισμικών επιδράσεων και καλούνται να εκπληρώσουν ατομικούς και επιχειρησιακούς στόχους. Πολλοί πολιτισμικοί παράγοντες επιδρούν, σε μεγάλο βαθμό, στην αποτελεσματική επικοινωνία των δύο μερών ( βιομηχανικό πωλητή – βιομηχανικό αγοραστή) (Πανηγυράκης Γ., 1995 σελ. 320-321, Τομάρας Π., 2009, σελ. 58-60, Αυλωνίτης Ι.Γ., 2001, σελ. 161-162).

### **3.1.6. Κύριες τάσεις στην αγορά βιομηχανικών προϊόντων**

Οι κυριότερες τάσεις στην αγορά βιομηχανικών προϊόντων είναι οι παρακάτω:

- **Μεγαλύτερο βαθμό ολοκλήρωσης.** Μια από τις ισχυρότερες τάσεις που επικρατούν στην αγορά βιομηχανικών προϊόντων είναι εκείνη της ολοένα

μεγαλύτερης κάθετης ολοκλήρωσης των επιχειρήσεων. Κατ' αυτόν τον τρόπο, βιομηχανικές επιχειρήσεις αγοράζουν ή αγοράζονται από τον κυριότερο προμηθευτή. Μια αυτοκινητοβιομηχανία, για παράδειγμα, αγοράζει μια επιχείρηση παραγωγής ατσαλιού, ελαστικών ή κιβωτίων ταχυτήτων (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 322).

- **Αγορά πρώτων υλών κεντρικά.** Επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου ολοένα και περισσότερο, δημιουργούν κέντρα προμηθειών για να αγοράζουν προμήθειες συνολικά, επιτυγχάνοντας καλύτερες τιμές. Για παράδειγμα, η Citroen, η Renault και η Peugeot στη Γαλλία αγοράζουν ελαστικά μαζί. Η μαζική αγορά πρώτων υλών στην περίπτωση που γίνεται από μεγάλο μέγεθος επιχειρήσεις, επιδρά ακόμα και στην τιμή των πρώτων υλών όπως ατσάλι, χαλκός, βωξίτης κλπ. (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 323).
- **Ορθολογισμός στην αγορά προμηθειών.** Οι επιχειρήσεις αγοράζουν τις προμήθειές τους με ολοένα μεγαλύτερο ορθολογισμό της διαδικασίας που τις οδηγεί ακόμα και σε συμμαχίες μεταξύ ομοειδών μονάδων, γεγονός που τους δίνει ένα ορισμένο συγκριτικό πλεονέκτημα (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 323).

Στις αγορές βιομηχανικών προϊόντων η επιχείρηση έχει συνήθως μεγαλύτερη ευχέρεια διάθεσης τυποποιημένων προϊόντων, μια που η συμπεριφορά των βιομηχανικών πελατών είναι περισσότερο ομοιογενής από την μια εθνική αγορά στην άλλη, σε αντίθεση με τη μεγαλύτερη ομοιογένεια που συνήθως επικρατεί στην αγορά καταναλωτικών προϊόντων. Η δυνατότητα τυποποιημένων προϊόντων συνήθως συνεπάγεται και μια ισχυρή δυνατότητα υποστήριξης τους, με ένα τυποποιημένο πρόγραμμα μάρκετινγκ (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 323).

Ωστόσο, οι Έλληνες βιομήχανοι δε φαίνονται να συμμορφώνονται με τη σχετική νομοθεσία, η οποία αφορά τα βιομηχανικά προϊόντα. Συγκεκριμένα, συνολικά 3.200 βιομηχανικά προϊόντα, από 61 κατηγορίες όπως, μηχανήματα, ηλεκτρικές συσκευές, πυροσβεστήρες, δομικά υλικά, παιχνίδια, δοχεία υπό πίεση, ατμολέβητες κλπ. ελέγχθηκαν το 2011 και υπήρξαν 300 μη συμμορφώσεις προϊόντων, έγιναν 115 συστάσεις για συμμόρφωση και επιβλήθηκαν σε 40 επιχειρήσεις πρόστιμα συνολικού ύψους 450.000 ευρώ. Αναλυτικότερα, διαπιστώθηκε ότι ([www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr), 2012β):

- Οι κατασκευαστές, οι εισαγωγείς και επιχειρηματίες/ καταναλωτές έχουν σοβαρή έλλειψη πληροφόρησης σχετικά με τις υποχρεώσεις τους που προκύπτουν από τη σχετική νομοθεσία.
- Ένα σημαντικό ποσοστό (10- 12%) των βιομηχανικών προϊόντων που ελέγχθηκαν, παρουσιάζουν μη συμμορφώσεις.
- Υπάρχει ανάγκη εντατικοποίησης των ελέγχων σε συνεχή και οργανωμένη βάση στο σύνολο της επικράτειας.

Με βάση τα παραπάνω συμπεράσματα η Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας του υπουργείου για το 2012 προγραμματίζει ([www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr), 2012β):

- Να προχωρήσει στην αναμόρφωση του θεσμικού πλαισίου της εποπτείας της αγοράς βιομηχανικών προϊόντων. Θεσμοθετείται, με σχέδιο νόμου που βρίσκεται στην φάση της τελικής επεξεργασίας, ένα διαφανές αποτελεσματικό και λειτουργικό σύστημα εποπτείας της αγοράς βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας, ώστε να διασφαλιστεί η τήρηση των απαιτήσεων της εθνικής και κοινοτικής νομοθεσίας για τα παραγόμενα και εισαγόμενα προϊόντα που κυκλοφορούν στην ελληνική αγορά, με στόχο την προστασία της υγείας και της ασφάλειας των χρηστών και του περιβάλλοντος.
- Την πληροφόρηση όλων των ενδιαφερόμενων πλευρών (π.χ. κατασκευαστών, εισαγωγέων, διανομέων, χρηστών κλπ) με ηλεκτρονικό και έντυπο ενημερωτικό υλικό.
- Να θεσμοθετήσει την τακτική και προγραμματισμένη συνεργασία με συναρμόδιες υπηρεσίες του Κέντρου και της Περιφέρειας για την υλοποίηση ειδικών προγραμμάτων ελέγχου της αγοράς.

## 3.2. Μάρκετινγκ Υπηρεσιών

### 3.2.1. Διεθνές Μάρκετινγκ προϊόντος και υπηρεσιών

Ο όρος "προϊόν" χρησιμοποιείται στο μάρκετινγκ τόσο όσο αφορά προϊόντα όπως μία κονσέρβα φασόλια ή ένα ψυγείο, καθώς επίσης και όσο αφορά μία ασφάλιση ή ένα ταξίδι. Στην πραγματικότητα, πολύ λίγα προϊόντα μπορούν να χαρακτηριστούν ως απλά προϊόντα χωρίς στοιχείο υπηρεσίας μέσα τους, πχ το αλάτι θα μπορούσε να θεωρηθεί αγνό προϊόν. Από την άλλη, η διδασκαλία μπορεί να θεωρηθεί μία αγνή υπηρεσία. Όλα τα προσφερόμενα είδη είναι ένας συνδυασμός στοιχείων προϊόντος και υπηρεσίας. Πριν να λάβουμε υπόψη την ολική προσφορά προϊόντος πιο λεπτομερώς, είναι σημαντικό να λάβουμε υπόψη την ακριβή φύση των υπηρεσιών και των προκλήσεων που θέτουν στο διεθνές μάρκετινγκ (Isobel Doole and Robin Lowe, 2008, σελ. 264).

Οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από την:

- **Άυλη φύση τους:** οι αερομεταφορές, η ασφάλιση και η εκπαίδευση είναι ανέγγιχτες, άοσμες και αόρατες. Τα υλικά στοιχεία των υπηρεσιών όπως το φαγητό, το ποτό και το προσωπικό βίντεο στις πτήσεις· μία γραπτή πολιτική και ένα δώρο στην ασφάλιση καθώς και ένα πτυχίο και μία φωτογραφία αποφοίτησης για επιτυχία στην μόρφωση, χρησιμοποιούνται σαν κομμάτια της υπηρεσίας που επιβεβαιώνουν το παρεχόμενο κέρδος και υλοποιούν την αξία της. Παρόλα αυτά, τα υλικά στοιχεία που αποδεικνύουν την παρεχόμενη υπηρεσία, μπορεί να λαμβάνονται υπόψη πολύ διαφορετικά από χώρα σε χώρα (Isobel Doole and Robin Lowe, 2008, σελ. 265).

- **Φθορά τους:** οι υπηρεσίες δεν αποθηκεύονται - για παράδειγμα τα έσοδα από τις κενές θέσεις σε μία πτήση, χάνονται μόλις φύγει το αεροπλάνο. Αυτό το χαρακτηριστικό δημιουργεί σημαντικά προβλήματα στο σχεδιασμό και την προώθηση ώστε να ταυτιστεί η ζήτηση και η προσφορά σε έντονες και ήσυχες στιγμές της ημέρας. Η πρόβλεψη άγνωστων μοτίβων ζήτησης και ο διαχείριση της χωρητικότητας σε μακρινές και διαφορετικές τοποθεσίες είναι ιδιαίτερα δύσκολα (Isobel Doole and Robin Lowe, 2008, σελ. 265).

- **Ανομοιογένειά τους:** οι υπηρεσίες είναι σπάνια οι ίδιες, γιατί εμπεριέχουν συναναστροφή ανθρώπων. Για εταιρίες fast food, αυτό μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην διατήρηση μίας σταθερής ποιότητας, ιδίως στις διεθνείς αγορές,

όπου υπάρχουν διαφορετικές συμπεριφορές και απαιτήσεις προς και από την εξυπηρέτηση του πελάτη (Isobel Doole and Robin Lowe, 2008, σελ. 265).

- **Δυνατότητα παρουσίας:** η υπηρεσία δημιουργείται στο σημείο πώλησης. Αυτό σημαίνει ότι οι οικονομίες κλίμακας και τα πλεονεκτήματα της εμπειρικής καμπύλης είναι δύσκολο να επιτευχθούν και η προμήθεια της υπηρεσίας σε σκορπισμένες αγορές να κοστίζει ακριβά, τουλάχιστον στην αρχική της φάση. Όταν η υπηρεσία εμπεριέχει κάποια ειδική ικανότητα, όπως στην ποπ μουσική, ο αριθμός των καταναλωτών περιορίζεται από το μέγεθος και τον αριθμό των χώρων που μπορεί να επισκεφτεί ο καλλιτέχνης. Εάν οι οπαδοί του βρίσκονται σε μία απομονωμένη αγορά, είναι σχεδόν απίθανο να παρακολουθήσουν ζωντανά τον καλλιτέχνη, οπότε χρειάζονται άλλες μορφές υλικής επικοινωνίας, όπως videos, website και βιβλία, έτσι ώστε να μην νιώθουν απομονωμένοι από τον καλλιτέχνη (Isobel Doole and Robin Lowe, 2008, σελ. 265).

### 3.2.2. Παράγοντες που επηρεάζουν το διεθνές μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών

Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός παραγόντων που επηρεάζουν το διεθνές μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των:

- η ισορροπία μεταξύ τυποποίησης και προσαρμογής που εξαρτάται από:
  - πολιτισμικούς παράγοντες
  - χρηστικούς παράγοντες
  - νομικούς παράγοντες
- προσβασιμότητα προϊόντος και ηθικά ζητήματα
- περιβαλλοντολογικά ζητήματα
- σμίκρυνση του κύκλου ζωής του προϊόντος
- ο παράγοντας των μεθόδων εισόδου σε διαφορετικές αγορές
- αλλαγές στο marketing management.

(Isobel Doole and Robin Lowe, 2008, σελ. 270)



### 3.2.3. Λόγοι εγκατάστασης κατασκευαστικών και υπηρεσιακών λειτουργιών στο εξωτερικό

Τα πλεονεκτήματα των κατασκευών και των υπηρεσιών στο εξωτερικό είναι:

- *Προϊόν.* Αποφυγή προβλημάτων που σχετίζονται με την φύση του προϊόντος όπως, για παράδειγμα, φθορά.
- *Υπηρεσίες* που η επιτυχία τους εξαρτάται από την εγχώρια πνευματική ιδιοκτησία, τη γνώση και τον σεβασμό στην εγχώρια αγορά.
- *Μεταφορά και αποθήκευση.* Μειώνεται το κόστος μεταφοράς βαριών και ογκωδών εξαρτημάτων και τελικών προϊόντων για μεγάλες αποστάσεις.
- *Δασμολογικά εμπόδια/μερίδια.* Τα εμπορικά εμπόδια που θα έκαναν μία αγορά μη προσβάσιμη, μειώνονται.
- *Κυβερνητικές διατάξεις.* Η είσοδος σε μερικές αγορές, όπως η κεντρική και η ανατολική Ευρώπη, είναι δύσκολη, εκτός εάν συνοδεύεται από επενδύσεις σε εγχώριες επιχειρήσεις.
- *Αγορά.* Εγχώρια παραγωγή και παροχή υπηρεσιών μπορεί να γίνει αποδεκτό πιο εύκολα από τους πελάτες.
- *Κυβερνητικές επαφές.* Οι εταιρίες που συνεισφέρουν στην εγχώρια οικονομία είναι πιθανό να είναι πιο ευνοημένες από την κυβέρνηση.
- *Πληροφορία.* Μία δυνατή εγχώρια παρουσία βελτιώνει την ποιότητα του feedback της αγοράς (Isobel Doole and Robin Lowe, 2008, σελ. 245).
- *Διεθνής νοοτροπία.* Η εγχώρια παρουσία δυναμώνει την διεθνή εικόνα και εξασφαλίζει μεγαλύτερη αφοσίωση της εταιρίας προς τις διεθνείς αγορές.
- *Παράδοση.* Εγχώρια παραγωγή και παροχή υπηρεσιών σημαίνει πιο γρήγορη ανταπόκριση και έγκυρη παράδοση.
- *Εργατικό κόστος.* Τα παραγωγικά κέντρα καθώς και τα κέντρα διάθεσης και υπηρεσιών, μπορούν να μεταφερθούν σε αγορές με χαμηλότερο εργατικό κόστος, εφ' όσον υπάρχουν οι υποδομές και οι γνώσεις για τη διατήρηση της ποιότητας (Isobel Doole and Robin Lowe, 2008, σελ. 246).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ

Από τη στιγμή που μία εταιρία αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί διεθνώς, θα πρέπει να αποφασίσει για τον τρόπο που θα μπει σε μία ξένη αγορά και για το βαθμό συμμετοχής του μάρκετινγκ και της δέσμευσης που είναι προετοιμασμένη να κάνει. Αυτές οι αποφάσεις πρέπει να αντικατοπτρίζουν σημαντική μελέτη και ανάλυση της δυναμικής της αγοράς και των ικανοτήτων της εταιρίας, μία διαδικασία που δεν ακολουθείται πάντα (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 269-288, Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά. 2010, σελ. 157-161, Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 45-50). Άλλωστε, υπάρχουν 194 κράτη παγκοσμίως (συμπεριλαμβανομένων της Ταϊβάν και του Βατικανού). Ακόμη και μία μεγάλη πολυεθνική εταιρία θα έβρισκε δύσκολο το να αναπτύξει εμπορικές πηγές σε τόσα πολλά κράτη. Οπότε, το πρώτο που θα πρέπει να κάνει ο ενδιαφερόμενος, είναι να σκανάρει τις αγορές για να βρει ποια κράτη έχουν προοπτικές ανάπτυξης. Σε αυτή τη φάση, οι διεθνείς αγορές σκανάρονται πρωταρχικά για την εύρεση κρατών που μπορούν να εγγυηθούν παραπάνω έρευνα και ανάλυση: οπότε ο ερευνητής θα αναζητήσει κράτη που θα ανταποκρίνονται σε τρία βασικά κριτήρια (Isobel Doole and Robin Lowe, 2008, σελ. 106):

1) *Προσβασιμότητα*. Αν δεν επιτραπεί στην εταιρία η είσοδος στην αγορά, θα ήταν λάθος η χρησιμοποίηση των πηγών για περαιτέρω έρευνα. Η ομάδα έρευνας θα έπρεπε να εκτιμήσει πράγματα όπως δασμολόγιο, εμπόδια για ελευθερία δασμών, κυβερνητικές διατάξεις και κανονισμούς εισαγωγών για να δει την προσβασιμότητα της αγοράς. Η Ιαπωνία, για παράδειγμα, ακόμη θεωρείται μια πολύ επικερδής αγορά, αλλά εκτιμάται από πολλούς ως μη προσβάσιμη, λόγω της αίσθησης των δυσκολιών που υπάρχουν για να ξεπεραστούν κάποια εμπορικά εμπόδια (Isobel Doole and Robin Lowe, 2008, σελ. 106).

2) *Κερδοφορία*. Σε αυτό το στάδιο, ο ερευνητής θα πρέπει να εκτιμήσει παράγοντες που, σε ένα μακροπρόθεσμο επίπεδο, θα καθιστούσαν την αγορά μη κερδοφόρα, για παράδειγμα, η διαθεσιμότητα νομίσματος, η ύπαρξη κανόνων συναλλαγής, κυβερνητικές επιδοτήσεις προς τον εντόπιο ανταγωνισμό, έλεγχος τιμών και υποκατάστατα προϊόντα. Πολλές χώρες στην Αφρική είναι πλήρως προσβάσιμες,

αλλά οι εταιρίες αμφισβητούν την ικανότητα των εμπορικών συνεργατών τους σε κάποιες από αυτές τις χώρες, να πληρώνουν. Το επιπλέον ρίσκο της μη πληρωμής, μειώνει το υπολογίσιμο κέρδος από αυτές τις αγορές (Isobel Doole and Robin Lowe, 2008, σελ. 106).

3) *Μέγεθος*. Γίνεται μία εκτίμηση του μεγέθους της αγοράς, για να αξιολογηθεί το αν μία μελλοντική επένδυση θα αποφέρει καρπούς (Isobel Doole and Robin Lowe, 2008, σελ. 106).

Έτσι, πολλές εταιρίες εμφανίζεται να αναπτύσσονται στο διεθνές μάρκετινγκ μέσα από μία σειρά διαδοχικών φάσεων ανάπτυξης. Αυτό είναι στοιχείο αλληλένδετο με το μέγεθος και την οργάνωση της εξαγωγικής επιχείρησης. Σταδιακά αλλάζουν στρατηγική και τακτικές, καθώς μπαίνουν όλο και πιο πολύ στα βαθιά. Άλλες μπαίνουν στο διεθνές μάρκετινγκ μετά από μεγάλη έρευνα, με μακροχρόνια σχέδια, πλήρως ανεπτυγμένα. Οι διάφορες μέθοδοι επέκτασης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στο εξωτερικό περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 269-288, Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 157-161 και Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 45-50).

## 4.1. Εξαγωγές

Το πρώτο βήμα διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι οι εξαγωγές μέρους των εγχωρίως παραγόμενων προϊόντων. Αυτή η στρατηγική εισόδου ακολουθείται όταν η επιχείρηση, πριν αποφασίσει να επενδύσει σε μια ξένη αγορά, και στη συνέχεια εξάγει τα προϊόντα της αμέσως ή εμμέσως σε αυτήν (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 158).

### 4.1.1. Έμμεση εξαγωγή

Οι έμμεσες εξαγωγές είναι η πιο κατάλληλη συνήθως μέθοδος, αλλά και η πιο δημοφιλής για την επιχείρηση που ξεκινά την εξαγωγική της δραστηριοποίηση, αφού απαιτεί τη μικρότερη επένδυση κι έχει το μικρότερο ρίσκο (Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 45). Επίσης, με τις έμμεσες εξαγωγές απορροφώνται τα πλεονάσματα παραγωγής που δεν μπορούν να πωληθούν στο εσωτερικό (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 158). Οι μορφές μιας τέτοιας πολιτικής είναι οι εξής (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 265, Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 45-46):

1. *Μεσαζόντων (τοπικοί εξαγωγείς πράκτορες)*, οι οποίοι φέρνουν σε επαφή τον πωλητή του εσωτερικού με τον αγοραστή του εξωτερικού έναντι προμήθειας. Ο παραγωγός εξακολουθεί να έχει όλο το ρίσκο και πιθανόν να κάνει και ορισμένες εργασίες που αφορούν την εξαγωγή των προϊόντων (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 266, Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 45-46).
2. *Εξαγωγικών αντιπροσώπων (τοπικοί εγχώριοι εξαγωγείς)*, οι οποίοι λειτουργούν βάσει των παραγγελιών που παίρνουν από τους αγοραστές του εξωτερικού. Λειτουργούν βάσει προμήθειας που παίρνουν από τον αγοραστή, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις αγοράζουν τα προϊόντα των παραγωγών για να τα μεταπουλήσουν στο εξωτερικό (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 266, Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 45-46).
3. *Εταιρείες διαχείρισης εξαγωγών*. Αυτές αναλαμβάνουν όλες τις εξαγωγικές δραστηριότητες μιας εταιρείας έναντι κάποιου ποσοστού επί των πωλήσεων. Οι εταιρείες αυτές αναλαμβάνουν τη διάθεση των προϊόντων πολλών επιχειρήσεων που δεν είναι ανταγωνιστικά μεταξύ τους. Λειτουργούν δηλαδή σαν το εξαγωγικό τμήμα πολλών επιχειρήσεων μειώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τόσο τα σταθερά διοικητικά έξοδα όσο και τα μεταφορικά έξοδα με την πραγματοποίηση μεγάλων φορτώσεων πολλών προϊόντων από διαφορετικές εταιρείες. Με τον τρόπο αυτό, επιδιώκονται οικονομίες κλίμακας. Επιπρόσθετα, οι εταιρείες διαχείρισης εξαγωγών είναι πολύ χρήσιμες για τα πρώτα στάδια εισαγωγής προϊόντων σε ξένες αγορές, αλλά όταν οι πωλήσεις αυξηθούν πρέπει να υποκατασταθούν από ένα εξαγωγικό τμήμα της επιχείρησης. Αυτό θα είναι σε θέση να προωθήσει τα προϊόντα της βιομηχανίας πολύ καλύτερα από μια εταιρεία διαχείρισης εξαγωγών η οποία συνήθως καλύπτει κάποιες συγκεκριμένες μόνο γεωγραφικές περιοχές και δεν γνωρίζει σε βάθος τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ούτε ενδιαφέρεται ιδιαίτερα να προωθήσει τα προϊόντα μιας συγκεκριμένης βιομηχανίας (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 266, Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 45-46).
4. *Εξαγωγικός οργανισμός*. Μπορεί να είναι κρατικός ή συνεταιριστικός ή κοινοπρακτικός φορέας που αναλαμβάνει τις εξαγωγές προϊόντων εκ μέρους ενός αριθμού παραγωγών και βρίσκεται εν μέρει κάτω από τον διοικητικό έλεγχο των παραγωγών (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 266, Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 45-46).

Πλεονεκτήματα:

- Απαιτείται πολύ μικρή δέσμευση ανθρώπινων και υλικών πόρων (επενδύσεις). Επομένως, ο συνεπαγόμενος κίνδυνος (πολιτικός και αγοράς) είναι ελάχιστος.
- Δεν χρειάζεται σχετική εξαγωγική εμπειρία, δεδομένου ότι αξιοποιούνται οι εμπειρίες, γνώσεις, ικανότητες και επαφές πεπειραμένων εξαγωγέων.
- Διοχέτευση στο εξωτερικό πλεονασμάτων παραγωγής που δεν μπορούν να απορροφηθούν από την εσωτερική αγορά (Παηγγυράκης Γ., 1995, σελ. 266-267).

Μειονεκτήματα:

- Ανυπαρξία ελέγχου των υπολοίπων, εκτός του προϊόντος στοιχείων του μίγματος Μάρκετινγκ.
- Έλλειψη επαφής με τις τοπικές αγορές.
- Μη επαρκείς ενέργειες προώθησης εκ μέρους των μεσαζόντων (Παηγγυράκης Γ., 1995, σελ. 266-267).

#### 4.1.2. Άμεση εξαγωγή

Όταν οι πωλήσεις στο εξωτερικό αυξηθούν κι αποκτήσουν μια κανονικότητα, η βιομηχανική επιχείρηση αποφασίζει να εξάγει απευθείας στις ξένες αγορές. Αυτό συνεπάγεται την οργάνωση Τμήματος Εξαγωγών, την ανάληψη ερευνών αγοράς, τη διαμόρφωση ολοκληρωμένης στρατηγικής Μάρκετινγκ για κάθε στοιχείο του μίγματος Μάρκετινγκ, την προσέγγιση πελατών, τη διαπραγμάτευση, την έκδοση των απαραίτητων πιστοποιητικών και φορτωτικών εγγράφων και τη μεταφορά των προϊόντων στο εξωτερικό. Σ' αυτήν την περίπτωση, ο κίνδυνος αποτυχίας της σχετικής επένδυσης είναι μεγαλύτερος, αλλά μεγαλύτερη είναι φυσικά και η πιθανή αποδοτικότητα, αφού δε θα καταβάλλονται προμήθειες στους διάφορους μεσάζοντες του εσωτερικού. Άμεσες εξαγωγές διενεργούνται μέσω (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 159-160):

1. *Αντιπροσώπων στο εξωτερικό.* Αυτοί μπορεί να είναι οι μοναδικοί εισαγωγείς ενός προϊόντος και να έχουν την αποκλειστικότητα σε κάποια γεωγραφική

περιοχή ή να αντιπροσωπεύουν και άλλα μη ανταγωνιστικά προϊόντα ή να αντιπροσωπεύουν διάφορα προϊόντα ακόμα και ανταγωνιστικά.

Οι αντιπρόσωποι εξωτερικού πωλούν σε χονδρεμπόρους και λιανέμπορους της ξένης αγοράς που εισάγει τα προϊόντα, έναντι προμήθειας που πληρώνεται από την εξαγωγική επιχείρηση. Ο εξαγωγέας φορτώνει τα εμπορεύματα απευθείας στους πελάτες του εξωτερικού με τους οποίους έχουν συμφωνηθεί όλες οι λεπτομέρειες για εκπτώσεις και πιστώσεις.

Οι αντιπρόσωποι στο εξωτερικό έχουν τα πλεονεκτήματα της γνώσης των τοπικών αγορών, των επιχειρηματικών επαφών κι έχουν ισχυρό κίνητρο να αναπτύξουν τις πωλήσεις μιας και αμείβονται με προμήθειες.

Σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι η μελέτη περίπτωση αναφέρεται σε μια τέτοια μορφή εξαγωγών.

2. *Διανομέων-Εμπόρων.* Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις μπορεί να συνεργάζονται και με διανομείς-εισαγωγείς, οι οποίοι έχουν την αποκλειστικότητα της εισαγωγής και διανομής των προϊόντων σε μια συγκεκριμένη αγορά. Αυτές οι επιχειρήσεις αγοράζουν τα εμπορεύματα και τα μεταπωλούν, έχοντας πλήρη ελευθερία να καθορίσουν τους όρους της πώλησης και διανομής. Για κάθε χώρα οι εξαγωγείς μ' έναν διανομέα-έμπορο, αναλαμβάνουν έναν κίνδυνο και φορτώνουν τα εμπορεύματα μόνο προς έναν προορισμό. Σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις αυτές λειτουργούν ως χονδρέμποροι ή και λιανέμποροι, διατηρούν αποθήκες και εγκαταστάσεις συνεργείου και ανταλλακτικών.

Σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι η μελέτη περίπτωση αναφέρεται σε μια τέτοια μορφή εξαγωγών.

3. *Θυγατρικής εμπορικής εταιρείας.* Με τη θυγατρική εμπορική εταιρεία στο εξωτερικό ο εξαγωγέας διατηρεί αποθήκες και κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, αναλαμβάνοντας μεγαλύτερο κίνδυνο για το κόστος εκπαίδευσης και τις αμοιβές του δικού της δικτύου πωλήσεων, καθώς και για το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης έχοντας ως αντιστάθμισμα την αποφυγή των μεσαζόντων και την καλύτερη προώθηση των προϊόντων σε κάθε τοπική αγορά.
4. *Τοπικού/εγχώριου Τμήματος εξαγωγών.* Αποτελείται από ένα διευθυντή πωλήσεων εξαγωγών με κάποιο προσωπικό γραφείου. Το τμήμα αυτό κάνει

τις πωλήσεις και βοηθιέται στις υπόλοιπες δραστηριότητες του Μάρκετινγκ από το κανονικό τμήμα (ή Διεύθυνση) Μάρκετινγκ και Πωλήσεων.

5. *Περιοδευόντων πωλητών.* Η επιχείρηση είναι πιθανό να αποφασίσει να έχει ένα ή παραπάνω πωλητές, με βάση τη χώρα από την οποία προέρχεται η εταιρεία, οι οποίοι θα περιοδεύουν κατά καιρούς σε άλλες χώρες για να κάνουν πωλήσεις ή να κλείνουν δουλειές γενικά.

Συνοψίζοντας, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των άμεσων εξαγωγών είναι τα εξής (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 160-161):

#### Πλεονεκτήματα

- Μικρότερη αλυσίδα διανομής και αμεσότερη επαφή με τους δυνητικούς πελάτες.
- Μεγαλύτερη πληροφόρηση και απόκτηση εμπειρίας από τις τοπικές αγορές.
- Μεγαλύτερος έλεγχος των στοιχείων του μίγματος Μάρκετινγκ.
- Δυνατότητες αύξησης των πωλήσεων στις περισσότερες περιπτώσεις.

#### Μειονεκτήματα

- Απαιτείται δέσμευση πόρων για την οργάνωση τμήματος εξαγωγών στην έδρα της εταιρείας. Οπότε, συνεπάγεται και κάποιος σχετικός κίνδυνος, ο οποίος είναι μεγαλύτερος όταν η άμεση εξαγωγή γίνεται μέσω θυγατρικής εμπορικής εταιρείας, για την οποία απαιτούνται σχετικές επενδύσεις.

## 4.2. Κοινό “Εγχείρημα” (Joint Venturing)

Όταν μία εταιρεία συνεργάζεται με έναν ή περισσότερους συνεταίρους για την δημιουργία μίας νέας επιχείρησης στο εξωτερικό, ένα κοινό εγχείρημα δημιουργείται. Αυτοί οι συνέταιροι, μπορεί να είναι ντόπιες εταιρείες (στο μέρος στο οποίο το κοινό εγχείρημα θα λάβει χώρα), μπορεί να είναι πολιτειακοί παράγοντες ή κυβερνητικές επιχειρήσεις. Τέτοια άμεση επένδυση συνήθως απαιτεί τη δέσμευση των μετοχών και/ή άλλων περιουσιακών στοιχείων συμπεριλαμβανομένων του εργοστασίου, των πρώτων υλών, των διευθυντικών ταλέντων και της πνευματικής ιδιοκτησίας. Το κοινό εγχείρημα μπορεί να περιλαμβάνει ή όχι, την δημιουργία καινούριων εγκαταστάσεων. Η ποσότητα και η αξία της επένδυσης γενικά, καθορίζουν το

ποσοστό των μετοχών που παρακρατούνται από τους συνεταιίρους στο κοινό εγχείρημα (Meloan T., Graham J., 1998, σελ. 7).

Το κοινό εγχείρημα διαφέρει από τις εξαγωγές στο ότι σχηματίζεται ένας συνεταιρισμός, ο οποίος οδηγεί σε κάποιες παραγωγικές εγκαταστάσεις στο εξωτερικό. Διαφέρει επίσης από τη λεγόμενη άμεση επένδυση (direct investment) στο ότι υπάρχει συνεργασία με άλλους, κάτι που δεν συμβαίνει στην άμεση επένδυση. Οι Αδαμαντία Πατέλη και Σπύρος Λιούκας(2011) σε έρευνα τους καταγράφουν ότι οι συμμαχίες στοχεύουν στην ανάπτυξη καινοτομίας και ότι προηγούμενες συνεργασίες επηρεάζουν θετικά την επιλογή συμμαχιών. Οι κυριότερες μορφές κοινού εγχειρήματος είναι:

#### **4.2.1. Εκχώρηση άδειας δικαιωμάτων (licensing):**

Στα πλαίσια αυτής της μορφής γίνεται συμφωνία μεταξύ ξένης και εγχώριας επιχείρησης με την οποία η πρώτη προσφέρει το δικαίωμα στη δεύτερη να χρησιμοποιεί μια παραγωγική διαδικασία, ένα σήμα (trademark), τη διαδικασία κατασκευής (patent), την τεχνογνωσία (know-how) που χρησιμοποιείται, ή την απόκτηση μιας ορισμένης ικανότητας Μάρκετινγκ (marketing skill) έναντι κάποιας προμήθειας ή ορισμένης αμοιβής (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 270, Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 163).

Πλεονεκτήματα:

- Αποτελεί μια εύκολη και γρήγορη μέθοδο εισόδου σε αγορές του εξωτερικού χωρίς να απαιτούνται ιδιαίτερες επενδύσεις.
- Μείωση εμποδίων εισόδου, αφού η παραγωγή διεξάγεται από την εγχώρια επιχείρηση.
- Αποφυγή πολιτικού κινδύνου (π.χ. εθνικοποιήσεων ή περιορισμού επιστροφής κεφαλαίων και κερδών).
- Μη δέσμευση κεφαλαίων.
- Απόκτηση εμπειρίας από ξένες αγορές.
- Αύξηση εσόδων προϊόντων που αναπτύχθηκαν μετά από δαπανηρές έρευνες.
- Επιτρέπει την αύξηση της αποδοτικότητας των επενδυμένων κεφαλαίων.
- Γρήγορη απόδοση νέων προϊόντων στην παγκόσμια αγορά πριν από την ανάπτυξη ανταγωνιστικών προϊόντων.



- Διατήρηση παρουσίας σε αγορές με περιορισμούς εισαγωγών.
- Εξασφάλιση εσόδων από αγορές με πιο αδύνατους ανταγωνιστές για την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων που απευθύνονται σε αγορές με ισχυρότερους ανταγωνιστές (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 270-271, Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 163).

#### Μειονεκτήματα:

- Σε πολύ εκτεταμένη χρήση υπάρχει μακροχρόνια κίνδυνος απαξίωσης του εμπορικού σήματος.
- Πιθανή δημιουργία μελλοντικών ανταγωνιστών μετά τη λήξη της περιόδου που συμφωνήθηκε.
- Μικρός έλεγχος παραγόμενων προϊόντων.
- Μικρή απόδοση (3% - 5% επί των πωλήσεων) σε σχέση με πιθανά κέρδη προϊόντων που παράγονται σε εγκαταστάσεις του παραχωρούντος την άδεια (licensor).
- Η επιχείρηση που παίρνει την άδεια (licensee) μπορεί να αποδειχθεί λιγότερο ικανή σε θέματα μάρκετινγκ ή διοίκησης παραγωγής, με αποτέλεσμα την ποιοτικά ή ποσοτικά ανεπαρκή κάλυψη της αγοράς, γεγονός που αποτελεί επιχειρηματική ευκαιρία για πιθανούς ανταγωνιστές.
- Δυσκολίες διεξαγωγής επαρκών ποιοτικών ελέγχων και κίνδυνος και κίνδυνος παραγωγής προϊόντων με επωνυμία του licensee (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 271, Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 164).

#### 4.2.2. Δικαιόχρηση (franchising):

Αποτελεί σύμβαση παροχής δικαιώματος χρήσης εμπορικού σήματος και τεχνογνωσίας έναντι ανταλλάγματος. Αναλυτικότερα, είναι η μεταφορά του νομικού δικαιώματος μιας εταιρείας σε μια άλλη για τη χρήση της επωνυμίας, των εμπορικών σημάτων των προϊόντων της, των λογιστικών συστημάτων της, του λογισμικού της και της τεχνογνωσίας της (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 272-273, Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 164).

Η μέθοδος αυτή διείσδυσης σε ξένες αγορές είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για οικονομικές δραστηριότητες εντάσεως εργασίας, ιδιαίτερα για επιχειρήσεις του τομέα

των υπηρεσιών, όπου απαιτείται μεγάλη γεωγραφική διασπορά καταστημάτων που εξυπηρετούν τοπικές αγορές (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 164).

Σύμφωνα με τη σύμβαση franchising, ο δικαιοπάροχος (franchisor) παρέχει στο δικαιοδόχο (franchisee):

- Εμπορικά σήματα και επωνυμίες.
- Κάθε δυνατή τεχνική, οργανωτική και νομική στήριξη για την ευόδωση του σκοπού της κοινής επιχειρηματικής προσπάθειας.
- Εκπαίδευση προσωπικού.
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες.
- Τις προδιαγραφές παραγωγής και λειτουργίας.
- Εμπορεύματα.
- Εφόσον προβλέπεται, χρηματοδότηση με κεφάλαια κίνησης.
- Κοινή διαφήμιση και τρόπους προώθησης.
- Εμπορικά μυστικά.
- Την εξωτερική εμφάνιση και την εσωτερική διαρρύθμιση του καταστήματος.
- Γεωγραφική αποκλειστικότητα.

Έρευνα αγοράς της περιοχής εγκατάστασης (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 164).

Ο δικαιοδόχος οφείλει σε αντάλλαγμα:

- Να εκπληρώνει τις οικονομικές του υποχρεώσεις προς τον δικαιοπάροχο (εφάπαξ αμοιβή για την ένταξη στο δίκτυο και τακτική καταβολή ποσοστού επί του τζίρου).
- Να εφαρμόζει τους όρους παροχής της δικαιοδοσίας και τις οδηγίες για τις τεχνικές παραγωγής, διανομής και εμπορίας, τον τρόπο εμφάνισης, προβολής και τοπικής διαφήμισης.
- Να τηρεί τις προδιαγραφές ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής συνοψίζονται στο ότι συνδυάζονται οι οικονομίες κλίμακας του δικαιοπάροχου με τις γνώσεις της τοπικής αγοράς και τα επιχειρηματικά ταλέντα των τοπικών δικαιοδόχων (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 165).

Αναλυτικότερα:

Πλεονεκτήματα:

- Ταχύτατη γεωγραφική επέκταση χωρίς μεγάλες δαπάνες και κίνδυνο (οι επενδύσεις πραγματοποιούνται από τους δικαιοδόχους) μιας αποδεδειγμένα επιτυχημένης υπηρεσίας.
- Οι δικαιοδόχοι επιχειρηματίες έχουν προσωπικό ενδιαφέρον για την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης και γίνονται ευκολότερα αποδεκτοί από τις τοπικές κοινωνίες.
- Οι δικαιοδόχοι έχουν γνώσεις και εμπειρίες από τις τοπικές αγορές.
- Επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας στις ενέργειες μάρκετινγκ (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 165).

Μειονεκτήματα:

- Πιθανά προβλήματα συνεργασίας και επικοινωνίας με τους δικαιοδόχους.
- Μειωμένες δυνατότητες αποτελεσματικού ποιοτικού ελέγχου.
- Πιθανή δημιουργία μελλοντικών ανταγωνιστών μετά τη λήξη του συμβολαίου.
- Κίνδυνος για την εικόνα του δικαιοπαρόχου σε πιθανή ποιοτικά χειρότερη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 165).

Οι κύριες διαφορές μεταξύ των μεθόδων Licensing και Franchising είναι οι:

- Μεγαλύτερος βαθμός ελέγχου στο Franchising από το Licensing.
- Το Licensing αφορά συνήθως κατηγορίες προϊόντων ή και μεμονωμένα προϊόντα, ενώ το Franchising ολόκληρη τη λειτουργία της επιχείρησης μικρών μεμονωμένων επενδυτών που διαθέτουν κεφάλαια, αλλά μικρή ή καμία επιχειρηματική εμπειρία.
- Οι λήπτες αδειών (licencees) είναι συνήθως καλά εδραιωμένες επιχειρήσεις, που μπορούν να αποδείξουν την καλή μελλοντική διαχείριση της άδειας που θα πάρουν, ενώ οι δικαιοδόχοι (franchisees) είναι σε πολλές περιπτώσεις νέες επιχειρήσεις. Οι πρώτοι ζητούν τη λήψη της άδειας, ενώ οι δεύτεροι

επιλέγονται βάσει συγκεκριμένων αυστηρών κριτηρίων (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 166).

#### 4.2.3. Συμβόλαιο μάνατζμεντ (management contracting):

Συμβόλαιο management είναι η εκχώρηση της διοίκησης μιας επιχείρησης σε μια ξένη, έναντι αμοιβής (Management fee) σταθερής ή ποσοστών στις πωλήσεις ή στα κέρδη (συνηθίζεται σε ξενοδοχείο, νοσοκομείο, αεροδρόμιο, και λοιπά). Η εταιρεία που αναλαμβάνει τη διοίκηση προσφέρει την τεχνογνωσία της σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης και λειτουργιών, εκπαίδευσης προσωπικού και συστημάτων ελέγχου σε μια άλλη στο εξωτερικό που διαθέτει τα απαραίτητα κεφάλαια (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 166).

Σε πολλές περιπτώσεις μετά τη λήξη του συμβολαίου, η εταιρεία που προσφέρει το μάνατζμεντ, αφού έχει εκπαιδεύσει κατάλληλα το προσωπικό, αποχωρεί. Κατά κανόνα, οι εταιρείες που υστερούν σε θέματα μάνατζμεντ κι έχουν ανάγκη τέτοιων συμφωνιών ανήκουν σε χώρες με χαμηλότερο επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης. Τα σχετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου επέκτασης στο εξωτερικό είναι τα εξής (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 166):

Πλεονεκτήματα:

- Σε περιπτώσεις που οι άμεσες επενδύσεις κρίνεται ότι συνδέονται με υψηλούς εμπορικούς και πολιτικούς κινδύνους.
- Προσφέρεται η δυνατότητα οργανωτικής μάθησης σε περιπτώσεις που η επιχείρηση βρίσκεται στα πρώτα στάδια της διεθνοποίησής της.
- Η εταιρεία που παρέχει το μάνατζμεντ είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί καλύτερα όποια άλλη επιχειρηματική ευκαιρία παρουσιάζεται στην ξένη αγορά (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 166).

Μειονεκτήματα:

- Εκπαιδεύονται μελλοντικοί ανταγωνιστές
- Περιορισμένες δυνατότητες πλήρους ανάπτυξης της δυναμικότητας της εταιρείας που εκχωρεί το μάνατζμεντ, λόγω περιορισμένου ελέγχου των αποφάσεων.

- Δημιουργείται υψηλή ζήτηση για στελέχη υψηλών προδιαγραφών (γνώσεων, εμπειριών και ικανοτήτων) της εταιρείας που αναλαμβάνει το μάνατζμεντ, που δεν είναι πάντα εύκολα διαθέσιμα (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 166).

#### 4.2.4. Παραγωγή βάσει συμβολαίου (contract manufacturing):

Η επιχείρηση, λόγω έλλειψης πόρων ή απροθυμίας επένδυσης, αναθέτει σε τοπικές βιομηχανικές εταιρείες να παράγουν τα προϊόντα της. Η βιομηχανική επιχείρηση διατηρεί υπό τον έλεγχό της την έρευνα και ανάπτυξη, το μάρκετινγκ, τη διανομή, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση, αναθέτοντας μόνο την παραγωγή σε τοπική εταιρεία (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 162).

Πλεονεκτήματα:

- Επιτρέπει την είσοδο σε ξένη αγορά με πολύ χαμηλό κίνδυνο, δεδομένου ότι η βιομηχανική επιχείρηση δεν επενδύει σε οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους.
- Επιταχύνει την είσοδο στην ξένη αγορά, δίνοντας την ευκαιρία στη βιομηχανική επιχείρηση να συνεταιριστεί ή να εξαγοράσει τον ξένο παραγωγό σε μελλοντική χρονική στιγμή.
- Αποφεύγεται ο συναλλαγματικός κίνδυνος.
- Μειώνεται το κόστος παραγωγής όταν αυτή πραγματοποιείται σε χώρες με χαμηλό εργατικό κόστος.
- Εικόνα τοπικής βιομηχανίας στις σχέσεις με κρατικές αρχές (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 162).

Μειονεκτήματα:

- Δυσκολίες ελέγχου της διαδικασίας παραγωγής και της ποιότητας των προϊόντων.
- Απώλεια κερδών από τη βιομηχανοποίηση.
- Δυσκολία μεταβίβασης τεχνογνωσίας παραγωγής.
- Απαιτείται εκπαίδευση του τεχνικού προσωπικού του τοπικού παραγωγού.
- Στο τέλος του συμβολαίου ο αλλοδαπός αντί συμβαλλόμενος μπορεί να γίνει ανταγωνιστής.
- Μπορεί να εφαρμοστεί μόνο τα προϊόντα, για την παραγωγή των οποίων χρησιμοποιείται ευρέως διαδεδομένη τεχνολογία.

- Κίνδυνος αρνητικής δημοσιότητας (εκμετάλλευση παιδικής εργασίας σε χώρες Τρίτου Κόσμου, όροι εργασίας) (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 162).

#### 4.2.5. Κοινή επιχείρηση-κοινοπραξία (Joint venture):

Είναι ένας ολοένα και περισσότερο δημοφιλής τρόπος συνεργασίας σε ξένες αγορές. Αναφέρεται σε συνεργασία μιας ξένης επιχείρησης (ή αλλοδαπών φυσικών προσώπων) με τοπικούς επενδυτές (φυσικά ή νομικά πρόσωπα) για τη δημιουργία επιχειρήσεων στις οποίες συμφωνούν να μοιράζονται το κόστος της επένδυσης, τους κινδύνους και τα κέρδη. Κατ' αυτόν τον τρόπο αξιοποιεί τη γνώση της τοπικής αγοράς ενός συνεταιίρου κι επιτυγχάνεται με μειωμένη κεφαλαιακή δέσμευση το ξεπέρασμα των πολιτικών ή νομικών εμποδίων για απόλυτα ελεγχόμενες θυγατρικές πολυεθνικών εταιρειών, καθώς και η περιορισμένη διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο στελεχών (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 167).

Η διαφορά της κοινής επιχείρησης και της διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας είναι ότι στη δεύτερη η συμπράττοντες δεν αποφασίζουν να επενδύσουν, αλλά αναλαμβάνουν από κοινού ένα κοινό έργο (project), που μπορεί να εκτελεστεί καλύτερα με το συνδυασμό των δυνατών σημείων (τεχνολογικών και οργανωτικών) και των δύο ή περισσοτέρων εταιρειών, οι οποίες δρουν συμπληρωματικά η μια στην άλλη κι αναλαμβάνουν να μοιράσουν τα σταθερά έξοδα, τα πιθανά κέρδη και το συνεπαγόμενο από το εγχείρημα κίνδυνο (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 167).

Για τη λήψη της απόφασης δημιουργίας μιας κοινής επιχείρησης πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής βήματα:

α) Να αποσαφηνιστούν οι στόχοι. Αυτοί μπορεί να είναι:

- Η διείσδυση σε ξένες αγορές.
- Η μείωση του κόστους παραγωγής.
- Η ταχεία διάχυση και αξιοποίηση νέων τεχνολογιών.
- Η επιτάχυνση της φάσης εισαγωγής ενός προϊόντος στην αγορά.
- Το ξεπέρασμα των πολιτικών ή νομικών εμποδίων (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 167).

β) Να διερευνηθεί η ανάλυση κόστους/οφέλους (Cost-benefit Analysis). Πρέπει να αναλυθούν τα κόστη σε σχέση με τα οφέλη αυτής της μεθόδου διείσδυσης έναντι άλλων μεθόδων (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 167-168).

γ) Να καθορισθούν τα κριτήρια επιλογής συνεταιίρου.

Αυτά μπορεί να είναι όλα ή μερικά από τα παρακάτω κριτήρια:

- Διαχρονική ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών.
- Λόγοι επιχειρηματικών επιτυχιών ή αποτυχιών.
- Οργανωτικές δομές και ακολουθούμενες διαδικασίες και μέθοδοι.
- Επίπεδο στελεχών.
- Εργασιακές σχέσεις.
- Παραγωγική δυναμικότητα.
- Κατάσταση παραγωγικών εγκαταστάσεων.
- Διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου.
- Σχέσεις με προμηθευτές.
- Φήμη της εταιρείας στην αγορά και καθιερωμένα προϊόντα.
- Ενδιαφέρον για την εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την αγορά και για τα θέματα ποιότητας.
- Μέθοδοι πωλήσεων.
- Επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού στις πωλήσεις.
- Αποτελέσματα εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά.
- Σχέσεις με Κυβέρνηση, δημόσιους φορείς κλπ. (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 168).

δ) Να διαμορφωθεί ένα επιχειρησιακό σχέδιο (Business Plan) που θα περιλαμβάνει τον προγραμματισμό όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών (Μάρκετινγκ, παραγωγής, προμηθειών, προσωπικού, έρευνας και ανάπτυξης και χρηματοοικονομικής διεύθυνσης).

ε) Διαπραγμάτευση των όρων της συμφωνίας, ανάλογα με τη διαπραγματευτική δύναμη κάθε συνεταιίρου.

στ) Σύνταξη και υπογραφή συμβολαίου.

ζ) Καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης. (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 168).

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα εξής:

**Πλεονεκτήματα:**

- Συνασπισμός με τους καλύτερους τοπικούς συνεταιίρους.
- Κάθε συνétairos προσδοκά να έχει πρόσβαση στους ιδιαίτερους πόρους και δυνατότητες του άλλου. Ο ξένος επενδυτής συνεισφέρει με οικονομικά μέσα, τεχνολογία πρωτοποριακή σε σχέση με τον εγχώριο επενδυτή, τεχνογνωσία σε θέματα οργανωτικά, διοικητικά και παραγωγικών μεθόδων και επώνυμα προϊόντα. Ο τοπικός επενδυτής συνεισφέρει με τις γνώσεις του, όπως είναι η γλώσσα, ο πολιτισμός, οι πολιτικοί συσχετισμοί της τοπικής κοινωνίας και οι επαφές του στην τοπική αγορά της χώρας που θα ιδρυθεί η κοινοπραξία.
- Μειωμένος εμπορικός και πολιτικός κίνδυνος.
- Μειωμένες απαιτήσεις ανθρώπινων και υλικών πόρων σε σχέση με τις πλήρως ελεγχόμενες θυγατρικές.
- Οικονομίες κλίμακας για κάθε προσφερόμενη στην κοινοπραξία συνεισφορά από τους συνεταιίρους (ανάλογα με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα καθενός).
- Ξεπέρασμα εμποδίων για ξένες επενδύσεις απόλυτα ελεγχόμενων θυγατρικών σε ορισμένες χώρες.
- Φθηνότερη μέθοδος διείσδυσης για το ξένο επενδυτή από την εξαγορά εγχώριων επιχειρήσεων.
- Ανταλλαγή επιχειρηματικών πληροφοριών και τεχνογνωσίας.
- Απόκτηση τοπικών οικονομικών πόρων.
- Καλύτερες σχέσεις με το κράτος και τις δημόσιες αρχές.
- Τα παραγόμενα προϊόντα μπορούν να παραχθούν με χαμηλότερο κόστος (λόγω χαμηλών εργατικών, εγχώριων πρώτων υλών, φορολογικών απαλλαγών ή ευνοϊκής χρηματοδότησης για προσέλκυση ξένων επενδύσεων) (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 168-169).

**Μειονεκτήματα:**

- Αντικρουόμενα συμφέροντα των συνεταιίρων Μια πολυεθνική εταιρεία για παράδειγμα, ενδιαφέρεται για τη μεγιστοποίηση των κερδών από όλες τις δραστηριότητές της παγκοσμίως, επομένως πιθανόν να μην ενδιαφέρεται να



εμφανίσει κέρδη στη συγκεκριμένη χώρα, σε αντίθεση με τον τοπικό συνέταιρο.

- Μη επαρκής έλεγχος της μονάδας του εξωτερικού.
- Αδυναμία πλήρους ένταξης στον διεθνή στρατηγικό σχεδιασμό της κοινής επιχείρησης.
- Δυσκολίες στον στρατηγικό σχεδιασμό..
- Προβλήματα πιθανόν να ανακύψουν σε κοινές επιχειρήσεις που ο κάθε συνέταιρος έχει ίσο ποσοστό με τον άλλο (50-50) , οπότε δυσκολεύεται η λήψη αποφάσεων.
- Πιθανές διαφωνίες στις αποφάσεις σχετικά με τα επανεπενδύόμενα ή διανεμόμενα κέρδη που πρόκειται να επαναπατριστούν.
- Προβλήματα από διαφορετικές επιχειρηματικές φιλοσοφίες και κουλτούρες.
- Προβλήματα ενδιάμεσης τιμολόγησης για προϊόντα που πωλούνται στην κοινή επιχείρηση από τη μητρική.
- Έλλειψη ευελιξίας αποφάσεων.
- Πιθανά προβλήματα εμπιστοσύνης και εμπιστευτικότητας.
- Η σημασία της κοινής επιχείρησης μπορεί να τροποποιηθεί για κάθε συνέταιρο στο μέλλον, ανάλογα με τις αλλαγές στους στρατηγικούς στόχους (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 169-170).

### 4.3. Απόλυτα Ελεγχόμενη Θυγατρική με Άμεσες Επενδύσεις

Οι βασικοί λόγοι πολυεθνικοποίησης των επιχειρήσεων, η μορφολογία τους και οι επιδράσεις τους στις χώρες καταγωγής τους και στις χώρες που δέχονται τις επενδύσεις τους αναλύονται περιληπτικά παρακάτω και είναι οι εξής (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 171):

1. Η ελαχιστοποίηση του κόστους μέσω:
  - Επενδύσεων σε χώρες με φθηνά εργατικά.
  - Επενδύσεων σε χώρες με υψηλή παραγωγικότητα.
  - Επενδύσεων σε χώρες ύπαρξης φθηνών πρώτων υλών ή ενεργειακών πηγών (μείωση κόστους προμήθειας, εξασφάλιση σταθερότητας

προμήθειας, ενίσχυση ανταγωνιστικής θέσης, αποκλεισμός ανταγωνιστών, δυνατότητες) (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 171).

## 2. Η εξασφάλιση αγορών

α. Σε όσες έχουν ήδη επεκταθεί με εξαγωγές και κινδυνεύουν:

- Από κρατικούς παρεμβατισμούς (δασμοί, ποσοτικοί περιορισμοί, γραφειοκρατία, διαφημιστικές εκστρατείες αγοράς εγχώριων προϊόντων, περιορισμοί διάθεσης συναλλάγματος στους εισαγωγείς, κ.λπ.).
- Από συναλλαγματικές ανατιμήσεις της χώρας που εξάγει (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 171-172).

β. Σε νέες αγορές στις οποίες θέλει να επεκταθεί η επιχείρηση, αναζητώντας επενδυτικές διεξόδους ή επεκτείνοντας τον κύκλο ζωής των προϊόντων της (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 172).

Οι Ξένες Άμεσες Επενδύσεις που αποσκοπούν στην ελαχιστοποίηση του κόστους λέγονται κάθετες, μια και αφορούν μια γεωγραφική αναδιανομή των διαφόρων σταδίων της παραγωγικής διαδικασίας για λόγους κόστους, ενώ όσες αποσκοπούν στην εξασφάλιση αγορών λέγονται οριζόντιες και αφορούν συνήθως υποκαταστάσεις εισαγωγών. Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης των θυγατρικών μιας επιχείρησης στο εξωτερικό εξαρτάται από:

- Την ελκυστικότητα της αγοράς (μέγεθος, τάσεις, κοινωνικοοικονομικό και νομικό περιβάλλον)
- Τις φορολογικές διευκολύνσεις ή απαλλαγές των άμεσων επενδύσεων.
- Τους ευνοϊκούς όρους εγκατάστασης, λειτουργίας και επαναπατρισμού κεφαλαίων και κερδών.
- Τα υπάρχοντα ή τα δυνάμενα να δημιουργηθούν δασμολογικά τείχη.
- Το ύψος του αναλαμβανόμενου κινδύνου (πολιτική και οικονομική σταθερότητα και τάσεις).
- Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (κόστους ή ποιότητας).
- Την αξιολόγηση της πιθανής απόδοσης.
- Την παραγωγική ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 172).

Τα μέλη ενός πολυεθνικού συγκροτήματος μπορούν να έχουν τις εξής μορφές:

1. Μητρική εταιρεία
2. Περιφερειακά Διοικητικά Κέντρα
3. Εταιρείες Χαρτοφυλακίου
4. Εταιρείες Χρηματοδότησης
5. Εταιρείες Διαχείρισης Ευρεσιτεχνιών
6. Εταιρείες προσανατολισμένες σε φορολογικές οάσεις
7. Θυγατρικές Προσανατολισμένες σε πηγές πρώτων υλών ή ενεργειακές πηγές:
  - α. Εξόρυξη και εξαγωγές
  - β. Εξόρυξη, κατεργασία και εξαγωγές
  - γ. Εξόρυξη, κατεργασία και πώληση τόσο στην τοπική αγορά όσο και στο εξωτερικό (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 172).

8. Παραγωγικές θυγατρικές προσανατολισμένες στο φθινό εργατικό κόστος, που παράγουν ενδιάμεσα προϊόντα για τις ανάγκες ολόκληρου του πολυεθνικού συγκροτήματος (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 173):

α. Παραγωγή και Εξαγωγές

β. Παραγωγή, Εξαγωγές και Εμπορία στην τοπική αγορά (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 173).

9. Θυγατρικές προσανατολισμένες σε τοπικές αγορές:

α. Εισαγωγή και Εμπορία

β. Εισαγωγή ημικατεργασμένων, μεταποίηση και εμπορία.

γ. Μεταποίηση και Εμπορία (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 173).

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται τις εγχώριες επιχειρήσεις συγκεντρώνοντας τα εξής πλεονεκτήματα:

- Μικρό κόστος χρηματοδότησης λόγω πρόσβασης στις διεθνείς χρηματαγορές και κεφαλαιαγορές.

- Εξειδίκευση παραγωγικών δραστηριοτήτων που βρίσκονται σε κάθε χώρα και αλληλοσυμπλήρωση των παραγωγικών αναγκών κάθε θυγατρικής μέσω του ενδοεπιχειρησιακού εμπορίου.
- Ελαχιστοποίηση της φορολόγησης μέσω των υπερκοστολογήσεων και των υπερτιμολογήσεων των ενδοεπιχειρησιακών συναλλαγών τους.
- Δυνατότητα αποφυγής των συνεπειών της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας.
- Μειωμένη εξάρτηση από την τοπική ζήτηση και τις οικονομικές διακύμανσης των εθνικών οικονομιών.
- Μειωμένη εξάρτηση από τοπικές κεφαλαιαγορές και χρηματαγορές.
- Μειωμένη εξάρτηση από τη διαθεσιμότητα εξειδικευμένων στελεχών.
- Δυνατότητες οικονομιών κλίμακας και ηγεσίας κόστους, λόγω οικονομιών παραγωγής, αγορών, διοίκησης και χρηματοοικονομικών.
- Ταχύτερη συσσώρευση εμπειρίας.
- Δυνατότητες αύξησης της διοικητικής αποτελεσματικότητας.
- Ευρύτερο δίκτυο πληροφοριών και μεγαλύτερη ικανότητα δημιουργικής χρησιμοποίησής τους από απόλυτα εξειδικευμένο προσωπικό.
- Περισσότερες γνώσεις, εμπειρίες και τεχνογνωσία σε θέματα τεχνολογίας, ποιοτικών ελέγχων, ανάπτυξης νέων προϊόντων και εμπορίας τους (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 173-174).

Η διείσδυση μέσω απόλυτα ελεγχόμενης θυγατρικής μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω ίδρυσης νέας εταιρείας είτε μέσω εξαγοράς υφιστάμενης τοπικής εταιρείας. Στην πρώτη περίπτωση, δημιουργούνται οργανωτικές δομές, διαδικασίες και παραγωγικές μέθοδοι, επιλέγεται ανθρώπινο δυναμικό και ακολουθούνται στρατηγικές Μάρκετινγκ σύμφωνα με συγκεκριμένες διεθνείς προδιαγραφές. Στη δεύτερη περίπτωση, επιτυγχάνεται άμεση διείσδυση στην ξένη αγορά με ένα εδραιωμένο όνομα, μερίδια αγοράς, παραγωγικό εξοπλισμό και εκπαιδευμένο προσωπικό (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 174).

Η απόλυτα ελεγχόμενη θυγατρική μπορεί να έχει ως σκοπό να αποτελέσει:

- Υποκατάστατα πωλήσεων στην ξένη χώρα.
- Θυγατρική πωλήσεων και παραγωγής.
- Θυγατρική-περιφερειακό κέντρο (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 174).

Στόχοι μιας απόλυτα ελεγχόμενης θυγατρικής επιχείρησης στο εξωτερικό (είτε μέσω ίδρυσης νέας επιχείρησης, είτε μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων) μπορεί να είναι:

- Το χαμηλότερο κόστος παραγωγής (λόγω φθηνότερων πρώτων και βοηθητικών υλών, κόστους εργασίας και ενέργειας).
- Η αποτελεσματικότερη προώθηση των πωλήσεων στην ξένη αγορά.
- Η μείωση των μεταφορικών εξόδων.
- Η αποφυγή δασμών και περιορισμών εισαγωγών.
- Η αξιοποίηση των οικονομικών κινήτρων που παρέχονται από πολλές χώρες για την προσέλκυση ξένων επενδύσεων (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 174).

Οι διεθνείς εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορεί να έχουν ως στόχους τη γρήγορη διείσδυση σε ξένες αγορές μέσω:

- Της προσφοράς από τον διεθνή όμιλο νέων προϊόντων που παράγει η εξαγοραζόμενη επιχείρηση.
- Της επέκτασης με τα υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές.
- Της συσχετισμένης ολοκλήρωσης που διακρίνεται σε:
  - I. Κάθετη ολοκλήρωση (εξαγορά εταιρειών που παράγουν ενδιάμεσα προϊόντα και με την εξαγορά μειώνονται τα έξοδα αγορών και πωλήσεων κατά τη διακίνηση των προϊόντων από το ένα στάδιο στο άλλο).
  - II. Οριζόντια ολοκλήρωση (εξαγορά εταιρειών που παράγουν ομοειδή προϊόντα, στο ίδιο στάδιο παραγωγής).
  - III. Πλάγια ολοκλήρωση (αξιοποίηση υποπροϊόντων) (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 174).

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου διείσδυσης σε ξένες αγορές μέσω ίδρυσης απόλυτα ελεγχόμενων θυγατρικών είναι τα εξής:

Πλεονεκτήματα:

- Δυνατότητα ένταξης της θυγατρικής στο γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό του πολυεθνικού συγκροτήματος.
- Καλύτερη διαφύλαξη τεχνολογικού προβαδίσματος.

- Πλήρης έλεγχος όλων των λειτουργιών της θυγατρικής επιχείρησης.
- Μειωμένα μεταφορικά έξοδα (θυγατρικής παραγωγής).
- Αποφυγή δασμών (θυγατρικής παραγωγής).
- Άμεση πρόσβαση στις πρώτες ύλες (θυγατρικής παραγωγής).
- Φθηνότερο εργατικό κόστος (θυγατρικής παραγωγής).
- Άμεση πρόσβαση στην αγορά της ξένης χώρας (εμπορική θυγατρική).
- Δυνατότητα πραγματοποίησης τοπικών οικονομιών κλίμακας (θυγατρικής παραγωγής).
- Δυνατότητα δημιουργίας παραγωγικής θυγατρικής στο άριστο μέγεθος και με την πλέον εξελιγμένη τεχνολογία (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 175).

#### Μειονεκτήματα:

- Μεγάλες επενδύσεις, υψηλά κόστη και κίνδυνοι.
- Απώλεια ευελιξίας.
- Αργή διείσδυση σε αγορές (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 175).

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εξαγοράς ξένης επιχείρησης είναι:

#### Πλεονεκτήματα:

- Ταχύτατη είσοδος στη ξένη αγορά.
- Άμεση πρόσβαση στα δίκτυα διανομής, σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, σε δημόσιες υπηρεσίες και κρατικούς φορείς.
- Αξιοποίηση υπάρχουσας εικόνας και φήμης της εταιρείας που εξαγοράζεται.
- Εδραιωμένα επώνυμα προϊόντα με δεδομένα μερίδια αγοράς (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 175-176).

#### Μειονεκτήματα:

- Ακριβή εναλλακτική λύση.
- Πιθανή ασυμβατότητα εταιρικής κουλτούρας μεταξύ της εταιρείας που εξαγοράζει και αυτής που εξαγοράζεται με αποτέλεσμα επικοινωνιακά προβλήματα και προβλήματα συντονισμού με τα υπόλοιπα μέλη του πολυεθνικού συγκροτήματος (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 175-176).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

# ΤΟ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### 5.1. Η Διεθνής Πολιτική Προϊόντος

Το προϊόν, που είναι και ο κύριος πυρήνας μιας εξαγωγικής δραστηριότητας, μπορεί να οριστεί σαν ένα σύνθετο σύνολο υλικών και άυλων στοιχείων που το διαχωρίζει από όλα τα άλλα της αγοράς. Η τελική επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητά του και τη δυνατότητα της ίδιας στην τελική διαφοροποίηση του από τα ανταγωνιστικά προϊόντα/υπηρεσίες. Έτσι, ακόμα και γενετικά προϊόντα μπορούν να διαφοροποιηθούν κατά τον έναν ή τον άλλον τρόπο. Η διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να βασίζεται στη γενικότερη δομή του, στη χώρα προέλευσης, και σε άλλα υλικά στοιχεία, όπως το πακέτο η ποιότητα, ή σε άυλα χαρακτηριστικά, όπως η εγγύηση του και η γενικότερη εικόνα του στους καταναλωτές. Κατ' αυτόν τον τρόπο ο καταναλωτής προσελκύεται ταυτόχρονα από υλικά και άυλα χαρακτηριστικά του (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 303).

Η αποτελεσματικότητα της γενικότερης πολιτικής μάρκετινγκ, όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να εισέλθει σε μια νέα αγορά του εξωτερικού, εξαρτάται, μεταξύ των άλλων, από τον προσεκτικό σχεδιασμό της πολιτικής προϊόντος, η οποία παραμένει πάντα ένα από τα καθοριστικά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Στην πράξη, οι αποφάσεις που καλείται να πάρει το στέλεχος του διεθνούς μάρκετινγκ δεν αφορά μόνο την εξαγωγή του προϊόντος που έχει ήδη παραχθεί, αλλά και τον καθορισμό της γενικότερης πολιτικής που οφείλει να υιοθετήσει η επιχείρηση σε κάθε μια από τις αγορές του εξωτερικού, σε σχέση με το σχεδιασμό, τροποποίηση, συσκευασία, διαφοροποίηση και τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 301).

Έτσι, το βασικό ερώτημα στο διεθνές μάρκετινγκ είναι το είδος των προϊόντων που μπορεί μια συγκεκριμένη επιχείρηση να προωθήσει. Σε ότι αφορά τα προϊόντα που ήδη παράγονται, η διεθνής επιχείρηση επιθυμεί να γνωρίζει εάν είναι

δυνατό να εξαχθούν χωρίς καμία σημαντική μεταβολή. Στην περίπτωση νέων προϊόντων, η επιχείρηση οφείλει να λάβει υπόψη της τις αναγκαίες μεταβολές που είναι σκόπιμο να πραγματοποιηθούν για την εισαγωγή στις διαφορετικές αγορές του εξωτερικού (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 303).

Το μάρκετινγκ βιομηχανικών προϊόντων στο διεθνή χώρο είναι, πολλές φορές, περισσότερο πολύπλοκο από αυτό των καταναλωτικών προϊόντων, γεγονός που πηγάζει κυρίως από τη σύνθετη συμπεριφορά του βιομηχανικού πελάτη, την τεχνική φύση του προϊόντος και τη μεγάλη του, συνήθως, αξία. Το ιδιαίτερο βάρος της τεχνολογίας οδηγεί πολλές φορές την επιχείρηση να εφαρμόζει μια προσέγγιση που δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην παραγωγή παρά στο μάρκετινγκ των προϊόντων (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 322).

Το μάρκετινγκ των βιομηχανικών προϊόντων στο διεθνή χώρο επηρεάζονται από το γενικότερο επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας, που προσδιορίζει το επίπεδο και το χαρακτήρα της γενικότερης ζήτησης βιομηχανικών προϊόντων. Το πολιτιστικό περιβάλλον εξασκεί σημαντικά μικρότερη επιρροή σε σύγκριση με τα καταναλωτικά προϊόντα. Σημαντικός παράγοντας της ανάλυσης του περιβάλλοντος παραμένει η δυνατότητα απορρόφησης της συγκεκριμένης τεχνολογίας. Τέλος, η ποιότητα του προϊόντος, ποιότητα που περιλαμβάνει όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες υποστήριξής του, διαδραματίζει έναν ιδιαίτερο λόγο (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 322).

### **5.1.1 Τυποποίηση ή προσαρμογή προϊόντος;**

Η επιχείρηση η οποία ανταγωνίζεται στις παγκόσμιες αγορές έχει τέσσερις εναλλακτικές δυνατότητες όταν εισέρχεται σε μία νέα αγορά:

1) Να πουλήσει το ίδιο προϊόν που σήμερα πωλείται στην εσωτερική αγορά (τυποποίηση προϊόντος), στο πλαίσιο της επέκτασης της εγχώριας αγοράς.

2) Να προσαρμόσει υφιστάμενα προϊόντα στις προτιμήσεις και επιθυμίες σε κάθε νέα αγορά (προσαρμογή προϊόντος).

3) Να αναπτύξει ένα τυποποιημένο προϊόν για όλες τις αγορές (στρατηγική παγκόσμιου σήματος).



4) Να αποκτήσει τοπικά εμπορικά σήματα (προσαρμογή του σήματος στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάπτυξης τοπικών σημάτων) (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 226).

Είναι εμφανές ότι το βασικό δίλημμα στο πλαίσιο του διεθνούς μάρκετινγκ είναι τυποποίηση και προσαρμογή του προϊόντος και του μίγματος μάρκετινγκ που το υποστηρίζει (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 226).

Για να εκτιμήσει κάποιος την πολυπλοκότητα της απόφασης τυποποίησης ή προσαρμογής του προϊόντος, θα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι ένα προϊόν είναι κάτι περισσότερο από φυσικό αντικείμενο. Όπως υποστηρίζουν οι P. R. Cateora και J. L. Graham (2003), το προϊόν είναι δέσμη ικανοποιήσεων (ή χρησιμότητας) που απολαμβάνει ο αγοραστής. Αυτό περιλαμβάνει τη μορφή του, τη γεύση, το χρώμα, την οσμή, την υφή, τις λειτουργίες του κατά τη χρήση, τη συσκευασία, την ετικέτα, την εγγύηση, το σέρβις του κατασκευαστή και του λιανοπωλητή, την εμπιστοσύνη ή το κύρος που εμπνέει το εμπορικό σήμα, τη φήμη των κατασκευαστών, τη χώρα προέλευσης και κάθε άλλη συμβολική χρησιμότητα που δεχόμαστε από την κατοχή και τη χρήση των προϊόντων (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 227).

## 5.1.2. Τυποποίηση

### 5.1.2.1. Συνθήκες που ευνοούν την τυποποίηση του προϊόντος

- Κατά τις τελευταίες τέσσερις δεκαετίες το παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει αλλάξει δραματικά. Η τεχνολογία αντιπροσωπεύει μία τεράστια δύναμη που οδηγεί τον κόσμο σε μία σύγκλιση, δημιουργώντας έτσι παγκόσμιες αγορές. Ο Levitt υποστηρίζει ότι σ' αυτήν τη νέα εμπορική πραγματικότητα άνθρωποι σ' όλο τον κόσμο έχουν τις ίδιες ανάγκες και επιθυμίες «σχεδόν όλοι, παντού, θέλουν τα πράγματα που έχουν ακούσει, δει ή δοκιμάσει μέσα από τη νέα τεχνολογία». Ως εκ τούτου επιτυχημένες θα είναι οι επιχειρήσεις εκείνες που θα προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους στην καινούργια πραγματικότητα πουλώντας τα ίδια προϊόντα με το ίδιο τρόπο παντού (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 228).
- Οι επιχειρήσεις οδηγούνται στην τυποποίηση και από την ανάγκη να εξυπηρετήσουν πολυεθνικούς πελάτες. Με αυξανόμενους ρυθμούς, πολλοί παραγωγί καταναλωτικών ή βιομηχανικών προϊόντων πωλούν σε

επιχειρήσεις που λειτουργούν σε πολυεθνικό επίπεδο και αναζητούν προμηθευτές, που μπορούν να υποστηρίξουν και να εξυπηρετήσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες παγκοσμίως (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 229).

- Η περιφερειακή οικονομική ολοκλήρωση στη Βόρειο Αμερική και στην Ευρώπη αποτελεί μία άλλη συνθήκη που ευνοεί την τυποποίηση, καθώς καταργεί πολλά σημαντικά εμπόδια για τυποποιημένα προϊόντα. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, για παράδειγμα, αποτελεί τη μεγαλύτερη και πλουσιότερη αγορά στον κόσμο, όπου εμπορικά εμπόδια και άλλα προστατευτικά μέτρα έχουν καταργηθεί και εναρμονισμένοι κανονισμοί και πρότυπα έχουν υιοθετηθεί από τις χώρες-μέλη (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 229).
- Μία άλλη συνθήκη που ευνοεί την τυποποίηση είναι η ανάπτυξη διεθνών τμημάτων (segments) καταναλωτών με παρόμοιες ανάγκες και προτιμήσεις. Οι επιχειρήσεις που αναζητούν να εφαρμόσουν ένα τυποποιημένο πρόγραμμα μάρκετινγκ σε διάφορες χώρες μπορούν να το πετύχουν αυτό εστιάζοντας τις προσπάθειές τους σε παρόμοια τμήματα καταναλωτών, που μπορούν να εντοπιστούν σε πολλές χώρες. Με άλλα λόγια, η επιτυχία των τυποποιημένων προγραμμάτων μάρκετινγκ προϋποθέτει ότι η βάση αναγνώρισης τμημάτων-στόχων δεν είναι οι χώρες αλλά τμήματα καταναλωτών σ' αυτές τις χώρες (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 229-230).

### 5.1.3. Πλεονεκτήματα Τυποποίησης

Τα πλεονεκτήματα της τυποποίησης είναι τα παρακάτω:

1. **Οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή.** Είναι φανερό ότι η τυποποίηση επιφέρει σημαντικά οικονομικά πλεονεκτήματα στην περίπτωση μακροχρόνιας παραγωγής του προϊόντος σε μια ορισμένη παραγωγική μονάδα. Το πλεονέκτημα αυτό θα αρχίσει να φθίνει όσο αυξάνονται οι μονάδες παραγωγής στις διαφορετικές χώρες του εξωτερικού ( αύξηση των σταθερών δαπανών, μείωση της καμπύλης εμπειρίας) ή όταν το άριστο μέγεθος της δεδομένης παραγωγικής μονάδας αντιπροσωπεύει μόνο ένα μέρος της παγκόσμιας ζήτησης, πράγμα που συνήθως οδηγεί στην ανάγκη μεγαλύτερης διαφοροποίησης (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 308).

2. **Οικονομίες στην Έρευνα και Ανάπτυξη.** Το γεγονός ότι προσφέρεται το ίδιο προϊόν σ' όλες τις αγορές του εξωτερικού αφαιρεί την ανάγκη προσαρμογής και διαφοροποίησης του στις διαφορετικές εθνικές προτιμήσεις, πράγμα που συνήθως αποδεσμεύει μεγαλύτερους πόρους για την ανάπτυξη νέων προϊόντων (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 308).
3. **Οικονομίες στο γενικότερο προϋπολογισμό του προγράμματος μάρκετινγκ.** Η ύπαρξη τυποποιημένων προϊόντων οδηγεί συνήθως σε οικονομίες στο πρόγραμμα υποστήριξης μάρκετινγκ, αφού ακόμα και εάν ένα μέρος του προγράμματος υποστήριξης προσαρμοστεί στις ιδιαίτερες εθνικές συνθήκες (έντυπα πωλήσεων, υλικό εκπαίδευσης πωλητών, διαφήμιση κ.λπ.) το συνολικό κόστος είναι χαμηλότερο απ' αυτό που θα απαιτούσε η απ' αρχής δημιουργία του παραπάνω υλικού ή παραγόντων υποστήριξης. Ταυτόχρονα, μειώνεται και το κόστος διανομής, μια που τα κόστη μεταφοράς και αποθήκευσης είναι συνήθως χαμηλότερα με τυποποιημένα προϊόντα (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 309).
4. **Η κινητικότητα των αγοραστών.** Η τυποποίηση του προϊόντος είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα όταν απευθύνεται σε διεθνές κοινό που χαρακτηρίζεται από μεγάλη κινητικότητα και συμβάλει στη συνεχή προτίμησή του ( ξυραφάκια Gillette, φιλμ Kodak, ξενοδοχεία Hilton κ.λπ.) (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 309).
5. **Η εικόνα της χώρας προέλευσης.** Τα τυποποιημένα προϊόντα κρατούν εύκολα το χαρακτήρα της εικόνας προέλευσης στις χώρες του εξωτερικού που διατίθενται (τσιγάρα Marlboro, τσίχλες Hollywood, γαλλικά αρώματα, ηλεκτρονικά από την Ιαπωνία) (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 309).
6. **Βιομηχανικά προϊόντα.** Η τυποποίηση είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική για βιομηχανικά προϊόντα με ιδιαίτερες τεχνικές προδιαγραφές και που, λόγω της φύσης τους, δεν απαιτούν προσαρμογές στις ιδιαίτερες συνθήκες της αγοράς του εξωτερικού, αφού ακόμα και όταν οι αλλαγές αυτές είναι αναγκαίες, είναι συνήθως μικρής σημασίας (αλλαγή μετρικών συστημάτων για μηχανήματα μετρήσεων, αλλαγές προσαρμογής στην τάση ρεύματος της χώρας κλπ.) (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 309).
7. **Λειτουργία μέσω εξαγωγών.** Τα τυποποιημένα προϊόντα βοηθούν μια επιχείρηση στην εξαγωγική της προσπάθεια, αφού μπορεί να αποφύγει τις αγορές εκείνες που απαιτούν προσαρμογές, επικεντρώνοντας την προσοχή της σε αγορές που δεν επιβάλλουν ιδιαίτερες μετατροπές. Η Coko-Cola, η Levi's Jean, η

Gillette, η Colgate, η Kodak, η Hilton είναι μερικές από τις επιχειρήσεις που μπορούν να παρουσιαστούν σαν παραδείγματα εφαρμογής της παραπάνω αρχής. Η εφαρμογή της παρουσιάζει σημαντικές διαφορές από τη μια επιχείρηση στην άλλη, ανάλογα με την ιδιαιτερότητα των προϊόντων και αγορών τους (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 309).

#### 5.1.4. Κίνδυνοι τυποποίησης

Βέβαια, η τυποποίηση ενέχει και σημαντικούς κινδύνους. Ένας τέτοιος κίνδυνος είναι ότι μπορεί να ενθαρρύνει νέους ανταγωνιστές στην αγορά είτε αυτοί είναι πολυεθνικές είτε είναι μικρές τοπικές επιχειρήσεις. Αυτό είναι πολύ πιθανό να συμβεί εάν ένα συγκεκριμένο τμήμα πελατών είτε αγνοείται είτε υπό-εξυπηρετείται από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές. Οι πελάτες αυτοί μπορεί αρχικά να υιοθετήσουν το τυποποιημένο προϊόν, αλλά θα το εγκαταλείψουν αμέσως εάν μία πιο ικανοποιητική εναλλακτική λύση εμφανιστεί. Οι Hamel και Prahalad (1985) παρουσιάζουν μια πολύ ενδιαφέρουσα συζήτηση γύρω από τις στρατηγικές των ιαπωνικών επιχειρήσεων που διείσδυσαν με επιτυχία στις Αμερικανικές και Ευρωπαϊκές αγορές, στοχεύοντας σε τμήματα της αγοράς που είχαν τελείως αγνοηθεί από τις Αμερικανικές και Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Μπορούμε λοιπόν να συμπεράνουμε ότι η στρατηγική τυποποίησης μπορεί να είναι αποτελεσματική όταν απουσιάζει ο ανταγωνισμός, που είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν προϊόντα προσαρμοσμένα στις ανάγκες των πελατών (customized products), εισέλθουν στην αγορά (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 232).

#### 5.1.5. Προσαρμογή

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ανάγκη προσαρμογής αλλά και το βαθμό προσαρμογής του προϊόντος που λανσάρεται σε διεθνείς αγορές. Οι κυριότεροι είναι (Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 57-58):

- Η φύση του προϊόντος: για παράδειγμα τα διαρκή αγαθά συνήθως μπορούν να είναι περισσότερο τυποποιημένα απ' ό,τι τα μη διαρκή, διότι η κατανάλωση των μη διαρκών υπόκειται περισσότερο στην επίδραση πολιτιστικών διαφορών.
- Το τοπικό περιβάλλον και ιδιαίτερα το νομικό, ο βαθμός ανταγωνισμού και το φυσικό περιβάλλον.

- Το στάδιο του κύκλου ζωής, στο οποίο βρίσκεται το προϊόν στη συγκεκριμένη αγορά.
- Οι ανάγκες και οι συνθήκες της αγοράς στο συγκεκριμένο χρόνο: όπως για παράδειγμα, όλοι οι άνθρωποι έχουν την «ανάγκη» της μεταφοράς. Το πώς όμως εξυπηρετούν τις ανάγκες τους επηρεάζεται από τις περιβάλλουσες συνθήκες, δηλαδή από τα πόσα χρήματα έχουν, πώς είναι οι αποστάσεις, τι τεχνολογίες είναι διαθέσιμες κλπ.
- Επιχειρησιακοί περιορισμοί στο βαθμό προσαρμογής του προϊόντος: τέτοιοι περιορισμοί είναι οι στόχοι και οι πολιτικές της εταιρείας, οι πόροι της, οι παραδόσεις της κ.α. (Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 58).

Εδώ όμως είναι απαραίτητο να υπογραμμίσουμε ότι όταν αναφερόμαστε σε τυποποίηση ή προσαρμογή του προϊόντος της διεθνούς επιχείρησης, εννοούμε διάφορες πλευρές ή διαστάσεις του προϊόντος. Έτσι διάφορα συστατικά στοιχεία της πολιτικής προϊόντος της διεθνούς επιχείρησης είναι πιθανό να είναι (Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 58):

- Χαρακτηριστικά του προϊόντος που σχετίζονται με την απόδοσή του, όπως μέγεθος, χωρητικότητα, αριθμός επιθυμητών διαστάσεων (attributes).
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος που αναφέρονται στην ασφάλειά του.
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος που σχετίζονται με το επίπεδο ποιότητας του προϊόντος.
- Χαρακτηριστικά που αναφέρονται στο σχέδιο και στο στυλ.
- Ότι αφορά το design και την ετικέτα της συσκευασίας.
- Όροι εγγύησης.
- Πολιτική service.
- Το positioning (τοποθέτηση) του προϊόντος.
- Πολιτική μάρκας (brand policy), που αναφέρεται στην προστασία του σήματος, σε πιθανή εκχώρηση άδειας χρήσης της μάρκας (μορφή licensing) (Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 58-59).

### 5.1.6 Διάχυση του Προϊόντος (Product Diffusion)

Όταν ένα πραγματικά νέο προϊόν εισάγεται σε μια νέα αγορά, η διαδικασία διάδοσης των πληροφοριών γι' αυτό και η διασφάλιση της υιοθέτησης του περιγράφεται από τους κοινωνιολόγους ως «διάχυση νεωτερισμών» (diffusion of

innovations). Από κοινωνιολογικής άποψης κάθε ιδέα η οποία θεωρείται ως νέα από μια ομάδα ατόμων είναι νεωτερισμός (Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 59).

Η διεθνής επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσει πώς αντιδρούν οι άνθρωποι στους νεωτερισμούς και πόσο νέο θεωρείται ένα προϊόν από μια αγορά. Αξιολογώντας τη «νεότητα» (newness) του προϊόντος η διεθνής επιχείρηση πρέπει να καταλάβει ότι πολλά προϊόντα που έχουν φθάσει στο στάδιο ωριμότητας σε μια ανεπτυγμένη οικονομία (π.χ. Γερμανία), μπορεί να θεωρούνται σαν νέα σε μια λιγότερο ανεπτυγμένη και πρέπει να προσεγγίζονται σα τέτοια (Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 59).

Γενικά, εξάλλου, ένας κύριος στόχος της διεθνούς επιχείρησης είναι να κάνει αποδεκτό το προϊόν από τους περισσότερους καταναλωτές στο συντομότερο δυνατό χρόνο. Υπάρχουν επίσης τρεις τουλάχιστον παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στο βαθμό «διάχυσης» (diffusion) ενός προϊόντος σε μια αγορά. Οι παράγοντες αυτοί είναι (Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 59):

1. Ο βαθμός νεότητας του προϊόντος. Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες νέων προϊόντων, όπως ο «συνεχής νεωτερισμός» και ο «ασυνεχής νεωτερισμός». Γενικότερα, όσο περισσότερο καινοτόμος είναι ο νεωτερισμός τόσο περισσότερο χρόνο παίρνει η διαδικασία «διάχυσης» (Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 59-60).
2. Τα αντιλαμβανόμενα (από τον καταναλωτή) χαρακτηριστικά του προϊόντος. Ορισμένα εντοπισθέντα χαρακτηριστικά σχετίζονται με τον βαθμό διάχυσης του νέου προϊόντος είναι (Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 60):
  - Το αντιλαμβανόμενο από τον καταναλωτή συγκριτικό πλεονέκτημα του προϊόντος. Όσο μεγαλύτερο είναι το αντιλαμβανόμενο συγκριτικό πλεονέκτημα, τόσο ταχύτερη είναι η διαδικασία υιοθέτησης του προϊόντος (Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 60).
  - Ο βαθμός συμβατότητας και αρμονίας του προϊόντος με το υπάρχον σύστημα αξιών και τύπων συμπεριφοράς. Όσο πιο συμβατό είναι το προϊόν, τόσο γρηγορότερη είναι η διαδικασία διάχυσης.
  - Ο βαθμός πολυπλοκότητας του προϊόντος. Η μεγάλη πολυπλοκότητα εμποδίζει την εύκολη διάχυση.

- Η δυνατότητα δοκιμής του προϊόντος. Η διαδικασία διάχυσης διευκολύνεται όταν υπάρχει μεγαλύτερη δυνατότητα δοκιμής του προϊόντος.
  - Η δυνατότητα εντοπισμού των νεωτεριστικών στοιχείων του προϊόντος. Μεγαλύτερη τέτοια δυνατότητα επιδρά θετικά στη διαδικασία διάχυσης (Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 60).
3. Η χρησιμοποιούμενη μέθοδος γνωστοποίησης του νεωτερισμού.

### 5.1.7. Τοποθέτηση Προϊόντος

Η τοποθέτηση του προϊόντος στις ξένες αγορές είναι ένα θέμα το οποίο χρειάζεται να εξετασθεί επισταμένα από τη διεθνή επιχείρηση. Το positioning του προϊόντος αναφέρεται στο στόχο του στελέχους μάρκετινγκ να τοποθετήσει το προϊόν σ' ένα ξεχωριστό μέρος στο μυαλό του καταναλωτή. Αυτό βέβαια σημαίνει ότι απαιτούνται ίσως αρκετές αλλαγές στα χαρακτηριστικά του προϊόντος - στο design, το όνομα, τη συσκευασία, την τιμή, την διανομή ή την επικοινωνία – για να τοποθετηθεί ή να επανατοποθετηθεί το προϊόν κατάλληλα έναντι του ανταγωνισμού (Σαρμανιώτης Χ., 2008, σελ. 61, Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 197).

Οι στρατηγικές τοποθέτησης, που μπορούν να υλοποιηθούν για να δημιουργηθεί μια διακριτή θέση του προϊόντος στο μυαλό του καταναλωτών, είναι οι εξής (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 202-203):

- *Τοποθέτηση βάσει χαρακτηριστικού (Positioning by attribute)*: Τονίζεται ένα χαρακτηριστικό ή μια ιδιότητα του προϊόντος. Π.χ., όταν η Volkswagen εισήγαγε στην αγορά τον «σκαραβαίο» (Beetle), πρόβαλε το «Σκέψου μικρά» (Think Small).
- *Τοποθέτηση βάσει ωφέλειας (Positioning by benefits)*: Τονίζεται η ωφέλεια που αποκομίζει ο πελάτης, π.χ., οι κρέμες, τα σαπούνια και τα αφρόλουτρα της Unilever, της Nivea, της Dove κλπ. Προβάλλουν την απαλότητα και τη φρεσκάδα που αφήνουν στο δέρμα.
- *Τοποθέτηση βάσει τιμής/ποιότητας (Positioning by price/quality)*: Δίνεται έμφαση στην αξία των χρημάτων που δίνει ο πελάτης. Για παράδειγμα, οι τηλεοράσεις Bang and Olufsen τοποθετούνται ως προϊόντα υψηλής τιμής και υψηλής ποιότητας. Αντίθετα, άλλες μάρκες τηλεοράσεων δίνουν έμφαση στη χαμηλή τιμή και στην καλή ποιότητα, π.χ., οι τηλεοράσεις Samsung.

- *Τοποθέτηση βάσει ανταγωνισμού (Positioning by competitor)*: Τονίζεται η διαφορετικότητα σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα «Duracel- Εκεί που τα άλλα σταματούν, αυτό συνεχίζει» (εννοώντας το αρκουδάκι που χρησιμοποιεί τη συγκεκριμένη μπαταρία).
- *Τοποθέτηση βάσει εφαρμογής/χρήσης προϊόντος (Positioning by application)*: Η έμφαση δίνεται στη χρήση, π.χ., «Pritt- Μία κόλλα για όλα».
- *Τοποθέτηση βάσει χρήστη προϊόντος (Positioning by product user)*: Τονίζεται το προφίλ των πελατών στους οποίους απευθύνεται το προϊόν, π.χ., «Pepsi- The New Generation».
- *Τοποθέτηση βάσει κατηγορίας προϊόντος (Positioning by product class)*: Τονίζεται ότι το προϊόν δημιουργεί μια ξεχωριστή κατηγορία, π.χ. «7Up- The Uncola».
- *Υβριδική (Hybrid) τοποθέτηση*: Τοποθέτηση χρησιμοποιώντας περισσότερες από μία στρατηγικές, στο βαθμό φυσικά που λειτουργούν συμπληρωματικά και δεν προκαλούν σύγχυση στον πελάτη, π.χ. «Merito- Αυτό με τη λαβή για άψογο σιδέρωμα» (συνδυασμός τοποθέτησης βάσει χαρακτηριστικού: λαβή και ωφέλεια: άψογο σιδέρωμα) (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 202-203).

Στην περίπτωση που το προϊόν είναι εντελώς νέο στην αγορά, χωρίς ισχυρό ανταγωνισμό, η επιχείρηση έχει μεγαλύτερη ελευθερία στην επιλογή της στρατηγικής τοποθέτησης. Όταν όμως υπάρχουν ανταγωνιστικά προϊόντα στην αγορά, η επιχείρηση θα πρέπει να μελετήσει προσεχτικά την τοποθέτηση που έχουν οι ανταγωνιστές και να ακολουθήσει τη στρατηγική που θα της εξασφαλίσει μία μοναδική θέση στο μυαλό του πελάτη (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 203).



## 5.2.Η Διεθνής Τιμολογιακή Πολιτική

Ο σχεδιασμός μιας αποτελεσματικής εξαγωγικής τιμολογιακής πολιτικής, είναι ένα εξαιρετικά δυσχερές έργο. Η βασική δυσκολία βρίσκεται σ' αυτόν καθ' αυτόν τον ορισμό τιμής (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 351).

Οι οικονομολόγοι, που θεωρούν την τιμή από οικονομική σκοπιά, την ορίζουν σαν το δείκτη ανταλλαγής ενός αγαθού σε χρηματικές μονάδες, όπως αυτός καθορίζεται από τη σχέση προσφοράς και ζήτησης σε μια συγκεκριμένη αγορά (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 351).

Για τον επιχειρηματία, η τιμή αντιπροσωπεύει τα χρήματα που εισπράττει από την πώληση μιας μονάδας του προϊόντος του, και είναι αυτή που καθορίζει εάν, και σε ποιο βαθμό, το προϊόν είναι επικερδές. Ο ίδιος αυτός επιχειρηματίας γνωρίζει ότι η τιμή του προϊόντος κυμαίνεται σύμφωνα με τις μεταβλητές του περιβάλλοντος (εποχή, ένταση ζήτησης, ανταγωνισμός κλπ.) (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 351-352).

Για το στέλεχος του μάρκετινγκ, η τιμή δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένα από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ (marketing mix) που πρέπει να λειτουργούν αποτελεσματικά σαν ένα ολοκληρωμένο σύστημα για την επιτυχία των στόχων μάρκετινγκ (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 352).

Η τελευταία αυτή άποψη είναι και περισσότερο χρήσιμη στο σχεδιασμό μιας τιμολογιακής πολιτικής. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι σχεδιαστές της εξαγωγικής πολιτικής, θα πρέπει να λάβουν την τιμή σαν ένα από τα μέσα, εργαλεία, του μάρκετινγκ που οδηγεί στην επίτευξη των επιχειρησιακών σε μια δεδομένη αγορά. Για τους σχεδιαστές, είναι επίσης σημαντικό να γνωρίζουν τον τρόπο που η οικονομία ερμηνεύει τη ζήτηση, καθώς επίσης και τη έννοια του ορισμού εσόδου και κόστους (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 352).

Το ιδιαίτερο ενδιαφέρον που παρουσιάζει η στρατηγική καθορισμού της τιμολογιακής πολιτικής του προς εξαγωγή προϊόντος, βρίσκεται στο ότι η τιμή είναι η μόνη μεταβλητή του μίγματος μάρκετινγκ που αντιπροσωπεύει μια πηγή προσόδου – εισοδήματος για την επιχείρηση, όταν όλες οι άλλες μεταβλητές του αντιπροσωπεύουν τα κόστη. Στην πράξη, το στέλεχος του διεθνούς μάρκετινγκ αναγνωρίζει ότι όλοι εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη γενικότερη τιμολογιακή πολιτική της εξαγωγικής επιχείρησης, και ειδικότερα τη μεταβλητή τιμή

στη διεθνή αγορά, δε διαφέρουν από τους παράγοντες που διαμορφώνουν την τιμή στην εσωτερική αγορά. Η κύρια διαφορά έγκειται στη μεγαλύτερη διαφοροποίηση που οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζουν στη διεθνή αγορά (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 352).

Ο καθορισμός μιας αποτελεσματικής, κατά το δυνατό, πολιτικής παραμένει ένα από τα κύρια καθήκοντα του υπευθύνου του διεθνούς μάρκετινγκ. Στην κατάρτιση της τιμολογιακής πολιτικής, λαμβάνονται υπ' όψη, όπως άλλωστε θα περίμενε κανείς, οι συνθήκες της διεθνούς αγοράς, οι ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στη συγκεκριμένη αγορά της αλλοδαπής και ο ανταγωνισμός, όπως ιδιαίτερα εκφράζεται με τις διεθνείς δασμολογικές συμφωνίες και κανονισμούς. Στην εφαρμογή της συγκεκριμένης τιμολογιακής πολιτικής, ο υπεύθυνος των διεθνών δραστηριοτήτων αντιμετωπίζει ιδιαίτερα προβλήματα και εκπλήξεις που, συνήθως, δεν παρουσιάζονται στην εσωτερική αγορά (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 352).

Οι πολυεθνικές εταιρείες αντιμετωπίζουν αρκετά προβλήματα τιμολόγησης στις πωλήσεις τους στο εξωτερικό. Πρέπει να ασχολούνται με συστήματα όπως η κλιμάκωση των τιμών, οι τιμές μεταβίβασης, το ντάμπινγκ και η παράλληλα αγορά (Kotler, P., Keller K. L., 2006, σελ. 783).

Παρά το γεγονός ότι η αγορά όλων σχεδόν των προϊόντων έχει γίνει διεθνής, στην πραγματικότητα, υπάρχει μόνον ένας μικρός αριθμός διεθνών αγορών με την αυστηρή έννοια της αγοράς που δίνεται από την οικονομία. Τέτοιες είναι οι αγορές ορισμένων πρώτων υλών. Που είτε η τιμή του είναι αποτέλεσμα συμφωνιών μεταξύ των παραγωγών χωρών (όπως η περίπτωση της αγοράς πετρελαίου με τον Ο.Π.Ε.Κ.) είτε είναι αντικείμενο εκτίμησης από ειδικευμένα χρηματιστήρια (καφές, κακάο, ζάχαρη, χαλκός, σιτηρά κλπ.). για την μεγάλη πλειοψηφία των προϊόντων η τιμή προσδιορίζεται από την εξαγωγική επιχείρηση και μπορεί να επιδράσει σημαντικά όχι μόνο στο ύψος του εξαγωγικού όγκου αλλά και στο αντίστοιχο επίπεδο κέρδους. Ο εξαγωγέας, που διαθέτει τα προϊόντα του ταυτόχρονα σε διαφορετικές χώρες του εξωτερικού, θα πρέπει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της τιμής από τρεις κύριες πλευρές (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 352-353):

- Τον καθορισμό του συγκεκριμένου συνολικού κόστους εξαγωγής,
- Τον προσδιορισμό της τιμής πώλησης στην αγορά του εξωτερικού,

- Τον προσδιορισμό μιας τιμολογιακής πολιτικής για το σύνολο των αγορών του εξωτερικού (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 353).

Όταν οι εταιρείες πουλάνε τα προϊόντα τους στο εξωτερικό αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα **κλιμάκωσης των τιμών** (price escalation). Μια τσάντα Gucci μπορεί να πουλιέται 120 δολάρια στην Ιταλία και 240 δολάρια στις Ηνωμένες Πολιτείες. Γιατί; Η Gucci πρέπει να προσθέσει στην τιμή του εργοστασίου το κόστος μεταφοράς, τους δασμούς, καθώς και τα περιθώρια κέρδους του εισαγωγέα, του χονδρεμπόρου, και του λιανοπωλητή. Ανάλογα με αυτό το κόστος, αλλά και με τον κίνδυνο των συναλλαγματικών διακυμάνσεων το προϊόν μπορεί να χρειαστεί να πουληθεί σε τιμή διπλάσια έως πενταπλάσια σε κάποια άλλη χώρα για να αποφέρει το ίδιο κέρδος στον παραγωγό. Λόγω της κλιμάκωσης του κόστους από χώρα σε χώρα, το ερώτημα που προκύπτει είναι πως καθορίζονται οι τιμές σε διάφορες χώρες. Οι εταιρείες έχουν τρεις επιλογές (Kotler, P., Keller K. L., 2006, σελ. 783):

1. **Να καθορίσουν μία ενιαία τιμή για όλες τις χώρες** – Η Coca-Cola μπορεί να θέλει να χρεώνει 75 σεντ για κάθε κουτί του αναψυκτικού της σε όλες τις χώρες, αλλά τότε θα αποκομίζει διαφορετικά ποσοστά κέρδους σε κάθε χώρα. Επίσης, η στρατηγική αυτή θα κατέληγε σε μια πολύ υψηλή τιμή σε φτωχές χώρες και όχι και σε τόσο υψηλή σε πλούσιες χώρες.
2. **Να καθορίσουν μια τιμή ανάλογη με την τοπική αγορά** – Εδώ η Coca-Cola μπορεί να χρεώνει την τιμή που αντέχει η κάθε χώρα, αλλά αυτή η στρατηγική αγνοεί τις διαφορές στο πραγματικό κόστος κάθε χώρας. Επίσης, θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια κατάσταση στην οποία οι μεσάζοντες σε χώρες με χαμηλή τιμή να διαθέτουν τα αποθέματά τους σε χώρες με υψηλή τιμή.
3. **Να καθορίσουν σε κάθε χώρα μια τιμή που να βασίζεται στο κόστος** – Στην προκειμένη περίπτωση, η Coca-Cola μπορεί να χρησιμοποιήσει μια σταθερή προσαύξηση στο κόστος της για κάθε χώρα. Αλλά η στρατηγική αυτή μπορεί να διώξει την εταιρεία από την αγορά των χωρών, στις οποίες το κόστος είναι υψηλό (Kotler, P., Keller K. L., 2006, σελ. 783).

### 5.2.1. Στόχοι τιμολόγησης

Οι στόχοι τιμολόγησης αντανακλούν τους στρατηγικούς και οικονομικούς στόχους που θέλει να πετύχει η επιχείρηση τιμολογώντας τα προϊόντα της. Οι στόχοι

αυτοί διακρίνονται σε ποσοτικούς και ποιοτικούς (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 265).

Οι ποσοτικοί στόχοι μετριούνται άμεσα και σχετίζονται με την κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς, τις πωλήσεις και άλλους χρηματοοικονομικούς δείκτες, όπως αυτοί της ρευστότητας, της απόδοσης, της επένδυσης κλπ. (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 266).

Οι ποιοτικοί στόχοι σχετίζονται με την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και περιγράφουν τη σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες της (π.χ. σταθερότητα τιμών στις διεθνείς αγορές), τους μεσάζοντες/ διανομείς (π.χ. καθορισμός τιμών που ικανοποιεί τις ανάγκες τους) ακόμη και με την αγορά αυτή καθαυτή (π.χ. ανάπτυξη της αγοράς, δημιουργία εμποδίων εισόδου, κλπ.) (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 266).

### **5.2.2. Μέθοδοι τιμολόγησης**

Οι μέθοδοι τιμολόγησης περιγράφουν τους τρόπους που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να θέσουν την τελική τιμή στο προϊόν τους. Συγκεκριμένα, οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τις τιμολογιακές αποφάσεις και αντίστοιχα οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται μπορεί να βασίζονται στο κόστος, στον ανταγωνισμό και στα χαρακτηριστικά των πελατών/ζήτησης (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 267).

#### **5.2.2.1. Μέθοδοι που βασίζονται στο κόστος**

Η μέθοδος κόστος συν (cost-plus) αποτελεί την κλασική μέθοδο τιμολόγησης, όπου το περιθώριο κέρδους εκτιμάμενο ως ποσοστό του κόστους του προϊόντος προστίθεται στο κατά μονάδα κόστος του προϊόντος. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τρεις παραλλαγές της μεθόδου κόστους συν όταν τιμολογούν για διεθνείς αγορές: άκαμπτη (rigid) (κόστος- συν τιμολόγηση), ευέλικτη (κόστος- συν τιμολόγηση) και δυναμική (οριακή τιμολόγηση) (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 267).

Στην άκαμπτη «κόστος-συν» μέθοδο τιμολόγησης, στο κόστος παραγωγής του προϊόντος στην εγχώρια αγορά προστίθενται ένα μικτό περιθώριο κέρδους και το κόστος προσέγγισης του διεθνούς πελάτη (π.χ. κόστος επικοινωνίας). Στο κόστος υπολογίζεται επίσης το περιθώριο κέρδους των μεσαζόντων, γενικά έξοδα (overheads), καθώς και το κόστος μεταφορών και δασμών. Γενικά, η μέθοδος αυτή

υπολογίζει το συνολικό κόστος του προϊόντος σταθερό και μεταβλητό και συχνά οδηγεί σε υψηλές μη ανταγωνιστικές τιμές σε πολλές αγορές (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 267-268).

Στην ευέλικτη «κόστος-συν» μέθοδος είναι παρόμοια με την προηγούμενη με τη διαφορά ότι οι τιμές μπορεί να αναπροσαρμόζονται ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς, π.χ., παροχή εκπτώσεων για μεγάλες παραγγελίες (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 268).

Στη δυναμική, οριακή μέθοδο μόνο μέρος των σταθερών εξόδων (overheads) προστίθεται στην τιμή, ενώ η διεθνής επιχείρηση προσπαθεί να καλύψει το κόστος προσέγγισης του διεθνούς πελάτη και το μεταβλητό κόστος. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να είναι περισσότερο ανταγωνιστική στη διεθνή αγορά (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 268).

#### **5.2.2.2. Μέθοδοι βασιζόμενοι στον ανταγωνισμό**

Οι μέθοδοι βασιζόμενοι στον ανταγωνισμό λαμβάνουν υπόψη τις μέσες τιμές που επικρατούν στην αγορά. Η ικανότητα μια διεθνούς επιχείρησης να θέσει τιμή υψηλότερη της μέσης τιμής της αγοράς είναι συνάρτηση της έντασης του ανταγωνισμού και του βαθμού διαφοροποίησης του προϊόντος. Βέβαια, μία διεθνής επιχείρηση μπορεί να θέσει τιμή χαμηλότερη της μέσης τιμής της αγοράς, εάν θέλει να αυξήσει τον ρυθμό διείσδυσής της στην αγορά ή/και στοχεύει σε τμήματα της αγοράς που είναι ευαίσθητα ως προς την τιμή. Επίσης, μια χαμηλότερη τιμή δικαιολογείται και όταν η επιχείρηση έχει σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές, κάτι που έχει πετύχει η Easy Jet (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 269).

Η ηγεσία τιμής (price leadership) αποτελεί μια άλλη μέθοδο που λαμβάνει υπόψη της τις ανταγωνιστικές συνθήκες της αγοράς και υιοθετείται συνήθως από διεθνείς επιχειρήσεις που είναι ηγέτιδες στην αγορά λόγω, μεταξύ των άλλων, των διαφοροποιημένων προϊόντων που προσφέρουν και των σημαντικών πλεονεκτημάτων κόστους και τεχνολογίας. Στις περιπτώσεις αυτές οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις δεν έχουν άλλη επιλογή από το να ακολουθήσουν της τιμές της ηγέτιδας επιχείρησης (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 269).

### 5.2.2.3. Μέθοδοι βασιζόμενοι στον πελάτη/ζήτηση

Η γνώση της αγοραστικής συμπεριφοράς του πελάτη, που προέρχεται μέσα από συστηματικές έρευνες, μπορεί να οδηγήσει στην υιοθέτηση της τιμολόγησης της αντιλαμβανόμενης αξίας (perceived value pricing) και στη στοχευμένη τιμολόγηση (target pricing), που αποτελούν δύο μεθόδους βασισμένες στη ζήτηση (demand based) (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 270).

Στην πρώτη περίπτωση της τιμολόγησης της αντιλαμβανόμενης αξίας, που συναντάται συνήθως σε B2B αγορές, η επιχείρηση τιμολογεί με βάση την αξία (value) που αντιπροσωπεύει το προϊόν για τον πελάτη. Η αξία υποδηλώνει τη σχέση μεταξύ του κόστους και των ωφελειών που προκύπτουν από τη χρήση του προϊόντος. Η συνολική οικονομική αξία ενός προϊόντος περιλαμβάνει την αξία του κοντινότερου υποκατάστατου προϊόντος (αξία αναφοράς-reference value) συν την αξία που κάνει το προϊόν μοναδικό (αξία διαφοροποίησης-differentiation value) (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 270).

Στη δεύτερη περίπτωση την στοχευμένης τιμολόγησης, η τιμή του προϊόντος καθορίζεται ως συνάρτηση των κρίσιμων χαρακτηριστικών του προϊόντος, τα οποία οι πελάτες θεωρούν τα πλέον σημαντικά. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση προσπαθεί να προσαρμόσει το κόστος της στην καθορισμένη τιμή επανασχεδιάζοντας ακόμη και τις λειτουργίες της. Έτσι, η διαδικασία καθορισμού της τιμής ακολουθεί ακριβώς την αντίθετη κατεύθυνση με αυτήν της μεθόδου «κόστος-συν», καθώς υπολογίζεται πρώτα η τιμή και στη συνέχεια προσαρμόζεται το κόστος στη τιμή αυτή. Πολλές πολυεθνικές στη συνέχεια προσαρμόζεται το κόστος στην τιμή αυτή. Πολλές πολυεθνικές Ιαπωνικές επιχειρήσεις και κυρίως αυτοκινητοβιομηχανίες έχουν υιοθετήσει την προσέγγιση αυτή προσπαθώντας να εισέλθουν σε νέες διεθνείς αγορές (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 270).

Η αδυναμία άσκησης μιας αποτελεσματικής τιμολογιακής πολιτικής συνήθως οδηγεί στα παρακάτω δυσάρεστα αποτελέσματα:

- Σημαντική διαφοροποίηση της τιμής το προϊόντος στις διαφορετικές αγορές του εξωτερικού.
- Αύξηση των πιέσεων για μειώσεις της τιμής εξ' αιτίας των διαφοροποιήσεων αυτών.

- Δημιουργία περιπτώσεων στις οποίες το προϊόν αγοράζεται από τρίτους στις αγορές που είναι φθηνό, για επανεξαγωγή σε αγορές που είναι ακριβό (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 353).

Πολλές φορές στην πράξη η τιμολογιακή πολιτική της εξαγωγικής επιχείρησης διαφέρει, ανάλογα με το είδος του πελάτη, εξαρτάται δηλαδή, εάν ο πελάτης είναι (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 353):

- Τελικός καταναλωτής ή βιομηχανικός πελάτης
- Χονδρέμπορος, λιανέμπορος ή άλλου τύπου μεσάζοντας
- Υποκατάστημα ή μονάδα που ήδη ελέγχεται εξ' ολοκλήρου ή σε ένα βαθμό από τη μητρική επιχείρηση.

### 5.2.3. Συνθήκες της διεθνούς αγοράς που επηρεάζουν την τιμή

Η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης πρέπει να εκφράζει τη γενικότερη πραγματικότητα της αγοράς του εξωτερικού. Από τους παράγοντες που εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα θα δώσουμε βάρος στην ανάλυση του εισοδήματος του ξένου καταναλωτή και στην ανάλυση του ανταγωνισμού (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 362).

**Πίνακας 5.1.: Παράγοντες της διεθνούς αγοράς**

Παράγοντες της διεθνούς αγοράς
1. Χαρακτηριστικά των καταναλωτών
2. Κυβερνητικές παρεμβάσεις
3. Ειδικά κόστη μάρκετινγκ
4. Ανταγωνισμός
5. Δομή καναλιών διανομής
6. Εμπόδια για το εμπόριο

**Πηγή:** Πανηγυράκης Γ., «Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ».1995, σελ. 363

**Η δυνατότητα αγοράς από τον ξένο καταναλωτή.** Το ύψος του εισοδήματος, οι καταναλωτικές προτιμήσεις και τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά,

διαφέρουν από τη μια χώρα στην άλλη. Κατ' αυτόν τον τρόπο η ίδια τιμή σε δύο διαφορετικές αγορές μπορεί να φέρνει διαφορετικά αποτελέσματα, μια που τα παραπάνω επιδρούν στην ελαστικότητα της ζήτησης (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 363).

Ιδιαίτερο βάρος διαδραματίζει το ύψος του εισοδήματος που με τη σειρά του καθορίζει το είδος των προϊόντων που αγοράζονται. Χώρες με υψηλά επίπεδα εισοδήματος, επιδεικνύουν χαμηλότερες ελαστικότητες ζήτησης για προϊόντα πρώτης ανάγκης. Η διεθνής επιχείρηση οφείλει να αναλύει την ιδιαιτερότητα της ελαστικότητας της ζήτησης σε κάθε αγορά του εξωτερικού που την ενδιαφέρει (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 363).

Εκτός από την ελαστικότητα για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του προγράμματος του διεθνούς μάρκετινγκ, η επιχείρηση ενδιαφέρεται για τη θέση του προϊόντος στον τρόπο ζωής των ξένων καταναλωτών σε σχέση με την πολιτική τμηματοποίησης, διαφοροποίησης και τοποθέτησης του προϊόντος στην αγορά του εξωτερικού (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 363).

**Ανταγωνισμός.** Η φύση και το μέγεθος του ανταγωνισμού επιδρά στον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής της διεθνούς επιχείρησης. Η φύση του ανταγωνισμού συνήθως αναλύεται με τη μελέτη των ιδιαιτεροτήτων της δομής της αγοράς (market structure), που περιλαμβάνει το βαθμό συγκέντρωσης του κλάδου στο διεθνή χώρο (concentration ratio), το βαθμό διαφοροποίησης του προϊόντος (product differentiation), τα εμπόδια εισδοχής στον κλάδο (barriers entry), τη δυνατότητα εξόδου (barriers to exit), την κάθετη (vertical), την οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration) και τέλος τη διαφοροποίηση του επιχειρησιακού κινδύνου ( diversification) (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 363-364).

Η ανάλυση του ανταγωνισμού ερμηνεύει το είδος της αγοράς στην οποία καλείται να λειτουργήσει η επιχείρηση, όπως επίσης και τη φύση του, αφού οι εγχώριοι ανταγωνιστές μπορεί να διαθέτουν διαφορετικές δομές κόστους από αυτές των ξένων εισαγωγικών επιχειρήσεων. Σαν αποτέλεσμα της ανάλυσης αυτής μπορεί να οδηγηθεί η επιχείρηση στη διαφοροποίηση της τιμολογιακής πολιτικής από τη μια χώρα στην άλλη, επιλέγοντας έτσι την πλέον κατάλληλη τιμή σχετικά με τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει το προϊόν στη συγκεκριμένη αγορά (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 364).



Η πιο μεγάλη διαφορά που παρατηρείται συνήθως είναι οι διαφορετικές νομικές και φιλοσοφικές προσεγγίσεις όσον αφορά την προστασία του ανταγωνισμού στις διαφορετικές χώρες (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 364).

**Καρτέλ.** Πολλές φορές το επίπεδο της τιμής επιβάλλεται από μια ομάδα (cartel) των παραγωγών. Η επίσημη ύπαρξη τέτοιου είδους καρτέλ δεν είναι νόμιμη σε πολλές χώρες, ενώ σε άλλες επιτρέπεται με την προϋπόθεση ότι δεν λειτουργεί σε βάρος του καταναλωτή. Έτσι, η επιχείρηση στην εξαγωγική της προσπάθεια μπορεί να αντιμετωπίσει ένα καρτέλ που είναι επίσημα αναγνωρισμένο από μια χώρα ή μια ομάδα ανταγωνιστών που ακολουθεί μια κοινή τιμολογιακή πολιτική. Στην περίπτωση αυτή, θα πρέπει να αποφασιστεί αν θα αποδεχθεί τις τρέχουσες τιμές ή θα καθορίσει ένα επίπεδο τιμών διαφορετικό από αυτό που έχει επιβληθεί από τον ανταγωνισμό (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 364).

Περιβαντολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν την τιμολογιακή πολιτική. Οι διακυμάνσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες είναι ένας σοβαρός, απρόβλεπτος, παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την τιμολογιακή πολιτική μιας επιχείρησης. Οι συναλλαγματικές αλλαγές αυξάνουν τη διαφορά τιμών που παρατηρείται για το ίδιο προϊόν σε δύο διαφορετικές χώρες (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 365).

Αλλαγές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες μπορεί να δημιουργήσουν ευκαιρίες επιχειρηματικής δράσης, αλλά και πιθανούς κινδύνους για την επιχείρηση, ειδικά για αυτές που λειτουργούν σε χώρες με νόμισμα ισχυρό με αυξανόμενη τιμή (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 365).

Νομικό πλαίσιο – κυβερνητικές παρεμβάσεις. Οι κυβερνητικές ρυθμίσεις και κανόνες θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη στον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής. Η κάθε χώρα έχει συνήθως το δικό της κυβερνητικό και νομικό πλαίσιο που ρυθμίζει τις τιμές. Τον έλεγχο τους και τον ανταγωνισμό. Η ακριβής φύση των κυβερνητικών ρυθμίσεων των διαφορετικών χωρών εξαρτάται από τις νομικές, φιλοσοφικές και ηθικές αρχές του κάθε κράτους (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 366).

Δασμοί φόροι και ρυθμίσεις. Οι ρυθμίσεις αυτές μπορεί να επιβάλλουν σε μια εισαγωγική επιχείρηση να καταθέσει ένα ποσό χωρίς τόκο για ορισμένο χρονικό διάστημα (συνήθως 6 μήνες), ώστε να έχει το δικαίωμα εισαγωγής προϊόντων από το εξωτερικό. Άλλες ρυθμίσεις που επιδρούν στον καθορισμό της τιμολογιακής

πολιτικής της επιχείρησης, είναι αυτές που ορίζουν τις συγκεκριμένες συνθήκες, σύμφωνα με τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να μεταφέρει τα κέρδη της στο εξωτερικό. Το νομικό πλαίσιο της χώρας επιδρά και άμεσα στο επίπεδο τιμών των εισαγόμενων με τον έλεγχο που επιβάλλει στην εξαγορά επιχειρήσεων και τις συγχωνεύσεις τους. Το κόστος και τα κέρδη της επιχείρησης επηρεάζονται επίσης από το ύψος των δασμών και φόρων που επιβάλλονται. Μερικές επιχειρήσεις επιχειρούν να μειώσουν στο ελάχιστο την επίδραση τους στην τιμολογιακή τους πολιτική. Άλλες τους αγνοούν πλήρως, θεωρώντας ότι προσοχή σ' αυτήν την κατεύθυνση θα δώσει ασήμαντες οικονομίες, σε σχέση με τα κέρδη που μπορούν να επιτευχθούν με βελτιώσεις στο σύστημα υποκίνησης του προσωπικού ή στο σύστημα διοίκησης των επιχειρηματικών πόρων. Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι μια απλή, συνεπής και αποτελεσματική τιμολογιακή πολιτική, ελαχιστοποιεί τα πιθανά προβλήματα φοροτεχνικού ελέγχου, εξοικονομώντας έτσι διοικητικό χρόνο και πιθανούς επιπρόσθετους φόρους. Τέλος, υπάρχουν επιχειρήσεις που ισχυρίζονται ότι είναι ανώφελο να επιχειρεί κανείς να προσαρμόζεται στα διαφορετικά φορολογικά μέτρα των διαφόρων κρατών αποβλέποντας στην ελαχιστοποίηση φορολογικών υποχρεώσεων, μια που σύντομα θα υπάρξει ομαλοποίηση και ομοιογένεια των φορολογικών υποχρεώσεων στις περισσότερες αναπτυγμένες βιομηχανικά χώρες του κόσμου (Παληγοράκης Γ., 1995, σελ. 366).

Ο ρυθμός του πληθωρισμού. Ο πληθωρισμός που υπάρχει σε μια χώρα, επηρεάζει το κόστος του προϊόντος και είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επιδρούν στον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής. Δεν είναι μόνο οι διάφορες χώρες που χαρακτηρίζονται από διαφορετικούς ρυθμούς πληθωρισμού, αλλά ο δείκτης πληθωρισμού, διαφέρει διαχρονικά από χώρα σε χώρα. Υπάρχουν χώρες που ο πληθωρισμός εκφράζεται σε τριψήφια νούμερα και συχνά, καθυστερείται η πληρωμή για να επωφεληθεί ο εισαγωγέας (speculator) από τη διαφορά. Σε περιπτώσεις που η εξαγωγική αγορά αντιμετωπίζει υψηλές πληθωριστικές πιέσεις, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική στη μέθοδο κοστολόγησης που υιοθετεί. Ανάλογα με τις συνθήκες, η χρήση της κατάλληλης μεθόδου κοστολόγησης (LIFO – Last In First Out ή FIFO – First in First out) είναι συχνά η καλύτερη μέθοδος για την προστασία του εισοδήματος της επιχείρησης. Σκοπός της επιχείρησης σ' αυτές τις περιπτώσεις, είναι να κρατήσει ανέπαφο το μικτό περιθώριο κέρδους και τα μικτά κέρδη της. Μια πρακτική μέθοδος

είναι να τιμολογεί η εξαγωγική επιχείρηση σε ένα ισχυρό νόμισμα και να μεταφράζει τις τιμές σε ντόπια νομίσματα, ανάλογα με το μέγεθος της πληθωριστικής πίεσης σε ημερήσια, εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 367).

Έλεγχοι τιμών. Σε πολλές χώρες υπάρχουν κυβερνητικές παρεμβάσεις συγκράτησης των τιμών, που γίνονται ιδιαίτερα έντονες σε κράτη που κάνουν ιδιαίτερη προσπάθεια συγκράτησης του πληθωρισμού (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 367).

#### **5.2.4. Η Υποτιμολόγηση-Dumping**

Η πρακτική της διάθεσης ενός προϊόντος σε τιμή κάτω του πραγματικού κόστους είναι γνωστή σαν Dumping. Η υποτιμολόγηση μπορεί να θεωρηθεί σαν μια εμπορική τακτική από τη μεριά του εξαγωγέα, αλλά εάν χρησιμοποιείται στην πράξη για να δημιουργήσει προβλήματα στη βιομηχανία μιας χώρας που δεν μπορεί να ανταγωνιστεί τη συγκεκριμένη τιμή, τότε μπορεί να θεωρηθεί σαν εχθρική πράξη έναντι των συμφερόντων μιας χώρας που πραγματοποιείται η εισαγωγή (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 357).

Οι περισσότερες χώρες θεωρούν το Dumping σαν εξαιρετικά επιβλαβή τακτική για τους ντόπιους παραγωγούς, και γι' αυτό έχουν προβλεφθεί ειδικές διεθνείς ρυθμίσεις προστασίας της εγχώριας βιομηχανίας, όπως το άρθρο 6 της συμφωνίας GATT, που ορίζει ότι η διάθεση προϊόντων δεν θα πρέπει να παρέχεται στις αγορές του εξωτερικού σε τιμές που μπορεί να θεωρηθούν σαν μικρότερες της πραγματικής αξίας και που μπορεί να οδηγήσουν σε υλική βλάβη μια εθνική οικονομία. Οι ΗΠΑ και πολλές Ευρωπαϊκές χώρες έχουν λάβει πολλές φορές μέτρα εναντίον της υποτιμολόγησης, ειδικά για να προστατεύσουν ευαίσθητες βιομηχανίες τους όπως είναι η παραγωγή ατσαλιού ή ημιαγωγών, από τις Ιαπωνικές εισαγωγές. Το διεθνές στέλεχος των εξαγωγών θα πρέπει να γνωρίζει την ειδική νομοθεσία της χώρας που έχει σχέση με την υποτιμολόγηση προϊόντων που ορίζει την ελάχιστη επιτρεπόμενη τιμή, περιορίζει τα περιθώρια τιμολογιακού ανταγωνισμού και καθορίζει τις ευθύνες σε περίπτωση μιας πολιτικής τιμών που μπορεί να θεωρηθεί σαν υποτιμολόγηση (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 357).

Η υποτιμολόγηση θεωρείται σήμερα σαν ένα ανταγωνιστικό όπλο στις αγορές των ανεπτυγμένων βιομηχανικά κρατών στην προσπάθεια των εισαγωγέων να εκμεταλλευτούν τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα και να αυξήσουν τις πωλήσεις

τους. Συνήθως ο στρατηγικός στόχος των εξαγωγικών είναι, μέσω της υποτιμολόγησης, να καταστήσουν μη ανταγωνιστικό το συγκεκριμένο κλάδο και σε ακραίες περιπτώσεις στην εξαφάνιση των εγχώριων επιχειρήσεων. Από τη στιγμή που ο τελευταίος στόχος επιτυγχάνεται, τότε αυξάνεται αυτόματα η τιμή των συγκεκριμένων εισαγόμενων προϊόντων. Έτσι, μπορεί να πει κανείς ότι βραχυχρόνια η εξαγωγική επιχείρηση επιδιώκει εξαιρετικά ίσως χαμηλά κέρδη, αποβλέποντας σε μεγάλα κέρδη μακροχρόνια. Η υποτιμολόγηση είναι πρακτική, που εφαρμόζεται συχνά από επιχειρήσεις της Ιαπωνίας, Κορέας και Βραζιλίας (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 358).

Το ερώτημα που παραμένει στον αντικειμενικό παρατηρητή είναι, εάν η μέθοδος είναι πραγματικά κατακριτέα πολιτική, μια που αποτέλεσμά της είναι, φθηνότερες εισαγωγές και μεγαλύτερος ανταγωνισμός για την εθνική της οικονομία (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 358).

Το διεθνές εμπόριο οπωσδήποτε επιδρά στους ανταγωνιστές του κλάδου μιας χώρας. Η εισαγωγή φθηνών προϊόντων μπορεί να οδηγεί σε ζημιές, αλλά συνήθως τα οφέλη τις υπερκαλύπτουν. Στην πράξη οι κλάδοι εκείνοι της οικονομίας που ζητούν προστασία από αθέμιτο, όπως τον θεωρούν, ανταγωνισμό είναι αυτοί που βασικά επιθυμούν να αποφύγουν τον ανταγωνισμό και όλες εκείνες τις προσπάθειες που συνεπάγεται. Πολλές φορές οι πιέσεις της εθνικής βιομηχανίας για μέτρα εναντίον της υποτιμολόγησης, έχουν τη μορφή επιχειρημάτων που αναφέρονται στο εθνικό συμφέρον, την εθνική ασφάλεια και την εξάρτηση. Υπάρχει βέβαια, όπως έχει ήδη υπογραμμιστεί, περιπτώσεις που η υποτιμολόγηση είναι εξαιρετικά επιβλαβής (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 358).

### **5.3. Η Διεθνής Διαφήμιση-Επικοινωνία**

Η διαφήμιση αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία του μίγματος προβολής και επικοινωνίας στις διεθνείς αγορές εκπέμποντας μηνύματα μαζικά σε πολλούς δέκτες (αγοραστές, καταναλωτές) έχοντας ως στόχο, μεταξύ των άλλων α) να τους πείσει, παρουσιάζοντας χαρακτηριστικά, ιδιότητες και συγκριτικά πλεονεκτήματα του προϊόντος, β) να τους πληροφορήσει και να τους ενημερώσει για το προϊόν, γ) να χτίσει και να διαμορφώσει την εικόνα προϊόντος, δ) να διαμορφωθεί θετική στάση για το προϊόν ή να ανατρέψει την αρνητική στάση, ε) να διαφοροποιήσει το προϊόν και να γνωστοποιήσει τις ειδικές προσφορές, στ) να

προβάλλει και να διαμορφώσει θετική εικόνα για την επιχείρηση (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 359).

Γενικά, η διεθνής διαφήμιση περιλαμβάνει τη μεταφορά εμπορικών μηνυμάτων στα κοινά-στόχος σε περισσότερες από μία χώρες. Βέβαια, τα κοινά-στόχοι διαφέρουν από χώρα σε χώρα σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν σύμβολα ή εικόνες, στο πως ανταποκρίνονται σε χιουμοριστικά ή συναισθηματικά χαρακτηριστικά του μηνύματος και, βέβαια, σε επίπεδα μόρφωσης και ομιλούμενης γλώσσας. Επίσης, και η οργάνωση αυτής καθαυτής της διαφημιστικής εκστρατείας μπορεί να διαφέρει. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ακολουθούν συγκεντρωτική προσέγγιση, παίρνοντας αποφάσεις για τη διαφήμιση και τον προϋπολογισμό της κεντρικά και χρησιμοποιώντας την ίδια διαφημιστική εταιρεία ή ένα μικρό αριθμό διαφημιστικών εταιρειών σε όλο τον κόσμο. Σε άλλες περιπτώσεις ακολουθείται αποκεντρωτική προσέγγιση, οπότε οι διαφημιστικές αποφάσεις παίρνονται από στελέχη των θυγατρικών στις διάφορες χώρες, τα οποία μάλιστα χρησιμοποιούν και τοπικές διαφημιστικές εταιρείες (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 359).

Η διεθνής διαφήμιση λοιπόν μπορεί να θεωρηθεί ως μία επικοινωνιακή διαδικασία η οποία λαμβάνει χώρα σε πολλαπλές κουλτούρες, που διαφέρουν από πλευράς αξιών, επικοινωνιακών μορφών καθώς και καταναλωτικών συμπεριφορών και περιλαμβάνει διαφημιζόμενους και διαφημιστικές εταιρείες που δημιουργούν διαφημίσεις και αγοράζουν μέσα σε διάφορες χώρες. Το άθροισμα των ενεργειών αυτών συνεπάγεται μια παγκόσμια βιομηχανία, η σημασία της οποίας αυξάνει συνεχώς. Σύμφωνα με στοιχεία της Zenith Optimedia θυγατρικής του γαλλικού διαφημιστικού ομίλου Publicis η συνολική παγκόσμια διαφημιστική δαπάνη ανερχόταν το 2009, παρά την παγκόσμια οικονομική κρίση, σε 457 δις δολάρια. Μόνο στις Η.Π.Α. η διαφήμιση στην τηλεόραση, ραδιόφωνο, περιοδικά, εφημερίδες, σε εξωτερικούς χώρους και στο διαδίκτυο ανήλθε την ίδια περίοδο στα 154 δις δολάρια, καθιστώντας τις Η.Π.Α. την πρώτη μεγαλύτερη διαφημιστική αγορά στον κόσμο. Οι αναδυόμενες αγορές της Κίνας και της Ινδίας αντιπροσωπεύουν την τέταρτη και τη δέκατη τέταρτη μεγαλύτερη διαφημιστική αγορά στον κόσμο, αντίστοιχα. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι δέκα μεγαλύτερες διαφημιζόμενες επιχειρήσεις με τις υψηλότερες δαπάνες σε μετρούμενα μέσα επικοινωνίας παγκοσμίως (Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., 2010, σελ. 359-360).

**Πίνακας 5.2.: Οι 10 Μεγαλύτερες διαφημιζόμενες επιχειρήσεις**

1.	Procter & Gamble C.o.	9.73 Δις δολάρια
2.	Unilever	5.72 Δις δολάρια
3.	L' Oreal	4.04 Δις δολάρια
4.	General Motors C.o.	3.67 Δις δολάρια
5.	Toyota Motor Group	3.20 Δις δολάρια
6.	Coca Cola Co	2.67 Δις δολάρια
7.	Johnson & Johnson	2.60 Δις δολάρια
8.	Ford Motors Co	2.45 Δις δολάρια
9.	Reckitt Benckiser	2.37 Δις δολάρια
10.	Nestle	2.31 Δις δολάρια

**Πηγές:** Αυλωνίτης Ι.Γ., κ.ά., «Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ». 2010, σελ. 359-360.

Όσο οι δραστηριότητες της επιχείρησης στο εξωτερικό αυξάνονται, τόσο δημιουργούνται περισσότερες νέες διαφημιστικές ευκαιρίες. Η διαφήμιση είναι ένα εξαιρετικά αποτελεσματικό στοιχείο της πολιτικής προώθησης της επιχείρησης ειδικά για τα καταναλωτικά προϊόντα, μιας που για τα βιομηχανικά αγαθά διαδραματίζει ένα λιγότερο σημαντικό ρόλο. Στην περίπτωση της διεθνούς διαφήμισης υπάρχουν δύο κύριες αποφάσεις που πρέπει να λάβει κανείς (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 385):

- Σε τι βαθμό πρέπει να δώσει ένα διεθνές ή εθνικό βάρος στη διαφημιστική προσπάθεια.
- Ποια πρέπει να είναι η φύση και ποιο το περιεχόμενο της διαφήμισης (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 385).

### 5.3.1. Τα μέσα επικοινωνίας

Κάθε επιχείρηση, στην προσπάθειά της για την ολοκλήρωση του διαφημιστικού προγράμματος, αξιολογεί και επιλέγει μέσα επικοινωνίας, λαμβάνοντας υπόψη τους γενικούς και ειδικούς παράγοντες που καθορίζουν το πλαίσιο, μέσα στο οποίο θα κινηθούν οι αποφάσεις στο συγκεκριμένο θέμα. Παράλληλα, τα ίδια τα μέσα επικοινωνίας, με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, τις αδυναμίες και τα πλεονεκτήματά τους, αποτελούν στοιχεία που προσδιορίζουν, ως ένα βαθμό (μικρότερο ή μεγαλύτερο), την κατεύθυνση στη λήψη των αποφάσεων. Η επιχείρηση σπανίως επιλέγει ένα και μοναδικό μέσο για την προβολή του διαφημιστικού μηνύματος. Συνήθως χρησιμοποιεί συνδυασμό περισσότερων μέσων, που δρουν συμπληρωματικά, με στόχο τη μεγιστοποίηση του αποτελέσματος, δηλαδή τη μεγαλύτερη δυνατή προβολή με δεδομένο το χρηματικό ποσό που διατίθεται για την αγορά χώρου και χρόνου (Ζώτος Γ., 2008, σελ. 421).

Οι κυριότερες κατηγορίες μέσων είναι οι εφημερίδες, τα περιοδικά, το ραδιόφωνο, η τηλεόραση, ο κινηματογράφος, η διαφήμιση σε εξωτερικούς χώρους, στα μεταφορικά μέσα, η άμεση διαφήμιση (διαμέσου του ταχυδρομείου ή παράδοσης του διαφημιστικού υλικού από σπίτι σε σπίτι), η διαφήμιση στο χώρο πώλησης του προϊόντος, η διαφήμιση στο διαδίκτυο και τα «ατμοσφαιρικά μέσα» (Ζώτος Γ., 2008, σελ. 421).

#### 5.3.1.1. Οι εφημερίδες

Παρουσιάζουν μεγάλη κυκλοφορία-αναγνωσιμότητα. Παρέχεται η δυνατότητα στο διαφημιστικό μήνυμα να διαβάζεται από ένα ευρύ αναγνωστικό κοινό. Αν η έκδοσή τους είναι καθημερινή, παρέχουν τις προϋποθέσεις για μια εντατική και παρατεταμένη παρουσίαση της διαφήμισης. Ενώ εμφανίζουν υψηλή «δυννητική αξία» προβολής, δεν μπορεί να υποστηριχτεί ότι η «πραγματική αξία» προβολής είναι ανάλογη. Δεν προσφέρουν μεγάλη επιλεκτικότητα του αναγνωστικού κοινού, ώστε να χρησιμοποιούνται για την αγορά-στόχο της επιχείρησης. Η μόνη δυνατότητα επιλεκτικότητας, είναι ως προς τη μεταβλητή γεωγραφική περιοχή, π.χ., μια τοπική εφημερίδα που απευθύνεται στο τοπικό αναγνωστικό κοινό (Ζώτος Γ., 2008, σελ. 422).

### 5.3.1.2. Τα περιοδικά

Διακρίνονται σε γενικού και ειδικού ενδιαφέροντος και, ως προς το χρόνο έκδοσής τους, σε εβδομαδιαία, δεκαπενθήμερα, μηνιαία, διμηνιαία, τριμηνιαία και εξαμηνιαία. Το κόστος διαφήμισης στα περιοδικά καθορίζεται ανάλογα με:

- A) Τη θέση της.
- B) Τα χρώματα που χρησιμοποιούνται.
- Γ) Το μέγεθος.

Τα περιοδικά σε σχέση με τα άλλα μέσα, εμφανίζουν ποιοτικά στοιχεία, π.χ., «γότητρο», «κλίμα», σε μεγαλύτερο βαθμό (Ζώτος Γ., 2008, σελ. 423).

### 5.3.1.3. Η τηλεόραση

Η τηλεόραση αποτελεί το ισχυρότερο και δημοφιλέστερο μέσο για την εκπομπή του διαφημιστικού μηνύματος. Το μεγαλύτερο κομμάτι της ετήσιας διαφημιστικής δαπάνης, διεθνώς και στην Ελλάδα, απορροφάται από την τηλεόραση. Γι' αυτόν το λόγο, για τον προγραμματισμό της προβολής του διαφημιστικού μηνύματος, την αξιολόγησή του και τη μέτρηση της ακροαματικότητας χρησιμοποιούνται διάφοροι όροι. Ο Roth (1969), στο κλασσικό του βιβλίο, τους αναλύει προσφέροντας και τα αντίστοιχα παραδείγματα. Παρακάτω αναφέρονται οι κυριότεροι όροι:

1. Διείσδυση (Penetration).
2. Περιοχή κάλυψης (Coverage Area).
3. Χρήση της τηλεόρασης (Sets-in-Use).
4. Ακροαματικότητα (Rating).
5. Κατανομή ακροατών-θεατών (Share of Audience).

Η μεγάλη επίδραση της τηλεόρασης βρίσκεται στο ότι αξιοποιεί και χρησιμοποιεί συντονισμένα ήχο, κίνηση, χρώμα και εικόνα, επιδεικνύει τα προτερήματα του προϊόντος μέσα στο σπίτι, στο οικογενειακό ακροατήριο και σε ανάλογη ατμόσφαιρα (Ζώτος Γ., 2008, σελ. 424-425).



#### **5.3.1.4. Το ραδιόφωνο**

Το ραδιόφωνο εκπέμπει σε εθνική, περιφερειακή και τοπική κλίμακα. Δεν εμφανίζει προβλήματα προσφοράς «χρόνου», αλλά ούτε και στο χρονικό καθορισμό του διαφημιστικού μηνύματος (Ζώτος Γ., 2008, σελ. 426).

Το ραδιόφωνο είναι ένα μέσο με χαμηλό κόστος, σχετικά με την αγορά «χρόνου» του διαφημιστικού μηνύματος, αλλά και με την παραγωγή του. Εμφανίζει μεγάλη ευελιξία ως προς τις προθεσμίες και την επιλογή χρόνου, αλλά και τη χρονική ακρίβεια της παρουσίασης του μηνύματος. Το ραδιόφωνο έχει υψηλή επιλεκτικότητα. Είναι χρήσιμο μέσο για συμπληρωματική χρήση και για την επίτευξη της «επαναληπτικότητας». Αξιοποιεί ήχο και μουσική (Ζώτος Γ., 2008, σελ. 426).

#### **5.3.1.5. Διαφήμιση στους εξωτερικούς χώρους**

Κυριότερες κατηγορίες είναι οι αφίσες, οι διαφημιστικές πινακίδες και οι φωτεινές επιγραφές. Παρουσιάζουν σχετικά υψηλή «κυκλοφορία». Αυτή καθορίζεται συμβατικά από τα μισά αυτοκίνητα και τους μισούς πεζούς που περνούν από το σημείο που εκτίθενται οι διαφημίσεις. Γι' αυτόν τον λόγο επιλέγονται σημεία που έχουν μεγάλη κίνηση. Η χρονική διάρκεια μιας τέτοιας διαφήμισης είναι συνήθως δύο εβδομάδες. Το διαφημιστικό μήνυμα παρουσιάζει μεγάλη διάρκεια ζωής, αλλά η δυνατότητα για συγκέντρωση της προσοχής είναι μικρή, γιατί οι πιθανοί καταναλωτές περνούν από τα διάφορα σημεία βιαστικά (Ζώτος Γ., 2008, σελ. 428).

#### **5.3.1.6. Διαφήμιση στα μεταφορικά μέσα**

Αυτή περιλαμβάνει διαφημίσεις σε αφίσες και διαφημιστικές πινακίδες στο εσωτερικό και στο εξωτερικό μέρος του μεταφορικού μέσου. Κριτήριο επιλογής του μεταφορικού μέσου είναι ο αριθμός των επιβατών που εξυπηρετεί. Το μέσο αυτό εμφανίζει επιλεκτικότητα σε σχέση με τη γεωγραφική περιοχή, έχει χαμηλό κόστος, αλλά περιορίζεται στα μεγάλα αστικά κέντρα, όπου υπάρχουν αστικές συγκοινωνίες (Ζώτος Γ., 2008, σελ. 428-429).

#### **5.3.1.7. Άμεση διαφήμιση**

Περιλαμβάνει:

1. Τη διαφήμιση με τη χρήση του ταχυδρομείου.
2. Τη διαφήμιση με τις ταχυδρομικές παραγγελίες.

3. Η άμεση διαφήμιση χωρίς τη μεσολάβηση του ταχυδρομείου (Ζώτος Γ., 2008, σελ. 430).

#### **5.3.1.8. Διαφήμιση στον χώρο πώλησης του προϊόντος (Point-of-Purchase Advertising)**

Οι εκθέσεις των προϊόντων σε ειδικές προθήκες μέσα στο κατάστημα - συνήθως πολυκαταστήματα, καταστήματα τροφίμων και νεωτερισμών- έχουν σκοπό την άμεση πώληση, διαμέσου της προσέλκυσης της προσοχής του πιθανού καταναλωτή. Μερικές φορές τα προϊόντα που προβάλλονται με αυτόν τον τρόπο πουλιούνται με ειδικές εκπτώσεις, προσφορές, παροχή δώρων ή και δειγμάτων (Ζώτος Γ., 2008, σελ. 430).

#### **5.3.1.9. Ατμοσφαιρικά μέσα**

Ατμοσφαιρικό «μέσο» χαρακτηρίζεται κάθε «όχημα» που φιλοξενεί το διαφημιστικό μήνυμα και δεν ανήκει στα γνωστά είδη διαφήμισης στους εξωτερικούς χώρους. Π.χ., η πίσω όψη αποδείξεων, εισιτηρίων (από εκδηλώσεις ή ποδοσφαιρικούς αγώνες), λαχείων, ζωγραφισμένα βαγόνια τραίνου, μετρό, λεωφορεία και ταξί, αερόστατα η βάση στα μπουκάλια μύρας ή άλλων αλκοολούχων ποτών και αναψυκτικών (Ζώτος Γ., 2008, σελ. 430-431).

#### **5.3.2 Το προωθητικό μίγμα**

Στις σημερινές συνθήκες ανταγωνισμού που επικρατούν στην αγορά, το «προωθητικό μίγμα» διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαφοροποίηση του προϊόντος και στη διαμόρφωση ταυτότητας και «εικόνας» (image) για το προϊόν/υπηρεσία και την επιχείρηση, αλλά και στη δημιουργία προϋποθέσεων πειθούς για τον καταναλωτή. Το «προωθητικό μίγμα» αποτελεί για τη λειτουργία του μάρκετινγκ ένα αποτελεσματικό εργαλείο που βοηθά στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Οι ακόλουθες δραστηριότητες συνιστούν το περιεχόμενο του (Ζώτος Γ., 2008, σελ. 34):

1. Η διαφήμιση
2. Η προώθηση των πωλήσεων
3. Οι προσωπικές πωλήσεις
4. Οι εκθέσεις
5. Η δημοσιότητα
6. Η χορηγία

Συμπληρωματικά, θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως δραστηριότητες του προωθητικού μίγματος η κοινωνική διάχυση του διαφημιστικού μηνύματος (word of mouth), ο σχεδιασμός και η διάταξη του καταστήματος (merchandising), τα σημεία πώλησης στο κατάστημα (point of sales) και η συσκευασία. Τα τελευταία χρόνια φαίνεται να κερδίζει έδαφος η άποψη που επιθυμεί να εντάξει και αυτές τις δραστηριότητες στην προσπάθεια προώθησης των προϊόντων (Ζώτος Γ., 2008, σελ. 34-35).

Οι κλάδοι που δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην οργάνωση και πραγματοποίηση δραστηριοτήτων προώθησης μέσω αθλητικών γεγονότων, φαίνεται να είναι επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων με παγκόσμια απήχηση. Η προώθηση πωλήσεων μέσω των αθλητικών γεγονότων γίνεται είτε με την αγορά διαφημιστικού χρόνου κατά τη διάρκεια των αγώνων και την αγορά διαφημιστικών πινακίδων στα στάδια είτε στις φανέλες των αθλητών (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 392-393).

Η διεθνής επιχείρηση που βασίζεται στην προώθηση μέσω των αθλητικών γεγονότων είναι σημαντικό να λαμβάνει υπ' όψη της τη διαφορετική προτίμηση που αποδίδεται στα διάφορα σπορ, δίνοντας ανάλογο βάρος στην πιθανή ανταπόκριση από την αγορά «στόχο». Ελάχιστα σπορ έχουν σήμερα παγκόσμιο χαρακτήρα. Έτσι, για παράδειγμα, το ποδόσφαιρο που είναι ιδιαίτερα δημοφιλές στην Ευρώπη, δεν είναι το ίδιο δημοφιλές στον Καναδά, ΗΠΑ ή Αυστραλία, σε αντίθεση με το μπάσκετ, μπίτζμπολ, και ράγκμπι, σπορ που δεν τους δίνεται η ίδια σημασία στην Ευρώπη. Ορισμένα αθλητικά γεγονότα εξ' άλλου έχουν ένα ορισμένο περιφερειακό ή εθνικό χαρακτήρα, όπως ο γύρος ποδηλάτου της Γαλλίας (Tour de France), το Ράλι Ακρόπολης, το Ευρωπαϊκό Πρωτάθλημα ποδοσφαίρου ή μπάσκετ. Αυτό απαιτεί μια γνώση των αγορών της επιχείρησης, του ειδικού ενδιαφέροντος της κάθε αγοράς όπως επίσης των ιδιαίτερων ενδιαφερόντων των καταναλωτών. Εκεί που οι επιχειρήσεις υστερούν ακόμα σημαντικά είναι στο ότι δεν μετρούν, όπως θα απαιτούσε το μέγεθος της επένδυσης, τα αποτελέσματα της χορηγίας. Ποσοστό μεγαλύτερο του 50% των επιχειρήσεων που επιχορηγούν τελικά δεν αξιολογούν το αποτέλεσμα (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 392-393).

Η αποτελεσματικότητα της επένδυσης εξαρτάται από την έκβαση των αγώνων. Η νίκη του αθλητή ή της ομάδας θα δώσει δημοσιότητα και βελτίωση της

εικόνας του προϊόντος, ταυτίζοντας το προϊόν με μια νίκη και την πιθανή του συμβολή σε αυτή (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 392-393).

### **5.3.3. Τύποι διαφημιστικής εκστρατείας**

Η διαφημιστική εκστρατεία ενός προϊόντος, ή μιας επιχείρησης, μπορεί να πάρει δύο μορφές. Τυποποιημένη και διαφοροποιημένη (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 396).

#### **5.3.3.1. Τυποποιημένη διαφημιστική εκστρατεία**

Η τυποποιημένη διαφημιστική εκστρατεία περιλαμβάνει την εκτέλεση της ίδιας σειράς διαφημίσεων σε πολλές χώρες ταυτόχρονα με μικρές παραλλαγές που περιλαμβάνουν συνήθως τη μετάφραση του διαφημιστικού μηνύματος στη γλώσσα της ξένης αγοράς ή πιο απλά στην αναγραφή υποτίτλων στα διαφημιστικά σποτ. Ο τύπος αυτός της διεθνούς διαφήμισης είναι πολύ αποτελεσματικός και εφαρμόζεται σε έκταση από πολυεθνικές επιχειρήσεις για την προώθηση των προϊόντων τους (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 396).

Εάν επιχειρήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό της τυποποιημένης διεθνούς διαφήμισης, θα πρέπει να πούμε ότι είναι εκείνη που βασίζεται σε ένα γενικό θέμα και που διάφορα σύμβολα – στοιχεία του μηνύματος μπορεί να αλλάξουν σε ένα βαθμό για να προσαρμοστούν στις συνθήκες των διαφόρων αγορών του εξωτερικού. Στην πραγματικότητα, δεν αποβλέπουμε μ' αυτού του είδους τη διαφήμιση, στη διάδοση ενός ομοειδούς μηνύματος, αλλά στην παρουσίαση της ίδιας υπόσχεσης που θέλουμε να γίνει κατανοητή το ίδιο αποτελεσματικά από όλους τους πιθανούς καταναλωτές των διαφόρων χωρών του κόσμου (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 396).

Το κοινό σημείο, που βρίσκουμε εδώ είναι ότι η τοποθέτηση του προϊόντος στις διάφορες αγορές γίνεται με τον ίδιο τρόπο και ότι επιχειρείται η διάδοση της ίδιας εικόνας σε όλες τις αγορές. Για παράδειγμα, η 7up, για να διαφοροποιήσει το αναψυκτικό που παράγει από τα αντίστοιχα προϊόντα της Coca-Cola και της Pepsi, χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό το μήνυμα ότι το αναψυκτικό αυτό δεν είναι της κατηγορίας αυτών που περιέχουν καφεΐνη, λαμβάνοντας μ' αυτόν τον τρόπο μια διαφορετική τοποθέτηση στη διεθνή αγορά. Η πολιτική αυτή είναι αποτέλεσμα του συγκεντρωτικού υποδείγματος οργάνωσης που εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις που υιοθετούν την τυποποιημένη στρατηγική (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 397).

Τα παραδοσιακά πλεονεκτήματα της τυποποιημένης διεθνούς διαφήμισης είναι τριών ειδών:

- Δημιουργία της ίδιας εικόνας για την επιχείρηση και το προϊόν σε παγκόσμια κλίμακα.
- Μείωση του κόστους παραγωγής και σχεδιασμού του μηνύματος.
- Ελάττωση του κινδύνου παρανόησης του μηνύματος ή της εικόνας του προϊόντος.

Τα παραπάνω επιχειρήματα είναι ιδιαίτερα ισχυρά για την Ευρωπαϊκή αγορά, όπου δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφορές, μεταξύ των καταναλωτών, πράγμα που αυξάνει την αποτελεσματικότητα των τυποποιημένων διαφημιστικών εκστρατειών σ' αυτήν. Το γεγονός αυτό ενισχύεται με την εφαρμογή της δορυφορικής και καλωδιακής τηλεόρασης (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 397).

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την τυποποιημένη διαφήμιση είναι συνήθως επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων που συνεργάζονται με την ίδια διαφημιστική επιχείρηση (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 398).

Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου συνδέονται με τους περιορισμούς που βάζει το ίδιο το προϊόν και με φυσικά, γλωσσικά, οικονομικά, νομοθετικά, πολιτικά και πολιτιστικά εμπόδια που χαρακτηρίζουν το περιβάλλον της διεθνούς αγοράς (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 398).

- Εμπόδια που συνδέονται με το προϊόν. Το κύριο εμπόδιο που αντιμετωπίζει κανείς στην πράξη είναι η ήδη υπάρχουσα αντίληψη των καταναλωτών σε σχέση με ένα προϊόν στις διάφορες αγορές του εξωτερικού, παρά την προσπάθεια της επιχείρησης να ακολουθηθεί η ίδια τοποθέτηση στην αγορά με αυτή των ανταγωνιστών. Αιτία αυτής της διαφοροποίησης στην αντίληψη των καταναλωτών, δεν είναι άλλη από τις διαφορετικές του επιθυμίες, προσδοκίες, ελπίδες, φόβους και όνειρα (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 398).
- Φυσικά εμπόδια. Πολλές διαφημίσεις βασίζονται στη μυθική εικόνα μιας χώρας π.χ. το Far West ή τα τροπικά νησιά. Δεν θα ήταν όμως, το ίδιο αποτελεσματική η χρησιμοποίηση ενός μηνύματος που χρησιμοποιεί την εικόνα ενός ειδυλλιακού τροπικού νησιού στις Αντίλλες, για παράδειγμα, αφού εκεί είναι μια εικόνα μια εικόνα της καθημερινής πραγματικότητας, που

όμως μεταβιβάζει ένα διαφορετικό συμβολικό μήνυμα στον Ευρωπαϊό και Αμερικάνο κάτοικο των μεγαλουπόλεων (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 398).

- Γλωσσικά εμπόδια. Η διαφημιστική επικοινωνία χρησιμοποιεί πλατιά τη γλώσσα: γραπτή και προφορική. Το γραπτό μέρος της τυποποιημένης διαφήμισης αντιμετωπίζει πολλές φορές μεταφραστικά προβλήματα. Η δυνατότητα ανάγνωσης του μηνύματος μπορεί να αντιμετωπίσει το πρόβλημα του υψηλού βαθμού αναλφαβητισμού που παρατηρείται σε ορισμένες χώρες του κόσμου. Οι μεταφραστικές παγίδες είναι αρκετά συχνές (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 398-399).
- Θεσμικά εμπόδια. Το κάθε κράτος έχει ξεχωριστή νομοθεσία που ρυθμίζει το γενικό καθεστώς διαφήμισης των προϊόντων σ' αυτό. Οι νομοθετικές αυτές διαφορές είναι συχνά σημαντικές σε ότι αφορά τη διαφήμιση ορισμένων προϊόντων όπως λ.χ. οινοπνευματώδη ποτά, τσιγάρα, φαρμακευτικά προϊόντα κλπ. (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 399).

Ακόμα και στην ίδια χώρα μπορεί να υπάρχουν διαφορές σε σχέση με τις ρυθμίσεις που αφορούν τα διάφορα μαζικά μέσα επικοινωνίας ή να μην επιτρέπεται η διαφημιστική χρήση ορισμένων μέσων, όπως, για παράδειγμα, δεν επιτρέπεται η τηλεοπτική διαφήμιση στη Δανία, Νορβηγία και Σουηδία, ενώ σ' όλες τις Σκανδιναβικές χώρες απαγορεύεται και η χρήση του ραδιοφώνου για διαφημιστικά μηνύματα (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 399).

Ένα άλλο σημαντικό σημείο είναι η διαφορετική νομοθεσία που καλύπτει τον έλεγχο του περιεχομένου του διαφημιστικού μηνύματος, παρά την ύπαρξη του Διεθνούς Κώδικα Πρακτικής της Διαφήμισης, όπως είναι η δυνατότητα χρησιμοποίησης παιδιών, ηλικιωμένων ατόμων με ειδικές ανάγκες ή η χρήση του σεξ. Οι διαφορές αυτές πολλές φορές συμβάλλουν στη διαφοροποίηση του μηνύματος (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 399).

- Το οικονομικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας είναι στενά συνδεδεμένο με την ύπαρξη σύγχρονων μέσων μαζικής επικοινωνίας. Επιπλέον, σε ορισμένες χώρες δεν είναι δυνατή η πραγματοποίηση μιας διαφημιστικής εκστρατείας σε μικρή κλίμακα. Η ανταγωνιστική θέση εξ' άλλου, της επιχείρησης διαφέρει από τη μια χώρα στην άλλη και σαν αποτέλεσμα χρειάζεται μια διαφορετική διαφημιστική

υποστήριξη στις διάφορες χώρες που λειτουργεί η επιχείρηση (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 399-400).

- Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον. Η διαφήμιση βασίζεται στη δημιουργία ενός συστήματος συμβόλων με άξονα το προϊόν. Η διανοητική διεργασία αυτών των συμβολικών μηνυμάτων δεν μπορεί παρά να επηρεάζεται από το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον της χώρας (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 400).

Από τη στιγμή που θα θεωρήσει κανείς τη διαφήμιση σαν μια επικοινωνιακή διεργασία: πηγή, κωδικοποίηση, διαφημιστικό μήνυμα, μαζικά μέσα επικοινωνίας δέκτης, αποκωδικοποίηση, διαφημιστικό μήνυμα, ανάδραση. Στην περίπτωση που η πηγή – επιχείρηση που εκπέμπει το μήνυμα και ο δέκτης – πιθανός καταναλωτής προέρχονται από το ίδιο πολιτιστικό περιβάλλον τότε υπάρχει ένας μεγάλος βαθμός ταύτισης στο είδος πεδίου αντίληψης που υπάρχει και, σαν αποτέλεσμα, γίνεται χρήση κοινών αποδεκτών κωδίκων στα ανάλογα μηνύματα. Αντίθετα, όταν ο αποστολέας – επιχείρηση και ο δέκτης – καταναλωτής, ανήκουν σε διαφορετικά πολιτιστικά συστήματα τότε παρουσιάζεται, σε ανάλογο βαθμό με την ένταση της διαφοράς, μια διαφοροποίηση, ένα κενό στη διαδικασία κωδικοποίησης - αποκωδικοποίησης του διαφημιστικού μηνύματος (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 400-401).

Η διαφορά αυτή γίνεται ακόμα περισσότερο έντονη από τη διαφορετική χρήση συμβόλων/συμβολισμών (χρώματα, κινήσεις, εκφράσεις). Ο προφορικός λόγος, για παράδειγμα, δεν είναι μόνο ένα μέσο επικοινωνίας, αλλά σαν προέκταση μπορεί να θεωρηθεί σαν κάτι που εκφράζει τον τρόπο που δομείται η αντίληψη του ατόμου (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 401).

Ένας μεγάλος βαθμός ολοκλήρωσης πηγής/δέκτης οφείλεται συνήθως στο γεγονός ότι και ο αποστολέας και δέκτης του μηνύματος ανήκουν στο ίδιο πολιτιστικό περιβάλλον που συνεπάγεται μια μικρή σχετικά πιθανότητα πολιτιστικής διαστρέβλωσης κατά την επικοινωνία. Το ίδιο συμβαίνει όταν ο αποστολέας και ο δέκτης ανήκουν σε διαφορετικό πολιτιστικό περιβάλλον, που έχουν όμως μικρές διαφορές και χρησιμοποιείται ίδια γλώσσα (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 401).

Άλλη περίπτωση είναι, όταν η πηγή και ο δέκτης χρησιμοποιούν διαφορετική γλώσσα και δεν έχουν μεγάλη πολιτιστική διαφοροποίηση (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 401).

Η τελευταία περίπτωση είναι εκείνη στην οποία υπάρχει ένας αρκετά μεγάλος κίνδυνος παραποίησης του μηνύματος (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 401).

Σαν συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι η αρχή της τυποποιημένης διαφημιστικής στρατηγικής βασίζεται στην έρευνα και χρήση κοινών χαρακτηριστικών των διαφόρων εθνικών καταναλωτών σε σχέση με το προϊόν (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 401).

#### **5.3.3.2. Η διαφοροποιημένη διαφημιστική εκστρατεία**

Οι αδυναμίες της τυποποιημένης διαφημιστικής εκστρατείας, ενισχυμένες και από άλλους παράγοντες όπως η αδυναμία χρησιμοποίησης ορισμένων μέσων μαζικής επικοινωνίας σε ορισμένες χώρες, ή ένα ψηλό βαθμό εθνικισμού, επιβάλλουν στις επιχειρήσεις πολλές φορές την προσαρμογή της διαφημιστικής τους εκστρατείας (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 401).

#### **5.3.4. Καθορισμός του διεθνούς διαφημιστικού κινδύνου**

Τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη διεθνή διαφημιστική επικοινωνία, θα πρέπει πρώτα να λάβουν υπ' όψη τους ότι στο διεθνή χώρο συνήθως, θα έχουν να αντιμετωπίσουν έναν πολύ μεγαλύτερο αριθμό κοινών στόχων απ' ότι στην αγορά του εσωτερικού (προμηθευτές, μεσάζοντες, τοπικές ή εθνικές κυβερνήσεις, καταναλωτές κλπ.). Η διαφοροποίηση του κοινού συνήθως αντιμετωπίζεται με τον προσδιορισμό κοινών χαρακτηριστικών (δημογραφικά, κοινωνικά – οικονομικά χαρακτηριστικά) μεταξύ των διαφόρων κοινών, που αποβλέπει στην πραγματοποίηση εθνικών, περιφερειακών ή σε παγκόσμια κλίμακα εκστρατειών (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 408).

Το στάδιο αυτό είναι το μεγαλύτερο ίσως σε σημασία μέρος της διαφημιστικής εκστρατείας, αφού πρέπει να καθοριστούν από την αρχή σαφείς στόχοι, που να είναι δυνατή η μέτρηση της επιτυχίας τους (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 340).

Συνήθως, το σύστημα των διαφημιστικών στόχων σ' αυτό το στάδιο χωρίζεται σε παγκόσμιους, περιφερειακούς και τοπικούς στόχους. Οι στόχοι αυτοί



μπορεί να έχουν σχέση με το προϊόν/υπηρεσία, ή την επιχειρησιακή εικόνα καθαυτή. Παράδειγμα στόχων είναι: η ανάπτυξη του βαθμού ενημέρωσης για το προϊόν, η ενίσχυση του μεριδίου στην αγορά, η αντιμετώπιση των ανταγωνιστών και η ενίσχυση της επιχειρησιακής εικόνας. Οι τοπικοί στόχοι συνήθως καθορίζονται με τη συνεργασία των υπευθύνων μάρκετινγκ της αγοράς αυτής, που συνήθως εφαρμόζουν, σε γενικές γραμμές, τις κατευθύνσεις που δίνεται κεντρικά από την επιχείρηση, και γι' αυτό απαιτείται η έγκριση της κεντρικής διεύθυνσης πριν την εφαρμογή τους (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 408).

### **5.3.5. Προωθητικές ενέργειες για Βιομηχανικά Προϊόντα**

Η προώθηση των πωλήσεων δεν αφορά μόνο τα καταναλωτικά προϊόντα αλλά είναι εξίσου σημαντική και για τα βιομηχανικά προϊόντα. Ενώ οι στόχοι παραμένουν οι ίδιοι, π.χ. προσέλκυση ενδιαφέροντος των πελατών, ενθάρρυνση επαναληπτικών αγορών, υποκίνηση δύναμης πωλήσεων ή ντήλερς κλπ, οι ενέργειες και τα μέσα που χρησιμοποιούνται διαφέρουν, και περιλαμβάνουν:

- Ενημερωτικά φυλλάδια, μπροσούρες και τεχνικά εγχειρίδια, όπου παρουσιάζονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες και αποστέλλονται ή διανέμονται σε διάφορες εκδηλώσεις στους υπάρχοντες ή υποψήφιους πελάτες. Τα μέσα αυτά αρχίζουν να αντικαθίστανται με δισκέτες και CD ROMs.
- Βιντεοταινίες, όπου προσφέρεται εκτενέστερη πληροφόρηση για την επιχείρηση και τα προϊόντα της.
- Συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις. Επειδή η συμμετοχή στις εμπορικές εκθέσεις αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο του μείγματος επικοινωνίας της επιχείρησης, ανεξάρτητα εάν ασχολείται με καταναλωτικά ή βιομηχανικά προϊόντα.

### **5.3.6. Διεθνείς Εμπορικές Εκθέσεις**

Οι εμπορικές εκθέσεις παρέχουν ένα σημαντικό μέσο προώθησης των βιομηχανικών και καταναλωτικών προϊόντων. Πολλές από τις διεθνείς εκθέσεις έχουν μια μακρόχρονη ιστορία, άλλες είναι σχετικά καινούριες. Το κοινό τους σημείο είναι ότι αναμφισβήτητα δίνουν τη δυνατότητα στον εξαγωγέα να έλθει σε απευθείας επαφή με την αγορά στόχο και να γνωρίσει από κοντά τους ανταγωνιστές του (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 410).

Σαν έκθεση μπορεί να ορίσει κανείς έναν τόπο συγκέντρωσης των επιχειρήσεων μιας βιομηχανίας ή ενός κλάδου στον οποίο η επιχείρηση μπορεί να εκθέσει/προωθεί τα προϊόντα της. Διαχωρίζονται σε εκθέσεις ενός ορισμένου κλάδου (τροφίμων, αεροσκαφών, αυτοκινήτων κλπ) και σε γενικότερες εκθέσεις (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 411).

Οι γενικές ή εξειδικευμένες εκθέσεις δεν είναι οι μόνες τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει μια εξαγωγική επιχείρηση για την τόνωση των εξαγωγικών της δραστηριοτήτων. Ολοένα αυξανόμενη βαρύτητα φαίνεται να παρουσιάζουν σήμερα μικρότερης σημασίας εκθέσεις που έχουν περιφερειακή σημασία. Η συμμετοχή όμως εδώ γίνεται μόνο κατόπιν προσκλήσεως και απαιτεί μια ιδιαίτερη προετοιμασία (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 411).

Σαν πλεονεκτήματα των εμπορικών εκθέσεων μπορούμε να αναφέρουμε:

**Τη γενικότερη επαφή με ένα συγκεκριμένο κοινό.** Η εμπορική έκθεση δίνει τη δυνατότητα επαφής κατά τη διάρκειά της με Opinion Leaders και Decision Makers της αγοράς με αποτελεσματικό τρόπο. Μια τέτοια υψηλής ποιότητας επαφή πολλές φορές δεν είναι δυνατή με την εφαρμογή άλλων μεθόδων προώθησης. Η δυνατότητα αυτής της άμεσης επαφής επιταχύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων αφού λύνονται σημαντικά ερωτήματα, γίνονται προσφορές και διαπραγματεύσεις (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 411-412).

**Τη δοκιμή της αγοράς (Market Test).** Η έκθεση χρησιμοποιείται καμιά φορά και σαν χώρος δοκιμής της αγοράς ενός νέου προϊόντος, δοκιμάζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την αντίδραση των αντιπροσώπων των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου, τη διανομή πριν την τελική εισδοχή, ή την τελική επιλογή διανομικών και τη δημιουργία δικτύου διανομής (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 412).

**Συλλογή στοιχείων για ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και προϊόντα.** Πλεονέκτημα των εμπορικών εκθέσεων είναι η δυνατότητα γνωριμίας και συλλογή στοιχείων για ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, προϊόντα ή τεχνολογίες και τη γενικότερη στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζουν (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 412).

Τα παραπάνω αποτελέσματα αναμένονται να αποδώσουν μεγαλύτερες πωλήσεις και δυνατότητα επαφής με ένα σημαντικό αριθμό μελλοντικών αγοραστών (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 412).

Σαν μειονεκτήματα μπορούμε να αναφέρουμε:

**Την επιπρόσθετη πίεση στο τμήμα πωλήσεων.** Η ανάγκη ενεργούς συμμετοχής σε μια εμπορική έκθεση βάζει επιπρόσθετα βάρη και υποχρεώσεις στο προσωπικό πωλήσεων της επιχείρησης που θα πρέπει να αποσύρει στελέχη του από διαφορετικές περιοχές για να είναι παρόντα στην έκθεση (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 412).

**Το κόστος.** Η συμμετοχή της επιχείρησης σε μια εμπορική έκθεση συνεπάγεται συνήθως ένα μεγάλο κόστος που θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μια επένδυση. Το κόστος συμμετοχής των επιχειρήσεων στις ΗΠΑ στις εμπορικές εκθέσεις υπολογίζεται στα 5 δισεκατομμύρια δολάρια το χρόνο. Είναι σημαντικό να σημειώσει κανείς ότι στο κόστος συμμετοχής θα πρέπει να συνυπολογιστούν έξοδα παραμονής των στελεχών σε πολυτελή ξενοδοχεία, έξοδα διασκέδασης πελατών, υπερωρίες, εκτός έδρας κλπ. Παρ' όλα όμως τα κόστη συμμετοχής υπολογίζεται ότι το κόστος επαφής με έναν πελάτη είναι το 1/3 του κόστους του ίδιου αποτελέσματος που θα είχε η μονάδα χρησιμοποιώντας έναν πωλητή (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 412).

Για να βελτιωθούν τα αποτελέσματα μιας εμπορικής έκθεσης ιδιαίτερο βάρος πρέπει να αποδίδεται στην παρουσίαση και κατάλληλο σχεδιασμό του χώρου (περίπτερο) που παρέχεται στην επιχείρηση. Η δυνατότητα προσέλασης στο περίπτερο της επιχείρησης, η παρουσίαση της γενικότερης επιχειρησιακής εικόνας και ο τρόπος έκθεσης των προϊόντων είναι μερικά από τα σημεία που μπορεί κανείς να δώσει ιδιαίτερο βάρος. Προσοχή απαιτείται επίσης στο υλικό επικοινωνίας: φυλλάδια, διαφημίσεις, βιντεοταινίες, διαφάνειες κλπ. (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 412-413).

### 5.3.7. Προσωπικές Πωλήσεις

Η διαφήμιση είναι ένα από τα μέσα που χρησιμοποιεί η διεθνής επιχείρηση για να προωθήσει τις πωλήσεις της. Οι προσωπικές πωλήσεις διαδραματίζουν, στην πράξη, σημαντικό ρόλο, κύρια στην εμπορία των βιομηχανικών αγαθών. Η

πραγματοποίηση των πωλήσεων με απευθείας επαφή μπορεί να πραγματοποιηθεί σε (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 413):

(α) διεθνές επίπεδο,

(β) τοπικό επίπεδο.

Στις προσωπικές πωλήσεις η διεθνής επιχείρηση οφείλει να αποδίδει την αναγνώριση που τους αξίζει. Δεν θα πρέπει δηλαδή να παραγνωρίσουμε το γεγονός ότι οι πωλητές, ερχόμενοι σε καθημερινή επαφή με την αγορά, είναι πολλές φορές μια σημαντική πηγή πληροφοριών (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 413).

### 5.3.8. Δημόσιες Σχέσεις

Οι δημόσιες σχέσεις αναφέρονται στην επιτυχή μεταφορά της γενικότερης επιχειρησιακής εικόνας στα διαφορετικά κοινά που απευθύνεται η επιχείρηση. Η σημαντική αυτή μορφή επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα στοιχεία της γενικότερης στρατηγικής μάρκετινγκ και περιλαμβάνει εξωτερικά και εσωτερικά προς την επιχείρηση προγράμματα επικοινωνίας (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 413).

**Εσωτερικά προγράμματα επικοινωνίας.** Στις διεθνείς επιχειρήσεις τα εσωτερικά προγράμματα επικοινωνίας αποβλέπουν στη δημιουργία της καταλληλότερης επιχειρησιακής κουλτούρας (επιχειρησιακό πνεύμα “Α” όπως λένε οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις). Ο στόχος αυτών των προγραμμάτων είναι η ενημέρωση του προσωπικού για τους στόχους μάρκετινγκ της επιχείρησης για να γίνει δυνατή μια ολοκληρωμένη προσπάθεια με στόχο την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και επιδιώξεων (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 413-414).

Το υλικό που αποβλέπει σε ένα τέτοιο είδος ενημέρωσης (βιντεοκασέτες, slides, επιχειρησιακή εφημερίδα, ενημερωτικά έντυπα κλπ.), συνήθως διατίθεται από το διαφημιστικό ή δημοσίων σχέσεων τμήμα της διεθνούς επιχείρησης. Πολλές φορές εκδίδεται τοπικά για να ανταποκριθεί καλύτερα στις απαιτήσεις των θυγατρικών επιχειρήσεων της μητρικής. Πολλές φορές το ίδιο υλικό διατίθεται σε διάφορους συνεργάτες της επιχείρησης όπως ειδικούς συνεργάτες-συμβούλους, προμηθευτές, διανομείς ή απλούς επισκέπτες (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 414).

**Εξωτερικά προγράμματα.** Η διεθνής επιχείρηση αποβλέπει με τα εξωτερικά προς την επιχείρηση προγράμματα δημοσίων σχέσεων, να ενισχύσει την επιθυμητή

εικόνα, ταυτότητα της επιχείρησης που προβάλλεται προς τα έξω σε παγκόσμιο επίπεδο και να αντιμετωπίσει την αρνητική κριτική που μπορεί να προκαλέσει η παρουσία της σε μια αγορά του εξωτερικού. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται εδώ είναι: επιχειρησιακά σύμβολα, διαφήμιση που αποβλέπει στην ενίσχυση της επιχειρησιακής εικόνας, προγράμματα δημοσίων σχέσεων που αποβλέπουν σε κοινά ειδικού βάρους για την επιχείρηση: ηγέτες της διαμόρφωσης κοινής γνώμης, πολιτικά λόμπυ κλπ. (Παηγυράκης Γ., 1995, σελ. 414).

Η παραγωγή ειδήσεων που ενδιαφέρουν τα μέσα επικοινωνίας είναι πολλές φορές ένας από τους στόχους των δημοσίων σχέσεων. Οι πληροφορίες αυτές που παρέχονται από την επιχείρηση με την προβολή τους στον τύπο, λαμβάνονται σαν ειδήσεις και όχι σαν καταχωρημένες διαφημίσεις. Ένας άλλος σημαντικός ρόλος είναι η παρουσίαση της επιχείρησης στο γενικότερο διεθνές και εθνικό περιβάλλον σαν ένα θετικό στοιχείο που αποσκοπεί στην πρόοδο και στην ανάπτυξη, σεβόμενη τις ιδιαιτερότητες των διαφόρων κρατών που την φιλοξενούν (Παηγυράκης Γ., 1995, σελ. 414).

Απαραίτητες είναι επίσης οι δημόσιες σχέσεις στην αντιμετώπιση κριτικών ή παραπόνων του κοινού για προϊόντα και πολιτικές της επιχείρησης σε παγκόσμιο ή εθνικό επίπεδο, ή τη συμπεριφορά της επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο περιστατικό (Παηγυράκης Γ., 1995, σελ. 414).

Κατ' αυτόν τον τρόπο είναι πραγματικά αναγκαία η συνεχής σε ποιότητα και ποσότητα πληροφόρηση για κάθε μια από τις αγορές του εξωτερικού και του γενικότερου περιβάλλοντος που επικρατεί. Μια τέτοια προσέγγιση θα του δώσει πιθανά ένα συγκριτικό πλεονέκτημα μια που οι δημόσιες σχέσεις δεν θα χρησιμοποιούνται μόνο για να αντιμετωπίζουν τις διαφορετικές δυσκολίες, αλλά και για να τις προβλέπουν ή αποφεύγουν. Οι πληροφορίες αυτές είναι συνήθως η βάση οποιασδήποτε ενέργειας δημοσίων σχέσεων που θα συνεπάγεται μια σωστή επιχειρησιακή δήλωση ή θα επιδράσει ακόμα σε μια αλλαγή προς τη σωστή κατεύθυνση της πολιτικής της επιχείρησης (Παηγυράκης Γ., 1995, σελ. 415).

Οι δημόσιες σχέσεις διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην περίπτωση που η “ξένη” επιχείρηση αντιμετωπίζει αρνητική κριτική από τη χώρα που φιλοξενείται, γεγονός το οποίο πηγάζει κύρια από το ότι η επιχείρηση είναι ένας “ξένος” στη δεδομένη αγορά. Το κύριο επιχείρημα είναι ότι η ξένη αυτή επιχείρηση

αποκομίζει οφέλη εκμεταλλεόμενη τη δυνατότητα εισόδου στη χώρα. Η κριτική συνήθως πραγματοποιείται σε συναισθηματική βάση εκμεταλλεόμενη πολιτικής φύσης επιχειρήματα. Η καλύτερη αντιμετώπιση εδώ μέσω των δημοσίων σχέσεων απαιτεί η εικόνα και οι επικοινωνίες της επιχείρησης να λαμβάνουν υπόψη τα στοιχεία/επιχειρήματα που αποτελούν μέρος του κώδικα συμπεριφοράς της ξένης επιχείρησης σε μια αγορά του εξωτερικού (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 415).

Οι δημόσιες σχέσεις συμπληρώνονται συνήθως από τις δραστηριότητες της προώθησης των πωλήσεων, παρέχοντας ένα περιβάλλον που κυριαρχεί η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Αυτό κάνει τις τεχνικές προώθησης περισσότερο αποτελεσματικές. Για παράδειγμα, τα γαλλικά κρασιά έχουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα με τα κρασιά άλλων προελεύσεων, αφού τυγχάνουν μιας ιδιαίτερα αξιόλογης εικόνας, εικόνας που καλλιεργείται πάντοτε κατάλληλα με το πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων του οργανισμού κρασιού των Γάλλων παραγωγών (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 416).

### **5.3.9. Ο Διαφημιστικός Προϋπολογισμός**

Ο διαφημιστικός προϋπολογισμός συνδέει τους στόχους με τις αποφάσεις για τα μέσα μαζικής επικοινωνίας που θα χρησιμοποιηθούν. Συνήθως είναι συνάρτηση των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν, μια που αποτελεί το μέσο για την επίτευξή τους. Ο ίδιος προϋπολογισμός πολλές φορές αποτελεί και έναν μηχανισμό ελέγχου στη περίπτωση που επιβάλλεται η έγκριση από την κεντρική διεύθυνση. Στην πράξη, ο ιδιαίτερος τρόπος καθορισμού του προϋπολογισμού διαφέρει από την μια χώρα στην άλλη (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 409).

Στη θεωρία, είναι εύκολο να ορίσει κανείς τη χρηματική επένδυση που οφείλει να κάνει η επιχείρηση στη διαφήμιση στις διαφορετικές αγορές του εξωτερικού. Ο κανόνας είναι να συνεχίζει να επενδύει κανείς στη διαφήμιση όσο κάθε χρηματική μονάδα που επενδύεται επιστρέφει περισσότερα. Στην πράξη, ο κανόνας αυτός δεν είναι δυνατό να εφαρμοστεί αφού δεν μπορεί να εκτιμηθεί η απόδοσή της. Αυτό που θα πρέπει να θυμάται το στέλεχος του διεθνούς μάρκετινγκ στον καθορισμό του διαφημιστικού προϋπολογισμού, είναι ότι η διαφήμιση είναι μόνο ένα από τα διαφορετικά στοιχεία του μίγματος προώθησης και ότι ο καταμερισμός της επένδυσης στη διαφήμιση είναι ένα μέρος του προϋπολογισμού προώθησης (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 409).

Οι κυριότερες μέθοδοι καθορισμού του διαφημιστικού προϋπολογισμού είναι οι ίδιοι που εφαρμόζουμε για τον καθορισμό του διαφημιστικού προϋπολογισμού στην εθνική αγορά (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 409).

### 5.3.10 Η τακτική της έλξης και της ώθησης

Η σύνθεση και η έκταση των επιμέρους δραστηριοτήτων του προωθητικού μίγματος, αλλά και το μέγεθος του προϋπολογισμού, καθορίζονται από την απόφαση της επιχείρησης να επιλέξει την τακτική της έλξης (Pull strategy) ή της ώθησης (Push strategy). Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δίνουν διαφορετική βαρύτητα στην έλξη και στην ώθηση, που εκπορεύεται από το είδος του προϊόντος, τη δομή της αγοράς, τη φιλοσοφία των υπεύθυνων, τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών, αλλά και τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών (Ζώτος Γ., 2008, σελ. 49-50, Εξαδάκτυλος Ν., 2008, σελ. 26).

Η τακτική της έλξης (pull strategy) απευθύνεται στους καταναλωτές και δίνει έμφαση στη χρησιμοποίηση της διαφήμισης και συμπληρωματικά στην προώθηση των πωλήσεων. Στόχος της είναι να κινήσει το ενδιαφέρον, να διαμορφώσει θετική στάση για το προϊόν και να πείσει τον καταναλωτή, ώστε να αναζητήσει το προϊόν από τα κανάλια διανομής. Αντίστοιχα, οι ενδιάμεσοι (π.χ., κατάστημα λιανικού εμπορίου) θα παραγγείλουν το προϊόν από τον βιομήχανο, για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Η έλξη ανταποκρίνεται περισσότερο σε περιπτώσεις όπως όταν ο βαθμός εμπιστοσύνης ή προσήλωσης για το προϊόν είναι υψηλός, όταν οι καταναλωτές μπορούν να εντοπίσουν τις διαφορές των επώνυμων προϊόντων και όταν το επιλέγουν πριν από την επίσκεψη στο κατάστημα (Ζώτος Γ., 2008, σελ. 49-50, Εξαδάκτυλος Ν., 2008, σελ. 26).

Η τακτική της ώθησης (push strategy) εστιάζεται κυρίως στα κανάλια διανομής και περιλαμβάνει δραστηριότητες της λειτουργίας του μάρκετινγκ, οι οποίες ξεκινούν από τον βιομήχανο και απευθύνονται προς τους ενδιάμεσους και τους τελικούς καταναλωτές. Έμφαση δίνεται στην προώθηση των πωλήσεων και υποστηρικτικά στην προσωπική πώληση. Στόχος της είναι να πειστούν οι ενδιάμεσοι να υιοθετήσουν το προϊόν και να το προωθήσουν στον τελικό καταναλωτή. Η τακτική αυτή μπορεί να εφαρμόζεται σε διάφορες περιπτώσεις, όπως στο εισαγωγικό στάδιο ενός νέου προϊόντος, όταν ο βαθμός εμπιστοσύνης ή προσήλωσης προς το προϊόν (brand loyalty) είναι χαμηλός, όταν η αγορά του προϊόντος γίνεται άμεσα στο

κατάστημα, όταν η διαδικασία λήψης απόφασης είναι περισσότερο συναισθηματική και λιγότερο λογική και όταν τα ευεργετήματα από τη χρήση του προϊόντος έχουν γίνει κατανοητά από τον καταναλωτή (Ζώτος Γ., 2008, σελ. 49-50, Εξαδάκτυλος Ν., 2008, σελ. 26).

### **5.3.11. Η Στρατηγική των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας**

Τα ειδικά χαρακτηριστικά της αγοράς στόχου, οι στόχοι της διαφημιστικής εκστρατείας και ο διαφημιστικός προϋπολογισμός αποτελούν τη βάση επιλογής των αναγκαίων μέσων μαζικής επικοινωνίας. Οι κυριότεροι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για την τελική επιλογή τους είναι (Πατηγυράκης Γ., 1995, σελ. 409):

1. Η διαθεσιμότητα των επιθυμητών μαζικών μέσων επικοινωνίας σε μια δεδομένη αγορά.
2. Το ίδιο το προς διαφήμιση προϊόν ή υπηρεσία.
3. Οι ειδικές συνήθειες των εθνικών καταναλωτών ως προς τη χρήση των προτεινόμενων μέσων (Πατηγυράκης Γ., 1995, σελ. 409-410).

Στην πράξη, παρατηρεί κανείς σημαντική διακύμανση, όχι μόνο στη συνολική διαφημιστική επένδυση αλλά και στο βαθμό χρησιμοποίησης ορισμένων μέσων επικοινωνίας από τη μια χώρα στην άλλη (Πατηγυράκης Γ., 1995, σελ. 410).

## **5.4. Διανομή**

### **5.4.1. Τα κανάλια διανομής στη σύγχρονη πραγματικότητα**

Οι αγορές του εξωτερικού δεν είναι μόνο γεωγραφικά απομακρυσμένες από την εθνική αγορά, αλλά διαφέρουν από αυτή αφού χαρακτηρίζονται από την κυριαρχία διαφορετικών περιβαλλοντολογικών συνθηκών από αυτές της εθνικής αγοράς, (νομικό, πολιτιστικό, τεχνολογικό, πολιτικό, οικονομικό περιβάλλον). Οι διαφορές μεταξύ της αγοράς του εξωτερικού και της εθνικής αγοράς είναι συνήθως το κυριότερο εμπόδιο του αντιμετωπίζει το στέλεχος του διεθνούς μάρκετινγκ, στην εξαγωγή προϊόντων. Για να υπερκεραστούν, πρέπει πρώτα να αρχίσει κανείς με την επιλογή της περισσότερο αποδοτικής μεθόδου εισδοχής στην αγορά «στόχου» του εξωτερικού, σε σχέση με τους στρατηγικούς εξαγωγικούς στόχους της επιχείρησης και τα μέσα που διαθέτει (Πατηγυράκης Γ., 1995, σελ. 427).



Οι αποφάσεις διανομής προϊόντων στις αγορές του εξωτερικού είναι ένα μέρος του προγράμματος διεθνούς μάρκετινγκ. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων για τη διανομή του προϊόντων στο διεθνή χώρο είναι η ίδια, όπως και στην εθνική αγορά. Η κύρια διαφορά όμως για τις αποφάσεις διανομής στην αγορά του εξωτερικού από αυτές της εθνικής αγοράς, οφείλεται στην πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος. Η πολυπλοκότητα αυτή επιβάλλει συνήθως στον εξαγωγέα να σχεδιάσει και να λειτουργήσει ξεχωριστά κανάλια διανομής για τα προϊόντα του σε κάθε μια από τις αγορές του εξωτερικού, που να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις εθνικές ιδιομορφίες (πολιτιστικές, νομικές, κλιματολογικές κλπ). Κατ' αυτόν τον τρόπο, η ανάγκη σχεδιασμού και λειτουργίας διαφορετικών καναλιών σε κάθε αγορά του εξωτερικού, οδηγεί σε αδυναμία μεταφοράς των ιδίων τεχνικών μεθόδων διοίκησης διανομής σε διεθνές επίπεδο (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 428).

### **Πίνακας 5.3.: Παράγοντες επιλογής ενός καναλιού διανομής**

<b>Παράγοντες επιλογής ενός καναλιού διανομής</b>	
I.	Οι διαθέσιμοι πόροι και το μέγεθος της επιχείρησης
II.	Οι στόχοι της επιχείρησης και το στρατηγικό πρόγραμμα μάρκετινγκ
III.	Ο βαθμός ανταγωνισμού στην αγορά του εξωτερικού
IV.	Ο αριθμός των προϊόντων και η τεχνολογική τους πολυπλοκότητα
V.	Η δυνατότητα έκθεσης στους καταναλωτές «στόχο» του εξωτερικού
VI.	Η μέθοδος εισόδου στην αγορά
VII.	Άλλοι παράγοντες

**Πηγή:** Πανηγυράκης Γ., 1995 «Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ» σελ. 431

#### **5.4.2. Η αποτελεσματικότητα του διεθνούς καναλιού διανομής**

Στην εκτίμηση της αποτελεσματικότητας ενός καναλιού διανομής, όπως και στην περίπτωση επιλογής του, οι παράγοντες που λαμβάνονται υπ' όψη είναι το κόστος της συγκεκριμένης επιλογής, τα εμπόδια εισόδου στην αγορά που μας ενδιαφέρει, τα χαρακτηριστικά των ενδιάμεσων που χρησιμοποιούνται στο συγκεκριμένο κανάλι, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων της επιχείρησης και τέλος, τη δυνατότητά του να απορροφά ένα μεγάλο μέρος του αριθμού των διαφορετικών προϊόντων που παράγει η επιχείρηση (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 446). Συνήθως στην πράξη προτείνονται τα παρακάτω κριτήρια:

#### Πίνακας 5.4.: Κριτήρια ανάλυσης ενός διεθνούς καναλιού διανομής

Κριτήρια ανάλυσης ενός διεθνούς καναλιού διανομής	
I.	Γεωγραφική κάλυψη
II.	Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του καναλιού
III.	Δυνατότητα μακράς χρήσης
IV.	Έλεγχος
V.	Κόστος

**Πηγή:** Πανηγυράκης Γ., 1995 «Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ» σελ. 446

- **Γεωγραφική κάλυψη (coverage).** Η γεωγραφική κάλυψη αναφέρεται στη δυνατότητα του καναλιού να φτάσει με επιτυχία τους ξένους καταναλωτές που μας ενδιαφέρουν και να επιτύχει το επιδιωκόμενο μερίδιο αγοράς (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 446).
- **Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του καναλιού (character).** Περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά του καναλιού που έχουν σχέση με την καταλληλότητα του σε σχέση με τις ιδιαιτερότητες του προϊόντος (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 446).
- **Δυνατότητα μακράς χρήσης (continuity).** Τον εξαγωγέα, τον ενδιαφέρει να επιλέγει και να χρησιμοποιεί εκείνα τα κανάλια διανομής, που θα του δίνουν τη δυνατότητα μακράς συνεργασίας κ.ά. κατά συνέπεια παρουσίας σε μια αγορά του εξωτερικού. Ο παράγοντας αυτός εξαρτάται από το βαθμό που οι συμμετέχοντες ενδιαμέσοι λαμβάνουν μια ικανοποιητική αμοιβή και, κατ' αυτόν τον τρόπο, έχουν την επιθυμία να παραμένουν «πιστοί» στην επιχείρηση (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 447).
- **Έλεγχος (control).** Αναφέρεται στη δυνατότητα της επιχείρησης να ελέγχει το πρόγραμμα μάρκετινγκ που υποστηρίζει το προϊόν κατά τη χρησιμοποίηση του καναλιού (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 447).
- **Κόστος (cost).** Αναφέρεται στο μέγεθος της επένδυσης που πρέπει να πραγματοποιηθεί για να μπορεί η επιχείρηση να βασίζεται στη χρησιμοποίησή του (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 447).

Η αποτελεσματικότητα ενός καναλιού διανομής μπορεί να βελτιωθεί, πολλές φορές, με τη βελτίωση του περιθωρίου κέρδους που προσφέρει η επιχείρηση στους

συνεργάτες της – διανομείς, με την παρακολούθηση και ικανοποίηση των πιθανών παραπόνων τους, συμβάλλοντας στη μείωση του κόστους του αναγκαίου κεφαλαίου επένδυσης και στη συνεχή συμβολή στην αύξηση του κύκλου εργασιών του συγκεκριμένου καναλιού (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 447).

Ιδιαίτερη προσοχή οφείλει πολλές φορές η επιχείρηση να δίνει όταν χρησιμοποιούνται στην πραγματοποίηση της εξαγωγής μικρού σε μέγεθος ενδιάμεσοι, μια που συνήθως έχουν ανάγκη από υποστήριξη με πίστωση, εκπαίδευση και διάφορε άλλες υπηρεσίες (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 447).

Στον τελικό έλεγχο της αποτελεσματικότητας ενός καναλιού διεθνούς διανομής η προσοχή κατευθύνεται κύρια στο εάν και σε ποιον ακριβώς βαθμό το συγκεκριμένο κανάλι επιτρέπει στην επιχείρηση να αποστέλλει τις ποσότητες που επιθυμεί στη συγκεκριμένη αγορά του εξωτερικού, στον ακριβή χρόνο, και να επιτυγχάνει την τελική παρουσίαση του προϊόντος με άλλα συμπληρωματικά του προϊόντα (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 447-448).

Πολλές φορές ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας του διεθνούς καναλιού συμπληρώνεται με στοιχεία που προέρχονται από την ανάλυση των καθαρών πωλήσεων που επιτυγχάνουμε σε σχέση με το κόστος χρησιμοποίησής του. Η ανάλυση αυτή συμπληρώνεται από την εξέταση (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 448):

- Των διαφορετικών καναλιών που χρησιμοποιούμε για την κάθε μια από τις κατηγορίες προϊόντων της επιχείρησης
- Το κόστος εξασφάλισης του κάθε καναλιού, λαμβάνοντας υπ' όψη τυχόν αυξητικές τάσεις.
- Το είδος και ο αριθμός των τελικών καταναλωτών που εξασφαλίζει το κανάλι.
- Τις συνολικές πωλήσεις και τις μελλοντικές προοπτικές του.
- Τον αριθμό των ενδιάμεσων που χρησιμοποιούνται.
- Τη διαπραγματευτική δυνατότητα της επιχείρησης.
- Το βαθμό υποχρεώσεων της επιχείρησης προς τους ενδιάμεσους που χρησιμοποιούνται.
- Το είδος των καναλιών που χρησιμοποιούνται από τους ανταγωνιστές.
- Τη δυνατότητα αφομοίωσης νεωτερισμών από τα χρησιμοποιούμενα μέλη.

(Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 448)

### 5.4.3. Το δίλημμα του εξαγωγέα

Το πρόβλημα που αντιμετωπίζει ένας τυπικός εξαγωγέας καταναλωτικών προϊόντων είναι απλό. Για να κατορθώσει να εξάγει τα προϊόντα του σε μια αγορά του εξωτερικού που τον ενδιαφέρει πρέπει να κατορθώσει να πείσει μια σειρά από ενδιαμέσους να αγοράσουν, να αποθηκεύσουν, να εκθέσουν επιτυχώς και να διαθέσουν τα προϊόντα του. Σ' αυτήν την διαδικασία οι λιανέμποροι ιδιαίτερα των ανεπτυγμένων κρατών, έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δυνατότητα, αφού γνωρίζουν καλά από τη σύγχρονη πρακτική ότι ο χώρος και η προώθηση που θα διαθέσουν για ένα προϊόν θα επηρεάσει αποφασιστικά το ύψος των πωλήσεών του. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για προϊόντα ευρείας καταναλωτικής χρήσης, αλλά και για ηλεκτρικές συσκευές και ηλεκτρονικά προϊόντα, το ύψος των πωλήσεων των οποίων εξαρτάται από το χώρο που διατίθεται για την έκθεσή τους (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 449).

Οι λιανέμποροι σήμερα έχουν ενισχύσει τη διαπραγματευτική τους δυνατότητα με τη συνεργασία που επιτυγχάνουν πολλές φορές μεταξύ τους αγοράζοντας κεντρικά, εκτοπίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τον παραδοσιακό χονδρέμπορο και εισαγωγέα. Έτσι, κατορθώνουν να μειώνουν σημαντικά το κόστος προμήθειας των προϊόντων (κάθετη ολοκλήρωση) και λόγω του ιδιαίτερου βάρους τους εξασφαλίζουν ολοένα μεγαλύτερη υποστήριξη προώθησης από τους παραγωγούς. Οι λιανέμποροι έχουν δείξει πως προσαρμόζονται ταχύτερα από τους παραγωγούς στις νέες συνθήκες που επιβάλλει η σύγχρονη εποχή. Η συμπεριφορά τους αυτή δεν συνεπάγεται τίποτα το ανέντιμο ή ανορθόδοξο, αφού η κάθε μια από τις επιχειρήσεις που λειτουργούν στην αγορά, έχουν σήμερα την ελευθερία για μια παρόμοια δραστηριότητα. Αποτέλεσμα αυτής της πρωτοβουλίας είναι η ισχυρότερη διαπραγματευτική δυνατότητα που έχουν εξασφαλίσει σε διεθνή κλίμακα, με μόνη εξαίρεση την Ιαπωνία (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 449).

Σ' αυτό το νέο σύγχρονο πλαίσιο μπαίνει και το βασικό δίλημμα που αντιμετωπίζει ο τυπικός εξαγωγέας καταναλωτικών, κυρίως προϊόντων. Για να αντιμετωπίσει ο εξαγωγέας τη δυσμενή διαπραγματευτική δυνατότητα και να επιτύχει τους εξαγωγικούς του στόχους, θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη δύο κύρια σημεία (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 449):

1. Τα ενδιαφέροντα και οι στόχοι του εξαγωγέα και του λιανέμπορου είναι διαφορετικοί και, όπως έχει ήδη υπογραμμιστεί, μπορούν να αποτελέσουν σημείο τριβής, διαφωνιών και σύγκρουσης. Ο εξαγωγέας, όπως και ο εθνικός παραγωγός, αποβλέπουν στην αύξηση των πωλήσεων και των κερδών που προέρχονται από τα προϊόντα τους. Οι λιανέμποροι από τη μεριά τους δίνουν ιδιαίτερο βάρος στην αύξηση των συνολικών τους πωλήσεων ενός ορισμένου προϊόντος. Οι εξαγωγείς ενδιαφέρονται για την ενίσχυση της εικόνας του προϊόντος, της επιχείρησης και της χώρας προέλευσης, ενώ ο λιανέμπορος με τη σειρά του ενδιαφέρεται κύρια για την εικόνα του καταστήματος του (Παηγυράκης Γ., 1995, σελ. 450).
2. Οι λιανέμποροι, θεωρούν τα προϊόντα που εμπορεύονται σαν ένα μέσο που τους βοηθάει να αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό που υφίστανται από άλλους λιανέμπορους, σε μια αγορά που η δομή της γίνεται ολοένα πιο συγκεντρωτική. Ταυτόχρονα όμως βλέπουν πολλές φορές τα προϊόντα του εξαγωγέα ή του παραγωγού σαν προϊόντα ανταγωνιστικά μ' αυτά που διαθέτουν στα καταστήματά τους με το δικό τους εμπορικό σήμα (private-label brands) (Παηγυράκης Γ., 1995, σελ. 450).

#### **5.4.4.Βελτίωση διαπραγματευτικής ικανότητας**

**Ανάπτυξη μιας Στρατηγικής Διανομής.** Εδώ απαιτείται η ανάλυση του περιβάλλοντος του συγκεκριμένου καναλιού που μας ενδιαφέρει, σε σχέση με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και τις πιθανές ανταγωνιστικές κινήσεις. Στην πράξη μπορούμε να εφαρμόσουμε της αρχές της ανάλυσης SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), αναλύοντας και συνδέοντας τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης με τις μελλοντικές ευκαιρίες που σχετίζονται με το συγκεκριμένο εξαγωγικό κανάλι. Αποτέλεσμα μιας τέτοιας προσέγγισης θα είναι η ιεράρχηση των διάφορων εναλλακτικών καναλιών σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους και κατευθύνσεις. Η πολιτική αυτή θα επιτρέψει στην επιχείρηση να δίνει ιδιαίτερο βάρος σ' εκείνα τα κανάλια που θα της παρέχουν μελλοντικά περισσότερα αποτελέσματα και, σαν συμπέρασμα θα πρέπει να επενδύσει ιδιαίτερα σ' αυτήν την κατεύθυνση για να δημιουργήσει ισχυρή μελλοντική θέση (Παηγυράκης Γ., 1995, σελ. 450).

**Δημιουργία μιας οργανωτικής δομής που να εκφράζει την εξαγωγική στρατηγική.** Η εξαγωγική οργανωτική δομή θα πρέπει να αντανakλά τις στρατηγικές

επιλογές σε ότι αφορά την ιεράρχηση της σημασίας των διαφόρων καναλιών. Αυτή η πολιτική ίσως χρειάζεται να μεταφράζεται με ιδιαίτερες επενδύσεις, που πραγματοποιούνται με στόχο την πετυχημένη αρχική εισδοχή στη συγκεκριμένη αγορά και τη δημιουργία ειδικών δεσμών με τους διανομείς (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 450-451).

**Μέτρηση των αποτελεσμάτων της κάθε επένδυσης που πραγματοποιείται στο διεθνές κανάλι.** Ιδιαίτερο βάρος πρέπει να δοθεί εδώ στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των δαπανών προώθησης των προϊόντων στο συγκεκριμένο κανάλι. Αυτό απαιτεί στενή συνεργασία με τους ενδιάμεσους και την κατανόηση από την εξαγωγική επιχείρηση του ότι οι δαπάνες προώθησης των προϊόντων, αντιπροσωπεύουν μια επένδυση, η αποτελεσματικότητα της οποίας πρέπει να μετριέται κατά συστηματικό τρόπο (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 451).

**Συνεχή έρευνα δυνατότητας χρησιμοποίησης νέων καναλιών διανομής για τα προϊόντα της επιχείρησης.** Η επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει όλα τα πιθανά κανάλια πρόσβασης στις αγορές στόχους του εξωτερικού (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 451).

**Προσαρμογή των προϊόντων στις ιδιαίτερες ανάγκες του καναλιού διανομής που χρησιμοποιείται.** Η εξαγωγική επιχείρηση οφείλει να θεωρεί τους ενδιάμεσους της, σαν τους τελικούς καταναλωτές των προϊόντων της, που έχουν ιδιαίτερες ανάγκες σε προσφερόμενες υπηρεσίες, συσκευασία, περιθώριο κέρδους, επιδιωκόμενη ποιότητα κλπ. (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 451).

Τα παραπάνω σημεία έχουν ιδιαίτερη σημασία για τον Έλληνα εξαγωγέα, που συνήθως την είσοδό του σε ένα κανάλι διανομής την βασίζει σε μια πιθανή γνωριμία ή φιλική σχέση με τον διανομέα, ή απλά στην βεβαιότητά του ότι θα πρέπει αναγκαστικά να προτιμηθούν τα προϊόντα του μια που προέρχεται από μια χώρα με τέτοια ιστορία και παράδοση όπως η δική μας. Την αποτυχία μας στην διαπραγμάτευση, δεν θα πρέπει να την αποδίδουμε στον φιλελληνισμό ή ανθελληνισμό των συμμετεχόντων μελών, έννοιες ανύπαρκτες στη εμπορική λογική, αλλά στην ίδια την διαπραγματευτική δύναμη των προϊόντων και της γενικότερης προσφοράς μας (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 451).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

## 6.1. Τα Έγγραφα

### 6.1.1. Σκοπός και πεδίο εφαρμογής των Incoterms

Σκοπός των Incoterms είναι η παροχή ενός συνόλου διεθνών κανόνων για την ερμηνεία των συνηθέστερα χρησιμοποιούμενων στο εξωτερικό εμπόριο όρων. Έτσι, μπορεί να αποφευχθεί ή τουλάχιστον να περιοριστεί σε σημαντικό βαθμό η αβεβαιότητα της απόδοσης διαφορετικής ερμηνείας αυτών των όρων από χώρα σε χώρα (Incoterms. 2000, σελ. 5-6 σε συνδυασμό με το σχετικό έγγραφο της ATEbank-Διεύθυνση Επιχειρήσεων με τις αλλαγές εγγράφων Α.Π.:618/14-12-2010).

Συχνά τα συμβαλλόμενα μέρη δεν γνωρίζουν τις διαφορές που υπάρχουν στην εμπορική πρακτική μεταξύ των δύο χωρών τους. Αυτό μπορεί να εγείρει αφορμή για παρεξηγήσεις, αμφισβητήσεις και δικαστικούς αγώνες, με όση απώλεια χρόνου και χρήματος συνεπάγεται αυτό. Για την εξάλειψη των προβλημάτων αυτών το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο για πρώτη φορά το 1936 εξέδωσε ένα σύνολο από διεθνής κανόνες για την ερμηνεία των εμπορικών όρων. Οι κανόνες αυτοί έγιναν γνωστοί ως “Incoterms 1936”. Μεταγενέστερα, το 1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000 και πρόσφατα το 2010, ακολούθησαν τροποποιήσεις και προσθήκες με σκοπό να εναρμονίσουν τους κανόνες με τις τρέχουσες διεθνής εμπορικές πρακτικές (Incoterms. 2000, σελ. 5-6 σε συνδυασμό με το σχετικό έγγραφο της ATEbank-Διεύθυνση Επιχειρήσεων με τις αλλαγές εγγράφων Α.Π.:618/14-12-2010).

Πρέπει να τονιστεί ότι το πεδίο εφαρμογής των Incoterms περιορίζεται σε θέματα που σχετίζονται με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μερών που συμβάλλονται στη σύμβαση πώλησης αναφορικά με την παράδοση των πωλουμένων εμπορευμάτων (με την έννοια των «υλικών» εμπορευμάτων, μη συμπεριλαμβανομένων των «άυλων» όπως των προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών) (Incoterms. 2000, σελ. 5-6 σε συνδυασμό με το σχετικό έγγραφο της ATEbank-Διεύθυνση Επιχειρήσεων με τις αλλαγές εγγράφων Α.Π.:618/14-12-2010).

Παρά το γεγονός ότι είναι βασικό να γνωρίζουν οι εξαγωγείς και οι εισαγωγείς ότι υπάρχει μεγάλη πρακτική συνάφεια μεταξύ των διαφόρων συμβάσεων που απαιτούνται προκειμένου να διεκπεραιωθεί μια συναλλαγή του διεθνούς

εμπορίου –δηλαδή δεν απαιτείται μόνο η σύμβαση πώλησης αλλά και η σύμβαση μεταφοράς, ασφάλισης και χρηματοδότησης- οι Incoterms αφορούν μόνο τη μία από αυτές και συγκεκριμένα τη σύμβαση πώλησης (Incoterms. 2000, σελ. 5-6 σε συνδυασμό με το σχετικό έγγραφο της ΑΤΕbank-Διεύθυνση Επιχειρήσεων με τις αλλαγές εγγράφων Α.Π.:618/14-12-2010).

Οι Incoterms ασχολούνται με έναν αριθμό συγκεκριμένων υποχρεώσεων που αναλαμβάνουν τα συμβαλλόμενα μέρη – όπως την υποχρέωση του πωλητή να θέσει το εμπόρευμα στη διάθεση του αγοραστή ή να το παραδώσει προς μεταφορά ή να το παραδώσει στον προορισμό – και για την κατανομή των κινδύνων μεταξύ των μερών στις περιπτώσεις αυτές (Incoterms. 2000, σελ. 5-6 σε συνδυασμό με το σχετικό έγγραφο της ΑΤΕbank-Διεύθυνση Επιχειρήσεων με τις αλλαγές εγγράφων Α.Π.:618/14-12-2010).

Περαιτέρω, ασχολούνται με τις υποχρεώσεις του εκτελωνισμού του εμπορεύματος, την υποχρέωση του αγοραστή για παραλαβή καθώς επίσης την υποχρέωση να παράσχει αποδείξεις για την προσήκουσα εκπλήρωση των σχετικών υποχρεώσεων. Παρά το ότι οι Incoterms είναι εξαιρετικά σημαντικοί για την εκτέλεση της συμβάσεως πώλησης, δεν καλύπτουν καθόλου έναν σημαντικό αριθμό προβλημάτων που μπορεί να ανακύψουν σε μια τέτοια σύμβαση, όπως μεταβίβαση κυριότητας και άλλων ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων, αθετήσεις συμβάσεων και τις συνέπειες που προκύπτουν από αυτές τις αθετήσεις καθώς επίσης και απαλλακτικές ρήτρες σε ορισμένες περιπτώσεις. Πρέπει να τονιστεί ότι οι Incoterms δεν σκοπεύουν να αντικαταστήσουν τέτοιους συμβατικούς όρους που απαιτούνται για μια ολοκληρωμένη σύμβαση πώλησης είτε με την ενσωμάτωση κάποιων τυποποιημένων όρων, είτε με κάποιους όρους που συμφωνήθηκαν μετά από διαπραγματεύσεις (Incoterms. 2000, σελ. 5-6 σε συνδυασμό με το σχετικό έγγραφο της ΑΤΕbank-Διεύθυνση Επιχειρήσεων με τις αλλαγές εγγράφων Α.Π.:618/14-12-2010).

### **6.1.2. Incoterms 2010**

#### **Ομάδα E Αναχώρηση**

**EXW** Εκ του Εργοταξίου (... κατονομαζόμενος τόπος)

#### **Ομάδα F Κύρια μεταφορά απλήρωτη**

**FCA** Ελεύθερο στο Μεταφορέα (... κατονομαζόμενος τόπος)



**FAS** Ελεύθερο Παραπλεύρως του Πλοίου (... κατονομαζόμενο λιμάνι φόρτωσης)

**FOB** Ελεύθερο επί του Πλοίου (... κατονομαζόμενο λιμάνι φόρτωσης)

#### **Ομάδα C Κύρια μεταφορά πληρωμένη**

**CFR** Αξία και Ναύλος (... κατονομαζόμενο λιμάνι προορισμού)

**CIF** Αξία, Ασφάλεια και Ναύλος (... κατονομαζόμενο λιμάνι προορισμού)

**CPT** Μεταφορά Πληρωμένη έως (... κατονομαζόμενος τόπος προορισμού)

**CIP** Μεταφορά και Ασφάλεια Πληρωμένη έως (... κατονομαζόμενος τόπος προορισμού)

#### **Ομάδα D Άφιξη**

**DAT** Παραδοτέο στο σταθμό

**DAP** Παραδοτέο στον τόπο

**DDP** Παραδοτέο με Δασμό Πληρωμένο

Ο όρος DAP (Delivered at Place) αντικατέστησε τους όρους DAF, DES, DEQ και DDU. Το αφιχθέν «όχημα» με όρο παράδοσης DAP μπορεί να είναι ένα πλοίο και ο τόπος προορισμού μπορεί να είναι ένα λιμάνι. Κατά συνέπεια, θεωρήθηκε ότι το DAP μπορεί να χρησιμοποιηθεί αντί του DES και αυτό θα κάνει τους όρους περισσότερο εύχρηστους, με την κατάργηση όρων που ήταν ουσιαστικά ίδιοι. Με τον όρο DAP ο πωλητής φέρει όλα τα κόστη (εκτός από οποιαδήποτε έξοδα εκτελωνισμού εισαγωγής) και τους κινδύνους μεταφοράς μέχρι τον τόπο προορισμού (Incoterms. 2000, σελ. 9 σε συνδυασμό με το σχετικό έγγραφο της ATEbank-Διεύθυνση Επιχειρήσεων με τις αλλαγές εγγράφων Α.Π.:618/14-12-2010).

#### **6.1.3. Εκτελωνισμός**

Ο όρος «εκτελωνισμός» έχει δώσει λαβή σε πολλές παρεξηγήσεις. Έτσι, οπουδήποτε γίνεται αναφορά στην υποχρέωση του πωλητή ή του αγοραστή να αναλάβει τις ευθύνες για τη διέλευση του εμπορεύματος από το τελωνείο της χώρας εξαγωγής ή εισαγωγής είναι πλέον ξεκάθαρο ότι η υποχρέωση αυτή δεν περιλαμβάνει μόνο την πληρωμή των δασμών και λοιπών επιβαρύνσεων αλλά επίσης και τη

διεκπεραίωση και πληρωμή οποιονδήποτε διοικητικών ζητημάτων συνδέονται με τη διέλευση του εμπορεύματος από το τελωνείο και τη σχετική ενημέρωση των αρχών. Επιπλέον θεωρείται – αν και εντελώς λανθασμένα – ότι σε μερικές περιοχές είναι ακατάλληλη η χρησιμοποίηση όρων που αφορούν υποχρέωση εκτελωνισμού εμπορευμάτων όταν, όπως στο εμπόριο εντός ζώνης των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή σε άλλες ζώνες ελεύθερου εμπορίου, δεν υφίσταται πλέον υποχρέωση καταβολής δασμών και δεν υπάρχουν περιορισμοί σχετικοί με τις εισαγωγές ή εξαγωγές. Για να διευκρινιστεί αυτή η περίπτωση, προστέθηκε η φράση «όπου απαιτείται» στα άρθρα A2 και B2 καθώς και A6 και B6 των σχετικών Incoterms *ώστε να χρησιμοποιούνται χωρίς οποιαδήποτε αμφιβολία όταν δεν απαιτούνται τελωνειακές διαδικασίες* (Incoterms. 2000, σελ. 26-27).

Συνήθως είναι επιθυμητό να φροντίζει για τον εκτελωνισμό το μέρος που εδρεύει στο κράτος στο οποίο θα λάβει χώρα ή τουλάχιστον από κάποιον που ενεργεί για λογαριασμό του. Έτσι, κανονικά ο εξαγωγέας πρέπει να εκτελωνίσει το εμπόρευμα προς εξαγωγή, ενώ ο αγοραστής πρέπει να εκτελωνίσει το εμπόρευμα προς εισαγωγή (Incoterms. 2000, σελ. 27).

Οι Incoterms 1990 ξεκίνησαν από την πιο πάνω αρχή με τους όρους EXW και FAS (υποχρέωση εκτελωνισμού προς εξαγωγή από τον αγοραστή) και DEQ (υποχρέωση εκτελωνισμού προς εισαγωγή από τον πωλητή) αλλά στους Incoterms 2000 οι όροι FAS και DEQ μετέθεσαν την υποχρέωση του εκτελωνισμού του εμπορεύματος προς εξαγωγή στον πωλητή και προς εισαγωγή στον αγοραστή, ενώ στον όρο EXW – που αντιπροσωπεύει το ελάχιστο των υποχρεώσεων του πωλητή – παρέμεινε ως είχε (εκτελωνισμός προς εξαγωγή στον αγοραστή). Στον όρο DDP ο πωλητής ειδικώς συμφωνεί αυτό που συνάγεται από την ονομασία του όρου – **Delivered Duty Paid** (Παραδοτέο Δασμός Πληρωμένος) – δηλαδή να εκτελωνίσει το εμπόρευμα προς εισαγωγή και να πληρώσει οποιονδήποτε δασμό συνεπάγεται αυτό (Incoterms. 2000, σελ. 27).

#### **6.1.4. Η φορτωτική και το ηλεκτρονικό εμπόριο**

Παραδοσιακά, η φορτωτική επί του πλοίου (on board bill of lading) αποτελεί το μόνο αποδεκτό έγγραφο που οφείλει να παρουσιάσει ο πωλητής στους όρους CFR και CIF (Incoterms. 2000, σελ. 30).

Η φορτωτική επιτελεί τρεις σημαντικές λειτουργίες. Συγκεκριμένα, αποτελεί:

- απόδειξη παράδοσης του εμπορεύματος επί του κύτους του πλοίου,
- αντίγραφο της σύμβασης μεταφοράς, και
- ένα μέσο μεταβίβασης σε κάποιο άλλο πρόσωπο των δικαιωμάτων επί του εμπορεύματος κατά τη διακίνησή του, με τη μεταβίβαση σε αυτό του εγγράφου.

Τα υπόλοιπα εκτός της φορτωτικής έγγραφα μεταφοράς επιτελούν τις δύο πρώτες από τις προαναφερθείσες λειτουργίες, αλλά δεν παρέχουν δυνατότητα ελέγχου της παράδοσης του εμπορεύματος στον προορισμό ούτε διευκολύνουν τον αγοραστή να μεταπωλήσει το εμπόρευμα κατά τη διαμετακόμιση του με την παράδοση του εγγράφου στον αγοραστή του. Αντί αυτού, τα υπόλοιπα έγγραφα κατονομάζουν το μέρος που δικαιούται να παραλάβει το εμπόρευμα στον προορισμό. Το γεγονός ότι η κατοχή της φορτωτικής είναι απαραίτητη για την παραλαβή του εμπορεύματος από το μεταφορέα στον προορισμό, καθιστά ιδιαίτερος δυσχερή την αντικατάστασή της από ηλεκτρονικό μέσο επικοινωνίας (Incoterms. 2000, σελ. 30).

Επιπλέον, συνηθίζεται να εκδίδονται φορτωτικές σε πολλαπλά πρωτότυπα αλλά, φυσικά, είναι ζωτικής σημασίας για τον αγοραστή, ή για την τράπεζα που διενεργεί κατ' εντολή του πληρωμή στον πωλητή, να βεβαιωθεί ότι παραδόθηκαν από τον πωλητή όλα τα πρωτότυπα (η αποκαλούμενη «πλήρης σειρά» [“full set”]). Αυτό αποτελεί και απαίτηση των Κανόνων για τις Ενεγγύους Πιστώσεις του ΔΕΕ (τους αποκαλούμενους Ομοιόμορφους Κανόνες και Συνήθειες – «ΟΚΣ» του ΔΕΕ, (ICC Uniform Customs and Practice – “UCP”), ισχύουσα κατά την ημερομηνία κυκλοφορίας των Incoterms 2000 έκδοση του ΔΕΕ No. 500 (Incoterms. 2000, σελ. 30-31).

Το έγγραφο μεταφοράς πρέπει να πιστοποιεί όχι μόνο την παράδοση του εμπορεύματος στο μεταφορέα αλλά επίσης ότι το εμπόρευμα παρελήφθη εντάξει και σε καλή κατάσταση, στο βαθμό που αυτό μπορεί να διαπιστωθεί από το μεταφορέα. Οποιαδήποτε σημείωση στο έγγραφο μεταφοράς που επισημαίνει ότι το εμπόρευμα δεν ήταν σε τέτοια κατάσταση καθιστά το έγγραφο «μη καθαρό» και ως εκ τούτου μη αποδεκτό βάσει των ΟΚΣ (Incoterms. 2000, σελ. 31).

Παρά την ιδιαίτερη νομική φύση της φορτωτικής, αναμένεται ότι στο εγγύς μέλλον θα υποκατασταθεί από ηλεκτρονικά μέσα. Η έκδοση των Incoterms 1990 είχε ήδη λάβει καταλλήλως υπόψη αυτή την αναμενόμενη εξέλιξη. Σύμφωνα με τις

ρήτρες A8, τα έγγραφα μπορούν να αντικατασταθούν από ηλεκτρονικά μηνύματα με την προϋπόθεση ότι τα μέρη έχουν συμφωνήσει να επικοινωνούν ηλεκτρονικώς. Τέτοια μηνύματα μπορούν να διαβιβάζονται απευθείας στα ενδιαφερόμενα μέρη ή μέσω ενός τρίτου μέρους που παρέχει υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας. Μια τέτοια παρεχόμενη από τρίτο μέρος υπηρεσία, που θα μπορούσε να είναι χρήσιμη, είναι η καταχώρηση των διαδοχικών κοιμιστών της φορτωτικής. Συστήματα που παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες, όπως η αποκαλούμενη υπηρεσία BOLERO, ενδέχεται να απαιτούν πρόσθετη υποστήριξη από κατάλληλες νομοθετικές ρυθμίσεις και κανόνες όπως αποδεικνύουν και οι Κανόνες για τις Ηλεκτρονικές Φορτωτικές (Rules for Electronic Bills of Lading) της CMI του 1990 και τα άρθρα 16-17 του Προτύπου Νόμου για το Ηλεκτρονικό Εμπόριο (Model Law on Electronic Commerce) της UNCITRAL του 1996 (Incoterms. 2000, σελ. 31).

#### **6.1.5. Τρόπος μεταφοράς και ο κατάλληλος Incoterm**

Κάθε τρόπος μεταφοράς

Ομάδα E

EXW Εκ του εργοταξίου (...κατονομαζόμενος τόπος)

Ομάδα F

FCA Ελεύθερο στο μεταφορέα (... κατονομαζόμενος τόπος)

Ομάδα C

CPT Μεταφορά πληρωμένη έως (... κατονομαζόμενος τόπος προορισμού)

CIP Μεταφορά και ασφάλεια πληρωμένη έως (... κατονομαζόμενος τόπος προορισμού)

Ομάδα D

DAF Παραδοτέο στα σύνορα (... κατονομαζόμενος τόπος)

DDU Παραδοτέο με δασμό απλήρωτο (... κατονομαζόμενος τόπος προορισμού)

DDP Παραδοτέο με δασμό πληρωμένο (... κατονομαζόμενος τόπος προορισμού)

(Incoterms. 2000, σελ. 28-29 σε συνδυασμό με το σχετικό έγγραφο της ATEbank-Διεύθυνση Επιχειρήσεων με τις αλλαγές εγγράφων Α.Π.:618/14-12-2010).

#### **6.1.5.1. Μεταφορά δια θαλάσσης ή δια εσωτερικής υδάτινης οδού μόνο**

##### Ομάδα F

FAS Ελεύθερο παραπλεύρωσ του πλοίου (... κατονομαζόμενο λιμάνι φόρτωσης)

FOB Ελεύθερο επί του πλοίου (... κατονομαζόμενο λιμάνι φόρτωσης)

##### Ομάδα C

CFR Αξία και ναύλος (... κατονομαζόμενο λιμάνι προορισμού)

CIF Αξία, ασφάλεια και ναύλος (... κατονομαζόμενο λιμάνι προορισμού)

##### Ομάδα D

DES Παραδοτέο εκ του πλοίου (... κατονομαζόμενο λιμάνι προορισμού)

DEQ Παραδοτέο εκ της προκυμαίας (κατονομαζόμενο λιμάνι προορισμού)  
(Incoterms. 2000, σελ. 28-29 σε συνδυασμό με το σχετικό έγγραφο της ATEbank-Διεύθυνση Επιχειρήσεων με τις αλλαγές εγγράφων Α.Π.:618/14-12-2010).

#### **6.1.5.2. Μη διαπραγματεύσιμο έγγραφο μεταφοράς αντί φορτωτικής**

Στα τελευταία χρόνια έχει επέλθει σημαντική απλούστευση της πρακτικής για τα έγγραφα. Συχνά οι φορτωτικές αντικαθίστανται από μη διαπραγματεύσιμα έγγραφα παρόμοια με αυτά που χρησιμοποιούνται για τύπους μεταφοράς διαφορετικούς από τη μεταφορά δια θαλάσσης. Τα έγγραφα αυτά καλούνται “φορταποδείξεις θαλάσσιας μεταφοράς” (sea waybills), “φορταποδείξεις τακτικών γραμμών” (liner waybills), “ναυλαποδείξεις” (freight receipts), ή παραλλαγές αυτών των εκφράσεων. Η χρήση μη διαπραγματεύσιμων εγγράφων είναι αρκούντως ικανοποιητική εκτός εάν ο αγοραστής επιθυμεί να πωλήσει το εμπόρευμα κατά τη διαμετακόμιση του παραδίδοντας στο νέο αγοραστή ένα έγγραφο. Για να είναι εφικτό αυτό, πρέπει υποχρεωτικά να διατηρηθεί η υποχρέωση του πωλητή βάσει των όρων CFR και CIF να παραδώσει μια φορτωτική. Ωστόσο, όταν τα συμβαλλόμενα μέρη γνωρίζουν ότι ο αγοραστής δεν σκοπεύει να πωλήσει το εμπόρευμα κατά τη διαμετακόμιση του, μπορούν να συμφωνήσουν ειδικώς για την απαλλαγή του πωλητή

από την υποχρέωση να παραδώσει φορτωτική, ή αλλιώς μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους όρους CPT και CIP όπου δεν απαιτείται η παράδοση φορτωτικής (Incoterms. 2000, σελ. 31-32 σε συνδυασμό με το σχετικό έγγραφο της ΑΤΕbank-Διεύθυνση Επιχειρήσεων με τις αλλαγές εγγράφων Α.Π.:618/14-12-2010).

## **6.2. Διακίνηση εντός της ΕΕ**

Από την καθιέρωση της Ενιαίας Αγοράς τον Ιανουάριο 1993, η φυσική διακίνηση των εμπορευμάτων έχει διαχωριστεί από τη γραφειοκρατική διαδικασία για τα εμπορεύματα που διακινούνται προς άλλη χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012α).

Αυτό θεωρητικά σημαίνει ότι η αποστολή εμπορευμάτων στην Ευρώπη είναι πολύ εύκολη, επειδή δεν απαιτούνται τιμολόγια που να συνοδεύουν το εμπόρευμα ούτε υπάρχουν τελωνειακά έγγραφα προς συμπλήρωση στα σύνορα ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012α).

Ωστόσο ο εφοδιασμός της μεταφορικής εταιρείας ή του μεταφορέα με λεπτομερή στοιχεία σχετικά με το φορτίο εξακολουθεί να αποτελεί την ορθή εμπορική πρακτική ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012α).

Αν και οι τελωνειακές διαδικασίες έχουν καταργηθεί, ισχύουν ακόμη οι κανονισμοί προστασίας και ασφάλειας ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012α).

Ιδιαίτερα μάλιστα οι αεροπορικές εταιρείες ζητούν πάντοτε να γνωρίζουν τη φύση του κάθε φορτίου ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012α).

Η Eurotunnel, ο φορέας λειτουργίας της Σήραγγας της Μάγχης, επιβάλλει ένα αυστηρό καθεστώς ασφαλείας, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι οι εξαγωγείς θα πρέπει πάντοτε να είναι σίγουροι ότι τα εμπορεύματά τους συνοδεύονται από τα απαραίτητα έγγραφα ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012α).

### **6.2.1. Πωλήσεις προς εμπόρους εγγεγραμμένους στα μητρώα ΦΠΑ της Ε.Ε**

Μία εταιρεία που αποστέλλει εμπορεύματα σε πελάτη της σε άλλη χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης θα πρέπει να φροντίσει αρκετά ζητήματα. Το πρώτο της μέλημα είναι να ελέγξει εάν ο αποδέκτης είναι εγγεγραμμένος στα μητρώα ΦΠΑ. Οι περισσότερες επιχειρήσεις στο εξωτερικό είναι εγγεγραμμένες στα μητρώα ΦΠΑ ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012α).

Εάν η επιχείρηση είναι εγγεγραμμένη στα μητρώα Φ.Π.Α., η Ελληνική εταιρεία μπορεί να λογίσει στη συγκεκριμένη πώληση μηδενικό ποσοστό ΦΠΑ, εφ' όσον ο αριθμός ΦΠΑ του αποδέκτη αναγράφεται στο εμπορικό τιμολόγιο ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012α).

Ο αριθμός καταχώρησης στα μητρώα ΦΠΑ πρέπει να έχει τον σωστό αριθμό ψηφίων ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012α).

Τα κατά τόπους Τελωνεία και οι Φορολογικές Αρχές μπορούν να επιβεβαιώσουν τους αριθμούς ΦΠΑ μέσα σε λίγα λεπτά ωστόσο είναι πρακτική των Φορολογικών Αρχών να μην αποκαλύπτουν τους αριθμούς ΦΠΑ ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012α).

Έχοντας λάβει το σωστό αριθμό ΦΠΑ, ο φορτωτής πρέπει να κρατήσει έγγραφη απόδειξη της εξαγωγής, η οποία είναι συνήθως ένα πιστοποιητικό φόρτωσης, μία αεροπορική φορτωτική, ένα έντυπο οδικής μεταφοράς (CMR), μία ειδοποίηση πληρωμής από Τράπεζα του εξωτερικού ή μία φωτοτυπία επιταγής ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012α).

### **6.2.2. Πίνακας πωλήσεων εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης**

Ο φορτωτής συμπληρώνει κάθε τρίμηνο ένα πίνακα πωλήσεων εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στον οποίο περιέχονται λεπτομερώς όλες οι πωλήσεις προς επιχειρήσεις εγγεγραμμένες στα μητρώα ΦΠΑ της Ευρωπαϊκής Ένωσης ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012α).

Τα ποσά για κάθε πελάτη αθροίζονται κατά αριθμό ΦΠΑ έτσι ώστε να συμπληρώνεται ο σωστός αριθμός πεδίων ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012α).

Μόνον οι μικρότερες εταιρείες μπορούν να αποφύγουν την συμπλήρωση του πίνακα πωλήσεων εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όμως ακόμη και αυτές πρέπει να ζητήσουν την άδεια του Τελωνείου για να συμπληρώνουν μόνον έναν πίνακα σε ετήσια βάση ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012α).

### **6.3. Διακίνηση σε τρίτες χώρες**

Το σύστημα που ισχύει για τη διακίνηση εμπορευμάτων σε τρίτες χώρες κινείται σε πιο παραδοσιακά πλαίσια. Τα απαιτούμενα έγγραφα συνοδεύουν πάντοτε τα διακινούμενα εμπορεύματα και πρέπει απαραίτητως να παρουσιάζονται στους

Λιμένες ή στους Αερολιμένες αναχώρησης από την Ελλάδα. Το κύριο τελωνειακό έντυπο που απαιτείται για τις εξαγωγές είναι το Ενιαίο Διοικητικό Έγγραφο (ΕΔΕ, Single Administrative Document, SAD) ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

## 6.4 Τα έγγραφα της εξαγωγής

### 6.4.1. Ενιαίο Διοικητικό Έγγραφο (ΕΔΕ)

Το ΕΔΕ χρησιμοποιείται σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση και εκτός από τη γλώσσα είναι πανομοιότυπο σε όλες τις χώρες-μέλη ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

Αν και το ΕΔΕ μπορεί να συμπληρωθεί από τον φορτωτή, είναι ευκολότερο η διαδικασία αυτή να γίνει από τον μεταφορέα, ο οποίος έχει όλες τις πληροφορίες που αφορούν τη μεταφορά του συγκεκριμένου φορτίου, όπως είναι ο αριθμός πτήσης ή το όνομα του πλοίου ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

Υπάρχουν επίσης κάποιες απλοποιημένες διαδικασίες για τη συμπλήρωση των εξαγωγικών διατυπώσεων, ιδιαίτερα χρήσιμες όταν τα εμπορεύματα αποστέλλονται με μία ομαδική αποστολή (groupage) ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

Σε ορισμένες περιπτώσεις το ΕΔΕ πρέπει να συμπληρωθεί από τον εξαγωγέα, όπως για παράδειγμα όταν τα εμπορεύματα υπόκεινται στη χορήγηση αδείας εξαγωγής, πράγμα που σημαίνει ότι δεν μπορούν αν εξέλθουν από την Ελλάδα χωρίς την άδεια του Υπουργείου Ανάπτυξης (μηχανολογικός εξοπλισμός) ή του Υπουργείου Εμπορίου (προϊόντα που επηρεάζουν την εθνική άμυνα και ασφάλεια, όπως οπτικά συστήματα, συστήματα προηγμένης τεχνολογίας και λοιπά είδη COCOM) ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

Σε μια τέτοια περίπτωση ο εξαγωγέας πρέπει κανονικά να συμπληρώσει το πρώτο μέρος του ΕΔΕ και να δώσει το μερικώς συμπληρωμένο έντυπο στον μεταφορέα, ο οποίος θα συμπληρώσει τα υπόλοιπα μέρη του κατά τον συνήθη τρόπο ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

Μετά τον έλεγχο, το Τελωνείο θα επιστρέψει θεωρημένο αντίγραφο του ΕΔΕ στον εξαγωγέα ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

Οι μεγαλύτεροι εξαγωγείς μπορούν να ζητήσουν Επιτόπιο Έλεγχο Εξαγωγών από τα Τελωνεία. Αυτό σημαίνει ότι οι τελωνειακές διατυπώσεις διεξάγονται στους χώρους των εξαγωγέων ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).



Τα Τελωνεία διατηρούν το δικαίωμα να επισκέπτονται τους χώρους και να ελέγχουν τις διαδικασίες ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

Το πλεονέκτημα του Επιτόπιου Ελέγχου Εξαγωγών για τον εξαγωγέα είναι ότι όλα τα έγγραφα μπορούν να προετοιμαστούν εκ των προτέρων επί τόπου, και να μην απομένει καμία άλλη διαδικασία να ολοκληρωθεί στον λιμένα ή αερολιμένα φόρτωσης ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

#### **6.4.2. Τιμολόγιο**

Το σημαντικότερο έγγραφο το οποίο πρέπει να ετοιμάσει ο εξαγωγέας είναι το Τιμολόγιο ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β). Στο Παράρτημα Β συμπεριλαμβάνεται ένα υπόδειγμα του συγκεκριμένου εγγράφου.

Το Τιμολόγιο πρέπει να συνοδεύει κάθε φόρτωση, ακόμη και όταν τα εμπορεύματα αποστέλλονται ελεύθερα πληρωμής ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

Το τιμολόγιο είναι το βασικό έγγραφο που χρησιμοποιείται στις εξαγωγές, και κάθε άλλο έγγραφο χρησιμοποιεί πληροφορίες οι οποίες εμφανίζονται σε αυτό ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

Συχνά ζητείται από τους εξαγωγείς να προετοιμάσουν ένα προτιμολόγιο (Pro forma Invoice). Το έγγραφο αυτό χρησιμοποιείται υπό τύπον προσφοράς ή όταν η πληρωμή γίνεται προκαταβολικά και οι λέξεις pro forma πρέπει να εμφανίζονται ευκρινώς ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

Όταν αποστέλλονται δείγματα χωρίς χρέωση, οι Τελωνειακές Αρχές ζητούν την υποβολή ενός τιμολογίου για τελωνειακούς και μόνον λόγους. Στην περίπτωση αυτή στο τιμολόγιο αναγράφεται η ρήτρα «Χωρίς εμπορική αξία. Αναγραφόμενη αξία μόνον για τελωνειακούς σκοπούς» ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

Μερικές χώρες ζητούν επικυρωμένα ή θεωρημένα τιμολόγια, πράγμα που σημαίνει ότι ο εξαγωγέας πρέπει να έχει το τιμολόγιο του θεωρημένο πριν από την αποστολή των εμπορευμάτων. Η θεώρηση ή η επικύρωση γίνονται από Εμπορικό Επιμελητήριο ή από Πρεσβεία, ανάλογα με τις απαιτήσεις της χώρας προορισμού ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

### 6.4.3. Πιστοποιητικό προέλευσης

Ένα άλλο έγγραφο που απαιτείται συχνά είναι ο Πιστοποιητικό προέλευσης, το οποίο πρέπει να συμπληρώνεται πριν από την εξαγωγή των εμπορευμάτων ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β). Στο Παράρτημα Β συμπεριλαμβάνεται ένα υπόδειγμα του συγκεκριμένου εγγράφου.

Στην Ελλάδα τα Πιστοποιητικά Προέλευσης χορηγούνται από τα Εμπορικά Επιμελητήρια. Μετά τη συμπλήρωση του σχετικού εντύπου, το Επιμελητήριο θεωρεί το Πιστοποιητικό και χρεώνει κάποια έξοδα για τη μεσολάβησή του ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

Όλες οι αραβικές χώρες ζητούν πιστοποιητικό προέλευσης θεωρημένο από τον Εμπορικό Ακόλουθο της Πρεσβείας τους στην Ελλάδα ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

Στην περίπτωση που κάποια αραβική χώρα δεν έχει Πρεσβεία ή Προξενείο στην Ελλάδα, τότε ζητείται η θεώρηση από την Πρεσβεία οποιασδήποτε άλλης αραβικής χώρας ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

### 6.4.4. Κιβωτολόγιο

Το Κιβωτολόγιο περιγράφει το περιεχόμενο ενός φορτίου ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

Οι εξαγωγείς που χρησιμοποιούν πρόγραμμα ηλεκτρονικού υπολογιστή για την σύνταξη των τιμολογίων, μπορούν ταυτόχρονα να συντάξουν και το Κιβωτολόγιο ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

Πολλές από τις πληροφορίες που εμφανίζονται στο τιμολόγιο επαναλαμβάνονται και στο Κιβωτολόγιο, το οποίο περιλαμβάνει τον αριθμό και το είδος των κιβωτίων, το περιεχόμενό τους, το καθαρό και μικτό βάρος σε χιλιόγραμμα καθώς και τις πλήρεις διατάξεις και το συνολικό μέγεθος κάθε κιβωτίου ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

Στο κάτω μέρος του κιβωτολογίου αθροίζονται όλες οι μονάδες συσκευασίας ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

#### 6.4.5. Πιστοποιητικό συμμόρφωσης (Certificate of conformity)

Ορισμένες χώρες απαιτούν όλα τα εμπορεύματα να είναι εφοδιασμένα με Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β). Στο Παράρτημα Β συμπεριλαμβάνεται ένα υπόδειγμα του συγκεκριμένου εγγράφου.

Το Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης επιβεβαιώνει ότι τα εμπορεύματα είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές που ισχύουν στη χώρα εισαγωγής. Το Πιστοποιητικό πρέπει να εκδίδεται πριν από τη φόρτωση. Οι περισσότερες χώρες ορίζουν έναν Οργανισμό σε κάθε χώρα που είναι αποκλειστικά υπεύθυνος για την έκδοση αυτών των πιστοποιητικών ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

Οι οργανισμοί αυτοί ζητούν συχνά να επαληθεύσουν τα φορτία πριν από την έκδοση του πιστοποιητικού συμμόρφωσης. Τα εμπορεύματα που φθάνουν στα σύνορα χωρίς πιστοποιητικό συμμόρφωσης κινδυνεύουν να κατασχεθούν. Οι εξαγωγείς θα πρέπει να γνωρίζουν ότι οι εταιρείες που εκδίδουν τα πιστοποιητικά χρεώνουν κάποια έξοδα για την παροχή των υπηρεσιών τους (περίπου 10% επί της αξίας του οριστικού τιμολογίου), τα οποία θα πρέπει να συνυπολογίσουν κατά την προετοιμασία των προσφορών τους ([www.acsmi.gr](http://www.acsmi.gr), 2012β).

#### 6.5. Οι όροι πληρωμής

Ο εξαγωγέας συνήθως καθορίζει μια πιστωτική πολιτική που εξαρτάται και επηρεάζεται από το ύψος του κινδύνου που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στην αγορά εξωτερικού. Οι κύριοι στόχοι του εξαγωγέα είναι πάντοτε η ικανοποίηση του εισαγωγέα αλλά και η επίτευξη των χρηματοοικονομικών στόχων της επιχείρησης. Ο εξαγωγέας, για να εξασφαλίσει την πληρωμή των προς εξαγωγή προϊόντων, θα πρέπει να λάβει υπ' όψη τους παρακάτω παράγοντες στις διαπραγματεύσεις πληρωμής (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 375).

1. Το ύψος που αντιπροσωπεύει η εξαγωγική παραγγελία, σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης που δίνει ένα μέτρο προστασίας.
2. Τους όρους πληρωμής που παρέχονται από τους ανταγωνιστές.
3. Τις συνήθειες πρακτικές του κλάδου.
4. Τη δυνατότητα της επιχείρησης να χρηματοδοτήσει εξαγωγικές δραστηριότητες.

5. Τη δυνατότητα διαπραγμάτευσης των δύο μερών (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 375-376).

Οι όροι πληρωμής που προβάλλονται από τον εξαγωγέα διαφέρουν ανάλογα με την πείρα, το μέγεθος και τη γενικότερη ανταγωνιστικότητα του. Οι τρόποι πληρωμής διαφέρουν από προκαταβολή μέχρι την παροχή πίστωσης (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 376).

Ο περισσότερο ευνοϊκός τρόπος πληρωμής για την εξαγωγική επιχείρηση είναι η πληρωμή τοις μετρητοίς, μια που εξασφαλίζει τους εξαγωγείς από οποιοδήποτε κίνδυνο και επιτρέπει την άμεση χρήση χρημάτων. Η εφαρμογή της είναι πολύ περιορισμένη και χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις που ο εξαγωγέας έχει λόγους να αμφιβάλει για την καλή πίστη του εισαγωγέα, ή όταν τα δύο μέρη έρχονται σε επαφή για πρώτη φορά. Η ίδια πολιτική παρατηρείται όταν γίνεται εξαγωγική παραγγελία προσαρμοσμένη σε ιδιαίτερες απαιτήσεις του εισαγωγέα, αφού ο κίνδυνος σ' αυτήν την περίπτωση είναι μεγαλύτερος από τις συνήθεις εξαγωγικές δραστηριότητες. Ο όρος αυτός μπορεί να είναι σημαντικό εμπόδιο για τον εισαγωγικό πελάτη, μια που μπορεί να μην διαθέτει τα αναγκαία κεφάλαια (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 376-377).

Η πιστωτική επιστολή εκδίδεται από μια τράπεζα μετά από αίτηση του εισαγωγέα. Σ' αυτήν, η τράπεζα εγγυάται την πληρωμή ενός ποσού με την παρουσίαση των αναγκαίων εγγράφων που περιγράφουν την εκτέλεση μιας αποστολής προϊόντων. Οι εγγυητικές επιστολές είναι το συνηθέστερο μέσο πληρωμής στις διεθνείς συναλλαγές. Η τράπεζα που εκδίδει την εγγυητική επιστολή είναι συνήθως η τράπεζα του εισαγωγέα, ενώ ο εξαγωγέας συνήθως κάνει την αποδοχή της ύστερα από γνωμάτευση της τράπεζας που συνεργάζεται (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 377).

Η εγγυητική επιστολή δίνει πολλά πλεονέκτημα και στα δύο συμβαλλόμενα μέρη (εισαγωγέα – εξαγωγέα), γεγονός που ερμηνεύει την ευρεία της χρήση. Στην πράξη, χρειάζεται προσοχή από τη μεριά του εξαγωγέα για να ανταποκριθεί πλήρως στις προδιαγραφές της εντολής αναφέρονται στην επιστολή για να αποφύγει τυχόν άρνηση πληρωμής από τη μεριά της τράπεζας. Η ύπαρξη πλαστών εγγυητικών επιστολών δεν είναι σπάνιο φαινόμενο ειδικά στις υπό-ανάπτυξη χώρες, πράγμα που απαιτεί πάντοτε την επικύρωση της από την τράπεζα του εξαγωγέα. Η πραγματική

πληρωμή πραγματοποιείται με ένα ένταλμα πληρωμής (draft) που δεν διαφέρει πολύ από μια επιταγή (check), αφού η εντολή πληρωμής είναι μια εντολή προς ένα μέρος να πληρώσει το άλλο (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 377).

Στην περίπτωση της συλλογής εγγράφων (documentary collection) ο εξαγωγέας αποστέλλει τα προϊόντα με τα αναγκαία έγγραφα αποστολής και ένα ένταλμα πληρωμής που του αποδίδεται από μια τράπεζα που διενεργεί για λογαριασμό του. Η εντολή πληρωμής μπορεί να απαιτεί πληρωμή σε ορισμένη ημερομηνία ανεξάρτητα από την ημερομηνία που ο εισαγωγέας παρέλαβε τα προϊόντα και την ίδια εντολή (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 377).

Ένας άλλος τρόπος πληρωμής, ο πλέον διαδεδομένος στην αγορά του εξωτερικού, είναι ο ανοιχτός λογαριασμός. Ο εξαγωγέας εδώ δίνει έναν ανοιχτό λογαριασμό στον εισαγωγέα, πράγμα που αναιρεί πολλά πραγματικά και ψυχολογικά εμπόδια στην πραγματοποίηση της εξαγωγής. Η διαδικασία αυτή απαιτεί να υπάρχει σχέση υψηλής εμπιστοσύνης ανάμεσα στα δύο μέρη, μια που δεν υπάρχει έγγραφο ή εγγύηση πληρωμής. Ο ανοιχτός λογαριασμός είναι συνήθης πρακτική μεταξύ των κρατών της ΕΟΚ και των επιχειρήσεων τους, όπως και μεταξύ των θυγατρικών μιας πολυεθνικής επιχείρησης (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 377-378).

Ο περισσότερο ευνοϊκός τρόπος πληρωμής για τον εισαγωγέα είναι η πληρωμή με την τελική πώληση των εμπορευμάτων (consignment selling). Η πρακτική αυτή δίνει όλα τα βάρη και κινδύνους στον εξαγωγέα και η χρήση της, σαν αποτέλεσμα του κινδύνου που συνεπάγεται, πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτικά λαμβάνοντας υπ' όψη τις ιδιαιτερότητες της εξαγωγής, τα χαρακτηριστικά του πελάτη και τους γενικότερους εξαγωγικούς στόχους (Πανηγυράκης Γ., 1995, σελ. 377-378).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

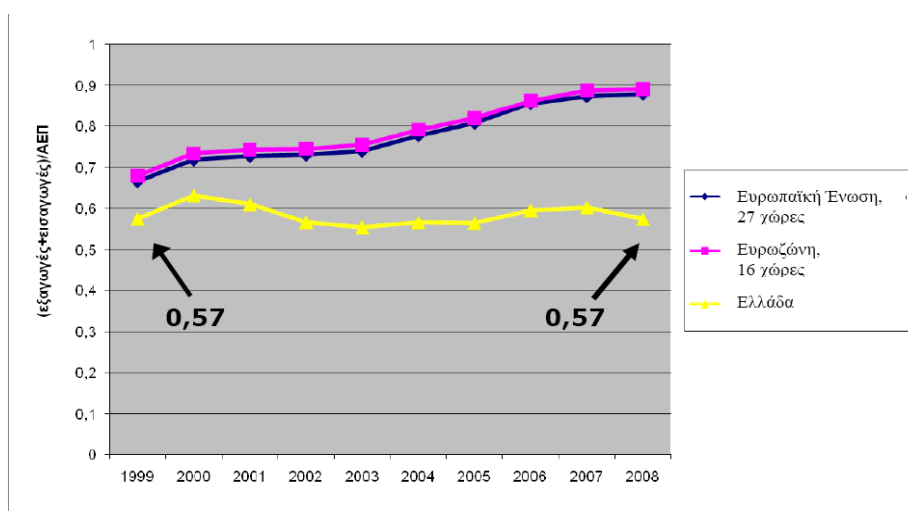
### ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

#### 7.1. Το ελληνικό αναπτυξιακό υπόδειγμα

Οι σημερινές ανάγκες και οι προοπτικές στρέφονται προς άλλους τομείς της οικονομίας, ιδιαίτερα τον εξωτερικό τομέα. Η ανάπτυξη του εξωτερικού τομέα υστέρησε τα τελευταία έτη, ώστε η Ελλάδα να παραμένει σήμερα μία σχετικά κλειστή οικονομία. Κατά την τελευταία δεκαετία, το άθροισμα εισαγωγών και εξαγωγών ως ποσοστό του ΑΕΠ, δείκτης ο οποίος χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της εξωστρέφειας της οικονομίας, ήταν στην Ελλάδα ίσο με το 58,4%, όταν ο μέσος όρος της Ευρωζώνης ήταν 79,1%. Ακόμα χειρότερα, ενώ ο βαθμός της εξωστρέφειας των Ευρωπαϊκών οικονομιών έβαινε αυξανόμενος κατά τη διάρκεια της δεκαετίας, στην Ελλάδα δεν σημειώθηκε καμία ουσιαστική πρόοδος: ο σχετικός λόγος ήταν 0,57 το 1999 και επέστρεψε σε αυτό το μέγεθος το 2008 (Διάγραμμα 7.1) (Αναστασάτος Τ., 2009).

**Διάγραμμα 7.1.: Ο βαθμός εξωστρέφειας της ελληνικής οικονομίας, 1995-2008**

**Δείκτης: (εξαγωγές + εισαγωγές) / ΑΕΠ**



**Πηγή:** AMECO (European Commission), επεξεργασία Eurobank Research, Αναστασάτος Τ., 2009

## 7.2. Επενδυτικά Προγράμματα

Το Υπουργείο Εξωτερικών αναπτύσσει νέα πεδία οικονομικών, κοινωνικών και πολιτισμικών δραστηριοτήτων, για τα οποία είναι απαραίτητη η διαμόρφωση μηχανισμών και η ανάπτυξη υποδομών με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία του ([www.antonistikitita.gr](http://www.antonistikitita.gr), 2012).

Στο πλαίσιο αυτό, το Υπουργείο Εξωτερικών αξιοποιεί τις δυνατότητες που δίνονται από τα Επιχειρησιακά Προγράμματα του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ), από το Εθνικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης ή τις δυνατότητες από άλλα χρηματοδοτικά πλαίσια ([www.antonistikitita.gr](http://www.antonistikitita.gr), 2012).

Το 2002 το Υπουργείο Εξωτερικών ξεκίνησε την υλοποίηση των πρώτων συγχρηματοδοτούμενων έργων, στο πλαίσιο του Γ' ΚΠΣ. Τα έργα αυτά αφορούσαν κατά κύριο λόγο δράσεις της Διπλωματικής Ακαδημίας σε δύο βασικούς τομείς, την Αρχική και τη Δια-Βίου Εκπαίδευση ([www.antonistikitita.gr](http://www.antonistikitita.gr), 2012).

Με τη σύσταση της Ειδικής Υπηρεσίας Συντονισμού και Εφαρμογής Χρηματοδοτικών Προγραμμάτων, ΕΥΣΧΕΠ, (Δεκέμβριος 2008) και την απόκτηση Πιστοποιητικού Διαχειριστικής Επάρκειας (Μάρτιος 2009), δημιουργήθηκε το θεσμικό πλαίσιο για τον προγραμματισμό και την παρακολούθηση παρεμβάσεων, που στοχεύουν στην ([www.antonistikitita.gr](http://www.antonistikitita.gr), 2012):

- Ενίσχυση του οργανωτικού-λειτουργικού μοντέλου του Υπουργείου Εξωτερικών
- Ανάπτυξη Υποδομών και Εφαρμογή Νέων Τεχνολογιών
- Ενίσχυση εργαλείων και ανάπτυξη μηχανισμών Οικονομικής Διπλωματίας

Ανάπτυξη Διεθνών Συνεργασιών σε τομείς κοινού ενδιαφέροντος στο πλαίσιο των προγραμμάτων Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας ([www.antonistikitita.gr](http://www.antonistikitita.gr), 2012).

Δεν είναι όμως όλες οι επενδύσεις εξίσου ωφέλιμες. Όλες οι δράσεις, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών τόνωσης των επενδύσεων, πρέπει να κατατείνουν προς την κατεύθυνση της αποφασιστικής ενίσχυσης της 2012α) ανταγωνιστικότητας και των εξαγωγικών επιδόσεων της χώρας. Τα τελευταία έτη,

και οι λιγιστές ξένες επενδύσεις οι οποίες έγιναν στη χώρα αφορούσαν κατά κύριο λόγο εξαγορά εγχωρίων παραγωγικών μονάδων και όχι δημιουργία νέων μονάδων (Greenfield investment). Αυτό θα ήταν λιγότερο προβληματικό εάν οι απελευθερωμένοι εγχώριοι πόροι κατευθύνονταν σε άλλες παραγωγικές δραστηριότητες. Αυτό σπανίως συνέβη λόγω, αφενός των παθογενειών του οικονομικού περιβάλλοντος (γραφειοκρατία, διαφθορά κτλ), και αφετέρου της έλλειψης παραγωγικής κουλτούρας από την ελληνική επιχειρηματική τάξη η οποία εν γένει φαίνεται να προτιμά βραχυχρόνιου ορίζοντα επενδύσεις και αναθέσεις δημοσίων έργων. Όσες ξένες επενδύσεις δεν ήταν εξαγορές εγχωρίων ανταγωνιστών, αφορούσαν κυρίως δραστηριότητες εξυπηρέτησης της εγχώριας αγοράς (λιανικό και χονδρικό εμπόριο, κύρια καταναλωτικών αγαθών) και όχι παραγωγικές επενδύσεις ή την χρησιμοποίηση της χώρας ως πλατφόρμας για την διεξαγωγή εξαγωγών σε γειτονικές αγορές (Αναστασάτος Τ., 2009).

Προκειμένου να καταρτιστεί μία επιτυχής πολιτική επενδύσεων πρέπει καταρχήν να απαντηθεί το ερώτημα γιατί η Ελλάδα, ενώ δεν προσελκύει παραγωγικές επενδύσεις, προσελκύει επενδύσεις εξυπηρέτησης της εγχώριας αγοράς. Οι αιτίες αυτού του φαινομένου είναι πολλαπλές. Καταρχήν, η υπερτίμηση της πραγματικής ισοτιμίας σημαίνει ανταγωνιστικό μειονέκτημα για τις επιχειρήσεις οι οποίες θα αποφάσιζαν να παράγουν στην Ελλάδα και να εξάγουν σε άλλες χώρες, εκτός ζώνης ευρώ. Αντίθετα, για την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν παραχθεί αλλού, με δεδομένο κόστος, το υψηλό επίπεδο τιμών σημαίνει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Επιπλέον, η άνοδος του διαθέσιμου εισοδήματος των Ελλήνων δημιούργησε δυναμική για μεγέθυνση των εγχωρίων αγορών, την οποία οι ξένες επιχειρήσεις έσπευσαν να εκμεταλλευτούν. Πιθανώς και οι ελληνικές εμπορικές επιχειρήσεις δεν υπήρξαν αρκετά ανταγωνιστικές σε όρους παραγωγικότητας και marketing ώστε να μην αφήσουν περιθώρια κερδοφορίας ξένων ανταγωνιστών (Αναστασάτος Τ., 2009).

### **7.2.1. Ενίσχυση εξαγωγών**

Οι πολιτικές για την ενίσχυση των παραγωγικών επενδύσεων οφείλουν να θέτουν ως γνώμονα την αύξηση των εξαγωγών. Αφενός, η δραματική κατάσταση του ΙΤΣ και του εξωτερικού χρέους καθιστά επείγουσα την ανάγκη βελτίωσης των εξαγωγικών επιδόσεων. Αφετέρου, είναι τεκμηριωμένο ότι οι εξαγωγές ασκούν πολλαπλασιαστική επίδραση στο ΑΕΠ. Προσομοιώσεις έχουν δείξει ότι μία αύξηση



1% της ξένης ζήτησης για ελληνικά προϊόντα και υπηρεσίες, η οποία μεταφράζεται σε ισο-ποσοστιαία αύξηση των εξαγωγών μεσο-χρόνια, επιφέρει μία μόνιμη αύξηση του ΑΕΠ κατά 0,23% στο διηνεκές. Η επένδυση σε επιχειρήσεις εξαγωγικού προσανατολισμού δεν θα βελτιώσει απλώς τα έσοδα από εξαγωγές. Το ποιοτικό ανταγωνιστικότητα εξαγωγικό περιβάλλον και η ανάπτυξη των υπηρεσιών θα οδηγήσουν σε μία δυναμική διαδικασία αναδιάρθρωσης προς καινούριες εξειδικεύσεις και συνακόλουθη υποκατάσταση εισαγωγών με διπλή ωφέλεια για τη χώρα. Περαιτέρω, θα συνδράμει στη μεγιστοποίηση, μακροχρονίως, του παραγωγικού δυναμικού της χώρας, την καλλιέργεια παραγωγικής κουλτούρας, αλλά και την δημιουργία φορολογικών εσόδων για την αποπληρωμή των δημόσιων ελλειμμάτων και χρεών (Αναστασάτος Τ., 2009).

Η στροφή προς την ποιότητα και στις εξαγωγές θα περιορίσει την ανάγκη μείωσης του κόστους εργασίας για την αναστροφή των απωλειών ανταγωνιστικότητας. Επειδή τα προϊόντα και οι υπηρεσίες υψηλής ποιότητας έχουν χαμηλότερη ελαστικότητα τιμής, δεν επηρεάζονται τόσο από την πραγματική υπερτίμηση. Επιπλέον έχουν υψηλή εισοδηματική ελαστικότητα, άρα η παγκόσμια ζήτηση για αυτά αναμένεται να αυξάνεται διαχρονικά όσο αυξάνεται το παγκόσμιο ΑΕΠ. Για να καταστεί όμως εφικτή μία στρατηγική ποιότητας θα απαιτηθεί μία σημαντική επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο, γνώσεις, δεξιότητες, έρευνα και σύνδεση της καινοτομίας με την επιχειρηματικότητα (Αναστασάτος Τ., 2009).

Τα τελευταία χρόνια συντελείται μία βραδεία αναδιάταξη των ελληνικών εξαγωγών προς τομείς έντασης τεχνολογίας και γνώσης. Κλάδοι, όπως τα μη σιδηρούχα μέταλλα, οι συσκευές και ο εξοπλισμός τηλεπικοινωνιών, τα πλαστικά, τα καλλυντικά προϊόντα, ο βιομηχανικός εξοπλισμός, τα ιατρικά και φαρμακευτικά προϊόντα και τα οχήματα ακολουθούν ανοδική πορεία. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας στα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας δεν είναι επαρκής και δεν αντισταθμίζει την επιδείνωση στα προϊόντα μέσης και χαμηλής τεχνολογίας. Το εμπορικό ισοζύγιο των αγροτικών προϊόντων είναι πλέον ελλειμματικό λόγω της διεύθυνσης προϊόντων χαμηλότερου κόστους στην Ελλάδα και τις αδυναμίες της ελληνικής γεωργίας (εμμονή σε παραδοσιακά προϊόντα, μικρό μέγεθος γεωργικών εκμεταλλεύσεων, αδυναμία προώθησης, κουλτούρα παραγωγής για τις επιδοτήσεις της ΚΑΠ κτλ). Η ανάγκη στροφής προς την ποιότητα είναι αναμφισβήτητη και για

τον πρωτογενή τομέα: βιολογικές καλλιέργειες, προϊόντα υγιεινής διατροφής, οργάνωση γεωργών και συστήματα ελέγχου ποιότητας (Αναστασάτος Γ., 2009).

Οι τάσεις στροφής προς την ποιότητα πρέπει να ενισχυθούν τα επόμενα έτη. Στους υφιστάμενους τομείς πρέπει να επιδιωχθεί η αύξηση της εγχώριας προστιθέμενης αξίας. Αυτό σημαίνει εγχώρια παραγωγή τεχνογνωσίας. Εάν γίνεται μία απλή συναρμολόγηση κι επανεξαγωγή σε αναπτυσσόμενες χώρες τα οφέλη θα είναι μικρά και εν πολλοίς θα αντισταθμίζονται από τις υψηλές εισαγωγές ενδιάμεσων αγαθών, όπως συμβαίνει σήμερα. Η εξαγωγική προσπάθεια όμως επιβάλλεται να επεκταθεί και σε άλλους κλάδους οι οποίοι ενσωματώνουν γνώση. Οι ερευνητικοί φορείς πρέπει άμεσα να εκπονήσουν εμπειριστατωμένες μελέτες με ποσοτική τεκμηρίωση ταυτοποίησης των κλάδων στους οποίους η ελληνική οικονομία θα μπορούσε να έχει συγκριτικό πλεονέκτημα. Οι μελέτες αυτές πρέπει να περιλαμβάνουν (Αναστασάτος Γ., 2009):

1. Την ταξινόμηση των στοιχείων τα οποία αποτελούν συγκριτικά πλεονεκτήματα για τη χώρα (κλίμα, πολιτισμός, απόθεμα ανθρώπινου κεφαλαίου, γεωγραφική θέση) και των οικονομικών δραστηριοτήτων οι οποίες θα μπορούσαν να κεφαλαιοποιήσουν αυτά τα πλεονεκτήματα.
2. Ποσοτικοποίηση της προστιθέμενης αξίας η οποία θα προκύψει από τις σχετικές οικονομικές δραστηριότητες: σε μικροοικονομικό επίπεδο με μελέτες καθαρής παρούσας αξίας των projects και σε μακροοικονομικό επίπεδο με μέτρηση του συνολικού οφέλους για τη χώρα, συμπεριλαμβανομένων των εξωτερικών οικονομικών.
3. Πρόβλεψη των τάσεων στις παγκόσμιες αγορές για τα αντίστοιχα προϊόντα και υπηρεσίες.
4. Πρόταση κόστους κινήτρων που θα μπορούσαν να θεσπιστούν για να ενθαρρυνθεί η εξειδίκευση σε αυτούς τους τομείς (Αναστασάτος Γ., 2009).

Ως προς τα κίνητρα, οι εθνικές επιδοτήσεις δεν είναι η προτεινόμενη μέθοδος. Κάτι τέτοιο, αφενός θα προσέκρουε στις διατάξεις της Ε.Ε. περί ανταγωνισμού. Αφετέρου, οι επιδοτήσεις ιστορικά έχουν αποδειχτεί αναποτελεσματικές καθώς επιβαρύνουν τον κρατικό προϋπολογισμό, προκαλούν στρεβλώσεις στις σχετικές τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών (άρα στροφή πόρων προς μη αποτελεσματικές

δραστηριότητες) και δημιουργούν κρατικοδίαιτες επιχειρήσεις οι οποίες αδυνατούν να ανταγωνιστούν διεθνώς μετά το πέρας των επιδοτήσεων. Προτεινόμενες μέθοδοι ενίσχυσης είναι η εντατικότερη ενημέρωση των επιχειρηματιών για τις ευκαιρίες νέων αγορών και τα ευρωπαϊκά προγράμματα στήριξης της επιχειρηματικότητας, η ορθολογικοποίηση του πλαισίου χρηματοδότησης (η οποία είναι παραδοσιακά ισχνή για νέες δραστηριότητες οι οποίες θεωρούνται ότι ενσωματώνουν υψηλότερο ρίσκο) και η μείωση του έμμεσου κόστους έναρξης και λειτουργίας επιχειρήσεων (γραφειοκρατία, διαφθορά, ασαφές χωροταξικό πλαίσιο, χαμηλής ποιότητας υποδομές κτλ). Η δεινή δημοσιονομική κατάσταση της χώρας απαγορεύει τις μεγάλες φοροελαφρύνσεις στις επενδύσεις αλλά οι φορολογικοί συντελεστές δεν πρέπει να αποκλίνουν πολύ από αυτούς των χωρών της ΕΕ ώστε να μην δημιουργείται φορολογικό μειονέκτημα (Αναστασάτος Τ., 2009).

### **7.2.2. Πρόγραμμα Εξωστρέφεια-Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων**

Το Πρόγραμμα «**ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**» έχει ως σκοπό την ενίσχυση και υποστήριξη των ΜΜΕ, και υπό προϋποθέσεις και των μεγάλων επιχειρήσεων, για την έναρξη/συνέχιση της εξωστρεφούς ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματικής τους δράσης. Οι ειδικοί στόχοι του Προγράμματος είναι ([www.espa.gr](http://www.espa.gr), 2012):

- Η αύξηση της εξωστρέφειας της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Η τόνωση της επιχειρηματικότητας και των συνεργασιών των επιχειρήσεων παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον.
- Η αύξηση της προβολής των ελληνικών επιχειρήσεων και των προϊόντων τους με το εξωτερικό τους περιβάλλον.
- Ο αναπροσανατολισμός της παραγωγής προς κλάδους και προϊόντα υψηλότερης προστιθέμενης αξίας που θα συμβάλλουν στην ενίσχυση της εξωστρεφούς ανταγωνιστικότητας τους μέσω της τόνωσης της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων και της σύναψης διεθνών συνεργασιών.
- Η υποστήριξη και αύξηση των παραγωγικών επενδύσεων που συμβάλλουν στην ενίσχυση τη παρουσίας των ελληνικών επιχειρήσεων στο διεθνές περιβάλλον ([www.espa.gr](http://www.espa.gr), 2012).

Με το πρόγραμμα αυτό, που αποτελεί πάγιο αίτημα των εξαγωγικών επιχειρήσεων της χώρας, προσφέρεται μία τονωτική ένεση ζεστού χρήματος στην πραγματική οικονομία, ουσιαστική στήριξη στην εξωστρεφή επιχειρηματικότητα, και παράλληλα ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα και η ευελιξία των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων ([www.antagonistikotita.gr](http://www.antagonistikotita.gr), 2012).

### **7.2.3. Χρηματοδότηση Εξωστρέφειας μέσω ΕΤΕΑΝ και Eurobank**

Η Eurobank επελέγη από το Ε.Τ.Ε.ΑΝ. μετά από διαγωνιστική διαδικασία ως ο χρηματοπιστωτικός οργανισμός που θα υλοποιήσει τη Δράση «Εξωστρέφεια».

Για το σκοπό αυτό θα διαθέσει την επόμενη διετία 140 εκατομμύρια ευρώ, στα οποία θα προστεθούν 70 εκατομμύρια ευρώ από πόρους του Ταμείου Επιχειρηματικότητας, που έχει συσταθεί ως χωριστή χρηματοδοτική μονάδα εντός του Ε.Τ.Ε.ΑΝ. ([www.agronews.gr](http://www.agronews.gr), 2012).

Πρόσβαση στα συνολικά 210 εκατομμύρια ευρώ θα έχουν, σε μια ιδιαίτερα κρίσιμη συγκυρία, εκατοντάδες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Η διάθεση των πόρων είναι στοχευμένη, ώστε να ενισχυθεί η εξωστρέφεια και η ανταγωνιστικότητά τους και να διευκολυνθεί η επέκταση της δραστηριότητάς τους σε υφιστάμενες ή νέες αγορές ([www.agronews.gr](http://www.agronews.gr), 2012).

Το ύψος του κάθε δανείου κυμαίνεται από 50.000 έως 500.000 ευρώ, ενώ το επιτόκιο δανεισμού, λόγω της συμμετοχής του Ταμείου Επιχειρηματικότητας, διαμορφώνεται πολύ χαμηλότερο από τα τρέχοντα επίπεδα της αγοράς και παραμένει σταθερό για όλη τη διάρκεια του δανείου (από 5 έως 10 έτη) ([www.agronews.gr](http://www.agronews.gr), 2012).

Μέσα από τη Δράση «Εξωστρέφεια» μπορούν να χρηματοδοτηθούν μεταξύ άλλων δαπάνες αγοράς και εγκατάστασης μηχανημάτων και εξοπλισμού για βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών, βελτίωσης διαδικασιών και διαχείρισης, διασφάλισης ποιότητας και προτυποποίησης, προβολής σε αγορές-στόχους, αγοράς πρώτων υλών, εμπορευμάτων, συσκευασιών και υπηρεσιών κ.ά. ([www.agronews.gr](http://www.agronews.gr), 2012).

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι ο Δείκτης Ευκολίας Διεξαγωγής Επιχειρηματικής δραστηριότητας της Παγκόσμιας Τράπεζας για το 2010 κατατάσσει την Ελλάδα 109<sup>η</sup> μεταξύ 183 χωρών. Για να γίνει σύγκριση με άλλες

χώρες που αντιμετωπίζουν εξωτερικά ελλείμματα, η Βουλγαρία είναι 44<sup>η</sup>, η Πορτογαλία 48<sup>η</sup>, η Ρουμανία 55<sup>η</sup>, η Ισπανία 62<sup>η</sup> και η Τουρκία 73<sup>η</sup>. Η χαμηλή αυτή κατάταξη αντανάκλα τα εγγενή προβλήματα της οικονομίας (δυσκαμψίες, πληθώρα διοικητικών περιορισμών) που πλήττουν την συνολική παραγωγικότητα και τις εξαγωγικές της επιδόσεις, πέραν του ζητήματος των τιμών. Ο ΣΕΒ (2010) κατέγραψε 250 εμπόδια σε 30 πεδία επιχειρηματικής δράσης, από την ίδρυση μιας εταιρείας μέχρι την εκκαθάρισή της. Τα κυριότερα σχετίζονται με τις συναρμοδιότητες και την ασυνεννοησία υπουργείων και φορέων, την απροθυμία συνεργασίας με τους φορείς της αγοράς, αναχρονιστικούς κανόνες και ρυθμίσεις, την έλλειψη χωροταξικού σχεδιασμού και την πολυνομία. Αυτά τα εμπόδια καταλήγουν σε ύπαρξη πολλών κλειστών επαγγελμάτων και αγορών, πληθώρα μη ανταποδοτικών εισφορών υπέρ τρίτων και κρατικό προσδιορισμό αμοιβών και τιμών (Καραμούζης Ν.,Τ. Αναστασάτος, 2011).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

## CASE STUDY

### 8.1. Ιστορικό

Η VENUS ιδρύθηκε το 1964. Ξεκίνησε ως κοινοπραξία παραγωγών λόγω των εγγενών αδυναμιών του συνεταιριστικού νόμου που δεν έδινε ευχέρεια κινήσεων.

Οι παραγωγοί ήταν από όλο τον Νομό (Ημαθίας). Οι περισσότεροι ήταν μεγάλοι παραγωγοί αλλά ο αριθμός στο ξεκίνημα ήταν πολύ μικρός (15) λόγω του μεγάλου πολέμου από το εμπορικό κατεστημένο για αποτυχία αυτής, της μεγάλης προσπάθειας που ξεκίνησε τη δραστηριότητά της από τα κρατικά ψυγεία του Κοπανού Ναούσης.

Τα αποτελέσματα την πρώτη χρονιά ξεπέρασαν κάθε προσδοκία. Οι τιμές εκκαθάρισης ήταν πολλαπλάσιες των τιμών του εμπορίου. Το δεύτερο χρόνο τα μέλη γίνονται 54 και τον επόμενο χρόνο 83, ενώ το ενδιαφέρον των παραγωγών να συμμετάσχουν ήταν συνεχές και αυξανόμενο.

Ρίχνοντας από την πρώτη στιγμή το βάρος στην ποιότητα έξω από κομματικές κηδεμονίες και με καθαρά οικονομικά κριτήρια η VENUS πολύ γρήγορα ανέβασε τον πήχη πολύ ψηλά. Ήταν μια νησίδα αυτοδιαχείρισης και αυτοδιάθεσης των προϊόντων των μελών της που έφτασε σε σημείο πολύ γρήγορα, να αποτελεί ξεχωριστή αναφορά στα δελτία τιμών του εξωτερικού.

Στη διετία 1966-1968 ολοκληρώνονται οι δικές της εγκαταστάσεις ψυγείων διαλογητηρίων με ίδια κεφαλαία. Το 1975 η VENUS ξεφεύγει πλέον από τους αρχικούς της στόχους και γίνεται πρωταγωνίστρια στις εξαγωγές των νωπών, διακινώντας με προμήθεια, σημαντικές ποσότητες και μη μελών της.

Από το ξεκίνημα της κατακλύζεται από αιτήσεις παραγωγών που θέλουν να γίνουν μέλη της. Όμως ο σκοπός και οι δυνατότητες από την ίδρυση της δεν ήταν να διακινήσει την παραγωγή όλων.

Το 1983 η VENUS και οι κοινοπραξίες παραγωγών λόγω των κινήτρων που δίνονται στις συνεταιριστικές οργανώσεις και της τροποποίησης του συνεταιριστικού νόμου παίρνουν και τυπικά την μορφή του συνεταιρισμού.

- Η δενδροκαλλιέργεια αυξάνεται ραγδαία.
- Το εμπόριο κινείται πλέον διαφορετικά.
- Οι μονάδες ψυγείων - διαλογητηρίων γίνονται η μία μετά την άλλη.
- Αναπτύσσονται παράλληλα επαγγέλματα (κιβωτοποιείες, εταιρείες πλαστικών, μεταφορικές εταιρείες κλπ)
- Μεταφέρεται η διακίνηση των αγροτικών προϊόντων και άλλων νομών στην Ημαθία (λόγω της υλικοτεχνικής υποδομής).
- Μεγαλώνει η απασχόληση εργατικού προσωπικού στις επιχειρήσεις και στους αγρούς (δεν επαρκεί στις περιόδους αιχμής το εργατικό δυναμικό του νομού).

Το 1989 είναι η χρονιά του επόμενου βήματος της μεταποίησης. Το βήμα αυτό είναι δυσκολότερο, διότι ο κλάδος παρουσιάζει μεγάλα προβλήματα. Τα αγροτικά εισοδήματα γενικώς συμπιέζονται και το μέλλον δεν προβλέπεται καλό.

Η VENUS στην κρίση απαντά με οργάνωση και μετά από συστηματική προσπάθεια τριών ετών λειτουργεί το 1992 το κονσερβοποιείο και παράλληλα θεσπίζει πρώτη σε ολόκληρη την Ελλάδα το «πόθεν έσχε» για τα μέλη της Διοίκησης, τα διευθυντικά στελέχη και τους προϊσταμένους.

Από την πρώτη κιόλας χρονιά έρχονται οι διακρίσεις για τη μοναδική ποιότητα των προϊόντων.

Το 1998 αποκτά και το δεύτερο «παιδί» της. Αγοράζει το εργοστάσιο της E.BI.KON A.E. στην Αλεξάνδρεια και το εκσυγχρονίζει πλήρως. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι εγκαταστάσεις της στην Βέροια και την Αλεξάνδρεια να είναι οι μεγαλύτερες στον κλάδο και καλύπτουν επιφάνεια 50.000 τ.μ. Οι ποσότητες που διακινούνται είναι νωπά 8 εκ. κιλά περίπου (εσωτερικό, εξωτερικό και απόσυρση) και 33 εκ. κιλά περίπου κομπόστα σε πολλές συσκευασίες και εξάγονται κυρίως στην Ιαπωνία, Αγγλία και Βόρεια Αμερική. Η δυναμικότητα του κονσερβοποιείου είναι 40

εκ. κιλά. Τα μέλη του συνεταιρισμού σήμερα κυμαίνονται στα 650 φυσικά πρόσωπα και 10 νομικά πρόσωπα (Συνεταιρισμοί).

Η συμμετοχή της σε:

- απορρόφηση νωπών αγροτικών προϊόντων,
- πωλήσεις στο εξωτερικό,
- αυτοματοποίηση παραγωγής – καταγραφής
- αριθμό μελών,
- διεθνείς εκθέσεις και συνεργασίες,
- απασχόληση εργατικού δυναμικού (περίπου 1800 εποχικούς Μ.Ο. και 60 μόνιμους)

την καθιστούν πανελλαδικά σε έναν από τους μεγαλύτερους Εξαγωγικούς και Βιομηχανικούς Αγροτικούς Συνεταιρισμούς πανελλαδικά. Σήμερα πρωταγωνιστεί παγκοσμίως στα κονσερβοποιημένα φρούτα.

## **8.2. Πολιτική ποιότητας και θέση στην αγορά**

Ο Α.Σ. VENUS πρωταγωνιστεί παγκοσμίως από πλευράς ποιότητας. Είναι ο πρώτος σε όγκο και αξία στις εξαγωγές κομπόστας ροδάκινου και φρουτοσαλάτας στην πιο ακριβή και απαιτητική αγορά, την Ιαπωνία, και έχει σημαντικές εξαγωγές κυρίως στη Μ. Βρετανία και Β. Αμερική.

Η πολιτική της ποιότητας αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την επίτευξη των στόχων του Συνεταιρισμού. Η πολιτική αυτή παραμένει σταθερή και στοχεύει στην παραγωγή προϊόντων υψηλής και σταθερής ποιότητας υπό πλήρως ελεγχόμενες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας καθώς και η παροχή υπηρεσιών, εξυπηρέτησης, ώστε να ικανοποιούνται πλήρως οι απαιτήσεις των πελατών, διατηρώντας παράλληλα υψηλό επίπεδο αποδοτικότητας. Η πολιτική αυτή όμως είναι πασιφανές ότι αν δεν επεκταθεί σε όλο το φάσμα των παραγωγικών διαδικασιών, δηλαδή από τον αγρό έως το τελικό προϊόν, και δεν πάρει υπόψη της και τις αυξανόμενες περιβαλλοντικές απαιτήσεις, τότε δε θα μπορούσε να αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.



Έτσι, ο Συνεταιρισμός δραστηριοποιείται με αποφασιστικότητα στην κατεύθυνση της εξασφάλισης όλων εκείνων των απαραίτητων διαδικασιών, αλλά και την έγκυρη πιστοποίησή τους προκειμένου να διασφαλίσει την πολιτική του (τα πιστοποιητικά ποιότητας συμπεριλαμβάνονται στο Παράρτημα Β).

- Το 1995 παίρνει πρώτος παγκοσμίως στον κλάδο HACCP (ασφάλεια και υγιεινή παραγωγής).
- Το 1996 πιστοποιείται πρώτος παγκοσμίως στον κλάδο με το ISO 9002 (ποιότητα).
- Το 1998 παράγει και τοποθετεί πρώτος στην αγορά 8 νέα προϊόντα σε διαφανείς περιέκτες (κουπάκια).
- Το 2000 πιστοποιείται με το ISO 14001 (περιβάλλον). Η πιστοποίηση είναι πρώτη και μοναδική παγκοσμίως στον κλάδο.
- Το 2000 εφαρμόζει το Πρόγραμμα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης και Παραγωγής Πρώτων Υλών και πιστοποιείται το 2001 πρώτη με τα σχετικά πιστοποιητικά του ΟΠΕΓΕΠ AGRO 2.1 και AGRO 2.2 του AGROCERT.
- Το 2001 εγκαθιστά εργαστήριο ανάλυσης υπολειμμάτων φυτοφαρμάκων και εφαρμόζει μελέτη υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων.
- Το 2001 αξιώνεται (αυτός μόνος από όλες τις αντίστοιχες ελληνικές επιχειρήσεις) το Πιστοποιητικό Ελέγχου BRC (higher level) που πιστοποιεί ότι τα προϊόντα του Α.Σ. VENUS ανταποκρίνονται στο υψηλότερο επίπεδο στις απαιτήσεις των Βρετανικών Αρχών, για τρόφιμα που διατίθενται στην κατανάλωση καθώς και άλλα πιστοποιητικά όπως εμφανίζονται στο prospectus του Συνεταιρισμού.
- Το 2002 εντάσσεται στο ΓΚΠΣ για επενδύσεις ύψους 5.800.000 ευρώ.
- Επενδύει κάθε χρόνο σε καινοτόμα προϊόντα που πρωταγωνιστούν στη διεθνή αγορά.

### **8.3. Οργάνωση φορέα**

Διοίκηση: Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι 7μελές και η θητεία του λήγει τον Ιούνιο του 2012.

### **8.4. Απασχολούμενο προσωπικό**

Ο Συνεταιρισμός απασχολεί:

1. 70 εργαζομένους σε μόνιμη βάση, εκ των οποίων 8 είναι Ανώτατων σχολών, 6 Ανωτέρας σχολής, 8 μέσων σχολών και οι υπόλοιποι απόφοιτοι Λυκείου και κατωτέρας εκπαίδευσης.
2. 330 εργάτες σε σταθερή ετήσια βάση και εποχιακή σχέση εργασίας.
3. Επιπλέον, 1420 εποχιακοί εργάτες ημερησίως κατά τη θερινή περίοδο.

Η επιχείρηση είναι πρώτη σε απασχόληση, ανεξαρτήτως κλάδου μεταποίησης στους περισσότερους Νομούς της χώρας.

## 8.5. Δραστηριότητες – Εγκαταστάσεις

### 8.5.1. Δραστηριότητες

-Στην εκμετάλλευση εγκαταστάσεων διαλογητηρίων-ψυγείων, καθώς και κονσερβοποιείου.

-Στην συγκέντρωση, επεξεργασία και διάθεση προϊόντων των μελών του.

### 8.5.2. Εγκαταστάσεις Συνεταιρισμού

#### Πίνακας 8.1.: Περιγραφή εγκατάστασης

ΕΙΔΟΣ	ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤ Α	ΙΔΙΟΚΤΗΤ Α	ΜΙΣΘΩΜΕΝ Η	ΜΗΝ. ΜΙΣΘ.
1. Εγκαταστάσεις διαλογητηρίου	180Τ/8ωρο	Ναι	-	-
2. Εγκαταστάσεις ψυγείων	18.000 μ <sup>3</sup>	Ναι	-	-
3. Σιδηροδρομικό τούνελ	110 μ <sup>2</sup>	Ναι	-	-
4. Υπόστεγο	1.000 μ <sup>2</sup>	Ναι	-	-
5. Εγκαταστάσεις κονσερβοποιείων	38.000 t/περίοδο	Ναι	-	-
6. Αποθ/κοι χώροι	40.000 μ <sup>2</sup>	Ναι	-	-
7. Βιομηχανικοί χώροι	19.000 μ <sup>2</sup>	Ναι	-	-
8. Βιολογικοί καθαρισμοί	300 μ <sup>3</sup> /ω & 6.000 μ <sup>2</sup>	Ναι	-	-

**Πηγή:** Α.Σ. VENUS GROWRES, 2011. Συνολική καλυμμένη επιφάνεια εγκαταστάσεων 65.000 μ<sup>2</sup>.

## 8.6. Αποτελέσματα

	Ενιαίο Γενικό Λογιστικό Σχέδιο	Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα
2007	+2.310.574,75	
2008	+1.511.062,63	
2009	+68.545,07	+1.457.117,92
2010	+4.077.467,26	+790.813,83*

\* Σημείωση: η διαφορά οφείλεται στο γεγονός ότι κατά πάγια τακτική τα αποθέματα αποτιμούνται με βάση τα συμβόλαια πώλησης και όχι βάσει του κόστους παραγωγής το οποίο είναι χαμηλότερο.

## 8.7. Κύκλος Εργασιών

Ο τζίρος το 2010 παρά τις αντίξοες συνθήκες αυξήθηκε σε σχέση με το 2009 κατά 30,95% (65.106.569 από 49.718.566) και μετά 35,4% την περίοδο 30/06/2009 έως 30/06/2011.

## 8.8. Αποθέματα

Ο μεγάλος όγκος της παραγωγής πραγματοποιείται στο διάστημα 15/7 έως 15/9 κάθε χρόνο (περίοδος συγκομιδής ροδάκινων) και διατίθεται από 15/10 του έτους παραγωγής έως 31/10 του επόμενου έτους. Αυτό συμβαίνει, διότι αφενός απαιτείται σχετικό διάστημα «επώασης» της κομπόστας μετά την παστερίωση και αφετέρου το επιβάλλει ο ρυθμός κατανάλωσης.

Η αξία των παραχθέντων προϊόντων ροδάκινου εισπράττεται αντιστοίχως σταδιακά μέχρι τις 31/12 του επόμενου έτους της παραγωγής, δεδομένου ότι τα συμβόλαια είναι σαιζόν-σαιζόν. Το κομμάτι της παραγωγής που αφορά στη φρουτοσαλάτα πραγματοποιείται από Σεπτέμβριο μέχρι τέλους Δεκεμβρίου με σταδιακά διάθεση και αντίστοιχη είσπραξη της αξίας της εντός 15μηνου, δηλαδή μέχρι 31/3 του μεθεπόμενου της παραγωγής έτους.

Σε όλη τη διάρκεια του έτους γίνεται παράλληλα παραγωγή άλλων προϊόντων σε μικροσυσκευασίες. Για τα προϊόντα αυτά απαιτούνται περίπου δύο μήνες για την «επώασή» τους.

Τα αποθέματά μας στις 30/6/2011, δηλαδή 15 ημέρες πριν την έναρξη της νέας παραγωγικής περιόδου ήταν 23.793.217 ευρώ, εκ των οποίων: 1) κομπόστες

ροδάκινου 9.348.817 ευρώ τα οποία θα φορτωθούν μέχρι 31/10/2011 και θα εισπραχθούν μέχρι τις 31/12/2011, 2) φρουτοσαλάτες 2.434.696 ευρώ τα οποία θα φορτωθούν μέχρι 31/1/2012 (και θα εισπραχθούν μέχρι 31/3/2012), 3) Μικροσυσκευασίες κυρίως κουπάκια 2.726.617 ευρώ τα οποία θα φορτωθούν εντός τριμήνου και θα εισπραχθούν μέχρι 30/11/2011, 4) Υλικά φρουτοσαλάτας, κυρίως μικροσυσκευασιών 1.427.640 ευρώ και 5) Πρώτες και Βοηθητικές Ύλες-Υλικά συσκευασίας και ανταλλακτικά 7.856.047 ευρώ τα οποία είναι τελείως απαραίτητα για να ανταποκρινόμαστε άμεσα στις παραγγελίες και στα προγράμματα παράδοσης, λαμβάνοντας υπόψη ότι παράγουμε 352 κωδικούς προϊόντων. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι από την άποψη του πλήθους των κωδικών, η VENUS κατέχει την πρώτη θέση παγκοσμίως στον κλάδο, σε αντίθεση με τη μεγάλη πλειοψηφία των μονάδων του κλάδου που περιορίζονται σε πολύ μικρό αριθμό κωδικών (25-30 κατά μέσο όρο).

Εάν η VENUS λειτουργούσε όπως οι άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, οι ανάγκες σε κεφάλαια κίνησης θα ήταν σχετικά μικρή, διότι θα ήταν σε παραγωγική διαδικασία για δύο μήνες και θα εισέπραττε για 15 μήνες. Αντίθετα, η VENUS παράγει για 12 μήνες συνεχόμενα με συνεχή απαίτηση σε κεφάλαια. Αυτός ο τρόπος λειτουργίας διασφαλίζει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και τα αποτελέσματά της παρά την κρίση, είναι θετικά.

Τα αποθέματα προϊόντων όλα πουλημένα με συμβόλαια, καθώς και τα παραχθέντα την περίοδο από 15/07/2011 μέχρι σήμερα. Δε γίνεται παραγωγή εάν τα προϊόντα δεν αντικρίζονται με συμβόλαια. Ποτέ στην ιστορία της VENUS δεν ακυρώθηκε συμβόλαιο. Το σύνολο των συναλλαγών (πωλήσεις, εισαγωγές κλπ) γίνεται μέσω ATEbank. Τα τιμολόγια κατατίθενται στην ATEbank και η αξία τους εισπράττεται μέσω αυτής. Την τελευταία 5ετία βάση στοιχείων του καταστήματος Βεροίας οι επισφάλειες ήταν 0,0025. Το υπόλοιπο της χρηματοδότησης και το λοιπών υποχρεώσεών μας υπεραντικρίζονται από τα αποθέματα και τις απαιτήσεις. Σε αυτό το σημείο να τονιστεί ότι το 2010 έγινε ειδικός έλεγχος των αποθεμάτων της τράπεζας και το 2011 έγινε τακτικός έλεγχος στ κατάσταση Βεροίας και στη VENUS χωρίς κανένα πρόβλημα. Οι σχολιασμοί ήταν μόνο θετικοί.

## 8.9. Πάγια

Οι επιχειρήσεις του κλάδου, λόγω του εποχιακού χαρακτήρα τους χρειάζονται πολύ μεγάλα κεφάλαια για πάγια και αυτό γιατί παράγουν σε δύο μήνες και φορτώνουν σε 15 μήνες. Κατά συνέπεια, το κόστος των παγίων είναι περίπου εξαπλάσιο από το κόστος των επιχειρήσεων με ετήσια λειτουργία.

Το ίδιο ισχύει και για τα Κεφάλαια Κίνησης δεδομένου ότι τα προϊόντα παράγονται σε δύο μήνες και πωλούνται σε 15.

Οι λοιπές εποχικές επιχειρήσεις νωπών προϊόντων κάνουν απλώς δίμηνη διακίνηση και άμεση πώληση και εδώ δεν απαιτείται επιπλέον πάγιος εξοπλισμός.

## 8.10. Στοιχεία του κλάδου - Ειδικότερα ζητήματα - Προοπτικές - Θέση της επιχείρησης στον κλάδο

Πρόκειται για ένα πολύ δυναμικό κλάδο. Είναι η μοναδική πρωτιά που έχει η χώρα μας σε παγκόσμιο επίπεδο κατέχοντας το 40% των παγκόσμιων εξαγωγών. Το ποσοστό αυτό ήταν πολύ μεγαλύτερο στο παρελθόν αγγίζοντας το 67%, αλλά μειώθηκε λόγω α) του μεγάλου ανταγωνισμού, κυρίως των Κινέζων και β) της σημαντικότητας απώλειας των δολαριακών αγορών λόγω της μεγάλης υποτίμησης του δολαρίου.

Οι τιμές παραγωγού τα τελευταία χρόνια ήταν χαμηλές και οδήγησαν στη σημαντική μείωση της παραγωγής παγκοσμίως, λόγω εκριζώσεων, με αποτέλεσμα η ζήτηση να είναι μεγαλύτερη από την προσφορά. Παράλληλα, από φέτος λόγω βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου των Κινέζων σχεδόν μηδενίστηκε η παρουσία του στη διεθνή αγορά και ήδη γίνονται συμβόλαια με υψηλές τιμές για προϊόντα υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών. Ήδη η VENUS έκλεισε σχετικά συμβόλαια με Κινέζους εισαγωγείς. Επειδή τα ροδάκινα έρχονται σε παραγωγή σε 4 χρόνια και οι φυτεύσεις λόγω των προοπτικών της αγοράς θα γίνουν σταδιακά. Εκτιμάται ότι τα επόμενα 6-7 χρόνια τουλάχιστον τα αποτελέσματα θα είναι πολύ θετικά για τις επιχειρήσεις και τους παραγωγούς.

Η VENUS όταν η Ελλάδα κατείχε το 67% των παγκόσμιων εξαγωγών κατείχε ποσοστό 4.5%. Σήμερα που η Ελλάδα έχει το 40% η VENUS με το σύνολο των προϊόντων της έχει το 13% των παγκόσμιων εξαγωγών με θετικά αποτελέσματα, παρά την αρνητική πορεία του κλάδου μέχρι τώρα και τη διεθνή κρίση.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου την περίοδο 1996 έως 2006 είχαν υποστεί σοβαρές ζημιές λόγω τεσσάρων παγετών που είχαν σαν αποτέλεσμα την πολύ μικρή μεταποίηση πρώτης ύλης. Η κατάσταση αντιμετωπίστηκε με ρυθμίσεις. Η VENUS σε αντίθεση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου για να θωρακιστεί από ενδεχόμενους μελλοντικούς παγετούς έκανε σημαντικές επενδύσεις έτσι ώστε περίπου το 55% να αφορά προϊόντα που μεταποιούνται όλο το χρόνο.

Πέραν των ανωτέρω αξίζει να αναφερθεί ότι:

1. Η VENUS κατέχει παγκοσμίως την πρώτη θέση στον κλάδο σε όγκο παραγωγής.
2. Η VENUS κατέχει παγκοσμίως την πρώτη θέση στην ποιότητα και είναι η μοναδική από Ελλάδα και Ε.Ε. στην πιο απαιτητική αγορά που είναι η Ιαπωνία.
3. Η VENUS κατέχει παγκοσμίως την πρώτη θέση στον κλάδο σε καινοτόμα προϊόντα πρωταγωνιστώντας κι εδώ στην ποιότητα με 352 κωδικούς προϊόντων, γεγονός που εξασφαλίζει τη ζήτηση όλων των προϊόντων της (καινοτόμων και μη) από τους πιο αξιόπιστους εμπορικούς οίκους παγκοσμίως με τα χαμηλότερα ρίσκα συνεργασίας.
4. Η VENUS έχει τη μικρότερη εξάρτηση των προγραμμάτων παραγωγής από φυσικές καταστροφές, αφού ένα μεγάλο ποσοστό του κύκλου εργασιών, περίπου το 55% αναφέρεται σε καινοτόμα προϊόντα.
5. Η δομή της οργάνωσης της είναι τέτοια που εξασφαλίζει όλες τις δυνατές συνέργειες στην παραγωγή της, ευελιξία και διαρκή ανάπτυξη νέων προϊόντων.
6. Η VENUS κατέχει την πρώτη θέση στη απασχόληση ανεξαρτήτως κλάδου μεταξύ των περισσότερων νομών της χώρας, φθάνοντας την περίοδο αιχμής τους 1.800 εργαζομένους ημερησίως.
7. Τα αποτελέσματα της VENUS είναι θετικά.

### **8.11. Ανάλυση έρευνας**

Ο Α.Σ. VENUS GROWERS είναι στην Ιαπωνία η μόνη Ευρωπαϊκή επιχείρηση με αντίπαλες τις αμερικάνικες εταιρείες. Από το 1992 και μέσα σε 10 χρόνια που έχει μπει στην αγορά της Ιαπωνίας έχει καταφέρει να βάλει στο μυαλό της γιαπωνέζας νοικοκυράς ότι αυτό το προϊόν είναι ελληνικό και να το ζητάει. Με άλλα

λόγια, ως τελικός καταναλωτής γνωρίζει ότι αυτό το προϊόν είναι τουλάχιστον από χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και κατ' επέκταση ελληνικό, είτε αυτό αναγράφεται πάνω στη συσκευασία είτε όχι. Η Αγγλία είναι η χώρα, η οποία δοκιμάζει όλες τις καινούριες συνταγές και η οποία μπορεί να απορροφήσει τις ποσότητες της εταιρείας.

Ακόμη, η εταιρεία αναπτύσσεται με σταθερό ρυθμό και οι πωλήσεις της παραμένουν τουλάχιστον στα ίδια επίπεδα. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι η οικονομική κατάσταση της Ελλάδας δεν έχει πλήξει τη φήμη της εταιρείας στο εξωτερικό. Οπότε, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο Α.Σ. VENUS GROWERS όντως συνεχίζει να διατηρεί την ποιότητα στα προϊόντα ακόμη και αν οι τράπεζες δεν χρηματοδοτούν αυτήν την προσπάθεια με τον ίδιο τρόπο όπως στο παρελθόν.

Το προϊόν του Α.Σ. VENUS GROWERS διατίθεται κατά παραγγελία. Βέβαια, υπάρχουν διάφοροι κωδικοί του προϊόντος, οι οποίοι δηλώνουν την τυποποίηση του, ωστόσο αυτό που χαρακτηρίζει το προϊόν είναι η προσαρμογή του στις επιθυμίες του πελάτη.

Οι εξαγωγές είναι άμεσες και γίνονται είτε με αντιπροσώπους στο εξωτερικό είτε με διανομείς κυρίως σε wholesalers ή αλυσίδες καταστημάτων (βλ. 4.1.2. Άμεσες Εξαγωγές). Αναλυτικότερα, συνήθως σε κάθε χώρα υπάρχουν δύο με τρεις εισαγωγείς, που ταυτόχρονα είναι και διανομείς και απευθύνονται στους τελικούς πελάτες στο εξωτερικό, στις τελικές αλυσίδες. Στην Αγγλία υπάρχουν 6 μεγάλοι retailers, τους οποίους τροφοδοτούν μέσω εισαγωγέων. Αυτοί αγοράζουν το προϊόν, το αποθηκεύουν και το μεταπωλούν στους τελικούς πελάτες.

Ο Α.Σ. VENUS GROWERS έχει να αντιμετωπίσει τον έντονο ανταγωνισμό στη διεθνή αγορά, κυρίως σε επίπεδο τιμών πώλησης εξαιτίας της εισαγωγής νέων χωρών στην μεταποίηση φρούτων με χαμηλό κόστος παραγωγής.

Επίσης, είναι εμφανής η έλλειψη οργάνωσης στον τομέα της διαφήμισης και της εμπορίας κατ' επέκταση. Μόνο οι εμπορικές εκθέσεις, τα διαφημιστικά φυλλάδια και οι επισκέψεις στους πελάτες στο εξωτερικό δεν αρκούν για να συμπληρωθεί το μίγμα διαφήμισης. Σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι δεν είναι μόνο ο τομέας της διαφήμισης, οποίος αντιμετωπίζει πρόβλημα, αλλά και γενικότερα το μάρκετινγκ είναι σχεδόν ανύπαρκτο σε όλη τη διαδικασία της εμπορίας.

## 8.12. ΔΑΕΚ Ανάλυση/SWOT Analysis

### Δυνάμεις (Strengths)

- Πιστοποιητικά ποιότητας.
- Ειδικό χημείο για τον έλεγχο υπολλειμματικότητας.
- Μοναδικός προμηθευτής στην Ιαπωνία.
- Υψηλή ποιότητα.
- Γρήγορο service και after sales service.
- Μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες.

### Αδυναμίες (Weaknesses)

- Η πώληση εξαρτάται από την Α' ύλη και τις καιρικές συνθήκες.
- Το site της VENUS δεν είναι αρκετά ενημερωμένο και εκσυγχρονισμένο.
- Το προϊόν είναι not branded.
- Υπάρχει ηλεκτρονικό σύστημα πωλήσεων, το οποίο δεν αξιοποιείται.
- Εταιρεία εντάσεως κεφαλαίου. Η εταιρεία είναι ευάλωτη σε περιόδους κρίσης.
- Η έλλειψη οργάνωσης στον τομέα της διαφήμισης και εμπορίας.

### Ευκαιρίες (Opportunities)

- Ανοδική πορεία εξαγωγών.
- Ανάπτυξη ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Χρηματοδοτικά προγράμματα εξωστρέφειας.

### Απειλές (Threats)

- Η οικονομική κρίση.
- Η οικονομική κατάσταση της Ελλάδας και η φήμη της στο εξωτερικό.
- Το χαμηλό εισόδημα των καταναλωτών σε συνδυασμό με την αύξηση των φόρων.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Η οικονομική κρίση έχει πλήξει τις εξαγωγές στην Ελλάδα. Ωστόσο, η ευκαιρία για εξαγωγές παραμένει και είναι ίσως η μόνη διέξοδος για τις ελληνικές επιχειρήσεις.
- Υπάρχουν ακόμη χρηματοδοτικά προγράμματα εξωστρέφειας, αλλά η γραφειοκρατία είναι αρκετά χρονοβόρα.
- Η οικονομική κρίση δεν έχει επιπτώσεις στη φήμη της VENUS στο εξωτερικό. Οι πωλήσεις της παραμένουν στα ίδια επίπεδα.
- Η ποιότητα των προϊόντων της VENUS την καθιστά πρώτη στην αγορά.
- Η τέχνη της πώλησης γίνεται με παραδοσιακό τρόπο. Επίσης, δίνεται έμφαση στις δημόσιες σχέσεις μέσω των τακτικών επισκέψεων στους πελάτες. Ακόμη, διαφήμιση της επιχείρησης και των προϊόντων της γίνεται μέσω εμπορικών εκθέσεων και διαφημιστών φυλλαδίων, τα οποία χρησιμοποιούνται ως υποστηρικτικό υλικό.
- Το προϊόν είναι not branded, δηλαδή δεν έχει ετικέτα.
- Οι αγοραστές των προϊόντων είναι άλλες επιχειρήσεις, οπότε η εργασία αφορά μια B2B περίπτωση.
- Το προϊόν είναι καταναλωτικό, αλλά οι πελάτες είναι άλλες βιομηχανίες.
- Στα πλαίσια της ανάπτυξης νέου προϊόντος δοκιμάζονται διαφορετικές συνταγές.

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

- Νομοθεσία για την ίδρυση νέων επιχειρήσεων η οποία μειώνει το κόστος -σε χρόνο και χρήμα- για την εκκίνηση επιχειρηματικής δραστηριότητας (Γενικό Εμπορικό Μητρώο, ίδρυση επιχειρήσεων σε μία ημέρα, νόμος “fast track” για μεγάλα επενδυτικά προγράμματα)
- Απελευθέρωση «κλειστών επαγγελμάτων» για την εξάλειψη των εμποδίων εισόδου και εξόδου επιχειρήσεων από ένα κλάδο και τη μείωση των οικονομικών προσόδων (economic rents). Ιδιαίτερης μνείας χρήζει η απελευθέρωση των μεταφορών, το υψηλό κόστος των οποίων δυσχεραίνει τις εξαγωγές και την ανανέωση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού των ελληνικών επιχειρήσεων.
- Προτείνουμε στον Α.Σ. VENUS GROWERS να αναδιαμορφώσει το site του.
- Να εκμεταλλευτεί τη δυνατότητα του ηλεκτρονικού εμπορίου ή τουλάχιστον να αναπτύξει τις ηλεκτρονικές παραγγελίες.
- Να αναπτύξει δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για να ενισχύσει τη δημοσιότητα του.
- Να κάνει έρευνα για ανάπτυξη σε άλλες χώρες συνοδευόμενη από έρευνα για τη σχετική νομοθεσία κάθε χώρας.
- Να οργανώσει ένα πλάνο μάρκετινγκ, χρησιμοποιώντας τη δική μας εργασία ως κατευθυντήρια γραμμή για την κατάρτισή του.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αυλωνίτης, Γ.Ι., (2001). *Βασικές Έννοιες Βιομηχανικού Μάρκετινγκ*. Τόμος Α. Έκδοση Β. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
2. Αυλωνίτης, Γ. Ι., Λυμπερόπουλος, Κ. και Τζαναβάρας, Β. (2010). *Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές*. 1<sup>η</sup> Έκδοση. Αθήνα. Εκδόσεις Rosili.
3. Βασιλειάδης, Σ., (2004). Γ' Έκδοση. *Αρχές Οικονομικής Επιστήμης*. Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις University Studio Press.
4. Εξαδάκτυλος, Ν., (2008). *Τεχνική των πωλήσεων*. Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
5. Ζώτος, Γ., (2008). *Διαφήμιση*. 5<sup>η</sup> Έκδοση. Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις University Studio Press.
6. Incoterms 2000. *Οι επίσημοι κανόνες του ΔΕΕ για την ερμηνεία των εμπορικών όρων*. Σε συνδυασμό με το σχετικό έγγραφο Incoterms 2010 της ΑΤΕbank-Διεύθυνση Επιχειρήσεων με τις αλλαγές εγγράφων Α.Π.:618/14-12-2010. Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο-Ένωση Ελληνικών Τραπεζών.
7. Πανηγυράκης, Γ., (1995). *Διεθνές Εξαγωγικό Marketing*. Αθήνα – Πειραιάς. Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
8. Σαρμανιώτης, Χ. (2008). *Διεθνές Μάρκετινγκ*. Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ.
9. Τομάρας, Π., (2009). *Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*. 1<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Τομάρας Πέτρος

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Cateora, P., Graham, J. (1997). *International & Global Marketing*. 10<sup>th</sup> ed. Irwin McGraw-Hill.

2. Cohen, D. (2010). *Η Ευημερία του Κακού – μια (ανήσυχη) Εισαγωγή στην Οικονομία*. 4<sup>η</sup> Έκδοση. Αθήνα. Εκδόσεις ΠΟΛΙΣ.
3. Isobel, D., and Robin, L. (2008). *International Marketing Strategy*. 5<sup>th</sup> EDITION South-Western.
4. Kotler, P. (2009). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ–Μάνατζμεντ*. 2η Έκδοση. Εκδόσεις Γκιούρδας.
5. Kotler, P., Keller K. L., (2006). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. 12<sup>η</sup> Έκδοση. Αθήνα. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
6. Melon, W., Graham (1998). *International & Global Marketing*. 2<sup>nd</sup> edition. “Competition in a Shrinking World” IRWIN McGRAW-HILL International Editions.

#### **ΑΡΘΡΑ**

1. Adamantia Pateli, Spyros Lioukas. *The choice of governance mode in ICT alliances: A property rights approach*. Information & Management, 2011, vol.48, pp 69-77.
2. Maria Smirnova, Stephan C. Henneberg, Bahar Ashnai, Peter Naudé, Stefanos Mouzas. *Understanding the role of marketing–purchasing collaboration in industrial markets: The case of Russia*. International Marketing Management, 2011, vol.40, pp 54-64.
3. Oriol Iglesias, Alfons Sauquet and Jordi Montana. *The role of corporate culture in relationship marketing*. Emerald Journal of marketing, 2011, vol. 45, No 4, pp.631-650.
4. Sandra Streukens, Stan van Hoesel, Ko de Ruyter. *Return on marketing investments in B2B customer relationships: A decision-making and optimization approach*. Industrial Marketing Management, 2011, vol. 40, pp. 149-161.
5. Somnath Lahiri, Ben L. Kedia. *Determining quality of business-to-business relationships: A study of Indian IT-enabled service providers*. European management Journal, 2011, vol. 29, pp. 11-24.
6. Thomas Brashear Alejandro, Daniela Vilaca Souza, James S. Boles, Áurea

Helena Puga Ribeiro, Plinio Rafael Reis Monteiro. *The outcome of company and account manager relationship quality on loyalty, relationship value and performance*. Industrial Marketing Management, 2011, vol. 40, pp.36-43.

## INTEPNET

1. Αναστασάτος Τάσος (2009). Eurobank Research-Οικονομία και Αγορές: Προς Ένα Νέο Ελληνικό Αναπτυξιακό Πρότυπο: Επενδύσεις και Εξωστρέφεια. Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών και προβλέψεων. Τόμος IV, Τεύχος 7, Νοέμβριος 2009. Διαθέσιμο online στο: <http://www.eurobank.gr/online/home/AnalysingDetails.aspx?CategID=38&Year=2009&lang=> . Ανακτήθηκε τον Ιανουάριο του 2012.
2. Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθηνών. (2012α). Η διακίνηση εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Διαθέσιμο online στο: <http://www.acsmi.gr/ΔιεθνείςΣχέσειςBEA/Εξαγωγικέςδιαδικασίες/ΗδιακίνησηεντόςτηςΕυρωπαϊκήςΈνωσης/tabid/526/Default.aspx>. Ανακτήθηκε το Δεκέμβριο του 2012.
3. Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθηνών. (2012β). Διακίνηση σε τρίτες χώρες. Διαθέσιμο online στο: <http://www.acsmi.gr/ΔιεθνείςΣχέσειςBEA/Εξαγωγικέςδιαδικασίες/ΔιακίνησησετρίτεςχώρεςΤαέγγραφατηςεξαγωγής/tabid/529/Default.aspx>. Ανακτήθηκε το Δεκέμβριο του 2012.
4. Ελληνική Στατιστική Αρχή ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2011). Στατιστικά στοιχεία ανεργίας στην Ελλάδα. Διαθέσιμο online στο: [http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0101/PressReleases/A0101\\_SJO01\\_DT\\_QQ\\_03\\_2011\\_01\\_F\\_GR.pdf](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0101/PressReleases/A0101_SJO01_DT_QQ_03_2011_01_F_GR.pdf). Ανακτήθηκε το Δεκέμβριο του 2011.
5. Νικόλαος Καραμούζης, Τάσος Αναστασάτος (2011). Eurobank Research-Οικονομία και Αγορές: Η Ανάπτυξη της Ελληνικής Οικονομίας:Πηγές, Προοπτικές και ο Ρόλος των Επενδύσεων και των Εξαγωγών. Τόμος VI, Τεύχος 3, Οκτώβριος 2011. Διαθέσιμο online στο: <http://www.eurobank.gr/Uploads/Reports/%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE>

- [%9F%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%91%20%20%20%CE%91%CE%93%CE%9F%CE%A1%CE%95%CE%A3%20%CE%9F%CE%9A%CE%A4%CE%A9%CE%92%CE%A1%CE%99%CE%9F%CE%A3%202011.pdf](#). Ανακτήθηκε τον Ιανουάριο του 2012.
6. Bank of Greece (2011α). Εμπορικό Ισοζύγιο. Διαθέσιμο online στο: <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Statistics/externalsector/balance/commercial.aspx> . Ανακτήθηκε τον Ιανουάριο του 2012.
  7. Bank of Greece (2011β). Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών. Διαθέσιμο online στο: <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Statistics/externalsector/balance/basic.aspx>. Ανακτήθηκε τον Ιανουάριο του 2012.
  8. Financial Press (2011). Δεν δίνουν δάνεια οι τράπεζες. Διαθέσιμο online στο: <http://fpress.gr/index.php/trapezes/item/627-den-dinoun-daneia-oi-trapezes> . Ανακτήθηκε τον Ιανουάριο του 2012.
  9. ICAP (2009). Αύξηση των ασυνεπών επιχειρήσεων κατά 39%. Διαθέσιμο online στο: [http://portal.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_mc1\\_1\\_12/01/2012\\_140328](http://portal.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_mc1_1_12/01/2012_140328). Ανακτήθηκε τον Ιανουάριο του 2012.
  10. ICAP (2009). Ενοποιημένος Ισολογισμός των ΑΕ και ΕΠΕ για το 2009. Διαθέσιμο online στο: [http://portal.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_mc1\\_1\\_12/01/2012\\_140328](http://portal.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_mc1_1_12/01/2012_140328). Ανακτήθηκε τον Ιανουάριο του 2012.
  11. Portal antagonistikotita (2012). «ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ– ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» και Αποφάσεις Ένταξης Έργων. Διαθέσιμο online στο: <http://www.antagonistikotita.gr/greek/prokResultsFull.asp?id=172>. Ανακτήθηκε το Δεκέμβριο του 2012.
  12. Portal agronews. (2012). Χαμηλότοκα δάνεια 210 εκατ. ευρώ για εξαγωγείς μέσω ΕΤΕΑΝ-Eurobank. Διαθέσιμο online στο: <http://www.agronews.gr/business/diarthrotika-metra-/arthro/75870/hamilotoka-daneia-210-ekat-euro-gia-exagogeis-meso-etean-eurobank-/>. Ανακτήθηκε τον Ιανουάριο του 2012.
  13. Portal kathimerini (2012α). Ρεκόρ εξωστρέφειας για τις ελληνικές εξαγωγές. Διαθέσιμο online στο:

- [http://www.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_kathremote\\_1\\_27/01/2012\\_4240](http://www.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_kathremote_1_27/01/2012_4240)  
84. Ανακτήθηκε τον Ιανουάριο του 2012.
14. Portal kathimerini (2012β). Αύξηση του φόρου κατανάλωσης στην Ιαπωνία. Διαθέσιμο online στο: [http://www.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_kathremote\\_1\\_24/01/2012\\_4239](http://www.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_kathremote_1_24/01/2012_4239)  
47. Ανακτήθηκε τον Ιανουάριο του 2012.
15. Portal kathimerini (2012γ). Βιομηχανικά προϊόντα: Καθίζηση εμφανίζει η εγχώρια ζήτηση. Διαθέσιμο online στο: [http://www.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_kathremote\\_1\\_27/01/2012\\_4244](http://www.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_kathremote_1_27/01/2012_4244)  
79. Ανακτήθηκε τον Ιανουάριο του 2012.
16. Portal naftemporiki (2012α). Icar: Χτύπησε «κόκκινο» η ασυνέπεια. Διαθέσιμο online στο: <http://www.naftemporiki.gr/news/pstory.asp?id=1977666>. Ανακτήθηκε τον Ιανουάριο του 2012.
17. Portal naftemporiki (2012β). Το 10-12% των βιομηχανικών προϊόντων δεν συμμορφώνεται στη νομοθεσία. Διαθέσιμο online στο: <http://www.naftemporiki.gr/news/estory.asp?id=2128719>. Ανακτήθηκε τον Ιανουάριο του 2012.
18. Το vima(2012α). Τα άδεια ράφια. Διαθέσιμο online στο: <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=437947>. Ανακτήθηκε τον Ιανουάριο του 2012.
19. Το vima(2012β). Η φούσκα των εξαγωγών. Διαθέσιμο online στο: <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=437947>. Ανακτήθηκε τον Ιανουάριο του 2012.
20. Το vima(2012γ). Η επιχειρηματική καχυποψία. Διαθέσιμο online στο: <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=437947>. Ανακτήθηκε τον Ιανουάριο του 2012.

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

1. Θεοδουλίδης, Στ. (2011). Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου. 19 Δεκεμβρίου, *Παράρτημα*, σελ. 195-198.
2. Λιόλιος, Θ. (2011). Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου. 7 Δεκεμβρίου, *Παράρτημα*, σελ. 184-192.

3. Μπέσιος, Κ. (2011). Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου. 7 Δεκεμβρίου, *Παράρτημα*, σελ. 193-194.
4. Τσολακίδης Δ. (2011). Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου. 26 Οκτωβρίου, *Παράρτημα*, σελ. 199-200.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

## **Συνέντευξη 1**

Συνέντευξη του κ. Λιόλιου Θωμά: Οικονομικός Διευθυντής του Α.Σ. VENUS GROWERS, Βέροια, 59100, Ελλάδα. Τηλ.: 23310-23311, κιν.: 6972913603.

### **Ερώτηση 1:**

Περιγράψτε με λίγα λόγια την εταιρεία.

### **Απάντηση:**

Πρώτον, δεν είναι εταιρεία. Είναι Αγροτικός Συνεταιρισμός Α'βάθμιος, ο οποίος έχει περίπου 530 μέλη, από τα οποία τα 8 είναι φυσικά πρόσωπα. Είναι άλλοι συνεταιρισμοί. Δηλαδή, η νομική του μορφή είναι Α'βάθμιος αγροτικός συνεταιρισμός και διέπεται από τον νόμο περί συνεταιρισμών. Η VENUS ιδρύθηκε το 1964 ως κοινοπραξία παραγωγών, η οποία είχε τη νομική μορφή της εταιρείας περιορισμένης ευθύνης. Αρχές της δεκαετίας του '80 δημιουργείται ο αγροτικός συνεταιρισμός Venus, στον οποίο μεταβιβάζεται όλη η περιουσία της ΕΠΕ. Στην ουσία, μετατράπηκε από ΕΠΕ σε Α.Σ., γιατί εκείνη την εποχή διαμορφώθηκε ένα νομικό πλαίσιο, το οποίο ευνοούσε τη δημιουργία συνεταιρισμών σε εθνικό αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Από τότε λοιπόν λειτουργούμε ως Αγροτικός Συνεταιρισμός.

### **Ερώτηση 2**

Ιστορική αναδρομή της εταιρείας σε οικονομικό επίπεδο.

### **Απάντηση:**

Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '90 ο συνεταιρισμός ασχολείται αποκλειστικά με τη συγκέντρωση, τυποποίηση και διακίνηση νωπών φρούτων, κυρίως ροδάκινων. Η στόχευση του από την αρχή της ίδρυσής του, από το 1964 ήταν σε προϊόντα και υπηρεσίες πολλή υψηλής ποιότητας και εξαγωγική κατεύθυνση. Αυτό έδωσε στο συνεταιρισμό εκείνη την εποχή, δεκαετία '60, '70 και τέλος '80 για τριάντα περίπου χρόνια μια πρωτιά μεταξύ των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων με πολύ καλές πωλήσεις στις αγορές της Ευρώπης. Εκείνη την εποχή κυριαρχούσε η κεντρική λαχαναγορά του Μονάχου, η οποία και εφοδίαζε σχεδόν και όλη την Ευρώπη. Τα προϊόντα μας είχαν μία πολύ καλή αποδοχή, το όνομα του συνεταιρισμού ήταν συνυφασμένο με την πολύ υψηλή ποιότητα. Τέλος της δεκαετίας

του '80, και κάτω από τις συνθήκες που προβλέπαμε ότι θα διαμορφωθούν γύρω από το ροδάκινο, αποφασίζουμε να στραφούμε προς το βιομηχανικό ροδάκινο, το συμπύρηνο ροδάκινο. Έτσι, σχεδιάζεται και αποφασίζεται μια πολύ μεγάλη επένδυση. Να φτιάξουμε δηλαδή ένα κονσερβοποιείο. Μέχρι τότε είχαμε μόνο νωπά ροδάκινα. Έτσι, το '92 για πρώτη φορά και μέσα σε ένα χρόνο και μετά από πολύ έντονη δραστηριότητα μας καταφέρνουμε το '91 να έχουμε τις εγκρίσεις που χρειαζόμαστε και τη χρηματοδότηση. Ένα μεγάλο μέρος των επιδοτήσεων ήταν από την ευρωπαϊκή ένωση. Οι χρηματοδοτήσεις ήταν με ίδια κεφάλαια, τα οποία έβαλαν οι παραγωγοί μας και δάνεια από την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος. Κι έτσι, φτιάξαμε το πρώτο εργοστάσιο το '92 στην έδρα μας εδώ στη Βέροια. Αρχίζουμε μπαίνουμε λοιπόν στην αγορά του κονσερβοποιημένου ροδάκινου και αρχίζουμε μία πορεία αποκλειστικά εξαγωγική, αυξάνονταν χρόνο με το χρόνο και τις ποσότητες που επεξεργαζόμαστε και σιγά-σιγά και τον τζίρο. Τέλος, της δεκαετίας του '90 αγοράζουμε από την Αγροτική Τράπεζα σε πλειοδοτικό διαγωνισμό ένα εργοστάσιο, το οποίο είχε περιέλθει στα χέρια της Τράπεζας λόγω πτωχεύσεως. Αναλαμβάνουμε και το ανακαινίζουμε, το ενισχύουμε και προκύπτει έτσι το 2<sup>ο</sup> εργοστάσιο στην Αλεξάνδρεια. Έτσι, διπλασιάζουμε τον όγκο της παραγωγής.

Στη διάρκεια αυτών των ετών συνέβησαν δύο πολύ μεγάλες καταστροφές, δύο παγετοί, οι οποίοι μας τραυμάτισαν βαριά. Ειδικά ο παγετός του 2003, ήταν ένας παγετός από τον οποίο πέρασαν 5 χρόνια για να συνέλθουμε οικονομικά. Γιατί εκείνη τη χρονιά δεν έμεινε τίποτα σε ροδάκινα. Οπότε βγήκαμε από τις αγορές και μέχρι να ανακτήσουμε τις αγορές πάθαμε μεγάλες ζημιές. Αυτή τη στιγμή το μέγιστο ποσοστό της δραστηριότητας του συνεταιρισμού, του τζίρου του, ας το πούμε έτσι, προέρχεται από τα κονσερβοποιημένα ροδάκινα, τις κονσέρβες σε ποσοστό 85 με 90% και το υπόλοιπο είναι από τα νωπά.

Την τελευταία 3ετία, από το 2009 μέχρι σήμερα έχουμε καταφέρει να αυξήσουμε τον τζίρο μας γύρω στο 36%. Αυτό στο σύνολο της εγχώριας ελληνικής παραγωγής έχουμε την πρώτη θέση σε όγκο παραγωγής και σε τζίρο. Παγκοσμίως, έχουμε το 13% των παγκόσμιων εξαγωγών. Δηλαδή, είμαστε από τις μεγάλες δυνάμεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης, σε παγκόσμιο επίπεδο έχουμε την πρώτη θέση στο θέμα της ποιότητας και του service. Αυτό είναι αναγνωρισμένο σε διάφορους χώρους, σε συνέδρια, σε περιοδικά. Τα πιστοποιητικά που έχουμε είναι τα HACCP, ISO, αλλά έχουμε και ειδικά πιστοποιητικά για συγκεκριμένες αγορές. Και

βελτιώνουμε συνεχώς την ποιότητα. Για να βελτιωθεί η ποιότητα χρειάζεται μια εσωτερική οργάνωση στο επίπεδο της παραγωγής. Κάνουμε συνέχεια προσαρμογές για να υπερασπιζόμαστε συνέχεια αυτήν την πρωτοπορία μας σε παγκόσμιο επίπεδο.

Διοικείται σύμφωνα με τον νόμο από τη γενική συνέλευση, μέρος των μελών είναι του συνεταιρισμού, η οποία γίνεται μια φορά το χρόνο και αν χρειαστεί σε έκτακτες περιπτώσεις και μια δεύτερη γενική συνέλευση. Εκτελεστικά, διοικείται από ένα 7μελές διοικητικό συμβούλιο, το οποίο συνεδριάζει τακτικά, κάθε βδομάδα, κάθε Τρίτη και υλοποιούνται οι αποφάσεις από τα στελέχη του συνεταιρισμού, διευθυντές, τεχνικούς κλπ.

- 2008:τζίρος 47.900 εκατομμύρια ευρώ
- 2009:τζίρος 47.872 εκατομμύρια ευρώ
- 2010:τζίρος 63.630 εκατομμύρια ευρώ
- 2011:τζίρος 70.000 εκατομμύρια ευρώ

### **Ερώτηση 3:**

Περιγράψτε το προϊόν σας

### **Απάντηση:**

Κυρίως, είναι το ροδάκινο. Γενικά, είναι κομπόστες φρούτων σε διάφορες κοπές και συσκευασίες. Έχουμε 350 διαφορετικούς κωδικούς. Δεν έχουμε δικό μας brand name και δικιά μας ετικέτα. Χρησιμοποιούμε για συσκευασίες βάζα, μεταλλικά κουτιά, σακούλες, τσουβάλια, πλαστικά. Γενικά, χρησιμοποιούμε πολλές συσκευασίες.

Στα προϊόντα μας στην Α' Ύλη εφαρμόζουμε την ολοκληρωμένη καλλιέργεια. Δίνεται τεράστια σημασία σε θέματα ποιότητας και υπολειμμάτων φυτοφαρμάκων. Εξελίσσουμε συνεχώς τις πρώτες καλλιέργειες. Συνεργαζόμαστε με εξωτερική εταιρεία γεωπόνων, οι οποίοι παρακολουθούν την εφαρμογή της ολοκληρωμένης καλλιέργειας. Οι παραγωγοί μας κάνουν τις καλλιεργητικές τους φροντίδες κάτω από τον καθοδήγησή τους. Έχουμε δικό μας ξεχωριστό εργαστήριο υπολειμματικότητας. Ίσως, το μοναδικό σε αντίστοιχη βιομηχανία, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά παγκοσμίως. Είμαστε πολύ αυστηροί στα θέματα υπολειμματικότητας. Παραδείγματος χάρη, εάν ένας παραγωγός δεν συμμορφώνεται με τους κανόνες

διαγράφεται αμέσως από τον συνεταιρισμό. Ταυτόχρονα όμως διενεργούνται έλεγχοι υπολειμματικότητας παραδείγματος χάρι από το πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Επίσης, γνωρίζουμε από το τελικό προϊόν από ποια πρώτη ύλη προήλθε και αυτό είναι σημαντικό σε περίπτωση που προκύψει κάποιο πρόβλημα. Σε αυτό το σημείο να τονίσω ότι η βασική στρατηγική του μάρκετινγκ είναι η πολύ υψηλή ποιότητα του προϊόντος γι αυτό είμαστε και τόσο προσεκτικοί. Ίσως, αυτός είναι και ο λόγος που έχουμε την πρωτιά.

#### **Ερώτηση 4:**

Σαν μοναδική πρόταση πώλησης θεωρείτε ότι είναι η υψηλή ποιότητα προϊόντος. Σωστά;

#### **Απάντηση:**

Είμαστε πρωτοπόροι στην ποιότητα προϊόντος γι αυτό πουλάμε πιο ακριβά από τους υπόλοιπους. Κι αυτό προκύπτει επειδή στην τιμή έχουμε ενσωματωμένο το κόστος ασφάλειας. Όσο για το service μπορώ να πω ότι είναι πάρα πολύ γρήγορο. Έχουμε άμεση και στενή επαφή με τους πελάτες μας γιατί προκύπτουν συνεχώς προβλήματα, παραδείγματος χάρι στις μεταφορές, θέλουν καινούργιες συσκευασίες. Γι αυτό το λόγο προσαρμοζόμαστε συνέχεια στις απαιτήσεις του πελάτη. Για παράδειγμα, το ότι χρησιμοποιούμε σακούλες για να συσκευάζουμε το προϊόν είναι επειδή το ζήτημα η ίδια η αγορά και συνήθως αυτοί οι πελάτες είναι catering και χρειάζονται μεγάλες ποσότητες αλλά έχουν πρόβλημα με τους τενεκέδες γιατί είναι πιο δύσκολο να τους ανακυκλώσουν. Όπως επίσης, οι τενεκέδες απαιτούν και πολύ μεγάλο χώρο αποθήκευσης. Γενικά οι σακούλες καταλαμβάνουν πολύ λίγο χώρο αποθήκευσης επίσης όπως ξέρεις ένα δοχείο κυλινδρικό καταλαμβάνει μεγάλους χώρους και έχει πολλά κενά ενώ αυτή η σακούλα καταλαμβάνει πολύ λίγο χώρο και δημιουργεί απόβλητα δύσκολα στη διαχείριση τους.

#### **Ερώτηση 5:**

Ποιοι είναι οι πελάτες σας;

#### **Απάντηση:**

Καταρχήν, στην εγχώρια αγορά δεν πουλάμε τίποτα. Στο εξωτερικό πουλάμε στην Ιαπωνία, στη Μεγάλη Βρετανία και γενικά σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση και Νότια Αφρική αλλά οι μεγαλύτεροι πελάτες μας είναι η Ιαπωνία και η Μεγάλη Βρετανία. Οι αγοραστές μας είναι wholesalers ή αλυσίδες καταστημάτων.

**Ερώτηση 6:**

Τι μερίδιο αγοράς έχετε σε σχέση με τον ανταγωνισμό;

**Απάντηση:**

Στην Ιαπωνία είμαστε η μόνη Ευρωπαϊκή επιχείρηση και είμαστε οι πρώτοι με αντίπαλες τις αμερικάνικες εταιρείες.

**Ερώτηση 7:**

Ποια ήταν τα επιχειρηματικά οφέλη από την ανάπτυξή σας στο εξωτερικό;

**Απάντηση:**

Οι ποσότητες οι οποίες παράγουμε είναι αδύνατον να τις απορροφήσει η εγχώρια αγορά δηλαδή είναι μονόδρομος για μας να κάνουμε εξαγωγές. Το δεύτερο είναι ότι απευθυνόμαστε σε μια τεράστια αγορά, ευέλικτη που μας δίνει την δυνατότητα, εάν ένα κομμάτι της αγοράς δεν μπορεί να απορροφήσει τις ποσότητές μας, να απευθυνθούμε σε ένα άλλο κομμάτι της αγοράς. Δηλαδή μας δίνει μεγαλύτερη ευελιξία η εξωστρέφεια.

**Ερώτηση 8:**

Ποιοι είναι οι στόχοι σας για την εξαγωγική διαδικασία και ποια η στρατηγική θα εφαρμόσετε για την επίτευξή τους; Είναι ίδια από την αρχή της εξαγωγικής σας πορείας;

**Απάντηση:**

Κάνουμε αλλαγές συνεχώς, προσαρμογές του προϊόντος γίνονται συνεχώς, νέα προϊόντα δοκιμάζονται συνεχώς. Στο εργαστήριο μας γίνονται δοκιμές για νέα προϊόντα. αλλαγές γίνονται επίσης όχι σε επίπεδο συσκευασίας αλλά και σε επίπεδο

περιεχομένου. Αναμείξεις φρούτων, καινούργιες συνταγές. Άρα σε ότι αφορά τα προϊόντα έχουμε και μια μεγάλη ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Οι στόχοι μας είναι να μεγαλώσουμε κι άλλο, να φτάσουμε σε ένα σημείο καλό για την ευρωστία της επιχείρησης. Δηλαδή θέλουμε να αναπτύξουμε τον όγκο των πωλήσεων και να αναπτύξουμε νέα προϊόντα. Πρέπει να αναφέρω ότι και οι εγκαταστάσεις ενδείκνυνται για μια τέτοια κίνηση. Επίσης, θέλουμε να μεγαλώσουμε το χρόνο που λειτουργεί το εργοστάσιο. Γιατί το εργοστάσιο δουλεύει κυρίως το καλοκαίρι αλλά έχουμε καταφέρει να λειτουργεί όλο το χρόνο, όχι όμως με τον ίδιο ρυθμό που λειτουργεί το καλοκαίρι.

Από το 1992 και μέσα σε 10 χρόνια που έχουμε μπει στην αγορά της Ιαπωνίας έχουμε καταφέρει να βάλουμε στο μυαλό της γιαπωνέζας νοικοκυράς να ζητάει το δικό μας προϊόν. Ο τελικός καταναλωτής γνωρίζει ότι αυτό το προϊόν είναι ελληνικό είτε αυτό αναγράφεται πάνω στη συσκευασία είτε όχι. Η συμφωνία είναι να αναγράφεται ότι το προϊόν είναι της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η αγορά μπορεί να φαίνεται μεγάλη αλλά ουσιαστικά γνωρίζομαστε μεταξύ μας αυτό σημαίνει ότι και οι αγοραστές μας, μας έχουν ταυτίσει με το προϊόν υψηλής ποιότητας. Επίσης, φροντίζουμε όσον αφορά το service να έχουμε όσο το δυνατόν λιγότερα claims, να διορθώνουμε ότι πρόβλημα προκύψει σχετικά με το προϊόν. Και αυτή είναι μια συνεχή προσπάθεια κι αυτός είναι και ο λόγος που μας παγιώνει στη θέση αυτή στο μυαλό του καταναλωτή και του αγοραστή.

#### **Ερώτηση 9:**

Με ποιες άλλες εταιρείες συνεργάζεστε;

#### **Απάντηση:**

Κάποιες φορές τυγχάνει να χρειαστεί να συνεργαστούμε με κάποιους άλλους συνεταιρισμούς για να συμπληρώσουμε τις παλέτες και να στείλουμε την παραγγελία εν γνώσει του πελάτη. Αυτό συμβαίνει συνήθως όταν οι απαιτήσεις του αγοραστή είναι για προϊόν δεύτερης ποιότητας. Επίσης, συνεργαζόμαστε με εταιρείες που έχουν containers όσον αφορά τη μεταφορά, ανάλογα με τη χώρα προορισμού. Επιπλέον, τη ζάχαρη την προμηθευόμαστε είτε από την EBZ, αλλά και από τη διεθνή αγορά. Λοιπά φρούτα προμηθευόμαστε πάλι από τη διεθνή αγορά για τη φρουτοσαλάτα. Και τις συσκευασίες μας είτε από τη διεθνή αγορά είτε από την Ελλάδα.

Επιπρόσθετα, έχουμε συνεργαστεί με τη Μεβγάλ, η οποία ενσωματώνει το προϊόν μας μέσα στο δικό της. Για τη συνεργασία με τη Μεβγάλ μιλάμε για μερικές χιλιάδες ευρώ, δηλαδή από άποψη χρημάτων δεν είναι άξια λόγου, απλά το αναφέρω. Περαιτέρω, αξίζει να αναφερθεί ότι συνεργαζόμαστε με τη δήμαρχο και το νομάρχη για ότι αφορά το περιβάλλον γύρω από τα εργοστάσια, γιατί δεν είναι δυνατόν ας πούμε να υπάρχει στάβλος δίπλα σε τρόφιμα.

#### **Ερώτηση 10:**

Έχετε εντοπίσει κάποια ευκαιρία στη διεθνή αγορά και γι' αυτόν το λόγο προβαίνετε σε τροποποιήσεις του προϊόντος;

#### **Απάντηση:**

Συνεχώς, κι αυτό το καθορίζουν και οι πελάτες. Συνήθως εντοπίζουν τις ευκαιρίες με έρευνες που κάνουν οι ίδιοι. Και γενικά να αναφέρω ότι εμείς χρησιμοποιούμε αυτές τις έρευνες μάρκετινγκ. Θέλω να αναφέρω ότι κι εμείς έχουμε κάποιες ιδέες και προσπαθούμε να τις αξιοποιούμε. Παραδείγματος χάρη, στα πλαίσια μιας γιορτής στην Αμερική βάλουμε την κομπόστα σε γυάλινα βάζα γιατί αυτό απαιτούσε η αγορά. Επίσης, άλλο ένα παράδειγμα είναι η περίπτωση της Μεβγάλ η οποία ζητάει το ροδάκινο σε κύβο με συγκεκριμένες διαστάσεις.

#### **Ερώτηση 11:**

Καταρτίζετε κάποιο πρόγραμμα μάρκετινγκ στην αρχή της χρονιάς;

#### **Απάντηση:**

Όχι, δεν το θεωρούμε απαραίτητο γιατί οι απαιτήσεις του πελάτη είναι πάντα διαφορετικές και πρέπει να είμαστε ευέλικτοι.

#### **Ερώτηση 12:**

Πώς είναι οι σχέσεις σας με τους πελάτες σας;

#### **Απάντηση:**

Οι σχέσεις μας με τους πελάτες μας είναι μακροχρόνιες. Είναι πάνω από είκοσι χρόνια πελάτες μας. Είναι επιδίωξή μας να έχουμε τόσο σταθερές σχέσεις με τους πελάτες μας. Κυρίως με τους Ιάπωνες γιατί αυτοί από την παράδοσή τους είναι



τέτοιοι άνθρωποι και όλως παραδόξως και με τους Σκοτσέζους έχουμε πολύ καλές σχέσεις. Συνήθως τους επισκεπτόμαστε νωρίς την άνοιξη, όπου κλείνονται και τα συμβόλαια. Συνήθως, μέχρι το Μάρτιο έχουν κλείσει όλα τα συμβόλαια. Δηλαδή το Μάρτιο έχουμε πουλήσει όλη την παραγωγή που θα γίνει μέσα στο καλοκαίρι. Και αυτοί μας επισκέπτονται συχνά. Τα τμήματα ποιοτικού ελέγχου των πελατών μας έρχονται και συνεργάζονται συχνά με το δικό μας τμήμα ποιοτικού ελέγχου. Και συνήθως οι συμφωνίες γίνονται ανάλογα με αυτά που έχουν καταγραφεί στις μετρήσεις, δηλαδή ποιες παρτίδες θα πάρει κλπ. Έχουμε εγκαινιάσει ένα νέο τύπο συνεργασίας, με τον οποίο γίνονται όλα ηλεκτρονικά με αριθμούς πρωτοκόλλου, αυτό σημαίνει ότι μπορεί κάποιος να μπαίνει στις αποθήκες μας και να διαλέγει ποιες παρτίδες θέλει και από εκεί να κάνει την παραγγελία, να δώσει εντολή συσκευασίας και εμείς φροντίζουμε για την εκτέλεση. Αυτό το σύστημα ξεκίνησε φέτος (2011). Πάντως, υπάρχουν πολλά εμπόδια που εμποδίζουν την εκτέλεση του ηλεκτρονικού εμπορίου γενικότερα.

### **Ερώτηση 13:**

Χρησιμοποιείτε κάποιο λογισμικό ERP ή CRM;

### **Απάντηση:**

ERP ναι. CRM όχι, αν και είναι ενσωματωμένο στο ERP κι ο λόγος είναι επειδή έχουμε πολύ πιο σημαντικά κομμάτια του ERP να αναπτύξουμε ακόμα πριν φτάσουμε να αξιοποιούμε το κομμάτι του CRM.

### **Ερώτηση 14:**

Προβλέψεις για τη Venus (επενδύσεις και αποτελέσματα).

### **Απάντηση:**

Έχουμε κάνει πολλές επενδύσεις τα τελευταία χρόνια και δεν έχουμε σκοπό να κάνουμε κάποια σημαντική επένδυση. Ωστόσο, προβλέπουμε ότι το 2011 θα έχουμε τζίρο 70.000 εκατομμύρια ευρώ

### **Ερώτηση 15:**

Σε ποιες ενέργειες έχετε προβεί μέχρι τώρα όσον αφορά τη διαφήμιση.

**Απάντηση:**

Συμμετέχουμε σε όλες τις μεγάλες διεθνείς εκθέσεις με δικό μας περίπτερο.(Ιαπωνία, Παρίσι και Γερμανία οι μεγαλύτερες) Επίσης, έχουμε δικά μας διαφημιστικά φυλλάδια. Υπάρχει ένα βασικό προσπέκτους, στο οποίο περιγράφεται γενικά το προϊόν και ειδικότερα για κάποιους πελάτες.

## **Συνέντευξη 2**

Συνέντευξη του κ. Μπέσιου Κωνσταντίνου: Υπεύθυνος Εξαγωγών του Α.Σ. VENUS GROWERS, Βέροια, 59100, Ελλάδα. Τηλ.: 23310-23311.

### **Ερώτηση 1:**

Με ποιον τρόπο γίνονται οι εξαγωγές;

### **Απάντηση:**

Έχουμε κάποιους αντιπροσώπους στο εξωτερικό οι οποίοι μας φέρνουν πελάτες και παίρνουν προμήθεια γι' αυτό, συνήθως μέχρι ένα 3% ή επί του συνόλου του τιμολογίου κλπ. Εξαρτάται από τη συμφωνία δεν είναι σταθερό. Απευθείας με πελάτες, οι οποίοι ενημερώνονται από το site μας τι προϊόντα έχουμε κι από εκεί και πέρα γίνονται οι διαδικασίες συνεννόησης είτε με email είτε με προσφορές τιμών που ζητάει ο πελάτης και αφού συμφωνηθεί η τιμή και γίνουν τα συμβόλαια προχωράει η διαδικασία και η προετοιμασία για την εξαγωγή. Κυρίως, ο κύριος Θεοδουλίδης, ο οποίος είναι υπεύθυνος πωλήσεων, προσεγγίζει τους πελάτες, κάνει τις συνεννοήσεις μαζί τους είτε με τους αντιπροσώπους των πελατών, αν υπάρχουν. Και από εκεί και πέρα εφόσον συμφωνηθεί η τιμή και γίνει το συμβόλαιο, προχωράμε σε συσκευασίες, διαδικασίες σε ημερομηνίες φόρτωσης ή οτιδήποτε αφορά την εξαγωγή.

### **Ερώτηση 2:**

Σε ποιες χώρες εξάγετε;

### **Απάντηση:**

Κυρίως στην Ευρώπη, όπου λόγω της Ευρωπαϊκής Ένωσης υπάρχουν φορολογικά κίνητρα και για την εξαγωγή και για την εισαγωγή. Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία, Γερμανία, Φιλανδία, Σουηδία, Δανία, Ολλανδία, Γιουγκοσλαβία, Βέλγιο μια πολύ μικρή ποσότητα πήγε σε Βαλτικές χώρες και πιο μικρές πήγε στην Τσεχία. Υπάρχει και η Νορβηγία η οποία δεν ανήκει στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όχι πολλές αλλά κάνουμε. Από τρίτες χώρες, κάνουμε κυρίως στην Ιαπωνία, Καναδά και Αυστραλία. Ηνωμένες Πολιτείες σπανίως έως καθόλου, γιατί είναι η διαφορά του νομίσματος.

**Ερώτηση 3:**

Ποια πιστοποιητικά χρησιμοποιείτε για την Ευρωπαϊκή Ένωση και ποια για τις υπόλοιπες χώρες;

**Απάντηση:**

Για την Ευρωπαϊκή Ένωση όταν είναι container ή ακόμα και φορτηγό το οποίο πηγαίνει ανατολικά χρησιμοποιείται το έγγραφο T2L. Χωρίς αυτό το έγγραφο δεν μπορεί να παραλάβει το προϊόν. Για τις τρίτες χώρες χρησιμοποιούνται πιστοποιητικά καταγωγής, το οποίο εκδίδεται από την εταιρεία. Μετά, ένα HEALTH Certificate. Τα έγγραφα αυτά θεωρούνται από τα κατά τόπους επιμελητήρια.

**Ερώτηση 4:**

Με ποιους τρόπους διακινείτε τα προϊόντα σας;

**Απάντηση:**

Είτε οδικώς, είτε με containers που μπαίνουν σε πλοία. Συνεργαζόμαστε με τις μεταφορικές εταιρείες MSC(Mediterranean Shipping Company), με την Rainbow, η οποία είναι agent της Cosco. Μετά είναι η γερμανική ETG, η οποία αναλαμβάνει κυρίως τις εξαγωγές στη Γερμανία. Μετα είναι και η Multifraid, η οποία και αυτή είναι agent. Και χρησιμοποιούμε και λίγο την Maersk.

### **Συνέντευξη 3**

Συνέντευξη του κ. Θεοδουλίδη Στέλιου: Senio Manager του Α.Σ. VENUS GROWERS, Βέροια, 59100, Ελλάδα. Τηλ.: 23310-23311, κιν.:6972913600.

#### **Ερώτηση 1:**

Ποια είναι η θέση σας στη Venus και ποια τα καθήκοντά σας;

#### **Απάντηση:**

Είμαι διευθυντής των εργοστασίων της Venus στη Βέροια και στην Αλεξάνδρεια κι έχω και την ευθύνη για τη διαμόρφωση της στρατηγικής πολιτικής της Venus. Αυτό σημαίνει ότι έχω την ευθύνη των πωλήσεων σε συνδυασμό με την ανάπτυξη του μάρκετινγκ.

#### **Ερώτηση 2:**

Καταρτίζετε κάθε χρόνο πλάνο μάρκετινγκ και οι κινήσεις σας είναι ανάλογες με αυτό;

#### **Απάντηση:**

Γενικά, υπάρχει ένα πολύ γενικό πλάνο μάρκετινγκ στο οποίο βαδίζουμε αλλά κάθε χρόνο πριν από τη σεζόν την καλοκαιρινή, καταρτίζεται το πρόγραμμα μάρκετινγκ. Το προϊόν δεν είναι branded. Απευθυνόμαστε σε ιδιωτικές ετικέτες ή σε εταιρείες οι οποίες κάνουν είτε χονδρεμπόριο είτε έχουν αυτοί δικές τους ετικέτες και αυτοί με τη σειρά τους προωθούν την ετικέτα τους σε διάφορες χώρες. Οπότε, δεν κάνουμε διαφήμιση. Το μόνο που μπορώ να το χαρακτηρίσω ως διαφήμιση είναι τα διαφημιστικά φυλλάδια που έχουμε, το site και οι εμπορικές εκθέσεις.

#### **Ερώτηση 3:**

Με ποιο τρόπο συμμετέχετε στην εξαγωγική διαδικασία;

#### **Απάντηση:**

Καταρχήν, εγώ είμαι αυτός που θα βρει τον πελάτη στο εξωτερικό. Αναζητάμε τους πελάτες μας στις εκθέσεις που συμμετέχουμε ή στέλνουμε κάποιες προσκλήσεις σε εμπορικούς οίκους του εξωτερικού. Αυτός είναι ο κύριος τρόπος, αν

και από ένα σημείο και μετά, όταν είσαι στην αγορά και έχεις ένα όνομα, οι πελάτες έρχονται μόνοι τους. Το θέμα είναι να είσαι σωστός στην αγορά και συνεπής και οι πελάτες έρχονται.

#### **Ερώτηση 4:**

Ποιος είναι ο πυρήνας της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ;

#### **Απάντηση:**

Πρώτον, η αξιοπιστία όσον αφορά την ποιότητα του προϊόντος και το service. Δεύτερον, η υποστήριξη των πελατών, όχι απλώς με την παράδοση ενός καλού προϊόντος και παράδοση στο χρόνο που το ζητά, αλλά και κάνοντας κάποιες προωθητικές ενέργειες για να βοηθήσουμε τους πελάτες μας να αναπτύξουν κι άλλα προϊόντα σύμφωνα με την γκάμα που τους προμηθεύουμε. Προσπαθούμε να αναπτύξουμε κι άλλα προϊόντα έτσι ώστε να αναπτύξουμε και τις συνεργασίες μας με τους πελάτες μας. Και οι πελάτες βέβαια, θέλουν ιδέες. Δεν περιοριζόμαστε σ' αυτά που ήδη κάνουμε πάντα δοκιμάζουμε νέα project στα πλαίσια του new product development. Είναι συστατικό κομμάτι του μάρκετινγκ για εμάς.

#### **Ερώτηση 5:**

Η μεγαλύτερη ποσότητα των προϊόντων σας σε ποια χώρα πηγαίνει, και για ποιο λόγο;

#### **Απάντηση:**

Σε ποσοστιαία βάση η μεγαλύτερη αγορά για μας είναι η αγορά της Αγγλίας. Αμέσως μετά είναι η αγορά της Ιαπωνίας και μετά έχουμε τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες: Γερμανία, Γαλλία, Σκανδιναβικές χώρες και βόρεια Αμερική.

Επιλέγουμε την Αγγλία γιατί απορροφά την ποσότητα και η παραγωγή μας είναι προσαρμοσμένη στα πρότυπα της αγγλικής αγοράς. Η Αγγλία έχει ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό, ότι δοκιμάζει εύκολα καινούργια προϊόντα, δηλαδή είναι ανοιχτή σε νέες προτάσεις (new product development). Οπότε είναι μια πρόκληση η αγορά της Αγγλίας. Τουλάχιστον στο δικό μας χώρο όλα τα καινούργια προϊόντα δοκιμάζονται πρώτα στην Αγγλία. Κι αυτός είναι κι ο λόγος που μας ενδιαφέρει περισσότερο η αγορά της Αγγλίας.

**Ερώτηση 6:**

Πώς πιστεύετε ότι επηρεάζετε η φήμη της Venus από την υπάρχουσα οικονομική κρίση στο εξωτερικό;

**Απάντηση:**

Η φήμη δεν επηρεάζεται άμεσα από την οικονομική κρίση και θα έλεγα ότι αυτό που επηρεάζει τις αγορές, είναι η αξιοπιστία του ελληνικού περιβάλλοντος. Οι πελάτες μας, μας εμπιστεύονται, δεν εξαρτόμαστε από την ελληνική κατανάλωση. Σίγουρα το διεθνές περιβάλλον ανησυχεί για το τι συμβαίνει στην Ελλάδα και κυρίως όσον αφορά τις χρηματοδοτήσεις από τις τράπεζες.

**Ερώτηση 7:**

Έχετε προβεί σε περεταίρω ενέργειες για να ενισχύσετε το όνομα της Venus στο εξωτερικό;

**Απάντηση:**

Όλες τις ενέργειες που κάναμε, συνεχίζουμε να τις κάνουμε με τον ίδιο τρόπο. Δεν έχει αλλάξει κάτι.

**Ερώτηση 8:**

Τι προβλέπετε για την πορεία της Venus το 2012-2013;

**Απάντηση:**

Θα μιλήσω για το πρόσφατο παρελθόν πολύ σύντομα. Ήμασταν στις εξαγωγές πριν δυο χρόνια στα 45 εκ. ευρώ και φέτος κλείνουμε κοντά στα 70 εκ. ευρώ. Σε περίοδο κρίσης εμείς ανεβήκαμε, περίπου 55% και θα συνεχίσουμε αυτή την πορεία. Για το 2012-2013 είναι πιο δύσκολο να έχουμε τον ίδιο ρυθμό ανάπτυξης αλλά σίγουρα η πορεία της Venus θα είναι ανοδική.

**Ερώτηση 9:**

Έχετε θέσει κάποιους στόχους για το 2012;

**Απάντηση:**

Οικονομικούς στόχους, να είμαστε πάντα κερδοφόροι. Οι εμπορικοί στόχοι, ουσιαστικά τίθενται το Μάιο προς Ιούνιο, γιατί εξαρτόμαστε από την πρωτογενή παραγωγή, την πρώτη ύλη. Ουσιαστικά τότε φαίνεται η σοδειά. Πάντοτε πρέπει να περιμένουμε πότε θα ολοκληρωθεί η ανθοφορία, να μην έχουμε προβλήματα με παγετούς και λοιπά. Οι στόχοι των πωλήσεων είναι να παραμείνουμε στις ίδιες χώρες αυξάνοντας τα μερίδιά μας σε κάποιους πελάτες. Οι στόχοι μάρκετινγκ είναι να βελτιώσουμε το κόστος σε μερικά καινούργια προϊόντα το κόστος παραγωγής και διάθεσης. Και κάποια καινούργια προϊόντα που είναι υπό δοκιμή να τα περάσουμε κανονικά σε λίστες. Επίσης, στα πλαίσια του new product development θέλουμε να προωθήσουμε τα flexible packages, όπου θα πρέπει, αφού δουλεύουμε στην κατεύθυνση των food services (η αγορά που ασχολείται με την τροφοδοσία ξενοδοχείων, εστιατορίων κλπ) να ενισχύσουμε την τροφοδοσία με μεγάλες συσκευασίες(τεσσάρων με πέντε κιλών), ειδικότερα στην Αγγλία και στην αγορά της Αμερικής.

#### **Ερώτηση 10:**

Με ποιον τρόπο εξάγετε τα προϊόντα σας;

#### **Απάντηση:**

Συνήθως σε κάθε χώρα υπάρχουν δύο με τρεις εισαγωγείς, που ταυτόχρονα είναι και διανομείς και απευθύνεται στους τελικούς πελάτες στο εξωτερικό, στις τελικές αλυσίδες. Στην Αγγλία υπάρχουν 6 μεγάλοι retailers, τις οποίες τροφοδοτούμε μέσω εισαγωγέων. Αυτοί δεν είναι απλώς αντιπρόσωποι, αγοράζουν το προϊόν, το αποθηκεύουν και το μεταπωλούν στους τελικούς πελάτες. Η επιλογή των συνεργατών γίνεται με βάση τις δυνατότητες που έχουν να εξυπηρετήσουν τους τελικούς πελάτες. Οπότε προσαρμοζόμαστε ανάλογα με τις ανάγκες κάθε αγοράς. Υπάρχουν και αγορές όπου πηγαίνουμε και κατευθείαν στην αλυσίδα σούπερ μάρκετ.



### **Συνέντευξη 3**

Συνέντευξη του κ. Τσολακίδη Κ. Δημητρίου: Σύμβουλος Επιχειρήσεων της ZKP Consultants, Θέρμη, 57001, Θεσσαλονίκη, Τηλ.:2310-313143, 2310-531673, κιν.:6937070562.

#### **Ερώτηση 1:**

Θα συμβουλευάτε τους πελάτες σας να κάνουν επενδύσεις ή η εποχή και οι συνθήκες δεν είναι κατάλληλες;

#### **Απάντηση:**

Αρχικά να ξεκαθαρίσω ότι μία επένδυση για να έχει αποτέλεσμα πρέπει να είναι σωστά στοχευόμενη και σχεδιασμένη, με αυτόν τον τρόπο καθιστά την επιχείρηση ανταγωνιστική βοηθώντας παράλληλα και το προϊόν. Αν δεν επενδύσεις σε ποιότητα ή σε κάτι καινοτόμο το οποίο θα σε βοηθήσει να διαφοροποιηθείς από τα ανταγωνιστικά, θεωρώ πως η επιχείρηση θα ζημιωθεί σε βάθος χρόνου. Όσον αφορά το κομμάτι σχετικά με την παρούσα κατάσταση, ανεπιφύλακτα θα συμβούλευα και συμβουλεύω τους πελάτες μου να επενδύσουν εφόσον έχουν τη δυνατότητα. Καθότι πιστεύω πως η επένδυση θα γυρίσει πίσω ανταμείβοντας την επιχείρηση με κέρδη.

#### **Ερώτηση 2:**

Πιστεύετε πως υπάρχουν τομείς που θα μπορούσαμε να γνωρίζουμε ότι μια επικείμενη επένδυση θα είναι ισχυρή και πιο κερδοφόρα σε σχέση με άλλους τομείς οι οποίοι βρίσκονται σε φθίνουσα πορεία;

#### **Απάντηση:**

Οι πλέον δυναμικότερες επενδύσεις είναι αυτές της ανανεώσιμης ενέργειας και των τηλεπικοινωνιών ή αλλιώς social media. Η ανανεώσιμη ενέργεια αρχίζει σταδιακά να λαμβάνει χώρα στην Ελλάδα με ενθαρρυντικά αποτελέσματα. Αντίστοιχα και ο τομέας των τηλεπικοινωνιών. Πολλές επιχειρήσεις στρέφονται στη χρήση βιοκαυσίμων έναντι του πετρελαίου, η απόσβεση γίνεται σταδιακά και τα αποτελέσματα στο κομμάτι της εξοικονόμησης χρημάτων είναι αρκετά δελεαστικό.

### **Ερώτηση 3:**

Πώς πιστεύετε ότι θα μπορούσαμε να διπλασιάσουμε τις εξαγωγές στη χώρα μας;

### **Απάντηση:**

Θα μπορούσαμε να ανταγωνιστούμε τα γερμανικά αυτοκίνητα, τα ιταλικά κοστούμια ή τα γαλλικά αρώματα; Όχι! Δεν μπορούμε να ανταγωνιστούμε κλάδους που βρίσκονται χρόνια στο προσκήνιο της αγοράς, θα πρέπει τα ελληνικά προϊόντα να γίνουν ανταγωνιστικά κι αυτό μπορούσε να επιτευχθεί με την τιμή, την ποιότητα και την καινοτομία. Η Ελλάδα δεν θα μπορούσε να παράγει και να πουλάει προϊόντα στις ίδιες ή και σε χαμηλότερες τιμές σε σχέση με την Κίνα. Επομένως ο παράγοντας τιμή είναι δύσκολο να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τα ελληνικά προϊόντα. Αντίστοιχα και με την ποιότητα αραβικού καφέ. Ο τελευταίος παράγοντας είναι η καινοτομία, πιστεύω πως είναι ο μοναδικός παράγοντας με τον οποίο θα μπορούσαν τα ελληνικά προϊόντα να υπάρχουν με επιτυχία στις ξένες αγορές. Επομένως, εκείνη είναι η σωστή κατεύθυνση για αύξηση των εξαγωγών στη χώρα μας.

### **Ερώτηση 4:**

Μέχρι τώρα υπάρχει η εικόνα πως τα επενδυτικά προγράμματα αποτελούν ευκαιρία για τους επιχειρηματίες, υπάρχει κάποιο ψεγάδι, που δεν διευκολύνει την απόφαση ενός επιχειρηματία να το κάνει;

### **Απάντηση:**

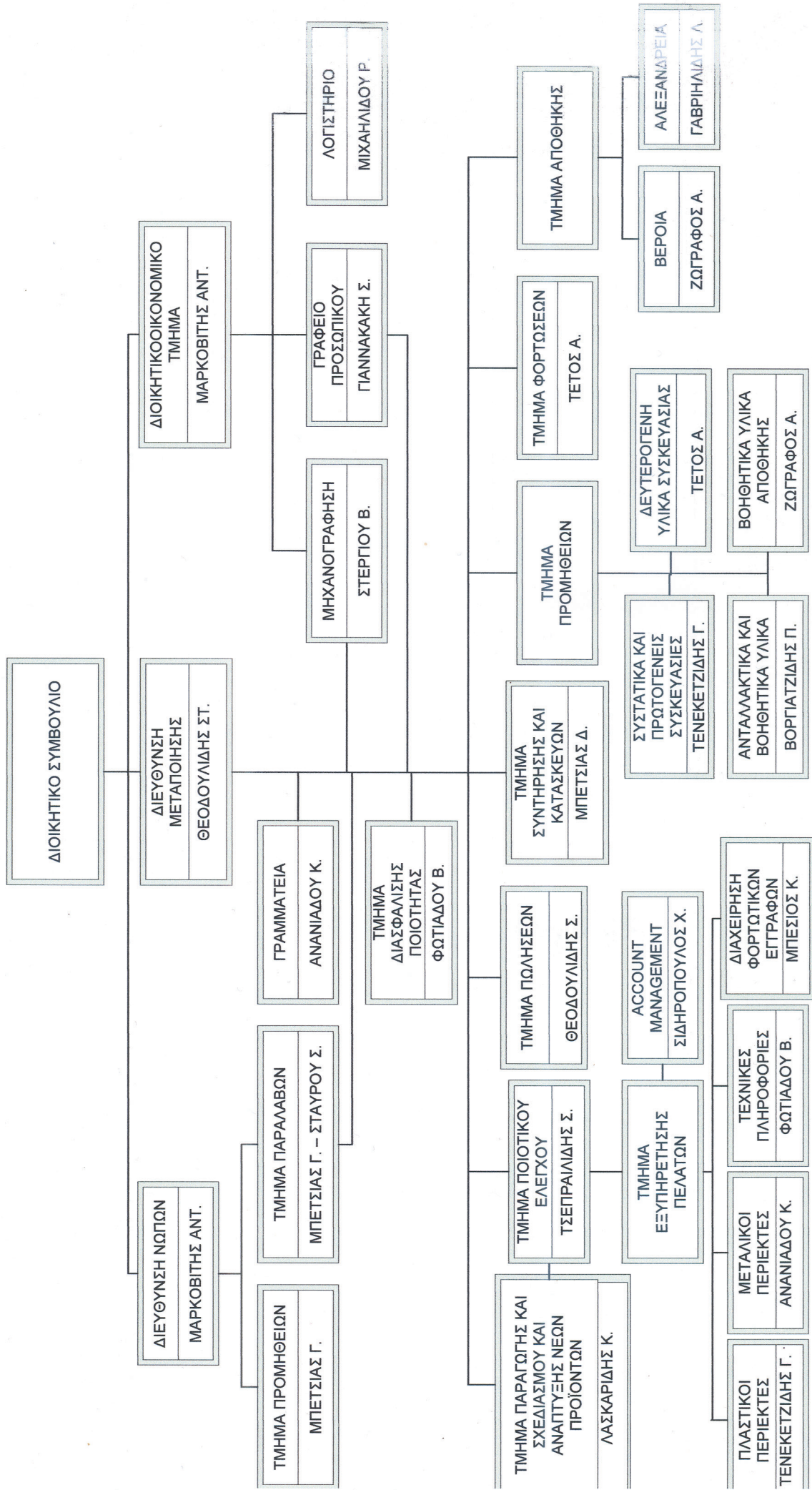
Ζούμε στην Ελλάδα, μια χώρα με πολύ γραφειοκρατία για τον έλεγχο και την ολοκλήρωση του έργου. Φυσικά και η λάθος ενημέρωση είναι αποτρεπτικός παράγοντας. Τα προγράμματα βοηθούν πολύ τους επιχειρηματίες που θέλουν να επενδύσουν. Πολλές φορές όμως δεν είναι εστιασμένα στις ανάγκες της οικονομίας και δεν είναι δομημένα σωστά. Η γραφειοκρατία αυτή πολλές φορές αποτρέπει τους επιχειρηματίες, καθότι καταναλώνει πολύτιμο χρόνο.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β**



Growers

# ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ





mixed fruits



Venus  
divine gifts





## Range of products



### Clear plastic cups with syrup, fruit juice or flavored jelly

Fruit ingredients:

Peach, pear, pineapple, grapes, red & yellow papaya, cherries, mango, mandarin, orange, pitted prunes, pitted apricots, blackberries, blackcurrants, redcurrants, blueberries, white & red grapefruit

IN: 113g, 120g, 200g, 400g (sleeved or not)

### Clear plastic jars with syrup or fruit juice

Fruit ingredients:

Peach, pear, pineapple, grapes, cherries, mandarins, prunes

IN: 820g, 1000g

### Canned products

Mixture of peach, pear, pineapple, grapes and cherries

IN: 425ml, 850ml, 2600ml, 3100ml, 4250ml

### Pouches

Mixture of peach, pear, pineapple, grapes and cherries

IN: 3000g, 4000g

\*OUTER PACKAGING: As per customer needs



Venus Growers quality policy is the core of the company's achievements.

The company's goal is:

- The production of high quality products under completely controlled conditions of security and hygiene
- The provision of services, so that customers needs are fully satisfied, whereas keeping at the same time a high level of efficiency.

To achieve its goals the company:

- Is supported by highly trained personnel
- Is well organized and
- Is equipped with high-end technology.

All of the company's staff is responsible for assuring the commitment towards quality aiming at same time to the constant improvement of the provided products and services.

Venus Growers vision is the maximum customer satisfaction, providing with optimum quality products and efficient services.

To accomplishing this, it aims at:

- Its profit raise, so that it can invite its growers - members to improve and expand their activities.
- The development of new products on fruit base, in order to encourage consumers to move towards healthy food eating.
- Investing at its personnel by further training both executives and staff and urges them to take initiatives so as to constant improve its production.
- The provision of good working conditions and ensuring efficient contact at all levels.



# venus growers



**In 1964** eight peach-farmers established Venus. It was the first cooperation of farmer-producers and its activities were the distribution of fruits (especially peaches) and vegetables into inland and abroad.

**In 1986** was created the Agricultural Cooperative of Veria with the name "Venus" constituted from 800 members. Based on the established philosophy since its founding the company's motto, "To develop stable relationship and to serve the best available at any time" has been thoroughly pursued.

**In 1992** Venus management looking ahead into the future, established the canning factory as an answer to the worldwide increased demand for canned fruits, while the worldwide cultivation of peaches are drastically decreased.

**In 1998** Venus is buying the canning factory of E.VI.CON. S.A. at Alexandria near Veria. This investment is making its production capacity to be overdouble.

**In 2000** Venus establish the development of new products based on new packaging materials and innovative production procedures.

## Venus

### Certificates

Venus Growers has been certified

- BRC
- IFS
- ISO 22000
- ISO 9001
- EUREP GAP
- ICM (AGRO 2-1 & 2-2)





# Certificate of Conformity

Audit Date  
20 Jul 2011

Next Audit Due  
16 Jul 2012

Certificate Expiry Date  
27 Aug 2012

Certificate Number  
C0082727

BRC Site Code  
1734088

BRC Auditor No  
207030

Date of Issue  
05 Sep 2011

Awarded to:

**Venus Growers**

Railway Station of Veria  
Veria  
59100  
Greece

Standard:

**Global Standard for Food Safety**

**Issue 5 January 2008**

Scope of Certification:

Exclusions: None.

Product Category Number:

**11: Low/high acid in cans and glass**

**Certification Grade: A**

Signed on behalf of NSF-CMI Certification Ltd

*Amanda McCarthy*

Food Certification Director



This certificate is the property of NSF-CMI Certification Ltd and must be returned immediately on request. To check its validity write to NSF-CMI Certification Ltd, Hanborough Business Park, Long Hanborough, Oxon OX29 8SJ, UK. E-mail: [enquiries@nsf-cmicertification.com](mailto:enquiries@nsf-cmicertification.com)



# Certificate of Conformity

**Higher Level**

Assessment Date:  
20 Jul 2011

Next Assessment Due:  
20 Jul 2012

Certificate Number:  
C0082727

Date of Issue:  
05 Sep 2011

Expiry Date:  
05 Sep 2012

Awarded to:

**Venus Growers**

Railway Station of Veria  
Veria  
59100  
Greece

Standard:

**International Food Standard  
Version 5 August 2007**

Product Category:

- 5: Produce**
- 9: Ambient stable hermetically sealed packs**

Scope of Certification:

**Production and trade of canned peaches, pears and fruit mixtures and peaches and fruit mixtures in pots, jars and pouches.**

Exclusions: Fresh Produce

Signed on behalf of NSF-CMI Certification Ltd



*Amanda McCarthy*

Food Certification Director



This certificate is the property of NSF-CMI Certification Ltd and must be returned immediately on request. To check its validity write to NSF-CMI Certification Ltd, Hanborough Business Park, Long Hanborough, Oxon OX29 8SJ, UK. E-mail: [enquiries@nsf-cmicertification.com](mailto:enquiries@nsf-cmicertification.com)

# QMSCERT® CERTIFICATE

QMSCERT, an accredited provider of third-party system certification organization for ISO22000 food safety management systems and acting in accordance with the requirements of ISO 17021 for registrars attests that:

## AGRICULTURAL CO-OPERATIVE “VENUS GROWERS”

RAILWAY STATION OF VEROIA, P.O. BOX 3, GR-59100, VERIA  
28<sup>TH</sup> KM. ONR VERIA – THESSALONIKI, GR-59300, ALEXANDRIA  
GREECE

with a scope of:

- *Production & Trade of Canned Peaches, Pears & Fruit Mixtures, Peaches, Pears & Fruit Mixtures in Plastic Containers (Pots & Jars).*
- *Production & Trade of Peaches, Pears & Fruit Mixtures in Pouches, Peach, Pear & Apple Puree Single Strength & Concentrated in Aseptic Packaging.*

has established a food safety management system that is in conformance with the principles of HACCP and the Food Management System Standard

### EN ISO 22000:2005

May 6<sup>th</sup>, 2013

Certification Period Ending

April 29<sup>th</sup>, 2007

Initial Certification Date

May 7<sup>th</sup>, 2010

Certification Date

Code: D

For the QMSCERT Board



QMSCERT® N. 170710/873



MS Certification  
Accred. No. 110-2

# QMSCERT

## ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ/CERTIFICATE

QMSCERT, an accredited provider of third-party system certification organization for ISO 9001 quality management systems and acting in accordance with the requirements of ISO 17021 for registrars attests that:

**“VENUS GROWERS”**  
**AGRICULTURAL CO-OPERATIVE OF VERIA**  
HEAD OFFICE: R.R. STATION OF VERIA, GR-59100, VERIA, GREECE  
BRANCH: 28<sup>TH</sup> KM. O.N.R. VERIA – THESSALONIKI,  
GR-59300, ALEXANDRIA, GREECE

with a scope of:

*Production & Trade of Canned Peaches, Peach Dices in Aseptic Packaging & Peach-Pear-Apple Puree (Single Strength & Concentrated) in Aseptic Packaging. Production & Trade of Canned Peaches, Pears & Fruit Mixtures & Peaches & Fruit Mixtures in Pots, Jars & Pouches.*

has established a quality management system that is in conformance with the  
International Standard

**EN ISO 9001:2008**

September 30<sup>th</sup>, 2014

Certification Period Ending

September 30<sup>th</sup>, 2005

Initial Certification Date

October 1<sup>st</sup>, 2011

Certification Date

IAF/EA Code: 03

For the QMSCERT Board



QMSCERT® N. 230711/393

MS Certification  
Cert. No. 110-2

QMSCERT 26<sup>th</sup> OCTOBER Str. 90 - GR 546 27 - THESSALONIKI - HELLAS

# QMSCERT® CERTIFICATE

QMSCERT, a provider of third-party system certification organization for  
AGRO 2-1, AGRO 2-2, acting in accordance with the requirements of  
ISO 17021 for registrars attests that:

## AGRICULTURAL COOPERATIVE OF VERIA VENUS GROWERS

S.S. Verias, GR-59100  
Veria Prefecture, Greece

with a scope of:

*Production of Peaches, Nectarines,  
Cherries, Apples & Pears*

has established an integrated crop management system that is in conformance with:

### AGRO 2-1

Management of Rural Environment – System of Integrated Management in  
Agricultural Production, Part 1: Specification

### & AGRO 2-2

Management of Rural Environment – System of Integrated Management in  
Agricultural Production, Part 2: Requirements for the application in crop production

August 30<sup>th</sup>, 2012

Certification Period Ending

August 31<sup>st</sup>, 2009

Certification Date

IAF/EA Code: 01

For the QMSCERT Board



Q-Cert Certified Integrated Crop Management System  
AGRO 2-1/2-2

QMSCERT® N. 220609/2000

QMSCERT, 26<sup>th</sup> October 90 Str. Thessaloniki, Greece, 54627

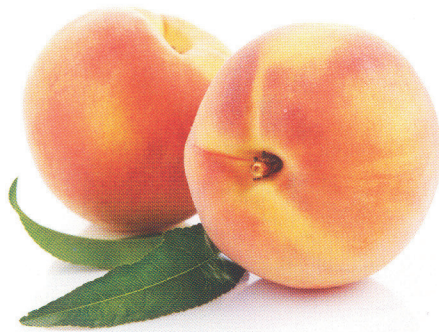


ICM Certification  
Accred. No. 144

1 Αποστολέας (Consignor - Expéditeur)		<b>ΠΡΩΤΟΤΥΠΟ ORIGINAL</b>
2 Παραλήπτης (Consignee - Destinataire)	<b>ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ - EUROPEAN COMMUNITY COMMUNAUTÉ EUROPEENNE ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΚΑΤΑΓΩΓΗΣ CERTIFICATE OF ORIGIN CERTIFICAT D' ORIGINE</b>	
4 Ενδείξεις σχετικές με τη μεταφορά (συμπλήρωση προαιρετική) Transport details (Optional) Informations relatives au transport (mention facultative)	3 Χώρα καταγωγής (Country of Origin - Pays d' origine)	
	5 Παρατηρήσεις (Remarks - Remarques)	
	6 Αύξοντας αριθμός, σημεία, αριθμοί, αριθμός και φύση των δεμάτων, περιγραφή των εμπορευμάτων. Item number, marks, numbers, number and kind of packages, description of goods No d' ordre, marques, numéros nombre et nature des colis, désignation des marchandises	7 Ποσότητα Quantity Quantité
<p><b>8 Η ΑΡΧΗ ΠΟΥ ΥΠΟΓΡΑΦΕΙ ΒΕΒΑΙΩΝΕΙ ΟΤΙ ΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΕΡΙΓΡΑΦΟΝΤΑΙ ΠΑΡΑΠΑΝΩ ΚΑΤΑΓΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗ ΧΩΡΑ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΤΗ ΘΕΣΗ 3</b>  <b>THE UNDERSIGNED AUTHORITY CERTIFIES THAT THE GOODS DESCRIBED ABOVE ORIGINATE IN THE COUNTRY SHOWN IN BOX 3</b>  <b>L' AUTORITÉ SOUSSIGNÉE CERTIFIE QUE LES MARCHANDISES DESIGNÉES CI-DESSUS SONT ORIGINAIRES DU PAYS FIGURANT DANS LA CASE No 3</b></p>		
<p>Τόπος και ημερομηνία έκδοσης, όνομα, υπογραφή και σφραγίδα της αρμόδιας Αρχής  Place and date of issue: name, signature and stamp of competent authority  Lieu et date de délivrance: désignation, signature et cachet de l' autorité compétente</p>		



peach halves



in the sun's colors





Range of products



Clear plastic jars with syrup or fruit juice

IN: 820g, 1000g

Canned products

IN: 425ml, 850ml, 2600ml, 3100ml, 4250ml

Pouches

IN: 3000g, 4000g

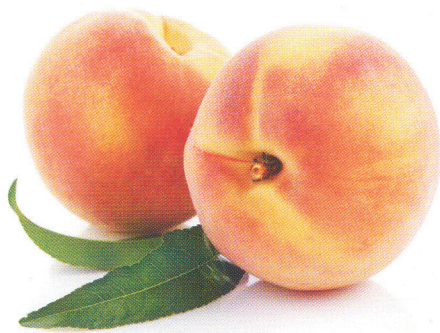
\*OUTER PACKAGING: As per customer needs







# peach slices



signatures  
design





## Range of products



Clear plastic cups with syrup or fruit juice

IN: 400g

Clear plastic jars with syrup or fruit juice

IN: 820g, 1000g

Canned products

IN: 425ml, 850ml, 2600ml, 3100ml, 4250ml

Pouches

IN: 3000g, 4000g

\*OUTER PACKAGING: As per customer needs

ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΒΕΡΟΙΑΣ "VENUS GROWERS"  
ΣΟΛ Γ. ΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010 (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

Α. ΘΕΣΙΑΣΤΕΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	Ποσό κλειόμενης χρήσεως 2010			Ποσό προηγούμενης χρήσεως 2009		
	Αλφα επίστεως	Αποβλέψεις	Αναπόβ. αξία	Αλφα επίστεως	Αποβλέψεις	Αναπόβ. αξία
	729.015,93			481.437,14		
B. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ						
4. Λοιπά έσοδα εγκαταστάσεων	871.182,80	217.406,58	653.776,22	310.275,58	117.248,46	193.027,12
G. ΠΛΗΘ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
II. Ενδεδειγμένη αναπροσαρμογή						
1. Γήσιμα - Οικόπεδα	2.031.795,80	0,00	2.031.795,80	2.028.795,80	0,00	2.028.795,80
3. Κτίρια και τεχνικά έργα	15.045.821,38	4.849.315,18	10.196.506,20	13.720.209,60	4.422.347,67	9.297.861,93
4. Μηχανήματα-Τεχνικά έργα και λοιπά μηχανολογικά εξαρτήματα	23.736.932,13	5.154.144,89	18.582.787,24	20.980.747,87	4.721.974,89	16.258.772,78
5. Μεταφορικά μέσα	940.312,34	488.888,66	451.423,68	640.494,84	445.114,32	195.380,52
6. Έπιπλα και λοιπά εξοπλιστικά	2.704.477,58	1.334.853,79	1.369.623,79	2.588.259,99	1.252.010,03	1.306.249,96
7. Ακίνητα υπολείμματα επίγειων & θαλάσσιων ζώων ασηπτημένων (ΠΙ)	519.371,29	0,00	519.371,29	845.889,88	0,00	845.889,88
	44.978.510,52	11.827.182,52	33.151.328,00	40.774.368,58	10.841.446,91	29.932.921,67
III. Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις						
2. Συμμετοχές σε λοιπές επιχειρήσεις	94.500,00			94.500,00		
Μείον: Προβλέψεις για υπομνηστές	25.615,68		68.884,32			94.500,00
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			26.125,27			0,00
			95.009,69			94.500,00
Σύνολο πηγών ενεργητικού (ΓII+ΓIII)			33.246.337,69			30.027.421,67
D. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΑ						
I. Αποθέματα						
2. Προϊόντα έτοιμα και ημιτέλη - Υποπροϊόντα και Υποαπόβλητα			33.987.475,66			32.427.511,00
4. Πρώτες και βοηθητικές ύλες - Αναλώσιμα υλικά - Ανταλλάξιμα και Εξή συνεκτικότητας			8.518.257,60			6.048.157,30
5. Προκαταβολές για αγορά αποθεμάτων			2.446.330,42			1.916.768,78
			44.952.063,68			40.392.435,08
II. Απαιτήσεις						
1. Παιδιά			13.724.714,29			9.125.629,37
3. Προμήθειες σε καθυστέρηση			35.584,75			8.084,75
3α. Επιταγές εισπρακτέες (μεταχρονολογημένες)			197.550,72			397.747,06
3β. Επιταγές σε καθυστέρηση			79.849,03			87.733,78
4. Κεφάλαια εισπρακτέα στην επόμενη χρήση			1.163.713,30			1.491.321,44
10. Επισφαλείς - Επιδόκητοι πελάτες και χρεώστες			556.328,06			567.561,86
11. Χρεώστες διάφοροι			8.874.333,86			5.784.518,69
11α. Επιδόσητες εισπρακτέες			1.205.492,41			1.374.823,71
			26.837.318,47			18.837.520,66
III. Χρεώστες						
1. Μετοχές			31.077,13			31.077,13
Μείον: Προβλέψεις για υπομνηστές μετοχών			26.246,92			5.195,58
			4.830,21			25.881,15
IV. Διαθέσιμα						
1. Ταμείο			74.653,32			119.203,48
3. Καταθέσεις τραπεζών και προθεσμίας			2.456.882,25			688.925,06
			2.530.515,57			807.128,54
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔII+ΔIII+ΔIV)			73.324.785,88			60.962.963,43
E. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ						
1. Έξοδα επόμενης χρήσεως			71.417,43			0,00
3. Λοιπά μεταβατικοί λογαριασμοί ενεργητικού			201.797,91			0,00
			273.215,34			0,00
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (A+B+Γ+Δ+E)			108.227.130,96			90.764.851,36
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΤΙΚΟΥ						
2. Χρεωστικοί λογαριασμοί εγγυησών και εμπτημάτων ασφαλείας			14.233,31			14.233,31
4. Λοιποί λογαριασμοί τόκους			8.409.727,56			8.700,78
			8.423.960,87			22.934,07

Σημειώσεις:

- Η τελευταία αναπροσαρμογή επί των αξιών των ακινήτων έγινε στη χρήση 2008.
- Στα αντίγραφα του Συνταγματικού έχουν εγγραφεί υποθήκες υπέρ της ΑΤΕ για εξασφάλιση τραπεζικών δανείων, το ανεξόφλητο υπόλοιπο των οποίων κατά την 31.12.2010 ανερχόταν σε € 58.724 χιλ. Για την παραπάνω αξία, ήταν επίσης ενυποθηκασμένα το σύνολο των αποθεμάτων τέλους χρήσεως.
- Στις Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις - Άδεια Τραπεζών περιλαμβάνεται και καταβλητικό στην επόμενη χρήση ποσό € 3.835 χιλ. για το οποίο ο Συνεταιρισμός σύμφωνα με σχετική Υπουργική Απόφαση, έχει αιτήσει την αναστολή καταβολής του και επιμνημόσυνη τήρησή των δανείων.
- Κατά την παρούσα χρήση 2010 έγινε διορθωτική εγγραφή επανοφοράς επιχορηγήσεων επενδύσεων πηγών ενεργητικού € 381 χιλ. στο λογαριασμό Α-III-3 "Επιχορηγήσεις επενδύσεων πηγών ενεργητικού", με έκδοση μείωσης του λογαριασμού "Αποτελέσματα χρήσεως ες νέο", οι οποίες σε προηγούμενες χρήσεις ήταν αχρησιμοποίητες σε όφελος των αποτελεσμάτων.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ

31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010 (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010)	Ποσό κλειόμενης χρήσεως 2010		Ποσό προηγούμενης χρήσεως 2009	
	Α	Β	Α	Β
I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως				
Κόστος εργασιών (ως ελπίδα)	63.629.022,26		47.872.238,69	
Μείον: Κόστος τιμολύτων	54.206.752,54		40.633.756,84	
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	9.422.269,72		7.238.471,85	
Μείον: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	1.390.345,10		1.311.662,09	
Σύνολο	10.812.574,82		8.570.133,94	
ΜΕΙΟΝ:				
1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	1.049.492,04		1.663.800,37	
2. Έξοδα λειτουργίας διαθέσιμων	2.586.541,51		3.177.988,98	
Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως ΜΕΙΟΝ:	1.716.541,27		3.728.344,59	
4. Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	69.996,10		44.218,49	
Μείον:				
3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έσοδα	3.662.951,56		-3.592.955,46	
Οικεία αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	3.583.585,81		3.023.013,19	
			769.550,89	
II. ΜΕΙΟΝ: Έκτακτα αποτελέσματα				
1. Έκτακτα και ανάφορα έσοδα	437.376,93		238.344,69	
2. Έκτακτα κέρδη	122.016,87		6.498,00	
3. Έσοδα προηγούμενης χρήσεως	434.444,87		97.722,82	
Μείον:				
1. Έκτακτα και ανάφορα έσοδα	240.721,63		70.301,76	
2. Έκτακτα ζημιές	0,00		490.846,16	
3. Έξοδα προηγούμενης χρήσεως	167.591,43		482.423,41	
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη)	1.154.584,31		1.043.571,33	
ΜΕΙΟΝ: Σύνολο αποθεμάτων πηγών στοιχείων			851.001,26	
Μείον: Οι από αυτές αναμειγνύμενες στο λειτουργικό κόστος	1.062.940,15		851.001,26	
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (πίνακας) ΧΡΗΣΕΩΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	4.077.467,28		68.545,97	

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Καθαρὰ ἀποτελέσματα (πίνακας) χρήσεως (Α): Υπόλοιπα αποτελεσμάτων (κέρδη) προηγούμενων χρήσεων	Ποσό κλειόμενης χρήσεως 2010		Ποσό προηγούμενης χρήσεως 2009	
	Α	Β	Α	Β
Σύνολο	4.077.467,28		66.545,07	
ΜΕΙΟΝ: Λοιπά μη αναμειγνύμενα στο λειτουργικό κόστος φόροι	-312.582,71		0,00	
Κέρδη προς διάθεση	3.764.904,55		66.545,07	
Η διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής:				
1. Τακτικό αποθεματικό	50.746,67		0,00	
2. Υπόλοιπα κερδών ες νέο	3.481.149,29		66.545,07	
	3.531.895,96		66.545,07	

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ. Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ  
ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΚΑΡΑΪΝΔΡΑΣ ΑΝΤΩΝΗΣ ΜΑΡΚΟΠΟΥΤΗΣ ΘΩΜΑΣ ΛΙΔΙΩΤΗΣ  
VENUS-GROWERS  
Αθήνα 6 Ιουνίου 2011

ΕΚΘΕΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΥ ΟΡΚΗΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΛΟΓΙΣΤΗ  
Προς το Διοικητικό Συμβούλιο του Αγροτικού Συνεταιρισμού Βέροιας «VENUS GROWERS»

Ελέγξαμε τις ανωτέρω οικονομικές καταστάσεις του Αγροτικού Συνεταιρισμού Βέροιας «VENUS GROWERS» (ο Συνεταιρισμός), που αποπερατώνονται από τον Ισολογισμό της 31ης Δεκεμβρίου 2010, την κατάσταση αποτελεσμάτων και τον πίνακα διαθέσιμων αποτελεσμάτων της χρήσεως που έληξε την ημερομηνία αυτή, καθώς και το σχετικό πρόσρηγμα.  
Ευθύνη Διοίκησης για τις Οικονομικές Καταστάσεις  
Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για την καθιέρωση και εύλογη παρουσίαση αυτών των οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τα Λογιστικά Πρότυπα που προδιαγράφονται από το Ελληνικό Λογιστικό Σύστημα και τις διατάξεις των άρθρων 42α έως και 43γ του κωδ. Ν. 2190/1920, όπως και για εκείνες τις εσωτερικές διαδικασίες που η Διοίκηση καθιέρωσε ως απαραίτητες ώστε να καθίσταται δυνατή η καθιέρωση οικονομικών καταστάσεων απαλλαγμένων από ουσιώδη ανακρίβεια, που οφείλονται είτε σε απάτη είτε σε λάθος.  
Ευθύνη Ελεγκτή  
Λογιστικά μέλη ευθύνη είναι να εκφράσουν γνώμη επί αυτών των οικονομικών καταστάσεων, με βάση τον έλεγχο μας. Διατηρήσαμε τον έλεγχο μας σύμφωνα με τα Διενή Πρώτητα Ελέγχου και λάβαμε υπόψη και τις σχετικές διατάξεις του άρθρου 17 του Ν. 2810/2000 κεντρικών Αγροτικών Οργανώσεων. Τα πρότυπα αυτά απαιτούν να συμμορφωθούμε με κανόνες δεοντολογίας, καθώς και να σχεδιάσουμε και διενεργήσουμε τον έλεγχο με σκοπό την απόκτηση εύλογης διασφάλισης για το εάν οι οικονομικές καταστάσεις είναι απαλλαγμένες από ουσιώδη ανακρίβεια. Ο έλεγχος περιλαμβάνει τη διερεύνηση διαδικασιών για την απόκτηση ελεγκτικών τεκμηρίων σχετικά με τα ποσά και τις γνωστοποιήσεις στις οικονομικές καταστάσεις. Οι επιλεγμένες διαδικασίες βασίζονται στην κρίση του ελεγκτή περίλαμβάνουσής της εκτίμησης των κινδύνων ουσιώδους ανακρίβειας των οικονομικών καταστάσεων, που οφείλονται είτε σε απάτη είτε σε λάθος. Κατά τη διερεύνηση αυτών των εκτιμήσεων κινδύνων, ο ελεγκτής εξέτασε τις εσωτερικές διαδικασίες που σχετίζονται με την καθιέρωση και εύλογη παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων του Συνεταιρισμού, με σκοπό το σχεδιασμό ελεγκτικών διαδικασιών κατάλληλων για τις περιστάσεις, αλλά όχι με σκοπό την έκφραση γνώμης επί της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών του Συνεταιρισμού. Ο έλεγχος περιλαμβάνει επίσης την αξιολόγηση της καταλληλότητας των λογιστικών αρχών και μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν και του εύλογου των εκτιμήσεων που έγιναν από τη Διοίκηση, καθώς και αξιολόγηση της συνολικής παρουσίας των οικονομικών καταστάσεων. Πιστεύουμε ότι τα ελεγκτικά τεκμηρίω που έχουμε συγκεντρώσει είναι επαρκή και κατάλληλα για τη θεμελίωση της ελεγκτικής μας γνώμης.  
Βάση για γνώμη με επιφύλαξη  
Από τον έλεγχο μας προέκυψε το εξής:  
1. Κατά την παρούσα χρήση, όπως και προηγούμενες, διενεργήθηκαν αποβιώσεις λιγότερες των κινδύνων στα έξοδα εγκαταστάσεων και στα πάγια περιουσιακά στοιχεία κατά € 12.930 χιλ., με συνέπεια η αναπόσβεστη αξία των εξόδων εγκαταστάσεων να εμφανίζεται αυξημένη κατά € 188 χιλ., η αναπόσβεστη αξία των παγίων αυξημένη κατά € 12.744 χιλ. και τα ίδια κέρδη αυξημένα κατά € 12.930 χιλ. Εάν διενεργούντο οι αναπάνω αποβιώσεις και αφού ληφθούν υπόψη και οι επιχορηγήσεις επενδύσεων που θα έπρεπε να είναι μεταφερθεί στα έσοδα της παρούσας και των προηγούμενων χρήσεων, τα αποτελέσματα της παρούσας χρήσεως θα ήταν μειωμένα κατά € 221 χιλ., τα αποτελέσματα των προηγούμενων χρήσεων θα ήταν μειωμένα κατά € 9.009 χιλ. και ο λογαριασμός Α-III-3 «Επιχορηγήσεις επενδύσεων πηγών ενεργητικού των ίδιων κεφαλαίων θα ήταν μειωμένος κατά € 3.277 χιλ.  
2. Μεταξύ των απαιτήσεων (λογαριασμός ισολογισμού Δ-II) υπάρχουν και καθυστερημένες από προηγούμενες χρήσεις € 1.588 χιλ. για τις οποίες κατά την εκτίμησή μας, θα έπρεπε να είχε σχηματιστεί κόστος πρόβλεψη σε βάρος των αποτελεσμάτων των προηγούμενων χρήσεων. Επίσης, περιλαμβάνονται και ποσό € 370 χιλ. που αφορούν δάνεια προηγούμενων χρήσεων, οι οποίες έπρεπε να είχαν επιφύλαξη την επόμενη χρήση, οι οποίες έπρεπε να είχαν επιφύλαξη την επόμενη χρήση, οι οποίες έπρεπε να είχαν επιφύλαξη την επόμενη χρήση, οι οποίες έπρεπε να είχαν επιφύλαξη την επόμενη χρήση.  
3. Ο Συνεταιρισμός, σύμφωνα με πάγια ακολουθούμενη τακτική, αποτιμεί τα μόνον προϊόντα τέλους χρήσεως στην αξία ρευστοποιηθεί τους βάσει οριστικών συμβολαίων πωλήσεως, η οποία ήταν μεγαλύτερη του κόστους παραγωγής τους. με συνέπεια η αξία των αποθεμάτων προδήμων της 31.12.2010, τα αποτελέσματα της παρούσας χρήσεως και τα ίδια κέρδη να εμφανίζονται αυξημένα κατά € 1.920 χιλ. Επίσης, τα αποτελέσματα της παρούσας χρήσεως επιβαρύνθηκαν, λόγω πωλήσεων των αποθεμάτων της προηγούμενης χρήσεως (στην οποία είχε γνώμη με επιφύλαξη) με € 1.282 χιλ., ποσό με το οποίο έπρεπε να είχαν επιφύλαξη τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρήσεως.  
Κατά τη γνώμη μας, εκτός από τις επιφύλαξεις των μεθρών που μνημονεύονται στην παράγραφο «Βάση για γνώμη με επιφύλαξη», οι ανωτέρω οικονομικές καταστάσεις παρουσιάζουν εύλογα, από κάθε ουσιώδη άποψη, την οικονομική θέση του Συνεταιρισμού κατά την 31 Δεκεμβρίου 2010 και τη χρηματοοικονομική του επίδοση για τη χρήση που έληξε την ημερομηνία αυτή σύμφωνα με τα Λογιστικά Πρότυπα που προδιαγράφονται από το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σύστημα και τις διατάξεις των άρθρων 42α έως και 43γ του κωδ. Ν. 2190/1920.  
Ως προς τα διατυπωμένα περαιτέρω επιφύλαξη στη γνώμη μας, εφεσθέντι την προσαγωγή σε ότι εξής:  
α) Οι φορολογικές δηλώσεις των χρήσεων 2007 έως 2010 δεν έχουν εξετασθεί από τις φορολογικές αρχές, με συνέπεια να υπάρχει το ενδεχόμενο επιβληθεί πρόστιμων φόρων και προσυμφώνων κατά το χρόνο που θα εξετασθούν και οριστικοποιηθούν. Η έκβαση του φορολογικού ελέγχου είναι δυνατόν να προβλεφθεί στο παρόν στάδιο και, ως εκ τούτου, δεν έχει γίνει οποιαδήποτε πρόβλεψη στις οικονομικές καταστάσεις σε σχέση με το ίδιο αυτό.  
β) Στο λογαριασμό Α-III-2 των ίδιων κεφαλαίων κλιμακωτά από αναπροσαρμογή αξίας λοιπών περιουσιακών στοιχείων περιλαμβάνεται και ποσό € 1.921 χιλ., το οποίο έπρεπε, σύμφωνα με το Ν. 2065/1992, να είχε κεραλαοποιηθεί.  
γ) Στο λογαριασμό ενεργητικού Δ-II-4 «Κεφάλαια εισπρακτέα στην επόμενη χρήση» περιλαμβάνονται και ληξιπρόθεσμα ποσό € 880 χιλ.  
Αναφορά επί Άλλων Νομικών και Κανονιστικών Θεμάτων  
Επιβεβαιώσαμε τη συμφωνία και την αντιστοίχηση του περιεχομένου της Έκθεσης Διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου με τις ανωτέρω οικονομικές καταστάσεις, στα πλαίσια των οριζόμενων από τα άρθρα 43α και 37 του Κ.Ν. 2190/1920.

Αθήνα 6 Ιουνίου 2011  
ΟΡΚΗΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΛΟΓΙΣΤΗ  
ΟΜΗΡΟΣ Δ. ΔΕΛΗΦΩΤΗΣ  
Αρ. Μ. Σ.Ο.Ε.Λ. 10461  
Συνεργαζόμενος Ορκητός Λογιστής α.ε.ο.ε.  
μέλος της Crowe Horwath International  
Φωκ. Νέγρη 3, 11257 Αθήνα  
Αρ. Μ. Σ.Ο.Ε.Λ. 125

*The Sun's Glow*

VENUS DIVINE GIFTS

**ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΒΕΡΟΙΑΣ  
«VENUS GROWERS»**

Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις Ειδικού Σκοπού σύμφωνα  
με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς για τη  
χρήση που έληξε 31 Δεκεμβρίου 2010

---

ΒΕΡΟΙΑ

10/5/2011

# ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΒΕΡΟΙΑΣ "VENUS GROWERS"

Σ.Σ. ΒΕΡΟΙΑΣ, Τ.Θ. 3, 59100 ΒΕΡΟΙΑ  
ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΙΔΙΚΟΥ ΣΚΟΠΟΥ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΑ ΔΓΧΑ  
ΧΡΗΣΗΣ ΑΠΟ 1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2010 ΕΩΣ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010

Τα παρακάτω στοιχεία και πληροφορίες, που προκύπτουν από τις οικονομικές καταστάσεις, στοχεύουν σε μία γενική ενημέρωση για την οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα του Αγροτικού Συνεταιρισμού Βέροιας "VENUS GROWERS".

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ (Ποσά εκφρασμένα σε ευρώ)	
	01/01-31/12/2010	01/01-31/12/2009
Διεύθυνση έδρας Συνεταιρισμού:	Σ.Σ. ΒΕΡΟΙΑΣ, Τ.Θ. 3, 59100 ΒΕΡΟΙΑ	
A.Φ.Μ.	096083100	
Αρμόδιος Αρχηγός:	ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΗΜΑΘΙΑΣ	
Ημερομηνία έγκρισης των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων (από τις οποίες αντλήθηκαν οι συνοπτικά στοιχεία):	10 Μαΐου 2011	
Ορκωτός ελεγκτής λογιστής:	ΟΜΗΡΟΣ Δ. ΔΕΛΗΦΩΤΗΣ	
Ελεγκτική εταιρεία:	ΣΟΛ Α.Ε.	
Τύπος έκθεσης ελέγχου ελεγκτών:	Με σύμφωνη γνώμη-θέμα εμφασης	
Διεύθυνση διαδικτυακού Εταίρειας:	www.vniplusgrows.gr	
Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου:		
Πρόεδρος του Δ.Σ.	ΚΑΡΑΪΝΔΡΟΣ ΘΕΟΛΟΓΗΣ	
Αντιπρόεδρος:	ΠΑΝΑΓΑΚΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ	
Γραμματέας:	ΓΚΟΥΝΤΗΣ ΑΝΤΩΝΗΣ	
Σύμβουλος:	ΒΕΛΙΑΔΗΣ ΚΩΝΣΤΟΣ	
Σύμβουλος:	ΜΠΕΣΙΟΣ ΧΡΗΣΤΟΔΟΥΛΟΣ	
Σύμβουλος:	ΜΠΕΣΙΩΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ	
Σύμβουλος:	ΠΑΝΤΑΖΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ	
Λειτουργικές Δραστηριότητες		
Κέρδη / (ζημιές) προ φόρων	790.820	1.457.118
Πλέον / μείον προσαρμογές για:		
Φόρο εισοδήματος	78.205	22.365
Αποσβέσεις	1.276.318	1.067.888
Αποτελέσματα (έσοδα, έξοδα, κέρδη και ζημιές) επενδυτικής δραστηριότητας	-576.013	9.662
Χρηματοοικονομικά έσοδα/έξοδα	2.404.045	2.715.348
Συναλλαγματικά κέρδη/ζημιές	-56.626	68.805
Πλέον/μείον προσαρμογές για μεταβολές λογαριασμών κεφαλαίου κίνησης ή που σχετίζονται με τις λειτουργικές δραστηριότητες:		
Μείωση / (αύξηση) αποθεμάτων	-1.232.396	-4.121.597
Μείωση / (αύξηση) απαιτήσεων	-6.627.094	2.040.031
(Μείωση/αύξηση υποχρεώσεων) (πλην τραπεζικών)	14.093.612	-1.667.148
Μείον:		
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβεβλημένα	-2.474.041	-2.759.568
Καταβεβλημένοι φόροι	0	0
Σύνολο εισορών (εκροών) λειτουργικών δραστηριοτήτων (α)	7.676.840	-1.167.095
Επενδυτικές δραστηριότητες		
Αγορά ενσώματων και άθλων παγίων στοιχείων και επενδύσεων σε ακίνητα	-4.183.008	-2.038.288
Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και άθλων παγίων στοιχείων και επενδύσεων σε ακίνητα	0	0
Τόκοι εισπραχθέντες	69.996	44.219
Δόματα χορηγηθέντα σε μέλη	-1.613.666	-602.801
Εισπράξεις από εισφορές μελών	1.267.442	362.433
Σύνολο εισορών / (εκροών) από επενδυτικές δραστηριότητες (β)	-4.459.236	-2.234.437
Χρηματοδοτικές δραστηριότητες		
Αύξηση κεφαλαίου (καταβολή οφειλόμενων μερισμών)	74.245	73.206
Εισπράξεις από εκδόματα / αναληφθέντα δάνεια	48.905.691	47.735.813
Εξοφληθέντα δανείων	-51.611.392	-45.863.014
Ληφθείσες επηχορηγήσεις	1.137.239	1.028.036
Σύνολο εισορών / (εκροών) από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)	-1.494.217	2.974.041
Καθαρή αύξηση / (μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα & ισοδύναμα χρήσης (α)+(β)+(γ)	1.723.387	-427.288
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης χρήσης	807.129	1.234.619
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης χρήσης	2.530.516	807.129

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ (Ποσά εκφρασμένα σε ευρώ)	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ	
	31/12/2010	31/12/2009
<b>ΕΠΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>		
Ιδιοχρησιμοποιούμενα ενσώματα παγια στοιχεία	52.823.698	48.047.268
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	49.374	45.317
Λοιπά μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	95.011	68.886
Αποθέματα	38.550.045	37.317.649
Απαιτήσεις από πελάτες	25.975.329	17.820.699
Λοιπά κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	2.535.346	818.734
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>120.028.804</b>	<b>104.118.553</b>
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>		
Κεφάλαιο	474.950	455.864
Λοιπά στοιχεία ιδίων κεφαλαίων	29.194.372	26.623.966
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων εταιρείας (α)	29.669.322	27.079.830
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	25.712.954	24.646.465
Προβλεπόμενες/Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	6.385.181	5.373.326
Ρευστοπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	33.083.199	35.549.592
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	25.178.148	11.469.340
Σύνολο υποχρεώσεων (β)	90.359.482	77.038.723
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ (α)+(β)</b>	<b>120.028.804</b>	<b>104.118.553</b>

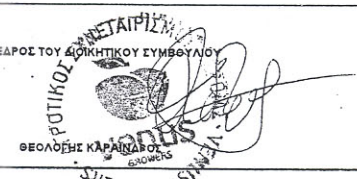
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΕΣΟΔΗΜΑΤΟΣ (Ποσά εκφρασμένα σε ευρώ)	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ	
	01/01-31/12/2010	01/01-31/12/2009
Κύκλος εργασιών	63.629.022,26	47.872.238,69
Μικτά κέρδη/(ζημιές)	5.387.677,28	7.926.721,21
Κέρδη/(ζημιές) προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	3.536.343,50	4.194.831,45
Κέρδη/(ζημιές) προ φόρων	869.024,86	1.479.482,96
Μείον φόροι	-78.205,03	-22.365,04
<b>Κέρδη/(ζημιές) μετά από φόρους (Α)</b>	<b>790.819,83</b>	<b>1.457.117,92</b>
Λοιπά συνολικά έσοδα μετά από φόρους (Β)	999.365,83	-77.930,77
Συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα μετά από φόρους (Α)+(Β)	1.790.185,66	1.379.187,15
Κέρδη/(ζημιές) προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και συνολικών αποσβέσεων	4.811.661,39	5.262.719,36

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (Ποσά εκφρασμένα σε ευρώ)	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ	
	31/12/2010	31/12/2009
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων έναρξης χρήσης (31/12/2010 και 1/1/2009 αντίστοιχα)	27.079.830	25.666.078,11
Λοιπά Αποτιμήσεις βάσει ΔΓΧΑ	16.639,67	-212.045,81
Εισφορές μελών	1.267.442,80	232.128,75
Συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα μετά από φόρους	1.790.185,66	1.379.187,16
Αύξηση / (μείωση) συνεταιριστικού κεφαλαίου	78.390,04	73.206,19
Λοιπά μεταβολές στο συνεταιριστικό κεφάλαιο	-5.783,65	-58.723,90
Λοιπά μεταβολές στα αποθεματικά	-557.383,00	0,00
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων λήξης χρήσης (31/12/2010 και 31/12/2009 αντίστοιχα)	28.669.322	27.079.830

**ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ:**  
1. Έχουν τηρηθεί οι βασικές λογιστικές Αρχές της 31.12.2010.  
2. Οι εν λόγω φορολογικές χρήσεις είναι 2007-2010.  
3. Τα κέρδη του Συνεταιρισμού έχουν εγγραφεί υποθήκες υπέρ της ΑΤΕ € 58.724.000 περίπου για την εξασφάλιση των τραπεζικών της δανείων. Για τον ίδιο λόγο έχουν ενεχυρωθεί το σύνολο των αποθεμάτων της 31/12/2010.  
4. Δεν υπάρχουν επίδικες ή υπό διαπίστωση διαφορές, καθώς και εκκρεμείς αποζημιώσεις δικαστικών διαιτητικών οργάνων που ενδέχεται να έχουν σημαντική επίπτωση στην οικονομική κατάσταση ή λειτουργία του Συνεταιρισμού.  
5. Το απασχολούμενο προσωπικό της Κοινότητας για τη χρήση 2010 ανέρχεται σε 1.816 άτομα και για τη χρήση 2009 ανέρχεται σε 1.699.  
6. Ημερομηνία έγκρισης των ανωτέρω οικονομικών καταστάσεων από το Διοικητικό Συμβούλιο του Συνεταιρισμού είναι 10 Μαΐου 2011.


Βέροια, 10 Μαΐου 2011

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ



ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΚΑΡΑΪΑΝΝΙΔΗΣ

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ



ΑΝΤΩΝΗΣ ΜΑΡΚΟΒΙΤΗΣ

Ο ΠΡΟΪΤΑΜΕΝΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΕΡΕΣΕΩΝ



ΔΗΜΑΣ ΛΙΟΣΙΣ

ο.ο.ε.η  
ο.β.κ.ω.  
ΟΜΗΡΟΣ Δ. ΔΕΛΗΦΩΤΗΣ

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ ΣΕ ΣΩΜΑ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΑΞΙΩΜΑΤΩΝ  
№ 3/14-01-2008

Στη Βέροια σήμερα στις 14 Ιανουαρίου του έτους 2008, ημέρα Δευτέρα και ώρα 12π.μ. συγκεντρώθηκαν τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου του Αγροτικού Συνεταιρισμού Βέροιας "VENUS GROWERS" σε συνεδρίαση για συζήτηση και λήψη απόφασης για το πιο κάτω θέμα:

**ΘΕΜΑ ΠΡΩΤΟ:** Λήψη απόφασης για την συγκρότηση σε Σώμα των εκλεγέντων προς τούτο μελών.

**ΘΕΜΑ ΔΕΥΤΕΡΟ:** Εκλογή προέδρου και κατανομή αξιωμάτων μεταξύ των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου εκλεγέντων με την υπ' αριθ. 50/13-01-2008 απόφαση της Γενικής Συνέλευσης του Συνεταιρισμού.

**ΕΠΙ ΤΟΥ ΠΡΩΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ:** Διαπιστώθηκε απαρτία με την παρουσία των πιο κάτω υπογραφόμενων- εκλεγέντων μελών. Έτσι, οι πρώτοι επτά εκλεγέντες σύμβουλοι συζήτησαν μεταξύ τους, αντάλλαξαν απόψεις και αποφάσισαν την διενέργεια εκλογών μεταξύ τους για την συγκρότηση του Δ.Σ. του Συνεταιρισμού σε σώμα.

**ΕΠΙ ΤΟΥ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ:** Αφού έγινε μυστική με ψηφοδέλτια ψηφοφορία και διαλογή των ψήφων προέκυψαν τα πιο κάτω αποτελέσματα:

1. Καραϊνδρος Θεολόγης	εξελέγη Πρόεδρος	με ψήφους 7
2. Γιαννακάκης Παναγιώτης	εξελέγη Αντιπρόεδρος	με ψήφους 7
3. Γκουντής Αντώνης	εξελέγη Γραμματέας	με ψήφους 7
4. Βελιάδης Κωνσταντίνος	εξελέγη Σύμβουλος	με ψήφους 7
5. Μπέσιος Χριστόδουλος	εξελέγη Σύμβουλος	με ψήφους 7
6. Μπέτσιας Γεώργιος	εξελέγη Σύμβουλος	με ψήφους 7
7. Πανταζής Δημήτριος	εξελέγη Σύμβουλος	με ψήφους 7

Γι' αυτό αποφασίζεται όπως ο πρόεδρος και αυτού κωλυόμενου ο Αντιπρόεδρος, εκπροσωπεί τον Συνεταιρισμό σε όλες του τις συναλλαγές, υπογράφουν κάθε σχετικό έγγραφο και σύμβαση στο όνομα του Συνεταιρισμού μέσα στα υπό της Γενικής Συνέλευσης, του Καταστατικού και του Νόμου τιθέμενα όρια και περιορισμούς.

Στον Πρόεδρο ανατίθεται η κοινοποίηση όλων των σχετικών αποφάσεων σε όλες τις αρμόδιες Υπηρεσίες.

Επειδή δεν υπάρχει άλλο θέμα λύεται η συνεδρίαση και υπογράφεται το Πρακτικό.

**Ο Πρόεδρος**

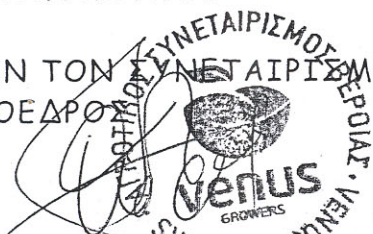
Καραϊνδρος Θεολόγης

**Τα Μέλη**

1. Γιαννακάκης Παναγιώτης
2. Μπέτσιας Γεώργιος
3. Γκουντής Αντώνιος
4. Μπέσιος Χριστόδουλος
5. Βελιάδης Κωνσταντίνος
6. Πανταζής Δημήτριος

ΑΚΡΙΒΕΣ ΑΝΤΙΓΡΑΦΟ

Ο ΕΚΠΡΟΣΩΠΩΝ ΤΟΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟ  
Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ



## ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΕΚΜΕΤΑΛΕΥΣΕΩΝ-ΑΠΟΤ.ΧΡΗΣΕΩΣ

31/12/2010

<b>1.ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΕΝΑΡΞΕΩΣ</b>		<b>1.ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>	
1.1.Προϊόντα Ετοιμα-Ημιτελή21	32.427.511,00	1.1 Εμπορεύματα 70	2.084.856,75
1.2.Πρώτες & Βοηθ.Υλες24,25	5.772.575,00	1.2.Προϊόντων 71	60.946.308,17
1.3.Αναλώσιμα	0,00	1.3.Υποπροϊόντων 72	488.929,16
1.3.Ανταλλακτικά26	235.900,53	1.4.Βοηθ.Υλών-Υλικών Συστίσας	
1.4.Είδη Συσκευασίας28	39.681,77	1.5 Υπηρεσιών 73	108.928,18
	38.475.668,30	κύκλος εργασιών	63.629.022,26
<b>2.ΑΓΟΡΕΣ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>		<b>2.ΛΟΙΠΑ ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΕΣΟΔΑ</b>	
2.1.Πρώτες & Βοηθ.Υλες24	28.584.419,27	2.1. Επιχορηγήσεις-Διάφορα74	<b>1.389.789,80</b>
2.1a.Προϊόντα Ετοιμα-Ημιτελή21	0,00	2.2 Εσοδα παρεπιτομένων ασχολιών75	555,30
		άλλα έσοδα εκμεταλ. 74,75	
2.2.Ανταλλακτικά26	1.285.270,65	2.3.Εσοδα κεφαλαίων 76	69.996,10
2.3.Είδη Συσκευασίας28	1.400.259,77		1.460.341,20
		Σύνολο εσόδων εκμεταλλεύσεως	65.089.363,46
2.4 Εμπορεύματα20	10.642.432,46	<b>ΛΟΙΠΑ ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΕΣΟΔΑ</b>	
2.5 Αναλώσιμα25	1.600.081,59	2.4. Έκτακτα & Ανόργγ. Έσοδα81	437.376,93
Σύνολο αρχικών αποθεμάτων και αγορών	81.988.132,04	2.5. Έσοδα προηγ.χρήσεων82	434.444,87
<b>3.ΜΕΙΟΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΤΕΛΟΥΣ</b>		2.6 Έκτακτα κέρδη81	122.016,87
3.1.Προϊόντα Ετοιμα-Ημιτελή21	33.987.475,66		993.838,67
3.2.Πρώτες & Βοηθ.Υλες24,25	8.274.450,78		
3.3.Ανταλλακτικά26	191.980,62		
3.4.Είδη Συσκευασίας28	51.826,20		
	42.505.733,26		
Μείον: αξία καταστραφέντων αποθεμάτων	0,00		
Αγορές και διαφορά αποθεμάτων	39.482.398,78		
<b>4.ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>			
4.1.Αμοιβές & Εξοδα Προσ.60	11.842.609,11		
4.2.Αμοιβές & Εξοδα Τρίτων61	627.638,75		
4.3. Παροχές Τρίτων62	2.062.429,32		
4.4.Φόροι Τέλη63	108.300,73		
Διάφορα έξοδα 64	3.721.353,02		
4.5.Εξοδα Μεταφορών	2.089.017,91		
4.6.Εξοδα Ταξιδιών	99.538,46		
4.7.Εξοδα Προβολής-Διαφήμισης	239.843,99		
4.8 Εξοδα εκθέσεων-επιδειξ.	54.510,24		
Ειδικά έξοδα προωθ.εξαγωγών	0,00		
4.10 Συνδρομές-εισφορές	21.803,38		
4.11 Δωρεές-επιχορηγήσεις	500,00		
4.12.Εντυπα Γραφική Υλη	25.276,93		
4.13.Υλικά άμεσης κατανάλωσης	1.930,82		
4.14 Εξοδα δημοσιεύσεων	17.984,85		
4.15.Διάφορα	1.170.946,44		
4.16.Τόκοι & συναφή Εξοδα65	3.662.951,56		
4.22.Προβλέψεις 68	114.981,76		
4.17.Αποσβέσεις ενσωματ.66	1.062.940,15		
Σύνολο οργαν.εξόδων	23.203.204,40		
Συνολικό κόστος εσόδων	62.685.603,18		
Μείον ιδιοπαρ.παγίων & χρήσ.εκμ.αποθ.78	-1.179.825,53		
	61.505.777,65		
Κέρδη εκμεταλλεύσεως	3.583.585,81		
<b>ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΕΞΟΔΑ</b>			
4.18. Έκτακτα & Ανόργγ. Έξοδα81	240.721,63		
4.19 Έκτακτες ζημιές 81	0,00		
4.21 Αποσβέσεις μη ενσωματ.85	91.644,16		
4.20 Έξοδα πρ. χρήσεων82	167.591,43		
Σύνολο ανοργάν.εξόδων	499.957,22		
Ολικά αποτελέσματα χρήσης (Πλεόνασμα)	4.077.467,26		
	66.083.202,13		66.083.202,13

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΕΚΜΕΤΑΛΕΥΣΕΩΝ  
31/12/2009

<b>1.ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΕΝΑΡΞΕΩΣ</b>		<b>1.ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>	
1.1.Προϊόντα Ετοιμα-Ημιτελή	27.111.700,00	1.1 Εμπορεύματα	1.241.598,82
1.2.Πρώτες & Βοηθ.Υλες	6.557.733,51	1.2.Προϊόντων	46.224.824,29
1.3.Αναλώσιμα		1.3.Υποπροϊόντων	356.484,88
1.3.Ανταλλακτικά	174.100,00	1.4.Βοηθ.Υλών-Υλικών Συσ/σίας	
1.4.Είδη Συσσκευασίας	1.508.495,37	1.5 Υπηρεσιών	49.330,70
	<u>35.352.028,88</u>		<u>47.872.238,69</u>
<b>2.ΑΓΟΡΕΣ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>		<b>2.ΛΟΙΠΑ ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>	
2.1.Πρώτες & Βοηθ.Υλες	28.228.733,08	2.1. Επιχορηγήσεις-Διάφορα	1.307.976,39
2.1α.Προϊόντα Ετοιμα-Ημιτελή	140.324,16	2.2 Εσοδα παρεπομένων ασχολιών	47.905,19
2.2.Ανταλλακτικά	1.041.710,62	2.3.Εσοδα κεφαλαίων	
2.3.Είδη Συσσκευασίας	1.217.175,09	2.4. Έκτακτα & Ανόργανα Έσοδα	238.168,69
2.4 Εμπορεύματα	841.008,74	2.5. Έσοδα προηγ.χρήσεων	97.722,82
2.5 Αναλώσιμα	1.123.117,62	2.6 Έκτακτα κέρδη	1.691.773,09
	<u>32.592.069,31</u>		<u>1.691.773,09</u>
Σύνολο αρχικών αποθεμάτων και αγορών	67.944.098,19		
<b>3.ΜΕΙΟΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΤΕΛΟΥΣ</b>			
3.1.Προϊόντα Ετοιμα-Ημιτελή	32.427.511,00		
3.2.Πρώτες & Βοηθ.Υλες	5.772.575,00		
3.3.Ανταλλακτικά	235.900,53		
3.4.Είδη Συσσκευασίας	39.681,77		
	<u>38.475.668,30</u>		
Μείον: αξία καταστραφέντων αποθεμάτων	490.846,16		
Αγορές και διαφορά αποθεμάτων	28.977.583,73		
<b>4.ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>			
4.1.Αμοιβές & Εξοδα Προσωπικού	9.201.411,22		
4.2.Αμοιβές & Εξοδα Τρίτων	513.094,61		
4.3. Παροχές Τρίτων	1.916.008,63		
4.4.Φόροι Τέλη	59.901,65		
Διάφορα έξοδα	3.946.768,80		
4.5.Εξοδα Μεταφορών			
4.6.Εξοδα Ταξιδιών			
4.7.Εξοδα Προβολής-Διαφήμισης			
4.8 Εξοδα εκθέσεων-επιδειξ.			
4.9 Ειδικά έξοδα προωθ.εξαγωγών			
4.10 Συνδρομές-εισφορές			
4.11 Δωρεές-επιχορηγήσεις			
4.12.Εντυπα Γραφική Υλη			
4.13.Υλικά άμεσης κατανάλωσης			
4.14 Εξοδα δημοσιεύσεων			
4.15.Διάφορα			
4.16.Τόκοι & συναφή Εξοδα	3.003.013,19		
4.17.Αποσβέσεις ενσωματωμένες	851.001,26		
4.18. Έκτακτα & Ανόργανα Έξοδα	70.125,76		
4.19 Έκτακτες ζημιές	484.348,16		
4.20 Έξοδα πρ. χρήσεων	482.423,41	20.528.096,69	
Συνολικό κόστος εσόδων		<u>49.505.680,42</u>	
Ιδιοπαραγωγή Παγίων & Χρησ.Εκμ.Αποθ (μείον)		0,00	
Ολικά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως (Πλεόνασμα)	68.545,07	Έλλειμμα εκμ.Οπωροκ/κών	10.213,71
	<u>49.574.225,49</u>		<u>49.574.225,49</u>



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 2019/2014

ΠΡΟΙΟΝ	ΠΟΣΩΤ.		ΧΚ	USD/ΧΚ	USD	ΧΚ	EURO/ΧΚ	EURO
	ΠΡΟΙΟΝ	ΠΟΣΩΤ.						
ΡΟΔΑΚΙΝΟ ΜΙΣΑ Η ΦΕΤΕΣ ΒRIX 16-18% CHOICE ΚΟΥΤΙΑ 1/1 ΣΕ ΧΚ 24Χ1/Α	24	312.000				312.000	18,80	5.865.600
ΡΟΔΑΚΙΝΟ ΜΙΣΑ Η ΦΕΤΕΣ ΒRIX 16-18% GD STD ΚΟΥΤΙΑ 1/1 ΣΕ ΧΚ 24Χ1/Β	24	112.000				112.000	15,90	1.780.800
ΡΟΔΑΚΙΝΟ ΜΙΣΑ Η ΦΕΤΕΣ ΒRIX 16-18% CHOICE ΚΟΥΤΙΑ 1/2 ΧΚ 24Χ1/2/Α	24	450.000				450.000	11,70	5.265.000
ΡΟΔΑΚΙΝΟ ΜΙΣΑ Η ΦΕΤΕΣ ΒRIX 16-18% GD STD ΚΟΥΤΙΑ 1/2 ΧΚ 24Χ1/2/Β	24	270.000				270.000	9,60	2.592.000
ΡΟΔΑΚΙΝΟ ΜΙΣΑ Η ΦΕΤΕΣ ΦΥΣ.ΧΥΜΟ CHOICE ΚΟΥΤΙ Α9 ΣΕ ΧΚ 6ΧΑ9/Β	6	77.000				77.000	13,50	1.039.500
ΡΟΔΑΚΙΝΟ ΜΙΣΑ Η ΦΕΤΕΣ ΒRIX 14-16% CHOICE ΚΟΥΤΙ Α10 ΧΚ 6ΧΑ10/Α	6	110.000				110.000	17,80	1.958.000
ΡΟΔΑΚΙΝΟ ΜΙΣΑ Η ΦΕΤΕΣ ΒRIX 14-16% GD STD ΚΟΥΤΙ Α10 ΧΚ 6ΧΑ10/Α	6	60.000				60.000	14,00	840.000
ΡΟΔΑΚΙΝΟ ΚΥΒΟΙ 14 ΜΜ ΒRIX 14-16% CHOICE ΚΟΥΤΙ Α10 ΧΚ 6ΧΑ10/Α	6	120.000				120.000	18,30	2.196.000
ΡΟΔΑΚΙΝΟ ΚΥΒΟΙ ΒRIX 14-16% CHOICE ΚΟΥΤΙ Α12 ΣΕ ΧΚ 6ΧΑ12	6	10.000				10.000	25,10	251.000
ΡΟΔΑΚΙΝΟ SLIVERS ΒRIX 14-16% STD ΚΟΥΤΙ Α12 ΣΕ ΧΚ 6ΧΑ12	6	100.000				100.000	16,30	1.630.000
FRUIT COCKTAIL ΒRIX 17-19% CHOICE ΚΟΥΤΙΑ 1/1 ΣΕ ΧΚ 24Χ1/Α	24	350.000				350.000	26,50	9.275.000
FRUIT COCKTAIL ΒRIX 14-16% CHOICE ΒΑΖΟ 1 ΚGR ΧΚ 6Χ1 ΚGR	6	350.000				350.000	11,00	3.850.000
FRUIT COCKTAIL ΒRIX 14-16% CHOICE ΚΟΥΤΙ 130 ΣΕ ΧΚ 12Χ130	12	9.600.000				9.600.000	3,45	33.120.000
ΣΥΝΟΛΟ (ΣΕ EURO)								
ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΙΣΟΤΙΜΙΩΝ								
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕ EURO ΑΝΑ ΝΟΜΙΣΜΑ								
			EURO/USD		1,40	EURO		1,00
							69.662.900	69.662.900
ΣΥΜΠΥΚΝΩΜΑ ΠΟΥΡΕ ΡΟΔΑΚΙΝΟΥ 30-32			ΣΕ Κgr	2.400.000		0,950 EURO/KGR	EURO	2.280.000

ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

71.942.900

12/9/2011

**ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ**

ΕΙΔΟΣ	ΑΞΙΑ	ΣΥΝΤ/ΣΤΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ
ΚΤΙΡΙΑ	13.045.000	0,00800	104.360
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	21.654.000	0,01500	324.810
ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ			<b>429.170</b>

**ΚΟΣΤΟΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ**

ΕΙΔΟΣ	ΑΞΙΑ	ΣΥΝΤ/ΣΤΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ
ΚΤΙΡΙΑ	13.045.000	0,00180	23.481
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	21.654.000	0,00180	38.977
ΠΡΟΙΟΝΤΑ	71.942.900	0,00150	107.914
ΚΟΣΤΟΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ			<b>170.373</b>

**ΚΟΣΤΟΣ ΛΟΙΠΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ**

ΠΟΣΟΣΤΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	0,01
--	------

**ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

ΑΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	56.433.404
ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	429.170
ΚΟΣΤΟΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ	170.373
ΚΟΣΤΟΣ ΛΟΙΠΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ & LEASING	950.667
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	<b>57.983.613</b>

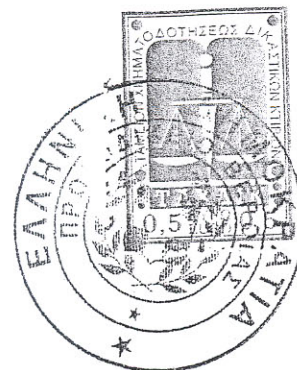
**ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΑΤΟΜΑ	70
ΜΗΝΕΣ	14
ΜΙΚΤΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	2.300
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	<b>2.254.000</b>

**ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ-ΤΡΑΠΕΖΑΣ**

ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	71.942.900
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	
ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	0,03500
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	<b>2.518.002</b>

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ  
ΠΡΩΤΟΔΙΚΕΙΟ ΒΕΡΟΙΑΣ  
ΑΡ. ΠΙΣΤ. 6758/2011



## ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ

Η Γραμματέας του Πρωτοδικείου Βεροίας πιστοποιεί ότι:

Όπως προκύπτει από τα τηρούμενα στοιχεία του Πρωτοδικείου Βεροίας από το 1983 μέχρι χθες ο συνεταιρισμός με την επωνυμία «**ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΒΕΡΟΙΑΣ – VENUS GROWERS**», με έδρα το Σ.Σ. Βεροίας Ημαθίας, δεν τελεί υπό πτώχευση, εκκαθάριση, αναγκαστική διαχείριση, πτωχευτικό συμβιβασμό ή άλλη ανάλογη κατάσταση, ούτε κατατέθηκε αίτηση για να κηρυχθεί σε πτώχευση, ούτε τελεί υπό διαδικασία κήρυξης σε πτώχευση ή έκδοσης απόφασης αναγκαστικής εκκαθάρισης ή αναγκαστικής διαχείρισης ή πτωχευτικού συμβιβασμού ή υπό άλλη ανάλογη διαδικασία<sup>1</sup>.

Το πιστοποιητικό χορηγείται μετά από αίτηση του ίδιου συνεταιρισμού νομίμως εκπροσωπούμενου, για κάθε νόμιμη χρήση.

ΘΕΩΡΗΘΗΚΕ

Για τη νόμιμη σήμανση  
και την έκδοση κατά σειρά  
παραγγελίας.

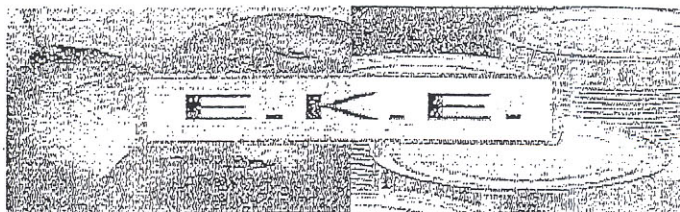
Βεροία 30-08-2011

Η Γραμματέας

ΣΤΙΑΝΟΥ ΟΛΥΜΠΙΑ

Βεροία 30-08-2011  
Η Γραμματέας  
ΣΤΙΑΝΟΥ ΟΛΥΜΠΙΑ

<sup>1</sup> Τα φυσικά πρόσωπα δεν τίθενται υπό εκκαθάριση.



GREEK CANNERS ASSOCIATION  
ΕΝΩΣΗ ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ

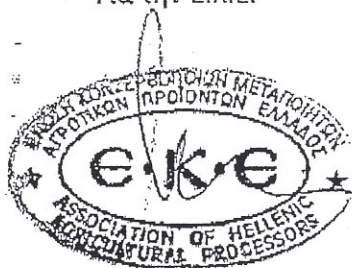
Ανθέμια 20.10.2010

### ΒΕΒΑΙΩΣΗ

Βεβαιώνουμε ότι ο Α.Σ. Βεροίας VENUS GROWERS σύμφωνα με στοιχεία μας, την τελευταία τριετία κατέχει την πρώτη θέση στην κονσερβοποίηση ροδακίνου στον κλάδο, και το 2010 μεταποίησε 37.042 τόννους.

Η παρούσα χορηγείται μετά από αίτηση της VENUS και θα χρησιμοποιηθεί στην Α.Τ.Ε.

Για την Ε.Κ.Ε.



Κωνσταντίνος Αποστόλου

Πρόεδρος

**BILL OF LADING**

B L No

COMBINED TRANSPORT B/L S7076TOR  
OR PORT TO PORT SHIPMENT

Shipper

VENUS GROWERS  
R.R STATION OF VERIA P.O BOX 3,  
GR 59 100 VERIA-GREECE

Consignee

TO ORDER OF SHIPPER

Notify address

TAKASE BUSSAN CO., LTD.  
2-1-8 TSUKIJI, CHUO-KU,  
TOKYO, 104-0045 JAPAN

**RAINBOW**  
**Rainbow Maritime Agency Ltd**

INTERNATIONAL SHIPPING AND TRADING SERVICES

36 ARISTOTELOUS STR - ALIMOS  
GR. 174 55 ATHENS, GREECE  
TEL: 210 - 9859159 - FAX: 210 - 9859161  
e-mail: rain-mar@hol.gr

Pre-carriage

Place of receipt

Vessel

C/V BAVARIA 023

Port of loading

THESSALONIKI PORT

Port of discharge

TOKYO PORT

Place of delivery by on-carrer\*

Marks and Nos.

Number and kind of packages-description of goods

GROSS WEIGHT

NET WEIGHT

SHIPPER STOW-LOAD AND COUNT

1X20 FT FCL SAID TO CONTAIN:

1.712 CARTONS OF CANNED FRUIT COCKTAIL, IN LIGHT SYRUP, 12 TINS X 840 GRAMS  
(D.W. 500 GRAMS) PER CARTON, "BEST CHEF" LABEL, 2011 CROP

CBHU 379272-6

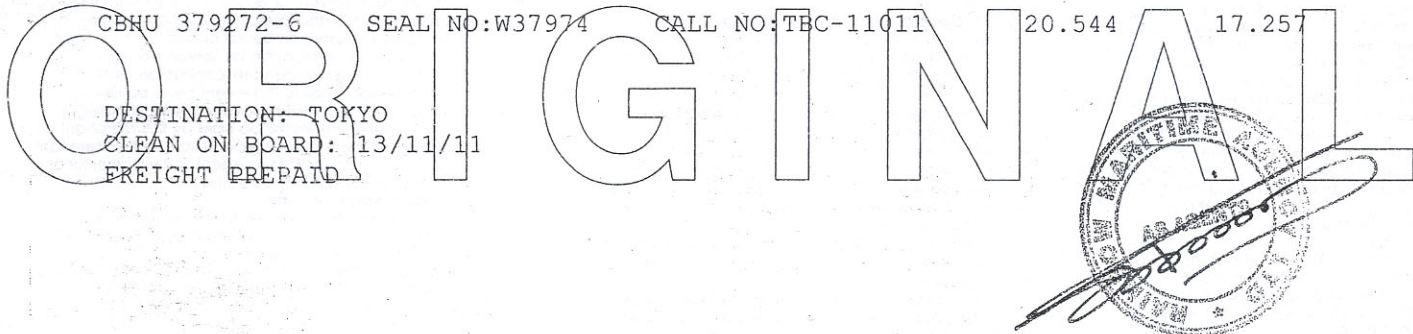
SEAL NO:W37974

CALL NO:TBC-11011

20.544

17.257

DESTINATION: TOKYO  
CLEAN ON BOARD: 13/11/11  
FREIGHT PREPAID



Particular furnished by the Merchant

Freight details, charges etc.

**FREIGHT PREPAID**  
**Ship and/or Cargo Lost or not Lost.**

AGENT AT DESTINATION:  
COSCO TOKYO  
TEL.: 81335015001

Daily demurrage rate (additional Clause A)

**SHIPPED** on board in apparent good order and condition, weight, measure, marks, numbers, quality, contents and value unknown, for carriage subject to all terms hereof (including the terms on the reverse hereof and the terms of the carrier's applicable tariff) to the Port of discharge or so near thereto as the vessel may safely get and lie always afloat, to be delivered to Consignees or their Assigns they paying freight plus other charges incurred in accordance with the provisions contained in this Bill of Lading.  
In accepting this Bill of Lading the Merchant expressly accepts and agrees to all its stipulations on both pages, whether written, printed, stamped or otherwise incorporated, as fully as if they were all signed by the Merchant.  
One original bill of lading must be surrendered duly endorsed in exchange for the goods or delivery order.  
In witness where of the Master or Agent have signed the number of original Bills of Lading stated below all of this tenor and date, the one of which being accomplished, the others stand void.

• APPLICABLE ONLY WHEN DOCUMENT USED AS A THROUGH BILL OF LADING

Freight

PREPAID

Place and date of issue

PIRAEUS 13/11/11

Number of original Bs/L

(THREE) 3

Signature

**RAINBOW MARITIME AGENCY LTD**  
**AS AGENTS ONLY**

COSU4002223860

# LINER BILL OF LADING

(Liner terms approved by "The Baltic and International Maritime Conference")

Code Name: "CONLINEBILL"

Amended January 1st, 1950, August 1st, 1962, January 1st, 1973, July 1st, 1974, August 1st, 1976, January 1st, 1978.

## 1. Definition

Wherever the term "Merchant" is used in this Bill of Lading it shall be deemed to include the Shipper, the Receiver, the Consignee, the Holder of the Bill of Lading and the Owner of the cargo.

## 2. General Paramount Clause

The Hague Rules contained in the International Convention for the Unification of certain rules relating to Bills of Lading, dated Brussels the 25th August 1924 as amended in the country of shipment shall apply to this contract when no such enactment is in force in the country of shipment, the corresponding legislation of the country of destination shall apply, but in respect of matters to which no such enactments are compulsorily applicable, the terms of the said Convention shall apply.

## Trades where Hague-Visby Rules apply

In trades where the International Brussels Convention 1924 as amended by the Protocol signed at Brussels on February 23rd 1968 The Hague-Visby Rules apply compulsorily, the provision of the respective legislation shall be considered incorporated in this Bill of Lading. The Carrier takes all reservations possible under such applicable legislation relating to the period before loading and after discharging and while the goods are in the charge of another Carrier, and to deck cargo and live animals.

## 3. Jurisdiction

Any dispute arising under this Bill of Lading shall be decided in the country where the carrier has his principal place of business, and the law of such country shall apply except as provided elsewhere herein.

## 4. Period of Responsibility

The Carrier or his Agent shall not be liable for loss of or damage to the goods during the period before loading and after discharge from the vessel, howsoever such or damage arises.

## 5. The Scope of Voyage

As the vessel is engaged in liner service the intended voyage shall not be limited to the direct route but shall be limited to the route proceeding or returning to or from one or more of the ports or places for any reasonable purpose connected with the service including maintenance of vessel and crew.

## 6. Substitution of Vessel, Transhipment and Forwarding

Whether expressly arranged beforehand or otherwise, the Carrier shall be at liberty to carry the goods to their port of destination by the said or other vessel or vessels either belonging to the Carrier or others, or by other means of transport, proceeding either directly or indirectly to such port and to carry the goods or part of them beyond their port of destination, and to tranship, land and store the goods either on shore or afloat and reshipe and forward the same at Carrier's expense but at Merchant's risk. When the ultimate destination at which the Carrier may have engaged to deliver the goods in other than the vessel's port of discharge, the Carrier acts as Forwarding Agent only. The responsibility of the Carrier shall be limited to the part of the transport performed by him on vessels under his management and no claim will be acknowledged by the Carrier for damage or loss arising during any other part of the transport even though the freight for the whole transport has been collected by him.

## 7. Lighterage

Any lighterage in or off ports of loading or ports of discharge to be for the account of the Merchant.

## 8. Loading, Discharging and Delivery

of the cargo shall be arranged by the Carrier's Agent unless otherwise agreed.

Loading, storing and delivery shall be for the Merchant's account.

Loading and discharging may commence without previous notice.

The merchant of his Assign shall tender the goods when the vessel is ready to load and as fast as the vessel can receive and-but only if required by the Carrier-also outside ordinary working hours notwithstanding any custom of the port. Otherwise the Carrier shall be relieved of any obligation to load such cargo and the vessel may leave the port without further notice and deadfreight is to be paid. The Merchant or his Assign, shall take delivery of the goods

and continue to receive the goods as fast as the vessel can deliver and - but only if required by the Carrier - also outside ordinary working hours notwithstanding any custom of the port. Otherwise the Carrier shall be at liberty to discharge the goods and any discharge to be deemed a true fulfilment of the contract, or alternatively to act under Clause 16.

The Merchant shall bear all overtime charges in connection with fendering and taking delivery of the goods as above.

If the goods are not applied for within a reasonable time, the Carrier may sell the same privately or by auction.

The Merchant shall accept this reasonable proportion of unidentified loose cargo.

## 9. Live animals and Deck Cargo

shall be carried subject to the Hague Rules as referred to in Clause 2 hereof with the exception that notwithstanding anything contained in Clause 19 the Carrier shall not be liable for any loss or damage resulting from any act, neglect or default of his servants in the management of such animals and deck cargo.

## 10. Options

The port of discharge for optional cargo must be declared to the vessel's Agents at the first of the optional ports not later than 48 hours before the

vessel's arrival there. In the absence of such declaration the Carrier may elect to discharge at the first or any other optional port and the contract of carriage shall then be considered as having been fulfilled. Any option can be exercised for the total quantity under this Bill of Lading only.

## 11. Freight and Charges

(a) Prepayable freight, whether actually paid or not, shall be considered as fully earned upon loading and non-returnable in any event. The Carrier's claim for any charges under this contract shall be considered definitely payable in like manner as soon as the charges have been incurred. Interest at 5 per cent, shall run from the date when freight and charges are due.

(b) The merchant shall be liable for expenses of fumigation and of gathering and sorting loose cargo and of weighing onboard and expenses incurred in repairing damage to and replacing of packing due to excepted causes and for all expenses caused by extra handling of the cargo for any of the afore-mentioned reasons.

(c) Any dues, duties, taxes and charges which under any denomination may be levied on any basis such as amount of freight, weight of cargo or tonnage of the vessel shall be paid by the Merchant.

(d) The Merchant shall be liable for all fines and or losses which the Carrier, vessel or cargo may incur through non-observance of Custom Houses and/or import or export regulations.

(e) The Carrier is entitled in case of incorrect declaration of contents, weights, measurements or value of the goods to claim double the amount of freight which would have been due if such declaration had been correctly given. For the purpose of ascertaining the actual facts, the Carrier reserves the right to obtain from the Merchant the original invoice and to have the contents inspected and the weight, measurement or value verified.

## 12. Lien

The Carrier shall have a lien for any amount due under this contract and costs of recovering same and shall be entitled to sell the goods privately or by auction to cover any claims

## 13. Delay

The Carrier shall not be responsible for any loss sustained by the Merchant through delay of the goods: unless caused by the Carrier's personal gross negligence.

## 14. General Average and Salvage

General Average to be adjusted at any port or place at Carrier's option and to be settled according to the York-Antwerp Rules 1974. In the event of accident, danger, damage or disaster before or after commencement of the voyage resulting from any cause whatsoever, whether due to negligence or not, for which or for the consequence of which the Carrier is not responsible by statute, contract or otherwise, the Merchant shall contribute with the Carrier in General Average to the payment of any sacrifice, losses or expenses of a General Average nature that may be made or incurred in respect of the goods. If a salving vessel is owned or operated by the Carrier, salvage shall be paid for as fully as if the salving vessel or vessels belonged to strangers.

## 15. Both-to-Blame Collision Clause. (This clause to remain in effect even if unenforceable in the Courts of the United States of America).

If the vessel comes into collision with another vessel as a result of the negligence of the other vessel and any act, negligence or default of the Master, Mariner, Pilot or the servants of the Carrier in the navigation or in the management of the vessel, the Merchant will indemnify the Carrier against all loss or liability to the other or non-carrying vessel or her Owner in so far as such loss of liability represents loss of or damage to or any claim whatsoever of the owner of said cargo and set-off, or recouped or recovered by the other or non-carrying vessel or her Owner as part of his claim against the carrying vessel or Carrier. The foregoing provisions shall also apply where the Owner, operator or those in charge of any vessel or objects other than, or in addition to, the colliding vessel or object are at fault in respect of a collision or contact.

## 16. Government directions, War, Epidemics, Ice, Strikes, etc.

(a) The Master and the Carrier shall have liberty to comply with any order or directions or recommendations in connection with the transport under this contract given by any Government or Authority, or anybody acting or purporting to act on behalf of such Government or Authority, or having under the terms of the insurance on the vessel the right to give such orders or directions or recommendations

(b) Should it appear that the performance of the transport would expose the vessel or any goods onboard to risk of seizure or damage or delay resulting from war, warlike operations, blockade, riots, civil commotions or piracy, or any person onboard to the risk of loss of life or freedom, or that any such risk has increased, the Master may discharge the cargo at port of loading or any other safe and convenient port.

(c) Should it appear that epidemics, quarantine, ice - labour troubles labour obstructions, strikes, lockouts, any of which onboard or on shore-difficulties in loading or discharging would prevent the vessel from leaving the port of loading or reaching or entering the port of discharge or there discharge in the usual manner and leaving again, all of which safely and without delay, the Master may discharge

the cargo at port of loading or any other safe and convenient port.

(d) The discharge under the provisions of this clause of any cargo for which a Bill of Lading has been issued shall be deemed a true fulfilment of the contract. In connection with the exercise of any liberty under this clause any extra expenses are incurred, they shall be paid by the Merchant in addition to the freight, together with return freight if any and a reasonable compensation for any extra services rendered to the goods.

(e) If any situation referred to in this clause may be anticipated, or if for any such reason the vessel cannot safely and without delay reach or enter the loading port or must undergo repairs the Carrier may cancel the contract before the Bill of Lading is issued.

(f) The Merchant shall be informed if possible.

## 17. Identity of Carrier

The Contract evidenced by this Bill of Lading is between the Merchant and the Owner of the vessel named herein (or substitute) and it is therefore agreed that said Shipowner only shall be liable for any damage or loss due to any breach or non-performance of any obligation arising out of the contract of carriage, whether or not relating to the vessels of carriage whether or not relating to the vessel's seaworthiness. If, despite the foregoing, it is adjudged that any other is the Carrier and/or bailee of the goods shipped hereunder, all limitations of, and exonerations from, liability provided for by law or by this Bill of Lading shall be available to such other.

It is further understood and agreed that as the Line Company or Agents who has executed this Bill of Lading for and on behalf of the Master is not a principal in the transaction, said Line, Company or Agents shall not be under any liability arising out of the contract of carriage, nor as Carrier nor bailee of the goods.

## 18. Exemptions and Immunities of all servants and agents of the Carrier

It is hereby expressly agreed that no servant or agent of the Carrier (including every independent contractor from time to time employed by the Carrier) shall in any circumstances whatsoever be under any liability whatsoever to the Merchant for any loss, damage or delay arising or resulting directly or indirectly from any act, neglect or default on his part while acting in the course of or in connection with generality of the foregoing provisions in this clause, every exemption, limitation, condition and liberty herein contained and every right, exemption from liability defence and immunity of whatsoever nature applicable to the Carrier or to which the Carrier is entitled hereunder shall also be available and shall extend to protect every such servant or agent of the all the foregoing provisions of this clause the Carrier is or shall be deemed to be acting as agent or trustee on behalf of and for the benefit of all persons who are or might be his servants or agents from time to time (including independent contractors as aforesaid) and all such persons shall to this extent be or be deemed to be parties to the contract evidenced by this Bill of Lading. The Carrier shall be entitled to be paid by the Merchant on demand any sum recovered or recoverable by the Merchant or any other from such servant or agent of the Carrier for any such loss, damage or delay or otherwise.

## 19. Optional Stowage, Unitization

(a) Goods may be stowed by the Carrier as received, or, at Carrier's option, by means of containers or similar articles of transport used to consolidate goods.

(b) Containers trailers and transportable tanks, whether stowed by the Carrier or received by him in a stowed condition from the Merchant, may be carried on or under deck without notice to the Merchant.

(c) The Carrier's liability for cargo stowed as aforesaid shall be governed by the Hague Rules as defined above notwithstanding the fact that the goods are being carried on deck and the goods shall contribute to general average and shall receive compensation in general average.

## 20. SUBSTITUTION OF VESSEL AND TRANSHPMENT

Whether expressly arranged beforehand or otherwise the Carrier shall be at liberty to carry the goods to their port of destination by the said or other vessel or vessels whether belonging to the Carrier or others, or by other

Means of transport by land/or water and/or air proceeding either directly or indirectly to such port and to carry the goods or part of them Beyond their port of destination and to tranship and store the goods either on shore or afloat and reshipe and forward the same. Any discharge, transhipment, landing, delivery forwarding or otherwise dealing with the goods, under the provisions of this Clause, shall constitute due performance by the Carrier of all its obligations hereunder, and in any such event, the Carrier shall be entitled to full freight.

## ADDITIONAL CLAUSES

(To be added if required in the contemplated trade).

### A. Demurrage

The Carrier shall be paid demurrage at the daily rate per ton of the vessel's gross register tonnage as indicated on Page 2 if the vessel is not loaded or discharged with the dispatch set out in Clause 8, any delay in waiting for berth at or off port to count. Provided that if the delay is due to causes beyond the control of the Merchant, 24 hours shall be deducted from the time on demurrage.

Each Merchant shall be liable towards the Carrier for a proportionate part of the total demurrage due, based upon the total freight on the goods to be loaded or discharged at the port in question.

No Merchant shall be liable in demurrage for any delay arisen only in connection with goods belonging to other Merchants. The demurrage in respect of each parcel shall not exceed its freight.

(This Clause shall only apply if the Demurrage Box on Page 2 is filled in).

### B. U.S. Trade, Period of Responsibility

In case the Contract evidence by this Bill of Lading is subject to the U.S. Carriage of Goods by Sea Act, than the provisions stated in said Act shall govern before loading and after

4 2 Αποστολέας / Εξαγωγέας Αριθ. GR096063100  
**Α.Σ. ΒΕΡΟΙΑΣ VENUS GROWERS**  
 Σ.Σ. ΒΕΡΟΙΑΣ ΒΕΡΟΙΑ  
 ΔΟΥ: ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΜΕ: 62/839  
 8 Παραλήπτης Αριθ. GB119718944  
**BAKKAVOR FOODS LTD**  
**T/A LAURENS PATISSERIES**  
**JESSOP WAY NEWMARLNTTS NG24 2ER**  
**GREAT BRITAIN**  
 [2] ΙΔΙΟΣ GR  
 18 Ταυτότητα και εθνικότητα μεταφορικού μέσου κατά την αναχώρηση  
**CONTAINER : MEDU 651855-6** GR 19 Εμπ. 1  
 21 Ταυτότητα και εθνικότητα ενεργού μεταφορικού μέσου που διέρχεται τα σύνορα  
**CONTAINER : MEDU 651855-6** GR  
 25 Τρόπος μεταφ. στα σύνορα 1 27 Τόπος φόρτωσης  
**ΑΠΘ. ΕΞΑΓΩΓΕΑ**

1 ΔΙΑΣΤΑΦΗΣΗ  
 T2L  
 3 Έντυπο 01 01 4 Κατ. φόρτωσης  
 5 Είδη 01 6 Σύνολο δεμάτων 3038  
 ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΣΗΜΕΙΩΣΗ  
 Όταν το παρόν έντυπο χρησιμοποιείται αποκλειστικά για την ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΔΕΝ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΥΠΟ ΚΑΘΕΣΤΟΣ ΚΟΙΝΟΤΙΚΗΣ ΔΙΑΜΕΤΑΚΟΜΙΣΗΣ, προς το σκοπό αυτό απαιτούνται μόνο οι ενδείξεις που αναφέρονται στους χώρους 1,2,3,5,14,31,32,35,54 και εάν χρειάζεται στους χώρους 4,33,36,40 και 44.  
 15 Χώρα αποστολής/εξαγωγής  
**ΕΛΛΑΔΑ**  
 17 Χώρα προορισμού  
**ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΤΑΝΙΑ**

4 28 Αριθ. 3038 29 Αριθ. 01 30 Αριθ. 20089259 00  
**ΧΙΛ/ΜΑ: 14684**  
**3038 ΛΕΥΚΟΣΙΔΗΡΑ ΚΟΥΤΙΑ ΤΩΝ Α12**  
**ΠΕΡΙΕΧΟΝΤΑ ΚΟΜΠΟΣΤΕΣ ΦΡΟΥΤΟΣΑΛΑΤΑ**  
**ΠΑΡΑΓ.2011 ΣΕ ΣΙΡΟΠΙ**  
 35 Μεικτή μάζα (γ/μσ) 14684  
 38 Καθαρή μάζα (γ/μσ) 13671  
 40 Συνοπτικό δηλωτικό/προηγούμενο παραστατικό  
 44 Ειδικές μνείες/προσκομιζόμενα έγγραφα/πιστοποιητικά και άδειες  
**N380:4939**  
 Κωδ. Ε.Μ.

55 Μεταφορώσεις  
 Τόπος και χώρα: Ταυτότητα και εθνικ. νέου μεταφορ. μέσου:  
 Εμπ. (1) Ταυτ. νέου εμπορεύματος:  
 (1) Να αναγραφεί 1 αν ΝΑΙ ή 0 αν ΟΧΙ  
 Ζ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΩΝ ΑΡΧΩΝ  
 Νέες σφραγίδες: Αριθ.: σημεία:  
 Υπογραφή: Σφραγίδα:

50 Κύριος υπόχρεος Αριθ. Υπογραφή  
 51 Προβλεπόμενα τελεωντά δικαιώματα και χρεώματα  
 Εκπρωσωπούμενος από: Τόπος και ημερομηνία.  
 52 Εμπόσημ  
 53 ΤΑΦΕΙΟΝ ΑΝΑΧΩΡΗΣΗΣ ΚΩΔ. GR001802  
 ΒΕΡΟΙΑΣ  
 ΑΡ. ΚΑΤ. 9970  
 ΗΜ. ΚΑΤ. 02/12/11  
 Υπογραφή: [Signature]  
 Κωδ. 53 Τελωνείο προορισμού και χώρα

54 ΠΑΡΕΥΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΤΕΛΩΝΕΙΟ ΑΝΑΧΩΡΗΣΗΣ  
 Αποτέλεσμα: [Signature]  
 Προστασιοποιημένα σφραγίσματα, Αριθ. σημεία  
 Πρωτόκολλο υποκατάστασης (2/2007) (2/2007)  
 55 Τόπος και ημερομηνία  
**ΒΕΡΟΙΑ 02/12/11**  
 Υπογραφή και όνομα αναμορφωμένου υπαλλήλου  
 [Signature]



**VENUS GROWERS**

**AGRICULTURAL COOPERATIVE OF VERIA**  
CENTRAL: R.R. STATION VERIA PO BOX 3 -591 00 VERIA GREECE  
BRANCH: 28ο KM VERIA -THESSALONIKI -593 00 ALEXANDRIA GREECE  
VAT No GR 096063100

**ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΒΕΡΟΙΑΣ**

ΚΕΝΤΡΙΚΟ: Σ. ΣΤΑΘΜΟΣ ΒΕΡΟΙΑΣ Τ.Θ. 3 -591 00 ΒΕΡΟΙΑ  
ΥΠΟΚ/ΜΑ: 28ο ΧΛΜ ΒΕΡΟΙΑΣ -ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ -593 00 ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΑ  
Α.Φ.Μ. 096063100 - Δ.Ο.Υ. ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
www.venusgrowers.com -info@venusgrowers.gr

TEL +302331023311 -FAX +302331024204

TEL +302333026470 -FAX +30233326204

**DEBIT-CLAIM**

**ΤΙΜΟΛΟΓΙΟ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ - ΑΠΟΖΙ**

**Νρ /Αριθμός 79**

**ΤΠΥ-Δ-00079**

**Customer / Πελάτης** 310025-002  
**Name / Επωνυμία** PRINCES LIMITED LTD  
**Address / Διεύθυνση** ROYAL LIVER BUILDING LIVERPOOL L3 1NX UK  
**Country / Χώρα** UNITED KINGDOM  
**Tel / Τηλ**  
**VAT Nr / Α.Φ.Μ** GB 319601958  
**Trade / Επάγγελμα**

**Date / Ημερομηνία** 2011/12/07 / 07/12/2011

**Currency / Νόμισμα** EUR

**Payment terms / Πληρωμή** C.A.D. EUR

**Contract**  
**Orders/ Παραγγελίες** 1037334

Item /Είδος	Unit / Μ.Μ.	Quantity Ποσότητα	Price / Τιμή	Discount /Εκπτώση	Amount / Αξία
Packaging Materials ΕΣΤΡΑ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	p/st Τεμάχια	1,00	1.564,9200	0,00%	1.564,920
<b>TOTALS / ΣΥΝΟΛΑ</b>					<b>1.564,920</b>

The debt shown in this invoice has been assigned to HSBC INVOICE FINANCE (UK) LTD who are entitled to receive payment. Cheques must be in the currency of the invoice and made payable to HSBC INVOICE FINANCE (UK) LTD and sent to them at Faircombe Road, Worthing, West Sussex, BN11 2BW, UK. Bank transfers should be sent to:  
GBP payments - HSBC Bank Plc, Warwick Street, Worthing, BN11 3DE, UK. BIC: MIDLGB2110P IBAN Number: GBP - GB95MIDL40472541015346  
Currency payments - HSBC Bank Plc, 60 Fenchurch Street, London, EC3M 4BA, UK. BIC: MIDLGB22 EURO - GB90MIDL40051537061286  
(For other currencies please contact us for details) Quoting your supplier's name and remittance allocation details if you have any claims or queries about this invoice or a general enquiry please telephone HSBC on +44 (0) 1903 205181 Facsimile: +44 (0) 1903 825792 or e-mail: international.invoicefinance@hsbc.com

TVA exception (Act 2859/00 art. 28) / ΑΠΑΝΑΣΤΕΙΤΑΙ ΑΠΟ Φ.Π.Α. ΩΣ ΑΡΘΡ. 28 Ν.2859/00 ΚΩΔΙΚΑ Φ.Π.Α.

**Comments / Σχόλια**

Page / Σελίδα 1 from / από 1

EXPORTER / Ο ΕΚΔΟΤΗΣ

**ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΒΕΡΟΙΑΣ**  
**VENUS GROWERS**  
Σ.Σ. ΒΕΡΟΙΑΣ Τ.Θ. 3 - Τ.Κ. 59100  
ΥΠΗΡΑ ΜΕΡΕΙΑΣ: 28ο ΧΛΜ ΠΟΛΙΤΕΙΑΣ ΒΕΡΟΙΑΣ-ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ  
ΤΗΛ. 23310 23311 - FAX: 23310 24204  
ΑΦΜ 096063100 ΔΟΥ ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΣΕΩΝ  
www.venusgrowers.gr





**VENUS GROWERS**

**AGRICULTURAL COOPERATIVE OF VERIA**

CENTRAL: R.R. STATION VERIA PO BOX 3 -591 00 VERIA GREECE  
BRANCH: 28o KM VERIA - THESSALONIKI -593 00 ALEXANDRIA GREECE  
VAT No GR 096063100

**ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΒΕΡΟΙΑΣ**

ΚΕΝΤΡΙΚΟ: Σ. ΣΤΑΘΙΟΣ ΒΕΡΟΙΑΣ Τ.Θ. 3 -591 00 ΒΕΡΟΙΑ  
ΥΠΟΚ/ΜΑ: 28ο ΧΑΜ ΒΕΡΟΙΑΣ -ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ -593 00 ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΑ  
Α.Φ.Μ. 096063100 - Δ.Ο.Υ. ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
www.venusgrowers.com - info@venusgrowers.gr

**INVOICE**

**ΤΙΜΟΛΟΓΙΟ ΠΩΛΗΣΗΣ**

**Nr / Αριθμός 4.705 INV-Δ-04705**

Customer / Πελάτης 310562-002

Name / Επωνυμία REWE ZENTRAL AG

Address / Διεύθυνση DOMSTRASSE 20,50668, COLOGNE GERMANY

Country / Χώρα GERMANY ΓΕΡΜΑΝΙΑ

Tel / Τηλ

VAT Nr / Α.Φ.Μ DE 122789648

Trade / Επάγγελμα

Date / Ημερομηνία 2011/11/04 - 04/11/2011

Currency/Νόμισμα EUR

Delivery / Παράδοση EXF

Payment terms / Πληρωμή 30 D B/L

Contract

Orders/ Παραγγελίες 11263

Reference/ Σχετικά ΔΑΠ-Γ-04529 04/11/2011

**Item /Είδος**

**Unit / Μ.Μ.**

Item /Είδος	Unit / Μ.Μ.	Quantity Ποσότητα	Price / Τιμή	Discount /Εκπτώση	Amount / Αξία
CARTONS EACH 12x 1 kg (N.W.825g/D.W.480g) PEACH HALVES CHOICE IN HEAVY SYRUP CHOICE QUALITY CROP 2010	TRAYS 12	1.800,00	0,00	0,00%	0,00
ΚΟΜΠΟΣΤΕΣ ΡΟΔΑΚΙΝΑ ΣΕ ΣΙΡΟΠΙ - ΜΙΣΑ CHOICE ΕΣΟΔΕΙΑΣ 2010 ΣΕ Χ/Β 12Χ1 -	Δίσκος 12 κουτιών				0,00
<b>TOTALS / ΣΥΝΟΛΑ</b>					<b>1.800,00</b>

CONTAINERS 01-TRUCK : CEZH265 / Z140CE

WEIGHTS/BAPH GW: 21.600 Kg, NW:18.360 Kg

TOTAL GW/ΜΙΚΤΟ ΒΑΡΟΣ: 21.600Kg

TOTAL NW/ΚΑΘΑΡΟ ΒΑΡΟΣ: 18.360Kg

AGRICULTURAL BANK OF GREECE VERIA BRANCH P.MELIA 15 59 100 VERIA GREECE TEL: +30233310 29601, FAX +30233310 25491

SWIFT ADDRESS ABGRGAA ACCOUNT: 210 04 003508 44 IBAN GR03 0430 3106 0021 0040 0350 844

TVA exception (Act 2859/00 art. 28) / ΑΠΑΛΛΑΣΣΕΤΑΙ ΑΠΟ Φ.Π.Α. ΩΣ ΑΡΘΡ. 28 Ν.2859/00 ΚΩΔΙΚΑ Φ.Π.Α.

Comments / Σχόλια

ON 30 PALLETS

Page / Σελίδα 1 from / από 1

Αρ.Πιστοποιητικού .....

ΕΔΕ Νο .....

EXPORTER / ΕΚΔΟΤΗΣ

**VENUS GROWERS**  
AGRICULTURAL COOPERATIVE OF VERIA  
FRESH AND CANNED FRUITS  
R.R. STATION OF VERIA P.O. BOX 3  
GR 591 00 VERIA GREECE  
TEL: +302331023311 FAX: +302331024204  
WWW.VENUSGROWERS.COM



# VENUS GROWERS

## AGRICULTURAL COOPERATIVE OF VERIA

CENTRAL: R.R. STATION VERIA PO BOX 3 -591 00 VERIA GREECE  
BRANCH: 280 KM VERIA -THESSALONIKI -593 00 ALEXANDRIA GREECE  
VAT No GR 096063100

## ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΒΕΡΟΙΑΣ

ΚΕΝΤΡΙΚΟ: Σ. ΣΤΑΘΜΟΣ ΒΕΡΟΙΑΣ Τ.Θ. 3 -591 00 ΒΕΡΟΙΑ  
ΥΠΟΚ/ΜΑ: 280 ΧΛΜ ΒΕΡΟΙΑΣ -ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ -593 00 ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΑ  
Α.Φ.Μ. 096063100 - Δ.Ο.Υ. ΜΕΤΑΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
www.venusgrowers.com -info@venusgrowers.gr

TEL +302331023311 -FAX +302331024204

TEL +302333026470 -FAX +30233326204

www.venusgrowers.com -info@venusgrowers.gr

### INVOICE

### ΤΙΜΟΛΟΓΙΟ ΠΩΛΗΣΗΣ

**Nr / Αριθμός 4.733 INV-Δ-04733**

Customer / Πελάτης 310996-001

Name / Επωνυμία TAKASE BUSSAN CO., LTD.

Address / Διεύθυνση 2-1-8 TSUKIJI, CHUO-KU, TOKYO, 104-0045 JAPAN  
ΙΑΤΩΝΙΑ

Country / Χώρα JAPAN

Tel / Τηλ 81-3-3545-7549

VAT Nr / Α.Φ.Μ

Trade / Επάγγελμα ΕΜΠΟΡΙΑ

Date / Ημερομηνία 2011/11/08 - 08/11/2011

Currency/Νόμισμα EUR

Delivery / Παράδοση CANDF

Payment terms/Πληρωμή C.A.D. EUR

Contract

Orders / Παραγγελίες TBC-11011

Reference/ Σχετικά ΔΑΠΓ-04551 08/11/2011

Item / Είδος	Unit / Μ.Μ.	Quantity Ποσότητα	Price / Τιμή	Discount / Εκπτώση	Amount / Αξία
CARTONS OF CANNED FRUIT COCKTAIL, IN LIGHT SYRUP, 12 TINS X 840 GRAMS (D.W. 500 GRAMS) PER CARTON, "BEST CHEF" LABEL, 2011 CROP ΦΡΟΥΤΟΣΑΛΑΤΑ 5Φ ΣΕ ΣΙΡΟΠΙ CHOICE - ΕΞΟΔΕΙΑΣ 2011 - ΣΕ Χ/Β 12Χ1 - BEST CHEF	CRTN 12	1.712,00	0,00	0,00%	0,00
Χαρτοκιβώτιο 12 κουτιών					
<b>TOTALS / ΣΥΝΟΛΑ</b>					<b>1.712,00</b>

CONTAINERS 01-FCL : CBHU 379272-6

WEIGHTS/BAPH GW: 20.544 Kg, NW:17.257 Kg

TOTAL GW/ΜΙΚΤΟ ΒΑΡΟΣ: 20.544Kg

AGRICULTURAL BANK OF GREECE VERIA BRANCH P.MELA 15 59 100 VERIA GREECE TEL: +3023310 29601, FAX +3023310 25491

SWIFT ADDRESS ABGRRAA ACCOUNT: 210 04.003508 44 IBAN GR03 0433 1100 0021 0040 0350 844

TVA exception (Act 2859/00 art. 24) / ΑΠΑΛΛΑΣΣΕΤΑΙ ΑΠΟ Φ.Π.Α. ΣΣ ΑΡΘΡ. 24 Ν.2859/00 ΚΩΔΙΚΑ Φ.Π.Α.

Comments / Σχόλια

FREIGHT PREPAID,ΕΤΑ ΤΟΚΥΟ:20-12-2011

Page / Σελίδα 1 from / από 1

Αρ.Πιστοποίησητικού ..... 586018 / 08/11/2011

ΕΛΕ No .....

**EXPORTER / Ο ΕΚΔΟΤΗΣ**  
**VENUS GROWERS**  
AGRICULTURAL COOPERATIVE OF VERIA  
FRESH AND CANNED FRUITS  
P.R. STATION OF VERIA, P.O. BOX 3  
GR 591 00 VERIA - GREECE  
TEL: +302331023311 - FAX: +302331024204  
www.venusgrowers.com

POS. 111-556

Les parties encadrées de lignes grasses doivent être remplies par le transporteur

Die mit fett gedruckten Linien eingerahmten Rubriken müssen vom Frachtführer ausgefüllt werden


1-15 einschließlich y compris et

Ausfüllen unter der Verantwortung des Absenders A remplir sous la responsabilité de l'expéditeur

SVG Bayern eG, Untere Zell 3, 92263 Ebermannsdorf, Tel. 0 94 38/9 41 14-0

<b>1 Absender (Name, Anschrift, Land)</b> Expéditeur (nom, adresse, pays) <b>VENUS GROWERS</b> <b>R.R. STATION OF VERIA</b> <b>P.O. BOX 3</b> <b>GR-591 00 VERIA/GREECE</b>		<b>INTERNATIONALER FRACHTBRIEF</b> <b>LETTRE DE VOITURE INTERNATIONALE</b> Diese Beförderung unterliegt trotz einer gegenseitigen Abmachung den Bestimmungen des Übereinkommens über den Beförderungsvertrag im internat. Straßengüterverkehr (CMR) Ce transport est soumis, nonobstant toute clause contraire, à la Convention relative au contract de transport international de marchandises par route (CMR)	
<b>2 Empfänger (Name, Anschrift, Land)</b> Destinataire (nom, adresse, pays) <b>ZUMDIECK GMBH</b> <b>SENEFELDER STR. 21</b> <b>33100 PADERBORN</b> <b>GERMANY</b>		<b>16 Frachtführer (Name, Anschrift, Land)</b> Transporteur (nom, adresse, pays)	
<b>3 Auslieferungsort des Gutes</b> Lieu prévu pour la livraison de la marchandise Ort/Lieu Land/Pays <b>GERMANY</b>		<b>17 Nachfolgende Frachtführer (Name, Anschrift, Land)</b> Transporteurs successifs (nom, adresse, pays)	
<b>4 Ort und Tag der Übernahme des Gutes</b> Lieu et date de la prise en charge de la marchandise Ort/Lieu <b>ALEXANDRIA</b> Land/Pays <b>GREECE</b> Datum/Date <b>07.11.2011</b>		<b>18 Vorbehalte und Bemerkungen der Frachtführer</b> Réserves et observations des transporteurs <b>TRUCK NR: EKA 8127/P 7834</b>	
<b>5 Beigefügte Dokumente</b> Documents annexés		<b>10 Statistikknummer</b> No statistique	
<b>6 Kennzeichen und Nummern</b> Marques et numéros <b>250 CASES EACH 6XA12 GREEK YC PEACH CUBES</b> <b>B PACKED 2011 IN 14/16 BRIX</b> <b>DRAINED WEIGHT 3.000G PER TIN IRIS LABEL</b> <b>150 CASES EACH 6XA12 GREEK YC PEACH CUBES</b> <b>B PACKED 2011 IN WATER</b> <b>DRAINED WEIGHT 3.000G PER TIN IRIS LABEL</b> <b>NET WEIGHT: 10.800 KGS</b>		<b>11 Bruttogewicht in kg</b> Poids brut en kg <b>12 Umfang in m³</b> Cub. m.	
<b>7 Anzahl der Packstücke</b> Nombre des colis <b>8 Art der Verpackung</b> Mode d'emballage <b>9 Bezeichnung des Gutes*</b> Nature de la marchandise		<b>19 Zu zahlen vom:</b> A payer par: Fracht Prix de transport Ermäßigungen Réductions Zwischensumme Solde Zuschläge Suppléments Nebengebühren Frais accessoires Sonstiges Divers Zu zahlende Gesamtsumme Total à payer	
<b>13 Anweisungen des Absenders (Zoll- und sonstige amtliche Behandlung)</b> Instructions de l'expéditeur (formalités douanières et autres) <b>CALL NO. E11-1595/10000-003,</b> <b>&amp; E11-1614/10000-004</b> <b>CONTRACT: KT-11217, KT-11232</b>		Absender L'expéditeur Empfänger Le Destinataire Währung Monnaie	
<b>14 Rückerstattung</b> Remboursement <b>15 Frachtzahlungsanweisungen</b> Prescription d'affranchissement Frei Franco <b>EX FACTORY</b> Unfrei Non Franco		<b>20 Besondere Vereinbarungen</b> Conventions particulières	
<b>21 Ausgefertigt in</b> Etablie à <b>ALEXANDRIA,</b> am le <b>07. 11. 2011</b>		<b>24 Gut empfangen</b> Réception des marchandises am le	
<b>22</b> Unterschrift und Stempel des Absenders (Signature et timbre de l'expéditeur)		<b>23</b> <b>ACTIVE LOGISTICS LTD</b> <b>6. MARITSA str.</b> <b>2850 PETRICH- BULGARIA</b> <b>VABR01401044</b> Unterschrift und Stempel des Empfängers (Signature et timbre de destinataire)	
<b>25 Angaben zur Ermittlung der Tarifiernung</b> mit Grenzübergängen von bis km		<b>28 Berechnung des Beförderungsentgelts</b> frachtpfl. Gewicht in kg Tarifstelle: Sonderabmachung Güterarten Währung Frachtsatz Beförderungsentgelt	
<b>26 Vertragspartner des Frachtführers ist - kein - Hilfs-                  gewerbetreibender im Sinne des anzuwendenden Tarifs</b>		<b>27</b> Amtl. Kennzeichen Nutzlast in kg Kfz <b>EKA 8127</b> Anhänger <b>P 7834</b>	
Benutzte Gen.-Nr.		<input type="checkbox"/> National <input type="checkbox"/> Bilateral <input type="checkbox"/> EG <input type="checkbox"/> CEMT	

\* En cas de marchandises dangereuses indiquées, outre la certification éventuelle, à la dernière ligne du cadre, la classe, le chiffre et le cas concernent, la lettre.

1. Εμπορικός φορέας / εισαγωγέας (1) 1. Trader / importer (1)		<b>ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟΥ</b> <b>INSPECTION CERTIFICATE</b>	
A.S. VERIAS "VENUS" VERIA - IMATHIA HELLAS - GR		No 586187 EOK EEC Το παρόν πιστοποιητικό προορίζεται αποκλειστικά και μόνο για τους οργανισμούς ελέγχου. This certificate is exclusively for the use of inspection agencies	
2. Συσκευαστής του οποίου τα στοιχεία σημειώνονται επί της συσκευασίας (εάν είναι διαφορετικός από τον εμπορικό φορέα / εισαγωγέα) 2. Packer identified on packaging (if other than trader / importer)		3. Υπηρεσία ελέγχου 3. Inspection authority IMATHIA	
		4. Τόπος ελέγχου / Χώρα προέλευσης (2) 4. Place of inspection / Country of origin (2) ALEXANDRIA / HELLAS	5. Περιοχή ή χώρα προορισμού 5. Region or country destination JAPAN
6. Μεταφορικό μέσο 6. Identification of means of transport 4 CONTAINERS		7. Έλεγχος προορισμού (εάν χρειάζεται) 7. Destination check (if applicable)	7a. 7a. <input type="checkbox"/> εγχώριο internal <input type="checkbox"/> εισαγωγής import <input type="checkbox"/> εξαγωγής export
8. Συσκευασίες (αριθμός και τύπος) 8. Packages (Number and type) CARTONS 4.032 (6ΧΑ10)	9. Φύση του προϊόντος (σημειώνεται η ποικιλία εάν τούτο προβλέπεται από τον κανόνα ποιότητας) 9. Type of product (variety if the standard specifies) Y.C. PEACH IN SYRUP '2011 14-16 BRIX LTP(230,231) ABC	10. Ποιοτική κατηγορία 10. Quality class CH01 CE	11. Συνολικό βάρος σε kg μεικτό / καθαρό (1) 11. Total weight in kg gross / net (1) 84.672 / 72.576 Kg
12. Η ως άνω υπηρεσία ελέγχου πιστοποιεί βάσει δειγματοληπτικής εξετάσεως ότι το ανωτέρω περιγραφόμενο εμπόρευμα, κατά τη στιγμή του ελέγχου, βρέθηκε σύμφωνο με τους ισχύοντες ποιοτικούς κανόνες. 12. The above mentioned inspection authority certifies, following inspection by sampling, that the above mentioned goods corresponded at the time of inspection to the quality standards in force.			
VERIA Τελωνείο: <del>είσοδος</del> / έξοδος (1) Customs office: entry / exit (1)		ALEXANDRIA 05/12/2011 Τόπος και χρόνος έκδοσης Place and date of issue	
Διάρκεια ισχύος: 30 ημέρες Period of validity: days			
Α. ΑΤΗΝΑΣΣΙΟΥ Ελεγκτής / Inspector (ονοματεπώνυμο με κεφαλαία) (Name in block letters)			
Υπογραφή Signature		Σφραγίδα ελέγχου inspection stamp	
13. Παρατηρήσεις: 13. Comments:			

(1) Διαγράψτε την περιττή ένδειξη  
 (1) Delete as necessary  
 (2) Εάν το προϊόν επανεξάγεται, να αναφερθεί η καταγωγή του στο τετραγωνίδιο αριθ. 9  
 (2) Where the produce is re-exported, indicate its origin in box 9