

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ



Δρακογιαννάκης Εμμανουήλ Α.Μ. 7763

**"ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ –
ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ"**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιβλέπων: κ. Θ.Β. Σταματόπουλος

Ηράκλειο
Μάρτιος, 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	9
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	9
1.1 Πρωτογενής τομέας και επιχειρήσεις στην Ελλάδα.	9
1.2 Η εξωστρέφεια των ελληνικών μεταποιητικών επιχειρήσεων	11
1.3 Ενίσχυση της διεθνοποίησης και της ανταγωνιστικότητας των μεταποιητικών επιχειρήσεων.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	15
ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	15
2.1 Η εξαγωγική δραστηριότητα.....	15
2.2 Μέθοδοι άσκησης της εξαγωγικής δραστηριότητας	15
2.3 Το περιβάλλον της διεθνούς αγοράς	18
2.4 Η απόφαση της εξαγωγικής επιχειρηματικής δραστηριότητας από μια μεταποιητική επιχείρηση, στις διεθνείς αγορές.....	21
2.5 Η διαδικασία της εξαγωγής προϊόντων στις διεθνείς αγορές	22
2.6 Οφέλη από την εξαγωγική δραστηριότητα	25
2.7 Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις κατά την εξαγωγική διαδικασία.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	29
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	29
«ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	29
3.1 Περίληψη Εξαγωγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου της Εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.».....	29
3.2 Το επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	30
3.3 Η οικονομική κατάσταση της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.».....	31
3.4 Το επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.».....	31
3.5 Η στρατηγική πολιτική για την εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	31
3.5.1 Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος	31
3.5.2 Η ανάλυση του ανταγωνισμού για την εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	33
3.5.3 Η ανάλυση των πιστωτών της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.».....	34
3.5.4 Η ανάλυση των πελατών της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	34

3.5.5 Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	35
3.6 Ο στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	37
3.7 Το σχέδιο μάρκετινγκ της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	39
3.8 Η ανάλυση και τμηματοποίηση της αγοράς	40
3.9 Το μείγμα μάρκετινγκ της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	41
3.10 Το λειτουργικό σχέδιο της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	43
3.11 Το οργανωτικό και διοικητικό πλαίσιο δράσης της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	45
3.12 Η ανάλυση κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίσει η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	47
3.13 Ο προϋπολογισμός κόστους της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	50
3.14 Η χρηματοοικονομική αξιολόγηση της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	51
3.15 Ο επίλογος του εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	56
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε. ΣΤΙΣ ΑΓΟΡΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	56
4.1 Σύντομη περιγραφή της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	56
4.2 Τα προϊόντα που παράγει η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	57
4.3 Εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	60
4.4 Εμπόδια και ευκαιρίες των αγορών – στόχων	61
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	66

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Οικονομική κατάσταση εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	31
Πίνακας 2: Επιχειρηματικό σχέδιο εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	31
Πίνακας 3: Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.».....	32
Πίνακας 4: Βασικοί εγχώριοι ανταγωνιστές της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.».....	34
Πίνακας 5: Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	36
Πίνακας 6: Ανάλυση SWOT εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.».....	36
Πίνακας 7: Λειτουργικός προγραμματισμός εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	44
Πίνακας 8: Πρόβλεψη ανθρώπινου δυναμικού εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.» (2004-2005)	46
Πίνακας 9: Προϋπολογισμός κόστους εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.».....	50
Πίνακας 10: Χρηματοδοτικό Σχήμα Επένδυσης εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»	50
Πίνακας 11: Οικονομική επίδοση έναρξης και οικονομική θέση εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.».....	52
Πίνακας 12: Χρηματοοικονομικό Σχέδιο Κατάστασης εταιρείας	53
«ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.».....	53

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εκπόνηση της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας διενεργήθηκε προκειμένου να καταστεί κατανοητό από τις ελληνικές επιχειρήσεις ότι η πιο προσοδοφόρα λύση στο οικονομικό αδιέξοδο που έχουν περιέλθει, είναι η εξαγωγική δραστηριότητα. Για να επιτευχθεί το εγχείρημα της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία εξαγωγικού στρατηγικού σχεδιασμού.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναπτυχθεί ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο, ως οδηγός για την επέκταση των εξαγωγικών δραστηριοτήτων των μεταποιητικών επιχειρήσεων. Γίνεται μια συνοπτική αναφορά στην οικονομική κατάσταση των μεταποιητικών επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές, αλλά και σε εξωστρεφείς δράσεις με την προοπτική της επιτυχίας.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση καθώς και η ερευνητική αναζήτηση, προκειμένου να συλλεχθούν όλες εκείνες οι απαραίτητες πληροφορίες που οδηγούν στη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού επιχειρήσεων, ιδίως στο σημερινό δυσμενές οικονομικό περιβάλλον που διανύει η Ελλάδα.

Η συγγραφή της παρούσας πτυχιακής εργασίας πραγματοποιήθηκε από το σπουδαστή Δρακογιαννάκη Εμμανουήλ, ο οποίος διερεύνησε την κατάσταση των μεταποιητικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και την εξωστρέφειά τους.

Διερευνήθηκαν διεξοδικά οι ενέργειες και οι αποφάσεις εξωστρέφειας των ελληνικών μεταποιητικών επιχειρήσεων, καθώς και τα οφέλη που δέχονται αυτές από τη δραστηριότητά τους στις ξένες αγορές.

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε με ιδιαίτερη αναφορά στον επιχειρηματικό εξαγωγικό σχεδιασμό μιας Κρητικής μεταποιητικής επιχείρησης με την επωνυμία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», και μ' αυτόν τον τρόπο διαπιστώθηκε πως ο στρατηγικός σχεδιασμός συνέλαβε αποτελεσματικά και οδήγησε την επιχείρηση σε κερδοφορία και αύξηση του πελατολογίου της στις διεθνείς αγορές.

ABSTRACT

The development of this thesis has been to make it understood by the Greek companies that the most profitable solution to the deadlock, which has come, is the export activity. To meet the challenges of business extroversion is creating export strategic planning.

The purpose of this study is to develop a comprehensive business plan to guide the expansion of export activities of manufacturing companies. Become a summary overview of the economic situation of manufacturing enterprises in international markets, but also in outward actions with the prospect of success.

The method used is the literature review and research search in order to collect all those necessary information leading to the importance of strategic business planning, especially in today's challenging economic environment is undergoing the Greece.

The writing of this thesis was carried out by the student Drakogiannakis Emmanuel, who investigated the situation of manufacturing enterprises operating in Greece and their extroversion.

Investigated in detail the actions and decisions extroversion of Greek manufacturing companies and the benefits they receive from their activity in foreign markets.

This paper was prepared with particular reference to the export business designing a Cretan manufacturing business called "KALABOKIS SA", and I thus found that the strategic plan conceived and effectively lead the company to profitability and increase its clientele in international markets.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως σημείο αναφοράς την εκπόνηση ενός εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου δραστηριότητας στον μεταποιητικό τομέα και κυρίως, στον κλάδο των αρτοπαρασκευασμάτων. Το επιχειρηματικό σχέδιο που αναλύθηκε αφορά μια κρητική εταιρεία παραγωγής γλυκισμάτων με την επωνυμία «ΚΑΛΑΜΟΚΗΣ Α.Ε.», που εδρεύει στην περιοχή της Σητείας, στην Κρήτη.

Σκοπός της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας είναι η διεξοδική ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρείας, «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», με κατευθυντήρια γραμμή την υιοθέτηση της επιχειρηματικής κουλτούρας από τις ελληνικές επιχειρήσεις ότι με τη δημιουργία και επιχειρηματικού σχεδιασμού στις διεργασίες που συντελούνται στον πυρήνα τους, δίνεται η απαιτούμενη ώθηση στην παραγωγική τους ανάπτυξη, με αυξημένες τις προϋποθέσεις για εξαγωγική δράση με θετικά αποτελέσματα στην κερδοφορία τους.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη μελέτη, σύνταξη και ολοκλήρωση της παρούσας είναι η ερευνητική μέθοδος. Σύμφωνα μ' αυτήν αναζητήθηκαν και μελετήθηκαν πολλά άρθρα, μελέτες, πηγές έντυπης βιβλιογραφίας, ενώ πολύ χρήσιμο εργαλείο στην εκπόνηση της εργασίας αποτέλεσε το διαδίκτυο, απ' όπου και αντλήθηκαν πληθώρα πληροφοριών.

Στόχος των συγκεκριμένων πληροφοριών ήταν η όσο το δυνατό πιο κατανοητή και αποδοτική αποτύπωση των εννοιών της δημιουργίας επενδυτικού επιχειρηματικού σχεδίου με κατευθυντήρια γραμμή τις εξαγωγές, καθώς και την απόφαση που παίρνει μια επιχείρηση να επεκτείνει την εξαγωγική της δραστηριότητα.

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι η παρούσα πτυχιακή χωρίζεται σε τέσσερα (4) κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια γενική αναφορά στον πρωτογενή τομέα και στις μεταποιητικές επιχειρήσεις που λειτουργούν στην εγχώρια αγορά, στην εξωστρέφειά τους αλλά και στις συνθήκες διεθνοποίησης και την ανταγωνιστικότητα που πρέπει να περιέλθουν αυτές, βάσει των σημερινών οικονομικών συνθηκών

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια πιο λεπτομερή ανάλυση της εξαγωγικής δραστηριότητας των ελληνικών μεταποιητικών επιχειρήσεων. Αναλύονται οι μέθοδοι των εξαγωγών, το περιβάλλον των διεθνών αγορών και οι επιρροές του στην εξαγωγική δράση, οι αποφάσεις και οι παράμετροι που πρέπει να λάβει υπόψη της μια μεταποιητική επιχείρηση, ώστε να είναι σε ετοιμότητα για την επέκτασή της στις διεθνείς αγορές και τα οφέλη που απορρέουν από την εξαγωγική δραστηριότητα.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια εκτενή αναφορά στον στρατηγικό σχεδιασμό που ακολούθησε η μεταποιητική εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», που εδρεύει στην πόλη της Σητείας της Κρήτης, κατά το έτος 2004 και πως αυτό δημιουργήθηκε κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εκτοξεύσει εν έτη 2008 έως και σήμερα την παραγωγική, οικονομική και εξαγωγική της ανάπτυξη στα ύψη.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας, παρουσιάζεται η ανοδική αναπτυξιακή πορεία της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», καθιστώντας την ως μια από τις μεγαλύτερες εξαγωγικές εταιρείες στον κλάδο της μεταποίησης με ολοκληρωτική ανάπτυξη της εξαγωγικής της δραστηριότητας, το καταλληλότερο ίσως παράδειγμα εξαγωγικής επιχειρηματικότητας για τις υπόλοιπες ελληνικές επιχειρήσεις της Ελλάδας, που διέπονται απ' την οικονομική κρίση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

1.1 Πρωτογενής τομέας και επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Ο πρωτογενής τομέας στην Ελλάδα αποτελεί ίσως την κυριότερη πηγή πλουτισμού και βασικό τομέα της ελληνικής οικονομίας, καθώς είναι ο τομέας δραστηριοτήτων με αντικείμενο την απόκτηση αγαθών άμεσης ή έμμεσης κατανάλωσης, κατευθείαν από τη φύση. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που ασχολούνται με την μεταποίηση υλικών πρωτογενούς τομέα, αποτελούν κύριο μοχλό της οικονομικής άνθησης και πηγή εσόδων για μεγάλο τμήμα του ελληνικού πληθυσμού. Τα παραγόμενα προϊόντα συνεισφέρουν στην τοπική οικονομία και ανάπτυξη, μέσω της ποιότητας, της ιδιαιτερότητάς τους και της ταυτότητάς τους, δημιουργώντας έτσι μια ιστορία και μια παράδοση για την ελληνική κοινωνία.

Ο πρωτογενής τομέας δημιουργεί μεγάλη συνεισφορά στην ανάπτυξη της Ελλάδας, καθώς αποτελεί συνδεδετικό κρίκο με τους υπόλοιπους τομείς της οικονομίας, δημιουργώντας θέσεις απασχόλησης, επιχειρηματικότητα και προστιθέμενη αξία. (Πρωτογενής τομέας, 2014)

Ο πρωτογενής τομέας κατέχει σημαντική θέση στην πυραμίδα της οικονομικής δραστηριότητας της χώρας, ενώ παράλληλα αντισταθμίζει τη διατήρηση της κοινωνικής και οικονομικής συνοχής σε πολλές περιοχές της ελληνικής επικράτειας. Λόγω της φύσης και της χαμηλής προστιθέμενης αξίας των δραστηριοτήτων που συντελούνται από μια επιχείρηση που ασχολείται με τον πρωτογενή τομέα, χαρακτηρίζεται ως τομέας «έντασης εργασίας», στις οποίες η ποιότητα και η καινοτομία των παραγόμενων αγαθών παραμένει χαμηλή, σε αντίθεση με άλλες χώρες.

Τα πρωτογενή προϊόντα προέρχονται από την αγροτική παραγωγή εκ των οποίων ένα μικρό ποσοστό απευθύνεται αυτούσιο προς κατανάλωση, ενώ το μεγαλύτερο μέρος αυτών διατίθεται για την παραγωγή μεταποιητικών προϊόντων. Τα είδη διατροφής διανέμονται μέσω του χονδρεμπορίου στους λιανοπωλητές και στους παρόχους υπηρεσιών τροφίμων, από τους οποίους προμηθεύονται με τη

σειρά τους οι τελικοί καταναλωτές την πλειονότητα των τροφίμων και των ποτών που παράγονται.

Η διασφάλιση της υψηλής ποιότητας παρεχόμενων μεταποιητικών προϊόντων, αποτελεί υψίστης σημασίας υποχρέωση, ανεξαρτήτως της προέλευσής τους. Οι επιχειρήσεις μεταποιητικών προϊόντων στην Ελλάδα αποτελούν ένα μεγάλο ποσοστό της οικονομικής αλυσίδας με φυσικό επακόλουθο την απασχόληση πάνω από 2.000.000 εργαζομένων, πράγμα που δημιουργεί υψηλή προστιθέμενη αξία.

Οι αλλαγές που διαμορφώνονται κατά καιρούς στις συνήθειες των καταναλωτών, η αύξηση της συχνότητας κατανάλωσης τροφίμων εκτός σπιτιού και τα διανομής κατ' οίκον τρόφιμα, έχουν ενισχύσει τα τελευταία χρόνια τις υπηρεσίες εστίασης. Εντούτοις η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος και οι πρόσφατες φορολογικές επιβαρύνσεις, περιόρισαν κατά πολύ τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τις καταναλωτικές τους συνήθειες, με άμεσο αντίκτυπο στην μείωση της παραγωγής και διάθεσης μεταποιητικών προϊόντων, προερχόμενα από τον πρωτογενή τομέα. (Food: from farm to fork statistics, 2014)

Παρά τα οικονομικά, κοινωνικά και πολιτισμικά οφέλη που αποκομίζονται από την παραγωγή μεταποιητικών προϊόντων του πρωτογενή τομέα, η Ελλάδα έχει την ανάγκη να αλλάξει την εικόνα του πρωτογενή τομέα.

Η πτώση της εγχώριας παραγωγής και η απαξίωση των παραγωγικών επαγγελματιών, διακυμάνσεις που συντελούνται την τελευταία δεκαετία, αποτελούν γενεσιουργές αιτίες για την σημερινή κατάσταση την οποία υπόκειται ο κλάδος. Ο τομέας της παραγωγής πρέπει να γίνει πιο ανταγωνιστικός, να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες που προσφέρει η επιστημονική κατάρτιση και τεχνολογία, να πραγματοποιούνται έξυπνες επιχειρηματικές κινήσεις από τους νέους επιχειρηματίες, δίνοντας έτσι ώθηση όχι μόνο στην εγχώρια παραγωγή αλλά και στην εξαγωγική δραστηριότητα της χώρας. (Πρωτογενής τομέας, 2014)

1.2 Η εξωστρέφεια των ελληνικών μεταποιητικών επιχειρήσεων

Οι ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις κατέχουν την πρωταρχικό ρόλο στη σύνθεση της ελληνικής οικονομίας. Ο ρυθμός ανάπτυξής τους ήταν ιδιαίτερα υψηλός τα τελευταία 40 χρόνια, αλλά με πολύ χαμηλό ρυθμό μεταβολής τους αναφορικά με την εξαγωγική τους δραστηριότητα. Η διαπίστωση αυτή έρχεται σε αντίθεση με τον υψηλό ρυθμό ανάπτυξής τους.

Συγκρίνοντας την εξωστρέφεια των ελληνικών μεταποιητικών επιχειρήσεων με αντίστοιχες άλλες ανταγωνίστριες χώρες, που έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά με τα ελληνικά δεδομένα και μια μέση κατάταξη στην ανταγωνιστικότητα, διαπιστώνεται η πτωτική τάση που επικρατεί και το μεγάλο χάσμα που υπάρχει στην ελληνική ανάπτυξη, παρά το γεγονός ότι η ελληνική οικονομία έχει παρουσιάζει μεγάλα περιθώρια εσωστρεφούς ανάπτυξης. (ΥΠΑΝ, 2004)

Θεωρείται λοιπόν επιβεβλημένη η διεθνοποίηση και η ενίσχυση της εξωστρέφειας των μεταποιητικών επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Η διαχρονική βελτίωση των μεγεθών των εξαγωγών της ελληνικής μεταποίησης, μπορεί να επιτευχθεί με τον εκσυγχρονισμό και την αποκόλληση από τα παραγωγικά πρότυπα των προηγούμενων δεκαετιών, ενώ με την τεχνολογική αναβάθμιση και τη βοήθεια των κοινοτικών χρηματοδοτήσεων, μπορεί να υιοθετήσει νέες επιχειρηματικές δράσεις, αρκετά προσοδοφόρες και με εξαγωγική προοπτική, ξεφεύγοντας από τους παραδοσιακά και πεπαλαιωμένα πρότυπα παραγωγής και διάθεσης. (Παλάσκας Θ., Στοφόρος Χ., Χαλαμάνδρης Δ., 2007)

1.3 Ενίσχυση της διεθνοποίησης και της ανταγωνιστικότητας των μεταποιητικών επιχειρήσεων

Οι ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο και έχουν ισχυρή εξαγωγική δράση στις διεθνείς αγορές παράγουν και διανέμουν κυρίως :

- Προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας
- Τυποποιημένα, ελκυστικά συσκευασμένα και πιστοποιημένα προϊόντα και
- Ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες

Παρά το γεγονός της δυναμικής τους επιχειρηματικής εισόδου στις αγορές του εξωτερικού εντούτοις υπάρχουν κύρια εμπόδια που αποτελούν τροχοπέδη στην προσπάθεια διεθνοποίησής τους. Αυτά είναι και απαριθμούνται ως ακολούθως :

- ✓ Το κόστος λειτουργίας τους
- ✓ Οι συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον δραστηριοποίησής τους και
- ✓ Οι γενικότερες προοπτικές της χώρας αλλά και της συγκεκριμένης περιοχής που επιλέγουν να επεκτείνουν την εξαγωγική τους δράση.

Για να βελτιωθεί η εξαγωγική δραστηριότητα των μεταποιητικών επιχειρήσεων και να διεθνοποιηθεί η δράση τους χρειάζονται διαρθρωτικές αλλαγές στους τομείς της πληροφόρησης, της προβολής, του εγχώριου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, της παροχής κινήτρων κεφαλαιουχικού και φορολογικού χαρακτήρα, οι οποίες θα βοηθήσουν στην ανάκαμψη της διεθνοποίησης και στον εκσυγχρονισμό της ελληνικής εξαγωγικής δράσης και της ελληνικής οικονομίας γενικότερα.

➤ **Αλλαγές στον τομέα της πληροφόρησης**

1. Αναβάθμιση των τμημάτων ΟΕΥ των ελληνικών πρεσβειών στο εξωτερικό. Οι υπάλληλοι ΟΕΥ θα πρέπει να στηρίζουν και να λειτουργούν ως στελέχη των ελληνικών μεταποιητικών επιχειρήσεων που δρουν στο εξωτερικό
2. Έρευνα αγορών του εξωτερικού για εξαγωγή και εξεύρεση επενδυτικών ευκαιριών σε χώρες που θεωρούνται οικονομικοί στόχοι από οργανισμούς όπως ο ΟΠΕ
3. Δημιουργία μιας βάσης δεδομένων και καταγραφή των ελληνικών μεταποιητικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις διεθνείς αγορές από το Υπουργείο εξωτερικών
4. Δημιουργία ενός ολοκληρωμένου δικτύου πληροφόρησης και ενημέρωσης των επιχειρήσεων που έχουν την πρόθεση να δραστηριοποιηθούν στο εξωτερικό, όπως το αντίστοιχο του ΣΕΒΕ, για τις χώρες των Βαλκανίων.

➤ **Αλλαγές τον τομέα της προβολής των προϊόντων στο εξωτερικό**

1. Δημιουργία οργανωμένης προβολής και προώθησης μεμονωμένων ή και συνολικά προϊόντων στο εξωτερικό, με στόχο τη διεθνή αναγνωρισιμότητα του «Made in Greece»
2. Εστίαση και συμμετοχή επιλεγμένων επιχειρήσεων σε συγκεκριμένα τμήματα των ξένων αγορών

➤ **Αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον**

1. Μείωση της γραφειοκρατικής διαδικασίας και απλοποίηση των ενεργειών αναφορικά με τις εξαγωγές
2. Διευκόλυνση εισόδου, παραμονής και εργασίας αλλοδαπών στελεχών στη χώρα
3. Για ευκολότερη πρόσβαση των ελληνικών προϊόντων στις ξένες αγορές, επιβάλλεται η δημιουργία εργαστηρίων με την υποστήριξη του κράτους που να έχουν ως στόχο την πιστοποίηση των ελληνικών προϊόντων
4. Υποστήριξη, ανάπτυξη και ανάλογη επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού που θα ασχολείται με την εξαγωγική δραστηριότητα, με την επιδότηση και παρακολούθηση ειδικών σεμιναρίων και σχετικών προγραμμάτων εξαγωγικής δράσης

➤ **Αλλαγές και παροχή κινήτρων κεφαλαιουχικού και φορολογικού χαρακτήρα**

1. Δημιουργία ενός νέου σχεδίου Οικονομικής Ανασυγκρότησης των Βαλκανίων, το οποίο θα περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο πεδίο δράσης των ελληνικών εξαγωγικών επιχειρήσεων σε συνδυασμό με υποστηρικτικές δράσεις στις γειτονικές αγορές των χωρών Βουλγαρίας και Ρουμανίας.
2. Συμψηφισμός του ΦΠΑ με άλλες οικονομικές υποχρεώσεις που μπορεί να έχουν οι εξαγωγικές επιχειρήσεις προς το κράτος ή ακόμα και επιστροφή αυτού.
3. Μείωση του συντελεστή φορολογίας εισοδήματος σε διεθνοποιημένες επιχειρήσεις

4. Θεσμοθέτηση ειδικών προγραμμάτων ενίσχυσης, με αυξημένο ποσοστό ενίσχυσης από το κράτος, των μικρομεσαίων μεταποιητικών επιχειρήσεων που διαθέτουν υψηλές επιδόσεις εξαγωγικής δραστηριότητας και κερδοφορίας.

5. Επιδότηση των εργοδοτικών εισφορών με στόχο την πρόσληψη ικανών και άρτια εκπαιδευμένων στελεχών που θα απασχοληθούν με τα τμήματα εξαγωγών των ελληνικών μεταποιητικών επιχειρήσεων

6. Ευνοϊκότεροι και ευέλικτοι όροι και επιτόκια δανεισμού από τις τράπεζες, αναφορικά με τις εξαγωγικές επιχειρήσεις

7. Κάλυψη των ασφαλιστικών κινδύνων στο 100% των συναλλαγών

Συμπερασματικά η αύξηση των εξαγωγικών δραστηριοτήτων μπορεί να προέλθει μόνο με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας στο σύνολό της, η οποία σχετίζεται άμεσα με τομείς όπως το εκπαιδευτικό σύστημα που υφίσταται στη χώρα, το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι μεταποιητικές επιχειρήσεις, το πλαίσιο λειτουργίας των αγορών και τέλος η δημόσια διοίκηση της χώρας.

Έτσι για να δημιουργηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εξαγωγικής δράσης των μεταποιητικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα απαιτείται η οργάνωση και άσκηση μιας νέας βιομηχανικής πολιτικής, η οποία θα δρα ως καταλύτης στην αναστροφή της υπάρχουσας κατάστασης και θα συμβάλλει αποφασιστικά στη δημιουργία ενός εξωστρεφούς μοντέλου, που τόσο χρειάζεται η ελληνική μεταποιητική οικονομία. (Μυλωνάς Γ., 2014)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΩΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 Η εξαγωγική δραστηριότητα

Οι εξαγωγές αποτελούν ένα βιώσιμο τρόπο ώστε οι επιχειρήσεις να στραφούν από μια κατάσταση μείωσης των εγχώριων πωλήσεων σε μια αυξανόμενη παρουσία των πωλήσεών τους, στις διεθνείς, διατηρώντας παράλληλα την ευελιξία και κατ' αυτόν τον τρόπο ελαχιστοποιώντας τους κινδύνους και το κόστος. Αποτελούν σχετικά μια απλή στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης.

Μια επιτυχημένη στρατηγική εξαγωγών μπορεί να αποφέρει μεγάλα κέρδη στις επιχειρήσεις, καθώς δε συνεπάγεται απαραίτητα μεγάλες νέες επενδύσεις ή υψηλή κεφαλαιακή δέσμευση, αλλά αντίθετα ελαχιστοποιεί την ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου και μειώνει το κόστος, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην ανάπτυξη του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διεθνείς αγορές και κάνουν εξαγωγές πρέπει να είναι στελεχωμένες με εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο να έχει εμπειρία στον τομέα των εξαγωγών, με στόχο την μεγιστοποίηση από τα οφέλη που προκύπτουν από την εξαγωγική δραστηριότητα. (Leonidou L. and Katsikeas C., 1996)

2.2 Μέθοδοι άσκησης της εξαγωγικής δραστηριότητας

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εξαγωγή προϊόντων χρησιμοποιούν δύο κατηγορίες εξαγωγικής δραστηριότητας ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής της παραγωγού επιχείρησης και τα στάδια προώθησης και διανομής του τελικού προϊόντος. Η επιλογή εξαρτάται κυρίως από τους στόχους που έχει θέσει η κάθε επιχείρηση, τα χρηματικά διαθέσιμα που έχει στους κόλπους της και το είδος των εργασιών που εκτελούνται.

Οι κατηγορίες εξαγωγικής δραστηριότητας είναι οι ακόλουθες:

- **ΟΙ ΑΜΕΣΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ**

Στις άμεσες εξαγωγές η επιχείρηση παραγωγός αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου την εξαγωγική δραστηριότητα, έως και την παράδοση του τελικού προϊόντος στη χώρα προορισμού, αναλαμβάνοντας ταυτόχρονα και όλα τα ενδιάμεσα στάδια της μεταφοράς, προώθησης, ασφάλισης και είσπραξης της αξίας του προϊόντος από τους ξένους καταναλωτές.

Παράλληλα αναλαμβάνει και την ευθύνη για τον εντοπισμό και την επικοινωνία με τους ξένους καταναλωτές, το μάρκετινγκ των προϊόντων της, τη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και στις δύο πλευρές των συνόρων, την εξασφάλιση τυχόν χρηματοδότησης της εξαγωγικής της δραστηριότητας, καθώς αναλαμβάνει και την ευθύνη για τη φερεγγυότητα των ενδιαφερόμενων ξένων πελατών της (Χατζηδημητρίου, 2003)

Η μέθοδος των άμεσων εξαγωγών έχει πολλά πλεονεκτήματα και οφέλη όπως: υπάρχει μεγαλύτερος έλεγχος στον προσδιορισμό της τιμής και των υπόλοιπων σταδίων της συναλλαγής, καλύτερη επαφή με την αγορά στόχο και τους πελάτες της, άμεση αντίληψη των αναγκών των αγοραστών. Η δυνατότητα εισόδου της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές είναι μεγαλύτερη, ενώ τα ενδεχόμενα κέρδη είναι σαφώς μεγαλύτερα αφού δεν υπάρχουν μεσάζοντες στην εξαγωγική δραστηριότητα. Παράλληλα υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία στη βελτίωση και επέκταση των επιχειρηματικών κινήσεων της επιχείρησης που εξάγει (<http://importexport.about.com>, 2014).

Παρά τα οφέλη που συγκεντρώνουν η άμεση εξαγωγή εντούτοις υπάρχουν και μειονεκτήματα στη διαδικασία άσκησης της. Απαιτείται περισσότερος χρόνος, ενέργεια και χρήματα που πρέπει να διαθέσει μια επιχείρηση για να ανταπεξέλθει οικονομικά αφού επωμίζεται όλο το μερίδιο της ευθύνης για τη συνολική εξαγωγική της δραστηριότητα (<http://importexport.about.com>, 2014).

Το κόστος επένδυσης παραμένει υψηλό όπως επίσης και ο επιχειρηματικός κίνδυνος αφού προκύπτει άμεσα η ανάγκη για χρηματοδότηση και εκπαίδευση των πωλητών της επιχείρησης, ενώ παράλληλα υπάρχει και μακροχρόνια δέσμευση της επιχείρησης στη χώρα την οποία δραστηριοποιεί τις εξαγωγές της.

- **ΟΙ ΕΜΜΕΣΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ**

Στη διαδικασία των έμμεσων εξαγωγών η επιχείρηση που επιθυμεί να κάνει εξαγωγή των προϊόντων της στις ξένες αγορές αναλαμβάνει μόνο το στάδιο της παραγωγής, ενώ τα υπόλοιπα στάδια τα αναλαμβάνει κάποια άλλη επιχείρηση – μεσάζοντας για να τα διεκπεραιώσει. Ένας εύκολος τρόπος έμμεσης εξαγωγής είναι να γίνει η πώληση από το μεσάζοντα στη χώρα παραγωγής, καθώς η επιχείρηση παραγωγός δε φέρει ευθύνη για την είσπραξη των πληρωμών από τον εξωτερικό πελάτη ούτε αναφορικά με το συντονισμό των logistics.

Ένας άλλος τρόπος έμμεσης εξαγωγής είναι και η πώληση των προϊόντων σε ένα ενδιάμεσο στην αγορά στόχο που επιθυμεί η επιχείρηση να επεκταθεί, ο οποίος με τη σειρά του πωλεί τα προϊόντα της επιχείρησης απευθείας στους πελάτες ή σε άλλους εισαγωγικούς διανομείς (χονδρέμπορους) (<http://importexport.about.com>, 2014).

Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τη διαδικασία της έμμεσης εξαγωγής είναι ότι αποτελεί ουσιαστικά ένα ακίνδυνο μέσο για την επιχείρηση που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί στις ξένες αγορές, καθώς είναι ελάχιστη η συμμετοχή της στη διαδικασία της εξαγωγής και ως συνέπεια είναι πολύ περιορισμένη η ευθύνη που φέρει σε τυχόν προβλήματα εμπορίας των προϊόντων της στις διεθνείς αγορές.

Με τις έμμεσες εξαγωγές δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να επικεντρωθεί στην εγχώρια επιχειρηματική της δράση. Παράλληλα δεν έχει καμία δέσμευση κεφαλαίων σε τυχόν επενδύσεις εγκαταστάσεων στις ξένες αγορές. Δεν ασχολείται άμεσα με τις εξαγωγές και ως επακόλουθο δεν χρειάζεται να επενδύσει στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού της αναφορικά με τις εξαγωγές.

Τέλος αποφεύγεται ο κίνδυνος της αφερεγγυότητας του τελικού πελάτη ή οποιαδήποτε άλλη συναλλαγματική προστριβή, κυρίως όταν ο μεσάζοντας πληρώνει κατευθείαν την επιχείρηση – παραγωγό. (Χατζηδημητρίου, 2003)

Πέραν των πολλών πλεονεκτημάτων που προαναφέρθηκαν, υπάρχουν και αρκετά μειονεκτήματα και σ' αυτή τη μέθοδο εξαγωγών όπως, τα κέρδη της επιχείρησης είναι χαμηλότερα, καθώς δεν έχει το ν έλεγχο των πωλήσεων στο εξωτερικό. Λόγω της ύπαρξης των μεσάζοντων, χάνει την προσωπική επαφή με τους τελικούς καταναλωτές κι έτσι δεν έχει την ευκαιρία να αναπροσαρμόσει την

παραγωγή της στις εξελισσόμενες ανάγκες του κοινού, ενώ πάντα βρίσκεται ένα βήμα πίσω από την πραγματική αγοροπωλησία.

Επίσης υπάρχει κίνδυνος ο μεσάζοντας να προσφέρει παρόμοια προϊόντα με αυτά από την επιχείρηση – παραγωγό που αντιπροσωπεύει, στους ίδιους πελάτες με αποτέλεσμα να μη γνωρίζει η επιχείρηση αν υπάρχει εξ ολοκλήρου η αποκλειστική αντιπροσώπηση των προϊόντων της.

Τέλος οι επιχειρηματικές προοπτικές και οι στόχοι της επιχείρησης μπορεί μακροπρόθεσμα να αλλάξουν, κι έτσι χάνει την ευκαιρία να αναπτυχθεί και να βελτιώσει την παραγωγή της προς τις διεθνείς αγορές, καθώς θα πρέπει να ακολουθήσει μια κατευθυντήρια πολιτική που εφαρμόζεται από τον αντίστοιχο μεσάζοντα. (<http://importexport.about.com>, 2014).

2.3 Το περιβάλλον της διεθνούς αγοράς

Το περιβάλλον της αγοράς του εξωτερικού είναι πολυσύνθετο κι έχει κι αυτό όπως και το αντίστοιχο της εγχώριας αγοράς τις ιδιαιτερότητές του. Συνήθως είναι διαφορετικό από τις συνθήκες και τα χαρακτηριστικά στα οποία είναι συνηθισμένη μια επιχείρηση να δραστηριοποιείται και να πωλεί. Για το λόγο αυτό τα στελέχη της επιχείρησης που ασχολούνται με την εξαγωγική δραστηριότητά της θα πρέπει να είναι άρτια εκπαιδευμένα και να έχουν ως κεντρική ιδέα ότι απευθύνονται σε μια εντελώς διαφορετική αγορά, η οποία μπορεί να επηρεάσει άμεσα τις στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση και τους στόχους της. (Πανηγυράκης Γ.Γ. , 1987)

Η διεθνή αγορά επηρεάζεται και μεταβάλλεται από διάφορες συνθήκες, τις οποίες η επιχείρηση που επιθυμεί να εξάγει δεν είναι σε θέση να τις διακρίνει. Αυτές οι μεταβλητές μπορεί να έχουν άμεσο αντίκτυπο στην εξέλιξη της εξαγωγικής της δραστηριότητα. Για το λόγο αυτό τα στελέχη της επιχείρησης που ασχολούνται με την εξαγωγική δράση θα πρέπει να διακρίνουν την ξένη αγορά-στόχο βάσει :

- ***Το οικονομικό περιβάλλον της χώρας-στόχου που επιθυμούν να εξάγουν :***

Το οικονομικό περιβάλλον του εξωτερικών αγορών διαφέρει σε μεγάλο βαθμό σε συνάρτηση με την οικονομική τους ανάπτυξη. Έτσι πρέπει να διερευνηθεί το επίπεδο της οικονομικής κατάστασης της χώρα που επιθυμεί μια επιχείρηση να ασκήσει εξαγωγική δραστηριότητα, καθώς απ' αυτήν θα πάρει η επιχείρηση

χρήσιμες πληροφορίες για το είδος των αναγκών που θα ικανοποιηθούν. Οι οικονομίες των χωρών με βάση το βιομηχανικό τους υπόβαθρο διακρίνονται σε :

- ✓ Οικονομίες αυτάρκειας, στις οποίες λειτουργεί η διαδικασία της αυτό-ικανοποίηση των αναγκών σε γεωργικά κυρίως προϊόντα
- ✓ Οικονομίες βασιζόμενες στην εξαγωγή πρώτων υλών
- ✓ Αναπτυσσόμενες οικονομίες , στις οποίες πρωταρχικό ρόλο στην οικονομική τους ανάπτυξη καταλαμβάνουν οι μεταποιητικές βιομηχανίες και επιχειρήσεις και
Αναπτυγμένες οικονομίες, στις οποίες βασική πηγή πλουτισμού τους είναι η εξαγωγή καταναλωτικών και προϊόντων προς τις άλλες χώρες. (Πανηγυράκης Γ.Γ. , 1987)

Η διάκριση μπορεί να γίνει και με βάση το εθνικό τους εισόδημα οπότε μιλάμε για οικονομίες, χαμηλού εθνικού εισοδήματος, χαμηλού – μεσαίου εθνικού εισοδήματος, μεσαίου – υψηλού εθνικού εισοδήματος και υψηλού εθνικού εισοδήματος

Οι οικονομίες των ξένων αγορών μπορεί να καταμεριστούν και με βάση το κατά κεφαλήν εισόδημα οπότε διακρίνονται σε εκβιομηχανισμένες οικονομίες, σε αναπτυσσόμενες οικονομίες και σε υπανάπτυκτες οικονομίες(Σαρμανιώτης Χ., 2006)

- **Το Κοινωνικό και Πολιτιστικό περιβάλλον της χώρας – στόχου που επιθυμούν να εξάγουν :**

Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον της κάθε χώρας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη συμπεριφορά του καταναλωτή και επηρεάζει άμεσα τις επιχειρηματικές στρατηγικές και τους στόχους της επιχείρησης με εξαγωγική δράση. Θεωρείται φυσικό επακόλουθο καθώς το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον τις κάθε χώρας είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων και συμβολικών όρων που μεταφέρονται από γενιά σε γενιά, ενώ μεταβάλλονται με πολύ αργό ρυθμό και σε βάθος χρόνου.

Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης που ασχολείται στον τομέα των εξαγωγών θα πρέπει να έχει την ικανότητα να εξερευνά το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον της αγοράς-στόχου από ανθρωπολογική σκοπιά και να μπορεί να

διακρίνει την πολιτιστική κουλτούρα και κληρονομιά της χώρας που ενδιαφέρεται για να εξάγει τα προϊόντα.

Επιπρόσθετα πρέπει να είναι σε ετοιμότητα η επιχείρηση να διακρίνει και τα ιδιαίτερα και ξεχωριστά πολιτιστικά υποσυστήματα που υπάρχουν στην ξένη αγορά-στόχο και να τα αναπαράγει προς όφελός της. (Πανηγυράκης Γ.Γ. , (1987))

- **Το Νομικό και Πολιτικό περιβάλλον της χώρας – στόχου που επιθυμούν να εξάγουν :**

Η πολιτική και η νομοθεσία που εφαρμόζεται σε κάθε χώρα παίζει ολοκληρωτικό ρόλο την απόφαση μιας επιχείρησης για επέκταση της εξαγωγικής της δραστηριότητας, καθώς το πολιτικό σύστημα της κάθε χώρας είναι αυτό που καθορίζει και τους όρους των εξαγωγών αλλά και συνολικά της οικονομίας που υφίσταται.

Έτσι θα πρέπει να γίνει αντιληπτό από τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με την εξαγωγική δραστηριότητα ότι σε αρκετές χώρες η ανάμειξη των κυβερνήσεων στην οικονομία τους είναι πολύ μεγάλη, ενώ υπάρχουν και χώρες που μαστίζονται από οικονομική αστάθεια.

Οι κυβερνήσεις των εκάστοτε χωρών μπορούν να επηρεάσουν άμεσα την εξαγωγική δραστηριότητα και προβολή μιας επιχείρησης στις διεθνείς αγορές, βάζοντας δασμούς ή φόρους στις εισαγωγές θεσπίζοντας νόμους ποσοστώσεων ή εφαρμόζοντας άλλους περιορισμούς στις εισαγωγές πολλών προϊόντων, θέτοντας περιορισμούς στο συνάλλαγμα, καθορίζοντας ανώτερες τιμές των πωλούμενων προϊόντων στην εσωτερική αγορά τους. Σε άλλες πάλι περιπτώσεις οι κυβερνήσεις άλλων χωρών δίνουν κίνητρα σε ξένες επιχειρήσεις να διεισδύσουν στην οικονομία τους και να κάνουν επενδύσεις.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να διερευνήσουν ακόμα και το πολιτικό κλίμα που επικρατεί στην αγορά – στόχο που επιθυμούν να εξάγουν, καθώς σε μια χώρα με πολιτικές ανακατατάξεις είναι εύκολο να δημιουργηθεί κίνδυνος στην εξαγωγική δράση της επιχείρησης ή σε ελάχιστες περιπτώσεις ακόμα και οφέλη.

Με το έναν ή τον άλλο τρόπο η επιχείρηση που πρόκειται να εξάγει θα πρέπει να απαρτίζεται από στελέχη τόσο ικανά ώστε να μπορούν να διακρίνουν τις οικονομικές, πολιτιστικές, πολιτικές και νομοθετικές διακυμάνσεις της χώρας στην

οποία έχουν βάλει στόχο να εξάγουν, και να μπορούν να χρησιμοποιήσουν με τέτοιο τρόπο τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ούτως ώστε να αποφέρουν κέρδη και οφέλη στην επιχείρηση. (Σαρμανιώτης Χ., 2006)

2.4 Η απόφαση της εξαγωγικής επιχειρηματικής δραστηριότητας από μια μεταποιητική επιχείρηση, στις διεθνείς αγορές

Μια επιχείρηση είναι σε θέση να ξεκινήσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα όταν προσδοκά ότι :

- Με την είσοδό της στην ξένη αγορά – στόχο αναμένει σίγουρη αύξηση των πωλήσεών της
- Οι πωλήσεις της στην ξένη αγορά θα αυξήσουν την εγχώρια παραγωγή της με άμεσο αντίκτυπο τη μείωση του κόστους και την ύπαρξη οικονομιών κλίμακας
- Ο ανταγωνισμός στην αγορά-στόχο είναι προβλέψιμος και αντιμετωπίσιμος
- Έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς τα προϊόντα που παράγει έχουν μεγάλη ζήτηση στη διεθνή αγορά
- Οι τιμές πώλησης των προϊόντων της στην ξένη αγορά – στόχο είναι πολύ μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες τιμές στην εγχώρια αγορά

Όταν η επιχείρηση ευελπιστεί ότι θα έχει οφέλη κι έχει τις κατάλληλες υποδομές για την δημιουργία εξαγωγικής δραστηριότητας των προϊόντων της, προχωράει στην αναζήτηση νέων αγορών, με τη βοήθεια είτε του κράτους, είτε από ιδιωτικούς φορείς, είτε αν έχουν δικό τους ξεχωριστό τμήμα εξαγωγών, οπότε και συνεργάζεται με άλλες όμοιες επιχειρήσεις του εξωτερικού.

Πολλές χώρες επιδοτούν τις εξαγωγικές επιχειρήσεις. Στην Ελλάδα οι εξαγωγικές επιχειρήσεις χρηματοδοτούνται από τις τράπεζες, ενώ το κράτος έχει ένα ευέλικτο και κυρίως βοηθητικό ρόλο προς αυτές.

Οι εμπορικοί ακόλουθοι των ελληνικών προξενείων, παρέχουν χρήσιμες και σημαντικές πληροφορίες για το καταναλωτικό κοινό, τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και τις μη ικανοποιημένες ανάγκες των πελατών στην ξένη αγορά στην οποία ζουν.

Άλλος ένας οργανισμός που βοηθάει στην εξαγωγική δραστηριότητα είναι ο Ελληνικός Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών, τα Εμπορικά, Βιοτεχνικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια αλλά και ο Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων,

οργανισμοί που δίνουν πληθώρα πληροφοριών για την εξαγωγική δράση και ενημερωτικά δελτία(Kolter Ph., (2000))

2.5 Η διαδικασία της εξαγωγής προϊόντων στις διεθνείς αγορές

Για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να προχωρήσει στην εξαγωγή των προϊόντων της ακολουθεί κάποια στάδια που θα της εξασφαλίσουν την οικονομική, παραγωγική άνθηση και συνάμα θα της εξασφαλίσουν την εξωστρέφεια στον επιχειρηματικό της πυρήνα.



Η απόφαση για διεθνοποίηση

Η επιχείρηση που θέλει να προχωρήσει στη διαδικασία της διεθνοποίησης θα πρέπει, πρωτίστως να ελέγξει όλους εκείνους τους κινδύνους που απορρέουν από μια τέτοια ενέργεια. Πολλές επιχειρήσεις διστάζουν να προβούν σε μια τέτοια καινοτομία άλλες πάλι ωθούνται από ανάγκη ή γιατί πείστηκαν ότι έχουν τα εφόδια να προχωρήσουν σε εξαγωγική δραστηριότητα.


Κατά το στάδιο της διεθνοποίησης η επιχείρηση πρέπει να υπολογίσει με μαθηματική ακρίβεια το κόστος που προέρχεται από μια τέτοια ενέργεια, τις τιμές των προϊόντων που επιθυμεί να διαθέσει και τις πιθανές ευκαιρίες που παρουσιάζει η αγορά. Μ' αυτόν τον τρόπο θα είναι ικανή να προβλέψει με μικρή απόκλιση τις μελλοντικές της πωλήσεις, να ερευνήσει και να εκτιμήσει τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες που προσφέρει η νέα αγορά στην οποία στοχεύει και τελικά να μπορεί να αποφασίσει, με σιγουριά αν μπορεί να συμμετέχει στον οικονομικό κύκλο της αγοράς που στοχεύει να επεκταθεί.



Η απόφαση για την επιλογή της αγοράς – στόχου

Αφού πια η επιχείρηση έχει αποφασίσει ότι θέλει να επεκταθεί σε ξένες αγορές, πρέπει να ορίσει τους διεθνείς στόχους που πρόκειται να θέσει, καθώς και τη στρατηγική μάρκετινγκ που θέλει να ακολουθήσει. Υπάρχει περίπτωση να θέλει να εισέλθει σε πολλές ξένες αγορές και να κρατήσει ένα μικρό κομμάτι εργασιών σε κάθε μία απ' αυτές ή και να δραστηριοποιηθεί σε λιγότερες αλλά με μεγαλύτερη διείσδυση στην οικονομική ροή. Η επιλογή της αγοράς – στόχου εξαρτάται κυρίως

από γεωγραφικούς παράγοντες, πολιτιστικούς, πολιτικούς, από το εθνικό εισόδημα της αγορά στην οποία απευθύνεται αλλά και από την προτίμηση που εκφράζει η διοίκηση της επιχείρησης.

 Η απόφαση για τον τρόπο που θα εξάγει τα προϊόντα της στην αγορά – στόχο

Εφόσον η επιχείρηση έχει συγκεκριμενοποιήσει τη διεθνή αγορά στην οποία ετοιμάζεται να εξάγει τα προϊόντα της προχωράει στην απόφαση για το ποια μέθοδο εξαγωγής τη συμφέρει να επιλέξει, ώστε να εξάγει τα προϊόντα της και να έχει οικονομικό όφελος. Οι κυριότερες μέθοδοι εξαγωγών είναι οι ακόλουθες :

i) Με τη μέθοδο της **έμμεσης εξαγωγής**, η επιχείρηση ουσιαστικά δεν ενδιαφέρεται στην πραγματοποίηση της εξαγωγικής της δραστηριότητα μόνιμα αλλά παροδικά. Θεωρείται ένας ευέλικτος τρόπος εξαγωγής από τις ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι πολύ μικρός, λόγω των πρακτόρων εξαγωγών ή των ειδικευμένων εξαγωγέων, ενώ όλη η εξαγωγική διαδικασία επιτυγχάνεται με μια σχετικά μικρή επένδυση κεφαλαίου από την πλευρά της επιχείρησης.

ii) Με τη μέθοδο της **άμεσης εξαγωγής**, η επιχείρηση πραγματοποιεί μόνη της την εξαγωγική της διαδικασία. Η πολιτική αυτή είναι περισσότερο επικερδής για την εξαγωγική επιχείρηση με την προϋπόθεση ότι αυξάνονται συνεχώς οι πωλήσεις της στο εξωτερικό σε σχέση με το αναμενόμενο κόστος που είναι αναγκαίο ώστε να ικανοποιηθούν οι εξωτερικοί συνεργάτες της. Η μέθοδος αυτή πραγματοποιείται κυρίως με την ύπαρξη συνεργασίας μεταξύ της επιχείρησης και ενός αριθμού μεσαζόντων που βρίσκονται στην επιλεγμένη αγορά-στόχο, ή ακόμα και με την ίδρυση και εγκατάσταση ενός υποκαταστήματος πωλήσεων της μητρικής επιχείρησης με στόχο την αντικατάσταση των διεργασιών που γίνονται από έναν έμπορο.


iii) Με τη μέθοδο της **παραγωγής στο εξωτερικό**, όπου η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει παραγωγή στην αγορά – στόχο που επιθυμεί να εξάγει και έχει τις παρακάτω εναλλακτικές λύσεις:

- Έκδοσης αδειών (*licensing*), με την οποία γίνεται ένα είδους συμφωνίας μεταξύ μιας ξένης και μιας εγχώριας επιχείρησης, με την οποία η πρώτη προσφέρει

το δικαίωμα στη δεύτερη να χρησιμοποιεί μια παραγωγική διαδικασία, ένα σήμα, μια πατέντα, ένα εμπορικό μυστικό ή κάτι ανάλογο σημαντικής αξίας, με αντάλλαγμα μια ορισμένη αμοιβή. Η διάρκεια της άδειας αυτής καθορίζεται μέσω συμφωνίας των δύο επιχειρήσεων

- Άδειας με συγκεκριμένους περιορισμούς (franchising), κατά την οποία, μία μητρική επιχείρηση που ονομάζεται «δικαιοπάροχος», δίνει το δικαίωμα σε μια θυγατρική μονάδα που ονομάζεται (δικαιοδόχος) να πουλά ή ακόμα και να παράγει τα προϊόντα της χρησιμοποιώντας το όνομά της, και να ακολουθεί τις στρατηγικές της σε μια συγκεκριμένη περιοχή
- Παροχή τεχνογνωσίας σε παραγωγούς των ξένων αγορών. Θεωρείται ένας εναλλακτικός τρόπος με τον οποίο μπορεί μια επιχείρηση να έρθει σε επαφή με ένα ή και περισσότερους κατασκευαστές που λειτουργούν στην ξένη αγορά που επιθυμεί να εξάγει η επιχείρηση. Με μια τέτοια ενέργεια παρέχεται η άδεια και η τεχνογνωσία στην επιχείρηση για την παραγωγή, διάθεση και συντήρηση για ένα συγκεκριμένο προϊόν.
- Παραγωγή μέσω ίδιων εγκαταστάσεων. Σ' αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση προτιμά να καλύψει την αγορά του εξωτερικού που έχει θέσει ως στόχο για την εξαγωγική της δραστηριότητα, από τις δικές της παραγωγικές εγκαταστάσεις. Η νέα αυτή μονάδα μπορεί να ανήκει εξ ολοκλήρου στην επιχείρηση ή να έχει δημιουργηθεί με τη συμμετοχή παραγωγών ή κεφαλαίων που προέρχονται από την αγορά του εξωτερικού που έχει τεθεί ως στόχος για την εξαγωγική δράση.
- Παραγωγή κατά παραγγελία. Με αυτή τη μέθοδο άμεσης εξαγωγής η επιχείρηση δίνει παραγγελία σε μια άλλη επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην ξένη αγορά – στόχο, με σκοπό να παράγει συγκεκριμένη ποσότητα του προϊόντος της. Έτσι νοικιάζει κατά κάποιον τρόπο τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης που βρίσκεται στην ξένη αγορά, ενώ η επιχείρηση που εξάγει είναι εξ ολοκλήρου υπεύθυνη για την γενικότερη υποστήριξη της διαδικασίας διάθεσης και μάρκετινγκ του προϊόντος.
- Παραγωγή σε συνεργασία. Η επιχείρηση που επιθυμεί να εξάγει τα προϊόντα της στις διεθνείς αγορές, έρχεται σε συνεργασία με μια άλλη που

δραστηριοποιείται στην επιλεγμένη αγορά – στόχο, με στόχο να παράγουν και να διανείμουν από κοινού τα προϊόντα της πρώτης. Πραγματοποιείται λοιπόν μια επένδυση στην οποία το ποσοστό ιδιοκτησίας εξαρτάται ανάλογα με τους όρους της συνεργασίας που έχουν συμφωνηθεί.

 Η απόφαση για τη στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθηθεί για την εξαγωγή των προϊόντων στην αγορά – στόχο

Στην τελική φάση διάθεσης των προϊόντων μιας επιχείρησης στην επιλεγμένη αγορά του εξωτερικού, τα στελέχη που ασχολούνται με το συγκεκριμένο τμήμα θα πρέπει να επιλέξουν τη στρατηγική μάρκετινγκ που πρέπει να ακολουθήσεις η επιχείρηση. Υπάρχουν δύο ειδών στρατηγικές. Η μία αφορά ένα είδος τυποποιημένου μείγματος μάρκετινγκ διεθνώς, όπου αυτό συνεπάγεται τυποποίηση του προϊόντος, διαφημιστική εκστρατεία, δίκτυα διανομής κ.α.

Η άλλη εκδοχή αφορά την προσαρμογή του μείγματος μάρκετινγκ ανάλογα με την αγορά – στόχο που επιλέγεται κάθε φορά, καθώς σε πολλές περιπτώσεις χρειάζεται μια διαφορετική προσέγγιση των καταναλωτών, καθώς υπάρχει διαφοροποίηση στις ανάγκες τους και έτσι διαφοροποιημένα προϊόντα. (Βάθης Α. (2000))

2.6 Οφέλη από την εξαγωγική δραστηριότητα

Η εξαγωγική δραστηριότητα μια επιχείρησης, εφόσον οργανωθεί και υλοποιηθεί με τον καλύτερο στρατηγικό σχεδιασμό μπορεί να αποφέρει πολλά οφέλη για την ίδια την επιχείρηση και την εγχώρια οικονομία γενικότερα. Τα κυριότερα απ' αυτά αναλύονται παρακάτω :

- ✓ Αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Τα κέρδη που μπορεί να κερδίσει μια επιχείρηση από την εξαγωγική δραστηριότητα είναι πολύ περισσότερα απ' αυτά που μπορεί να εισπράξει από την εγχώρια οικονομία
- ✓ Υπάρχει η δυνατότητα εκμετάλλευσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο εξωτερικό έχει πολλά συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού, καθώς τα κέρδη την ξένη αγορά είναι μεγαλύτερα.

- ✓ Επιτυχημένη δύναμη επανάληψης. Η ανάπτυξη μιας επιτυχούς εξαγωγικής στρατηγικής από μια επιχείρηση σε όλο και περισσότερες αγορές της διασφαλίζει την απολαβή ολοένα και περισσότερων οφελών, καθώς εφαρμόζει τις ήδη επιτυχημένες εξαγωγικές επιχειρηματικές της πολιτικές, τα συστήματα, τις πηγές των πρώτων υλών της και πόρων της και τις ιδέες προώθησης και διάθεσης των προϊόντων της σε μια άλλη ξένη αγορά που έχει θέσει ως στόχο για την περαιτέρω ανάπτυξή της.
- ✓ Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Με τη συνεχή ανάπτυξη και προώθηση της επιχείρησης σε ξένες αγορές, γίνεται ευκολότερη η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, η συγκέντρωση του κατάλληλου κεφαλαίου και η εφαρμογή των κατάλληλων ιδεών μάρκετινγκ ακόμη και σε εθνικές αγορές.
- ✓ Φοροαπαλλαγές. Μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει σημαντικά κέρδη από την εξαγωγική της δράση, καθώς μπορεί να επιλέξει μια αγορά – στόχο που να έχει ελαστικό πολιτικό και φορολογικό σύστημα και μ' αυτόν τον τρόπο να επωφεληθεί από το πλεονέκτημα των φοροαπαλλαγών.
- ✓ Επιμήκυνση του κύκλου ζωής των προϊόντων που εξάγει. Συνήθως στις ξένες αγορές δίνεται η ευκαιρία στα προϊόντα που βρίσκονται σε στάδιο ωριμότητας και δεν είναι πλέον ανταγωνιστικά, να διατίθενται προς πώληση, σε σχέση με τις εγχώριες αγορές (Πασχαλούδης Δ., 2003).

2.7 Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις κατά την εξαγωγική διαδικασία

Οι ελληνικές επιχειρήσεις, παρότι έχουν τη θέληση, πολλές φορές και τους απαιτούμενους πόρους αλλά και την καινοτομία στην ιδέα ώστε να εξαπλώσουν την δράση τους σε διεθνείς αγορές, εντούτοις καλούνται να λύσουν διαρθρωτικά προβλήματα αναφορικά με τον εξαγωγικό τομέα της Ελλάδας. Πολλά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, έχουν μετριασθεί και βελτιωθεί, εντούτοις παραμένουν πολλά ακόμα και στις μέρες μας που η τεχνολογία έχει κάνει άλματα, άλματα. Αρκετά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι Έλληνες εξαγωγείς είναι τα ακόλουθα :

- a) Η ελλιπής γνώση των πολιτιστικών και κοινωνικών μεταβλητών στις αγορές του εξωτερικού που επιθυμούν να ασκήσουν την εξαγωγική τους δραστηριότητα, καθώς και η νοοτροπία του μικρού μεγέθους της εγχώριας αγοράς, κάνει δύσκολο και δυσχερές το έργο ανεύρεσης νέων πελατών στις διεθνείς αγορές
- b) Η ελλιπή διαχείριση του διοικητικού χρόνου και των πόρων (πρόκειται κυρίως για το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που θα ασχοληθεί με τις εξαγωγές και για το απαιτούμενο κεφάλαιο που χρειάζεται)
- c) Η αδυναμία στην εξεύρεση της κατάλληλης αγοράς – στόχου με άμεσο επακόλουθο την αδυναμία επιλογής και υποκίνησης των εμπορικών πρακτόρων ή μεσαζόντων
- d) Αδυναμία στη διαδικασία ελέγχου στις διάφορες λειτουργίες που συντελούνται στο εξωτερικό
- e) Το υψηλό κόστος που απαιτείται για τα στελέχη των πωλήσεων
- f) Λόγω της νοοτροπίας του ατομικισμού, με την οποία λειτουργούν οι ελληνικές επιχειρήσεις, οδηγούνται σε ελλιπή δικτύωση και συνεργασία μεταξύ των τοπικών επιχειρήσεων. Η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων πολλές φορές θεωρείται σημαντικό εφόδιο προκειμένου να κατακτηθεί μια ξένη αγορά. Μ' αυτόν τον τρόπο θα μπορούσαν να ισχυροποιήσουν το επιχειρηματικό τους σχήμα στο σύνολο έναντι του ανταγωνισμού από τρίτους ενώ παράλληλα να αποφευχθεί ο ήδη υφιστάμενος ανταγωνισμός μεταξύ τους
- g) Το υψηλό κόστος που απαιτείται για την προσαρμογή στα διαφορετικής φύσης χαρακτηριστικά της κάθε ξένης αγοράς – στόχου, αναφορικά με την ασφάλεια και την ποιότητα, επιβάλλουν δαπανηρές μετατροπές στο προϊόν που τίθεται από την επιχείρηση για εξαγωγή, προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχής εξαγωγική του πορεία.
- h) Οι ελλείψεις που υπάρχουν σε σύγχρονες υποδομές δικτύων μεταφοράς των προϊόντων που τίθενται προς εξαγωγή, ελλείψεις σε σύγχρονα τελωνεία, ελεύθερες ζώνες, διαμετακομιστικά κέντρα κ.α.
- i) Η μακροχρόνια στρατηγική προοπτικής που απαιτείται να ακολουθηθεί από μια επιχείρηση που θέλει να επεκτείνει την εξαγωγική της δραστηριότητα, με σκοπό την επιτυχημένη είσοδό της στις αγορές του εξωτερικού.

Αναφορικά με το διεθνές μάρκετινγκ, το οποίο διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην προβολή και διάθεση της εξαγωγικής δράσης μιας επιχείρησης, θεωρείται ότι στην Ελλάδα είναι σε μεγάλη καθυστέρηση σε σχέση με άλλες χώρες. Η εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών που ασχολούνται με τις εξαγωγές είναι καθόλα ελλιπής, ενώ οι άνθρωποι που ασχολούνται με τον εξαγωγικό τομέα βασίζονται στη γνώση τους, στην εμπειρία που διαθέτουν και που έχουν αποκτήσει μόνο από την εγχώρια αγορά. Έτσι υπάρχει ελλιπής γνώση στις διεθνείς διεργασίες, ενώ υστερούν στη δυνατότητα κατανόησης και αντίληψης όλων εκείνων των παραμέτρων που σχετίζονται με την ορθολογική λήψη αποφάσεων αναφορικά με το διεθνές περιβάλλον (Πανηγυράκης Γ., 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
«ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

3.1 Περίληψη Εξαγωγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου της Εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», είναι μια δυναμική επιχείρηση παραγωγής και εμπορίας παραδοσιακών κρητικών γλυκών και τοποθετείται στις πλέον ηγετικές εταιρείες του κλάδου της χώρας. Κατέχει μια ισχυρή θέση παράδοσης στη χώρα και λειτουργεί σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού, ιδίως στον χώρο των εγκαταστάσεων της, την Κρήτη, λόγω της δυναμικής εισόδου μεγάλων λιανεμπορικών αλυσίδων και καταστημάτων, στον κλάδο της παραγωγής γλυκισμάτων.

Η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», πρωτοξεκίνησε την επιχειρηματική της δράση το 1930, με έδρα την περιοχή της Σητείας, στην Κρήτη. Ιδρυτής της, της ήταν ο Αλκιβιάδης Καλαμπόκης, ενώ η εταιρεία εν έτη 2004, έχει περιέλθει στα χέρια της τρίτης γενιάς της οικογένειας Καλαμπόκης, στον συνονόματο Αλκιβιάδη Καλαμπόκη, πρόεδρο της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε» και τον αδερφό του Χριστόφορο Καλαμπόκη, αντιπρόεδρο της εταιρείας, με ποσοστό συμμετοχής στο 50% έκαστος στα κεφάλαια και τη διαχειριστική διαδικασία της εταιρείας.

Οι εγκαταστάσεις παραγωγής της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», βρίσκονται στην περιοχή της Σητείας στην νήσο Κρήτη, ενώ στη δεκαετία 1994-2004 η εταιρεία έκανε αλματώδη βήματα ανάπτυξης, έχοντας στο ενεργητικό της πάνω από 10 καταστήματα λιανικής πώλησης, σε όλη την Ελλάδα, εκ των οποίων τα 3 αποτελούν καταστήματα δικτύου δικαιόχρησης (franchising).

Το ενδιαφέρον της εταιρείας και η κεντρική της ιδέα από την ημέρα ίδρυσής της έως και σήμερα βασίζεται στην διατήρηση των παραδοσιακών συνταγών και την αποκλειστική επιλογή των αγνών πρώτων υλών που χρησιμοποιεί από την κρητική γη, καλύπτοντας έτσι ιδιαίτερες ανάγκες του καταναλωτικού κοινού, στο οποίο απευθύνεται.

Το όραμά της, για την αναπτυξιακή της πορεία, βασίζεται στην ποιότητα των παραγόμενων γλυκισμάτων, τη διατήρηση της κρητικής κουλτούρας και της υγιεινής διατροφής με gourmet γεύσεις υψηλών προδιαγραφών.

Η στρατηγική της είναι η κατάκτηση υψηλής θέσης, στην αλυσίδα της υγιεινής διατροφής στην αγορά, με την εμβάθυνση και διεύρυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της και αφορούν κυρίως την καταναλωτική αποδοχή του ονόματος «ΣΗΤΕΙΑΚΟΣ ΜΥΛΟΣ» και την υγιή χρηματοοικονομική βάση της εταιρείας

Στόχος της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», είναι να ενισχυθεί το παραγωγικό της δυναμικό και να αναπτυχθούν τα δίκτυα διανομής της με δικά της καταστήματα και καταστήματα franchising, με κεντρική φιλοσοφία την αναβάθμιση του περιβάλλοντος τους με την «αγοραστική φιλοξενία και υγιεινή διατροφή», να επεκταθεί η εξαγωγική της δραστηριότητα σε διεθνείς αγορές και να υποστηριχτούν οι απαιτούμενες ενέργειες για την προώθηση της υγιεινής και ποιοτικής διατροφής.

Η εταιρεία προσδοκά ότι θα επιτύχει ετήσιες πωλήσεις 75.000.000 € δηλαδή αναμένει αύξηση του τζίρου της κατά 60% και καθαρά κέρδη γύρω στα 7.000.000 €/ετησίως. Τέλος με το προβλεπόμενο σχέδιο αναμένει να κερδίσει το 10% του μεριδίου της εγχώριας αγοράς, σε μια τριετία.

3.2 Το επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Το επενδυτικό πρόγραμμα που θέλει να αναπτύξει η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», στηρίζεται στην ίδρυση και λειτουργία μιας δεύτερης γραμμής παραγωγής gourmet γλυκών, στις ήδη υπάρχουσες εγκαταστάσεις της, στην επέκταση των κτιριακών εγκαταστάσεων και τον εκσυγχρονισμό των μέσων παραγωγής γλυκών, καθώς και στην εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ποιότητας στο σύνολο των λειτουργιών και διαδικασιών της (παραγωγή-εφοδιασμός-διοίκηση)

Το αμέσως επόμενο βήμα είναι η δημιουργία και επέκταση του δικτύου καταστημάτων της, κυρίως σε συνεργασίες franchising, με 10 νέα καταστήματα στις αγορές των χωρών της Σουηδίας, Μ. Βρετανίας, Βελγίου και Γαλλίας.

3.3 Η οικονομική κατάσταση της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Η τρέχουσα οικονομική θέση και επίδοση της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», διακρίνεται στον παρακάτω πίνακα και εμφανίζει, σαφώς ανοδική πορεία για την εξέλιξη και την εξαγωγική επέκταση της εταιρείας:

Πίνακας 1: Οικονομική κατάσταση εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Οικονομικά στοιχεία	2001	2003	2004
Πωλήσεις	40.621.000€	44.759.000€	46.457.000€
Μικτά κέρδη	14.067.000€	14.623.000€	14.765.000€
Καθαρά κέρδη	3.434.000€	3.111.000€	2.125.000€

Πηγή: Υπολογισμοί του συγγραφέα

3.4 Το επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Το επιχειρηματικό σχέδιο ανάπτυξης που εκπονήθηκε και μελετήθηκε από την εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.ΔΕ.», έχει ως στόχο την εξασφάλιση των αναγκών κεφαλαίων για την ανάπτυξη της εταιρείας, με την αρχική χρηματοδοτική επιλογή να αναλύεται ως ακολούθως:

Πίνακας 2: Επιχειρηματικό σχέδιο εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Αύξηση Κεφαλαίου - Παλαιοί Μέτοχοι	2.500.000€
Επιχορήγηση Δημοσίου	1.200.000€
Τραπεζικός Δανεισμός	6.300.000€
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΝΕΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	100.000.000€

Πηγή: Υπολογισμοί του συγγραφέα

3.5 Η στρατηγική πολιτική για την εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

3.5.1 Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», θεωρείται άμεσα συνδεδεμένο με την οικονομική και εξαγωγική ανάπτυξη της εταιρείας. Το μακροοικονομικό εγχώριο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η εταιρεία θεωρείται σταθερό, με την ελληνική οικονομία να είναι σε φάση ανάπτυξης, ενταγμένη στην

ευρωζώνη και με προσανατολισμό την οικονομική διείδυση τις χώρες της νέας Ευρώπης.

Ο κλάδος της αρτοποιίας διακρίνεται:

- ✓ Από έντονο ανταγωνισμό από όμοιες εγχώριες επιχειρήσεις και έντονη την εξαγωγική δραστηριότητα
- ✓ Κυκλική συμπεριφορά και εισοδηματική ελαστικότητα ζήτησης
- ✓ Μεταβολές στην καταναλωτική συμπεριφορά και ανερχόμενη εξάρτηση στην υγιεινή διατροφή

Γι' αυτό κρίθηκε σκόπιμο από τα στελέχη της επιχείρησης να προβούν σε μια σύντομη ανάλυσή του μακροοικονομικού περιβάλλοντος (PEST).


Πίνακας 3: Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»


ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (Ρ)	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (Ε)
<ul style="list-style-type: none"> ○ σταθερό περιβάλλον ελεύθερης αγοράς ○ πολιτική ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας και αποκλιμάκωση φορολογίας κερδών ○ κοινοτικά προγράμματα κινήτρων και επιχορηγήσεων ○ ακαμψίες ρυθμίσεων αγοράς εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> ○ φάση ανάπτυξης εθνικής οικονομίας ○ πιέσεις στο διαθέσιμο εισόδημα ○ έντονη μεταβλητότητα κόστους πρώτων υλών ○ ανεργία 10% ○ πληθωρισμός 3 – 4% ○ δανειστικά επιτόκια 5 – 7%
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (S)	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (Τ)
<ul style="list-style-type: none"> ○ περιορισμένη δημογραφική αύξηση, με τάση αναστροφής ηλικιακής πυραμίδας ○ ισχυρή είσοδος μεταναστευτικών ρευμάτων ○ έντονη αστικοποίηση ○ ισχυρή επιρροή καταναλωτικών προτύπων 	<ul style="list-style-type: none"> ○ νέες τεχνολογίες παραγωγής και προγραμμάτων διαχείρισης – ελέγχου ○ συστήματα ποιότητας ○ χαμηλή εκπαιδευτική προσαρμογή


ο περιορισμένη κινητικότητα	εργασιακή	
--------------------------------	-----------	--

3.5.2 Η ανάλυση του ανταγωνισμού για την εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Οι κυριότεροι ανταγωνιστές της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.» στην εγχώρια αγορά είναι:

 **Αρτοποιία «ΤΟ ΜΑΝΝΑ», Ν. Τσατσαρωνάκη ΑΒΕΕ:** Ηγέτιδα στον κλάδο, καταλαμβάνοντας το πρώτο μερίδιο αγοράς, με ένα ευρύ δίκτυο καταστημάτων (και στις βαλκανικές χώρες). Στο χαρτοφυλάκιο της συγκεντρώνει αναγνωρισμένα σήματα υψηλής ποιότητας αρτοσκευασμάτων της Ε.Ε. με ετήσιο τζίρο το 2004, 90.000.000€

 **Δαμιανάκης ΑΒΕΕ:** Παραδοσιακή μεταποιητική επιχείρηση, ερχόμενη δεύτερη σε μερίδιο αγοράς και με ανταγωνιστικό δίκτυο καταστημάτων και ετήσιο τζίρο το έτος 2004, 73.000.000€

 **Υιοί Βενερη ΑΕΒΕ:** Δυναμική επιχείρηση με ισχυρή παραγωγική – χονδρεμπορική τροφοδοσία μικρών εμπορικών επιχειρήσεων, αλλά με περιορισμένο δίκτυο λιανικής πώλησης και ετήσιο τζίρο το 2004, 35.000.00€

Οι παραπάνω εταιρείες έχουν προχωρήσει τις ενέργειες τους για εξαγωγική δράση στις χώρες της Γερμανίας και της Γαλλίας. Ο εγχώριος ανταγωνισμός δεν επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό της πελατειακές κατηγορίες στις οποίες απευθύνεται η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΟΚΗΣ Α.Ε.», λόγω του συγκριτικού πλεονεκτήματος της σε ποιότητα και καινοτομία.

Στις χώρες που επιθυμεί η εταιρεία να εφαρμόσει τη στρατηγική της για εξαγωγή των προϊόντων, ο ανταγωνισμός είναι μεν ισχυρός αλλά όχι κορεσμένος.

Παρακάτω παρατίθεται πίνακας με τους βασικούς εγχώριους ανταγωνιστές της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.» και διακρίνεται η συγκριτική αξιολόγηση, με τη μέθοδο των βασικών δεικτών επιτυχίας (key success factors – KFS) και με βαθμολογία από το 1-5 κατά αύξουσα ανταγωνιστική ισχύ.

Πίνακας 4: Βασικοί εγχώριοι ανταγωνιστές της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

ΔΕΙΚΤΕΣ	ΣΥΝΤΕΛ. ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.		ΑΡΤΟΠΟΙΙΑ ΤΟ ΜΑΝΝΑ ΤΣΑΤΣΑΡΩΝΑΚΗΣ ΑΒΕΕ		ΔΑΜΙΑΝΑΚΗΣ ΑΒΕΕ	
		βαθμολογία	στάθμιση	βαθμολογία	στάθμιση	βαθμολογία	στάθμιση
μερίδιο αγοράς	0,25	2	0,50	4	1,00	3	0,75
κανάλια διανομής	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80
κύρος	0,14	3	0,42	4	0,56	3	0,42
ποιότητα προϊόντων	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39
ποικιλία προϊόντων	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
έρευνα - καινοτομία	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
οικονομικοί πόροι	0,05	4	0,20	5	0,25	3	0,15
οικονομική επίδοση	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15
συνολική βαθμολογία	1,00		3,16		3,97		3,22

Πηγή: Υπολογισμοί του συγγραφέα

3.5.3 Η ανάλυση των πιστωτών της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», είναι σταθερά προσανατολισμένη στην επιλογή υψηλής ποιότητας πρώτων υλών, προερχόμενα κατευθείαν από την αγροτική κρητική γη, με προσεκτική διαχείριση των αποθεμάτων και του κόστους.

Οι προμηθευτές της εταιρείας είναι κατά βάση ισχυρές εγχώριες επιχειρήσεις που προέρχονται από την τοπική αγορά της Κρήτης και υποστηρίζουν την ανάπτυξη της εταιρείας με εύλογο κοστολόγιο και ανάλογη πιστωτική πολιτική.

Με την ταυτόχρονη δυναμική ανάπτυξη της, η εταιρεία έχει δημιουργήσει μια υψηλή πιστοληπτική εμπιστοσύνη στο τραπεζικό σύστημα.

3.5.4 Η ανάλυση των πελατών της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Η εταιρεία απευθύνεται σε μια ευρύ γκάμα πελατών, ικανοποιώντας τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού για υγιεινή διατροφή, καθώς και την ικανοποίηση των αναγκών του ευπαθούς κοινού, όπως είναι τα παιδιά.

Αξιοσημείωτο θεωρείται ότι τα ποιοτικά και αγνά υλικά που συνθέτουν την παραγωγή των γλυκών της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», σε συνδυασμό με τα καταναλωτικά πρότυπα:

- ❖ Αποδυναμώνουν τα υποκατάστατα χαμηλότερου κόστους και ποιότητας και
- ❖ Μειώνουν τη συνδιακύμανση της ζήτησης τους με άλλα συμπληρωματικά προϊόντα

3.5.5 Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Η εταιρεία με τη συστηματική της δουλειά έχει κατορθώσει να συγκεντρώσει σε σταθερή βάση του αναγκαίους πόρους για την μέχρι σήμερα ανάπτυξής της και παράλληλα έχει καταφέρει να δημιουργήσει σοβαρές παρακαταθήκες για τα μελλοντικά της σχέδια.

- Διαθέτει εμπειρία, ικανά και αφοσιωμένα στελέχη σε όλα τα στάδια της επιχειρηματικής της δραστηριότητας, στην παραγωγή, τις πωλήσεις, της διοίκηση, τη χρηματοοικονομική διαχείριση, τη διεύθυνση των καταστημάτων της
- Διατηρεί το προσωπικό της αφοσιωμένο και άρτια εκπαιδευμένο
- Διαχειρίζεται με επιτυχία την εφοδιαστική αλυσίδα
- Διαθέτει τα απαιτούμενα κεφάλαια υποστήριξης των επενδύσεων και του κεφαλαίου κίνησης της
- Προωθεί την καινοτομία, την έρευνα και το πρωτοποριακό σχέδιο
- Προστατεύει και ενισχύει το σήμα και τη φήμη της
- Συγκροτείται σε σταθερή και αποτελεσματική οργανωτική δομή

Το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», αναλύεται στον παρακάτω πίνακα με τη βοήθεια της ανάλυσης VRIO, αναφορικά με τους διαθέσιμους πόρους της.

Πίνακας 5: Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

ΠΟΡΟΙ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΡΩΝ				ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ		
	εκτίμηση	σπανιότητα	κόστος μίμησης	εκμετάλλευση	ανταγωνισμός	επίπτωση σε επίδοση	SWOT
στελέχη	ναι	ναι	όχι	ναι	ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Κανονικό +	+
εργατικό δυναμικό	ναι	όχι	όχι	ναι	ανταγωνιστική ισοτιμία	Κανονικό	+
προμήθειες	ναι	όχι	όχι	ναι	ανταγωνιστική ισοτιμία	Κανονικό	+
κεφάλαια	ναι	ναι	ναι	ναι	ανταγωνιστική ισοτιμία	Κανονικό +	+
καινοτομία	ναι	ναι	ναι	ναι	ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Κανονικό +	+
σήμα - φήμη	ναι	ναι	ναι	ναι	ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Κανονικό +	+
οργάνωση	ναι	όχι	όχι	ναι	ανταγωνιστική ισοτιμία	Κανονικό	+

Η ανάλυση VRIO, συμπληρώνεται με την ανάλυση SWOT, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:

Πίνακας 6: Ανάλυση SWOT εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ (S)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (W)
<ol style="list-style-type: none"> ισχύς σήματος στελεχικό και εργατικό δυναμικό οργανωτική διάρθρωση 	<ol style="list-style-type: none"> ανεπάρκεια παραγωγικής δυναμικότητας και δικτύου διανομής για ηγετική τοποθέτηση στην αγορά

<p>4. ποιότητα, διαφοροποίηση και καινοτομία προϊόντος</p> <p>5. τοποθέτηση υφιστάμενου δικτύου καταστημάτων</p> <p>6. διαχείριση συνεργατών και πελατείας</p>	<p>2. ανάγκη επενδύσεων και νέων κεφαλαίων για διατήρηση ανάπτυξης</p>
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Ο)	ΑΠΕΙΛΕΣ (Τ)
<p>1. σταθερό περιβάλλον (και σε χώρες σχεδίου επέκτασης)</p> <p>2. κίνητρα επιχειρηματικότητας</p> <p>3. ποιοτική καταναλωτική συμπεριφορά</p>	<p>1. υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού</p> <p>2. εισοδηματικοί περιορισμοί</p> <p>3. μεταβλητότητα κόστους αγορών</p>

3.6 Ο στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Πρωταρχικός στόχος της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», είναι η αναρρίχηση της εταιρείας στην πρώτη θέση του κλάδου αρτοποιίας, θέση που μπορεί να καταλάβει λόγω της υψηλής ποιότητας που χαρακτηρίζουν τα γλυκίσματα, της διοικητικής οργάνωσης της εταιρείας, αλλά και της επέκτασης της εξαγωγικής της δραστηριότητας, με γνώμονα :

- Τη βραχυπρόθεσμη ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτηματός της με το επενδυτικό της σχέδιο, (προσδοκώμενος χρονικός ορίζοντας 2 έτη)
- Τη μεσοπρόθεσμη μεγέθυνση του μεριδίου αγοράς που πρόκειται να καταλάβει και ξεκίνημα των διαδικασιών επέκτασης της εξαγωγικής της δραστηριότητας, (προσδοκώμενος χρονικός ορίζοντας 3 έτη) και
- Τη μακροπρόθεσμη κατάκτηση της ηγετική θέσης στον κλάδο με παράλληλη επέκταση της εξαγωγικής της δραστηριότητας σε μεγάλο αριθμό αγορών του εξωτερικού, (προσδοκώμενος χρονικός ορίζοντας 5 έτη)

Η πολιτική της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», εφαρμόζεται και στηρίζεται στο ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο, που έχει ως στόχο :

1. Την ενίσχυση της παραγωγικής δυναμικότητας της εταιρείας, με ταυτόχρονο εξορθολογισμό του κόστους παραγωγής, με την εγκατάσταση και λειτουργία, μιας νέας δεύτερης γραμμής παραγωγής gourmet γεύσεων γλυκών, προσαρμοσμένη στις νέες τεχνολογίες αυτοματισμού, προκειμένου να καλυφθεί με πληρότητα το πρόγραμμα των αυξημένων παραγγελιών στο πλαίσιο της μεγέθυνσης της
2. Τη βελτίωση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, με την εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος ποιότητας και σύγχρονων τεχνολογιών στις αποθήκες και στις ροές των πρώτων υλών και των γλυκών που παράγει, με στόχο την άμεση ανταπόκριση στην αύξηση του όγκου και της ταχύτητας των ροών και ταυτόχρονη μείωση του κόστους ανά μονάδα παραγωγής.
3. Την ανάπτυξη δικτύων διανομής :
 - της λιανικής πώλησης με νέα καταστήματα είτε της εταιρείας είτε με μορφή συνεργασίας franchising, σε τουλάχιστον 10 επιλεγμένες αγορές – στόχους της Ευρώπης
 - της χονδρικής πώλησης με corners σε επιλεγμένα καταστήματα, σε τουλάχιστον 20 σημεία των μεγαλουπόλεων της εγχώριας αγοράς
4. Την ενίσχυση του ερευνητικού δυναμικού της με νέες τεχνολογίες και πρωτοποριακές παραδοσιακές συνταγές παρασκευής γλυκισμάτων, με στόχο την κατάκτηση της κορυφής της καινοτομίας
5. Την διεύρυνση της γκάμας των προϊόντων της με την παραγωγή μιας νέας σειράς gourmet μπισκότων και την παραγωγή βιολογικών μπισκότων υψηλής διατροφικής αξίας με πιστοποιημένη την ποιότητα των υλικών τους, παρασκευασμένα ειδικά για παιδιά.
6. Την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των σημάτων της, με διαφήμιση, προωθητικές ενέργειες και συμμετοχή σε διάφορες εκθέσεις του κλάδου, καθώς και τη δημιουργία κάρτας παροχής εκπτώσεων σε δεδομένο όγκο αγορών
7. Την αξιοποίηση όλων των πτυχών του επιχειρηματικού σχεδίου σε ανταγωνιστική τιμολόγηση που θα προωθεί τους στόχους κατάκτησης μεριδίου της αγοράς

8. Τον ανασχεδιασμό των καταστημάτων της εταιρείας και την εντατική εκπαίδευση των στελεχών και των πωλητών της προκειμένου να αναβαθμιστεί το περιβάλλον της εταιρείας

9. Την επέκταση σε αγορές της Ε.Ε. με ασφαλείας προοπτικές ανάπτυξης με την επιλογή:

- ο συνεργασιών διεθνούς franchising στις αγορές της Σουηδίας, Μ. Βρετανίας, Βελγίου, Γαλλίας και Γερμανίας

- ο συνεργασιών αντιπροσώπευσης με δυναμικές αλυσίδες λιανικής πώλησης γλυκισμάτων και σε άλλες χώρες της Ε.Ε. και των Η.Α.Ε.

10. Τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης της εταιρείας με την ανάπτυξη συνεργατικού δικτύου franchising, την αξιοποίηση της θετικής εκτίμησης της μέσο-μακροπρόθεσμης πιστοληπτικής ικανότητας της εταιρείας από τις τράπεζες, την είσοδο της εταιρείας στην κεφαλαιαγορά προς το τέλος του κύκλου ανάπτυξης της εταιρείας, με την εισροή νέων επιχειρηματικών κεφαλαίων από επενδυτές που θα ενστερνιστούν το όραμα της εταιρείας και θα συμπορευτούν στη σπορά και στο θερισμό με:

- ο για την άντληση νέων κεφαλαίων χαμηλού κόστους στο νέο κύκλο ανάπτυξης, με την εξόφληση δανεισμού υψηλότερου κόστους.

11. Την υλοποίηση του στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρείας με την ευέλικτη προσαρμογή των δομών, λειτουργιών και διαδικασιών της στη νέα μονάδα που πρόκειται να δημιουργηθεί στις διευρυμένες εγκαταστάσεις της και με το διαρκή έλεγχο των επιδόσεων και των κινδύνων και με ετοιμότητα αναπροσαρμογών του σχεδίου δράσης στο ρευστό περιβάλλον, με όραμα πάντα ο τελικός στόχος της εταιρείας.

Η εταιρεία έχει πίστη στις ικανότητες και στις προοπτικές που ανοίγονται μπροστά της.

3.7 Το σχέδιο μάρκετινγκ της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Το σχέδιο μάρκετινγκ της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», πρέπει να είναι άρτιο, προκειμένου να κατευθύνει την εταιρεία στην ηγετικής της μεγέθυνση, την αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου της αγοράς, με ολοκληρωτική κάλυψη των

καταναλωτικών αναγκών και αποτελεσματική αντιμετώπιση στις κινήσεις των ανταγωνιστών της εταιρείας.

Η βασική στρατηγική του σχεδίου μάρκετινγκ, είναι η εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού για τη διασφάλιση της διαχρονικής αφοσίωσης του στα προϊόντα της εταιρείας και η διατήρηση της ιδέας της υγιεινής διατροφής.

3.8 Η ανάλυση και τμηματοποίηση της αγοράς

Η εγχώρια αγορά των αρτοσκευασμάτων και γλυκών είναι ένας πολύ σημαντικός κλάδος της αγοράς της διατροφικής αλυσίδας. Οι πωλήσεις γλυκισμάτων εκτιμώνται το 2004 στο ύψος των 700.000.000€ τζίρος που γίνεται κυρίως από μικρές λιανικές τοπικές επιχειρήσεις αρτοσκευασμάτων και ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης την τελευταία τριετία περίπου στο 5%.

Η εγχώρια αγορά θεωρείται αρκετά ώριμη, καθώς :

- ✓ Με τις δημογραφικές τάσεις (υπογεννητικότητα), να ορίζουν ήπια μεγέθυνση, σε ρυθμούς που να αγγίζουν την αύξηση του πληθωρισμού
- ✓ Με κυκλική συμπεριφορά της ελαστικής ζήτησης προς το εισόδημα
- ✓ Με την έντονη μεταβολή στα καταναλωτικά πρότυπα και την επίδραση της αναγνωρισιμότητας των εμπορικών σημάτων στην κατανομή των μεριδίων αλλά όχι στο συνολικό μέγεθος της αγοράς
- ✓ Με τη μεταφορά μεγάλου όγκου όμοιων επιχειρήσεων σε όμορες χώρες χαμηλότερου κόστους
- ✓ Με την ισχυρή εμπορική συμμετοχή των μικρών τοπικών επιχειρήσεων, προς όφελος των μεγάλων αναπτυσσόμενων αλυσίδων καταστημάτων, κυρίως στις μεγαλουπόλεις της Ελλάδας.

Η εγχώρια αγορά χωρίζεται σε τρία τμήματα, στο κοινό που επιθυμεί τα παραδοσιακά γλυκά, στο κοινό που ενδιαφέρεται για υγιεινή διατροφή και στο κοινό που ψάχνει κάτι το διαφορετικό και καινοτόμο στην τροφική αλυσίδα. Στην τμηματοποιημένη αυτή αγορά υπάρχουν διαφοροποιημένες καταναλωτικές προτιμήσεις ανάλογα την εισοδηματική κλίμακα.

Η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», δημιούργησε και προωθεί μια σειρά γλυκών που βασίζονται στην υψηλή ποιότητας υλικά παραγωγής με ιδιαίτερη

στόχευση στην καθημερινή κατανάλωση ποιοτικών γλυκισμάτων, από όλα τα εισοδηματικά επίπεδα του καταναλωτικού κοινού με έμφαση στην κρητική παράδοση.

Οι αγορές του επιχειρηματικού σχεδίου επέκτασης της εταιρείας εμφανίζουν ομοιότητες με τα χαρακτηριστικά της χώρας μας, αλλά και εθιμοτυπικές διαφορές, όπου είναι και ο κύριος στόχος επέκτασης της εταιρείας. Οι χώρες που επιθυμεί να επεκτείνει την εξαγωγική της δραστηριότητα η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», είναι κυρίως η Σουηδία, η Μ. Βρετανία, Γαλλία, αλλά και η διείσδυση στις χώρες των Η.Α.Ε.

3.9 Το μείγμα μάρκετινγκ της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Πελατειακό κοινό

Η πελατειακή βάση της εταιρείας δεν έχει σύνορα, πέρα από τις απαιτήσεις ποιότητας του σύγχρονου καταναλωτή. Τα προϊόντα της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», απευθύνονται σε όλες τις ηλικιακές προτιμήσεις που στηρίζουν την παράδοση και στις ευπαθείς ομάδες των παιδιών και των ηλικιωμένων.

Προϊόντα

Τα προϊόντα της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», διαθέτει πλούσιο έντυπο οδηγιών για την παραγωγή των γλυκών, το οποίο ανανεώνεται ανάλογα με τις οικονομικές συνθήκες της αγοράς αλλά και τις νέες γεύσεις και συνταγές που υλοποιούνται. Η πολιτική της εταιρεία στηρίζεται στη δημιουργία τεχνολογικής δυνατότητας εξαμηνιαίου κύκλου παραγωγής – διάθεσης – διανομής.

Στα άμεσα σχέδια της εταιρείας είναι η δημιουργία ενός νέου σήματος για την παραγωγή σειράς gourmet γλυκών υψηλής διατροφικής αξίας και βιολογικών αρτοσκευασμάτων, με πελατειακό στόχο τις αγορές του εξωτερικού και κυρίως καταναλωτικού κοινού με υψηλά εισοδηματικά στάνταρτ



Τιμολογιακή πολιτική

Η τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», είναι αρκετά ευέλικτη και πάντα συνυφασμένη με τις οικονομικές συνθήκες της αγοράς και της πολιτικής του ανταγωνισμού. Ακολουθεί την αρχή «η ποιότητα έχει την τιμή της».

Στους συνεργάτες προτείνονται τιμές λιανικής, ενώ σε περιόδους εκπτώσεων ακολουθείται μια συντηρητική πολιτική. Σε όγκο παραγγελιών στους χονδρέμπορους (καθορίζεται από τη διοίκηση) προσφέρεται το προνόμιο της πληρωμής με επιταγή 2 μηνών. Στα άμεσα σχέδια της διοίκησης της εταιρείας είναι και η έκδοση πελατειακής κάρτας παροχής εκπτώσεων σε δεδομένο όγκο αγορών (αφορά κυρίως εστιατόρια, ξενοδοχειακές μονάδες κ.α.)



Πρώθηση προϊόντων

Η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», πρόκειται να ακολουθήσει ένα επιθετικό και ταυτόχρονα δημιουργικό σχέδιο προωθητικών ενεργειών, με κύριου στόχους :

- Την εξάπλωση της αναγνωρισιμότητας του σήματος της εταιρείας
- Την επικέντρωση σε εκθέσεις προβολής ομοειδών προϊόντων με τη συμμετοχή της σ' αυτές, σε ομάδες καταναλωτών με ισχυρή την επιρροή της διαφήμισης στη διαμόρφωση των τελικών καταναλωτικών τους προτιμήσεων
- Κεντρικό σημείο της καμπάνιας θα είναι η έντυπη προβολή, η δημιουργία ιστοσελίδας, η διαφήμιση μέσω ΜΜΕ
- Σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσει ο ρόλος του ανασχεδιασμού των καταστημάτων και όλων των σημείων πώλησης
- Για την οικοδόμηση μιας βαθιάς σχέσης εμπιστοσύνης με τους πελάτες, θα εγκατασταθεί δελτίο παρατηρήσεων του καταναλωτή σε κάθε κατάσταση. Ο ετήσιο προϋπολογισμός μάρκετινγκ εκτιμάται στο 5% των ετήσιων πωλήσεων



Διανομή προϊόντων

Το κυριότερο κανάλι διανομής των προϊόντων της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», θα αποτελέσουν τα καταστήματα λιανικής πώλησης όλων των μορφών, προκειμένου να διατηρηθεί η αξία του σήματός της και για να έχει τον έλεγχο στην ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών.

Κεντρική σημασία αποτελεί η επιλογή των άριστων εμπορικών σημείων και συνεργατών στην εγχώρια και εξωτερική αγορά, για την ανάπτυξη του δικτύου της.

Το δίκτυο λιανικής πώλησης απαρτίζεται από :

- Τα καταστήματα της εταιρείας
- Τα καταστήματα συνεργασίας franchising
- Τα corners σε μεγάλα εμπορικά καταστήματα

Στο μεσοπρόθεσμο σχεδιασμό της εταιρείας είναι και η δημιουργία ενός υποκαταστήματος στα σύνορα της Ελλάδας, που θα συνδέει την εγχώρια αγορά με την εξωτερική (λόγω της απομακρυσμένης απόστασης των εγκαταστάσεων της εταιρείας) και θα διαδραματίζει το δεύτερο ηγετικό ρόλο, για την καλύτερη αποτύπωση του ελέγχου των πωλήσεων.

Το στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ της εταιρείας υπηρετεί με συνέπεια και υψηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας την ανοδική πορεία ανάπτυξης της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

3.10 Το λειτουργικό σχέδιο της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Ο λειτουργικός – παραγωγικός σχεδιασμός της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», χτίζεται με βάση την αφοσίωση της εταιρείας :

- Στη γρήγορη και ποιοτική εξυπηρέτηση των καταναλωτών
- Στην παραγωγή υψηλής ποιότητας γλυκισμάτων
- Στην ευέλικτη προσαρμογή
- Στον πλήρη έλεγχο του κόστους
- Στην ενεργητική συμμετοχή των στελεχών και του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται στην εταιρεία

Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στις κλαδικές συνθήκες λειτουργίας της εταιρείας κατέχει η διαχείριση των αποθεμάτων της με :

- Σύγχρονα συστήματα ελέγχου
- Άμεσες επαφές με τους προμηθευτές των πρώτων υλών, για άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες της

- Σωστό σχεδιασμό παραγωγής γλυκών
 - Ευελιξία στη μεταφορά γλυκισμάτων ζήτησης από κατάσταση σε κατάσταση
- Αρχική προτεραιότητα της εταιρείας είναι η επιλογή των σημείων εμπορικής εγκατάστασης. Ειδικότερα προτιμούνται σημεία :

- Με δυναμική της ζήτησης αγοράς (με εισοδηματική, καταναλωτική και δημογραφική ανάλυση)
- Εμπορικότητας του δρόμου
- Επάρκεια του χώρου
- Προσβασιμότητα
- Καθεστώς ανταγωνισμού
- Διαθεσιμότητα κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού

Στο στρατηγικό σχεδιασμό εντάσσεται και η πιστοποίηση ποιότητας των βιολογικών προϊόντων από την ΒΙΟHELLAS.

Στον παρακάτω πίνακα προβάλλεται ο λειτουργικός προγραμματισμός της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», σύμφωνα με το διάγραμμα Gantt

Πίνακας 7: Λειτουργικός προγραμματισμός εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

ΕΡΓΑΣΙΕΣ	2004		2005		2006	
	α΄6μηνο	β΄6μηνο	α΄6μηνο	β΄6μηνο	α΄6μηνο	β΄6μηνο
Εργοστάσιο						
Εκπαίδευση						
Σήμα χαμηλού κόστους						
Σήμα προϊόντων σειράς gourmet						
Ενίσχυση τομέα προϊόντων υψ. Διατρ. Αξίας						
Αναβάθμιση δικτύου						
Πελατειακή κάρτα						
2 Καταστήματα εταιρείας						
Υποκατάστημα στα σύνορα						

6 corners						
2 franchising						
Κατάστημα Σουηδίας						
Εξαγωγική επέκταση στις χώρες των Η.Α.Ε.						
2 Καταστήματα εταιρείας						
6 corners						
2 franchising						
Κατάστημα Μ. Βρετανίας						
ISO από την BIOHELLAS						
2 franchising						
6 corners						

Στην επόμενη τριετία αναμένεται η ολοκλήρωση της λειτουργικής παραγωγικής υποδομής που θεωρείται αναγκαία για την ανάπτυξη της εταιρείας.

3.11 Το οργανωτικό και διοικητικό πλαίσιο δράσης της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Η εταιρεία διαθέτει την κατάλληλη εμπειρία και οργανωτική δομή να διαχειριστεί με επιτυχία το εξαγωγικό επιχειρηματικό της σχέδιο. Ειδικότερα:

Την ευθύνη της διοίκησης της εταιρείας έχουν τα δύο αδέρφια που είναι και οι βασικοί μέτοχοι Αλκιβιάδης Καλαμπόκης και Χριστόφορος Καλαμπόκης

Ο Αλκιβιάδης Καλαμπόκης είναι ο Πρόεδρος της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», με πλούσια δράση στο χώρο των εξαγωγών, καθώς έχει εκλεγεί πρόεδρος του Συνδέσμου, εξαγωγέων Κρήτης. Ως διευθύνων σύμβουλος του ΟΠΕ, έχει οδηγήσει την εταιρεία σε συμμετοχή της σε πολλές διεθνείς εμπορικές εκθέσεις και επιχειρηματικές αποστολές σε πολλές χώρες του εξωτερικού. Είναι πτυχιούχος του τμήματος Λογιστικής της σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του ΑΤΕΙ Κρήτης και μιλάει Αγγλικά και Γαλλικά.

Ασχολείται με την προϋφιστάμενη οικογενειακή επιχείρηση που παρέλαβε από τον πατέρα του, το 1985. Έχει την ευθύνη της προβολής και κυρίως της

εξαγωγικής δράσης της επιχείρησης, καθώς και της χρηματοοικονομικής και λειτουργικής υποστήριξης της εταιρείας (www.emarketingconference.gr, 2014).

Ο δεύτερος αδερφός και συμμετοχος της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», αντιπρόεδρος της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», είναι πλήρως αφοσιωμένος στον τομέα της παραγωγής των προϊόντων «ΣΗΤΕΙΑΚΟΣ ΜΥΛΟΣ», ενώ διατηρεί την πίστη στην οικογενειακή παράδοση με τις μοναδικές συνταγές που υλοποιούνται, ενώ εισχωρεί δυναμικά τα τελευταία χρόνια και στον τομέα των πωλήσεων. Διαμένει μόνιμα στην έδρα της εταιρείας, τη Σητεία (casss.analyst.gr, 2014).

Η ιδέα και η κουλτούρα της εταιρείας αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό, βασίζεται:

- Στο ομαδικό πνεύμα και στη διασφάλιση της εταιρικής συνοχής
- Στην ευέλικτη και συμμετοχική στοχοθεσία
- Στην ενθάρρυνση της δημιουργικής συμμετοχής και της καινοτομίας
- Στη διασύνδεση της παροχής κινήτρων (bonus, στελέχωση – ανέλιξη), στα στελέχη της επιχείρησης και στο προσωπικό, με την παραγωγικότητα, την απόδοση και την επίτευξη των στόχων (με εξελιγμένα συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης)
- Στη διαρκή ενημέρωση, καθοδήγηση και επιμόρφωση
- Στην ανθρωποκεντρική αντίληψη και στην κοινωνική αλληλεγγύη
- Στην οργανωμένη επιλογή νέου προσωπικού
- Στο σεβασμό στις επιθυμίες του πελάτη και απέναντι στο συνάδελφο

Το σχέδιο που προβλέπεται για την κάλυψη των αναγκών της εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό για το 2004 και εν συνεχεία για το 2005 που επιθυμεί να επεκτείνει την εγχώρια και εξαγωγική της δράσης έχει ως εξής:

**Πίνακας 8: Πρόβλεψη ανθρώπινου δυναμικού εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»
(2004-2005)**

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	2004	2005
Στελέχη	22	22
Εργάτες παραγωγής	30	48
Εργάτες διανομής	5	9
Υπάλληλοι Καταστημάτων	40	80

Υπάλληλοι Διοίκησης	10	14
ΣΥΝΟΛΟ	107	175

Πηγή: Υπολογισμού του συγγραφέα

Η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», αποτελεί επιχείρηση-πρότυπο στους τομείς της οργάνωσης και της διαχείρισης των πόρων που έχει στη διάθεσή της και που πρόκειται να προσλάβει.

3.12 Η ανάλυση κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίσει η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Στο πλαίσιο δράσης της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», έχει εγκατασταθεί και οργανωθεί στην παρούσα χρονική περίοδο, σύστημα αναγνώρισης και εκτίμησης των κινδύνων, σύστημα διαχείρισης των κινδύνων και σχέδια αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών .

Παρακάτω αναλύονται οι βασικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζει η εταιρεία και τα μέτρα πρόληψης και αντίδρασης προς αυτούς :

Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι

- Λόγω της φύσης του παραγόμενου προϊόντος, παρακολουθείται διεξοδικά η εξέλιξη των παραγόντων της ζήτησης και του κόστους, προκειμένου να αποφευχθούν οι «παγίδες εγκλωβισμού», σε αποθεματοποίηση και ανελαστικά κοστολόγια
- Σε περίπτωση ανταγωνιστικού «πολέμου», η εταιρεία λειτουργεί με σχετική ευελιξία και ένταση της διαφήμισης, επικεντρώνοντας στην ποιότητα
- Η αγορά επιτρέπει τη σχετικά ευχερή μετακύλιση των (συχνών) μεταβολών κόστους των πρώτων υλών στις τελικές τιμές

Παραγωγικοί κίνδυνοι

- Το επενδυτικό σχέδιο της εταιρείας αυξάνει την παραγωγική δυναμικότητα και την τεχνολογική ευελιξία, σε επίπεδα ικανά να αντιμετωπίσουν υψηλούς

ρυθμούς ανάπτυξης, χωρίς να υπάρχει ο κίνδυνος υστέρησης στην ποιότητα ή ακόμα και στην παραγόμενη ποσότητα.

Κίνδυνοι στις τιμές που διαμορφώνονται στην αγορά

- Στο επιχειρηματικό σχέδιο που ακολουθεί η εταιρεία υπάρχει αρκετή ένταση πληθωριστικών και συναλλαγματικών κινδύνων στον κλάδο
- Ο επιτοκιακός κίνδυνος είναι υπαρκτός, αλλά ελεγχόμενος, σε τέτοιο βαθμό, ώστε να επιτυγχάνεται η βέλτιστη διαχείριση των κεφαλαίων κίνησης, έχοντας παράλληλα την ευχέρεια μετακύλισης του κόστους στις τιμές με εύλογο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, λόγω της πιστοληπτικής ικανότητας από το τραπεζικό σύστημα.
- Μακροπρόθεσμα προβλέπεται μείωση του επιτοκιακού κινδύνου, ιδίως μετά τη διείσδυση της εταιρείας στην κεφαλαιαγορά και κατά συνέπεια την εξόφληση σημαντικού τμήματος του δανεισμού της.

Κίνδυνοι ρευστότητας

- Η διαχείριση των αποθεμάτων, η λιανική πώληση με εγγυημένη πίστωση μέσω πιστωτικών καρτών και δίγραμμων επιταγών 2 μηνών και η σταθερή σχέση με τους προμηθευτές, σε συνδυασμό με τον έλεγχο του σταθερού κόστους, καθιστούν ακριβέστερο και διακριτό τον έλεγχο των συναλλακτικών όρων και των ταμειακών ροών.
- Σημαντική εφεδρεία ρευστότητας για την εταιρεία συνιστά η διατήρηση επαρκών αχρησιμοποίητων πιστωτικών ορίων στις Τράπεζες συνεργασίας, πράγμα που εξασφαλίζει και την υψηλή πιστοληπτική ικανότητα της εταιρείας.

Πιστωτικοί κίνδυνοι

- Στους πελάτες που τους παρέχεται η δυνατότητα αγοράς προϊόντων με πίστωση αφορά:
 - καταναλωτές που αγοράζουν δεδομένο όγκο γλυκών, με την εγγύηση πιστωτικών καρτών, άρα μηδενική επισφάλεια

- συνεργάτες franchising, ξενοδοχειακές μονάδες και τοπικές επιχειρήσεις στους οποίους υπάρχει η δυνατότητα αγοράς προϊόντων με τη σχετική εγγύηση δίγραμμης επιταγής. Σ' αυτό το καταναλωτικό τμήμα γίνεται τακτικός έλεγχος και προσεκτική επιλογή από εξειδικευμένο τμήμα πιστωτικού ελέγχου της εταιρείας, το οποίο ουσιαστικά περιορίζει την επισφάλεια στο όριο του απρόβλεπτου
- η διεθνής επέκταση της εταιρείας θα χρησιμοποιήσει τα εργαλεία της ασφάλισης πιστώσεων και του factoring.

Λειτουργικοί κίνδυνοι

- η εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών και η καθιερωμένη πειθαρχία στις διαδικασίες, επιτρέπουν στην εταιρεία την άμεση γνώση λαθών και παραλείψεων
- υπάρχει σημαντική βοήθεια από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου που λειτουργεί στην εταιρεία

Κίνδυνοι δυσμενών γεγονότων

- η πιστή τήρηση της νομοθεσίας και η συνέπεια στην εταιρική ευθύνη μηδενίζουν την έκθεση σε κινδύνους τέτοιας μορφής

Στις αγορές – στόχους που έχει βάλει στο πλαίσιο της εξαγωγικής της δράσης, η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», πέραν των εθιμοτυπικών παραγόντων, που έχει προβλεφθεί σχετικά στο στρατηγικό της σχέδιο, δεν εντοπίζονται κίνδυνοι αισθητά διαφοροποιημένοι από της εγχώριας αγοράς, ούτε και μετρήσιμο κίνδυνο από τις πολιτικές πεποιθήσεις των χωρών-στόχων.

Σε κάθε περίπτωση η εταιρεία έχει στο ενεργειακό της ισχυρή κεφαλαιακή βάση και επάρκεια στις προβλέψεις της επί των κερδών της, για την ομαλή απόσβεση των πιθανών κινδύνων, ενώ υπάρχει πλήρη εμπιστοσύνη στη στρατηγική διαχείρισης των κινδύνων, που εφαρμόζεται.

3.13 Ο προϋπολογισμός κόστους της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Ο επενδυτικός προϋπολογισμός της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», προσαρμόστηκε με προσεκτική επιλογή των βέλτιστων προσφορών, τόσο από την πλευρά του κόστους όσο και από την πλευρά της ποιότητας – ταχύτητας κατασκευής και της πλήρους ανταπόκρισης στις ανάγκες και στις προσδοκίες του εξαγωγικού επενδυτικού σχεδίου της εταιρείας.

Παρακάτω παρατίθεται συνοπτικός πίνακας στοιχείων:

Πίνακας 9: Προϋπολογισμός κόστους εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ		
ΕΙΔΟΣ ΔΑΠΑΝΗΣ		ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (σε χιλ. €)
I. ΠΑΓΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ		4.000.000
II.	Ανασχεδιασμός - Ίδρυση Καταστημάτων	500.000
III.	ISO 9000	200.000
IV.	ΠΡΟΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	1.100.000
V.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (αρχικό)	1.200.000
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ		7.000.000

Πηγή: Υπολογισμοί του συγγραφέα

Για την υλοποίηση του εξαγωγικού επενδυτικού σχεδίου της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», έχει επιλεγεί το παρακάτω χρηματοδοτικό σχήμα που ακολουθεί, με ίδια συμμετοχή, ένταξη στον αναπτυξιακό νόμο κινήτρων και ενισχύσεων επενδύσεων και τον τραπεζικό δανεισμό.

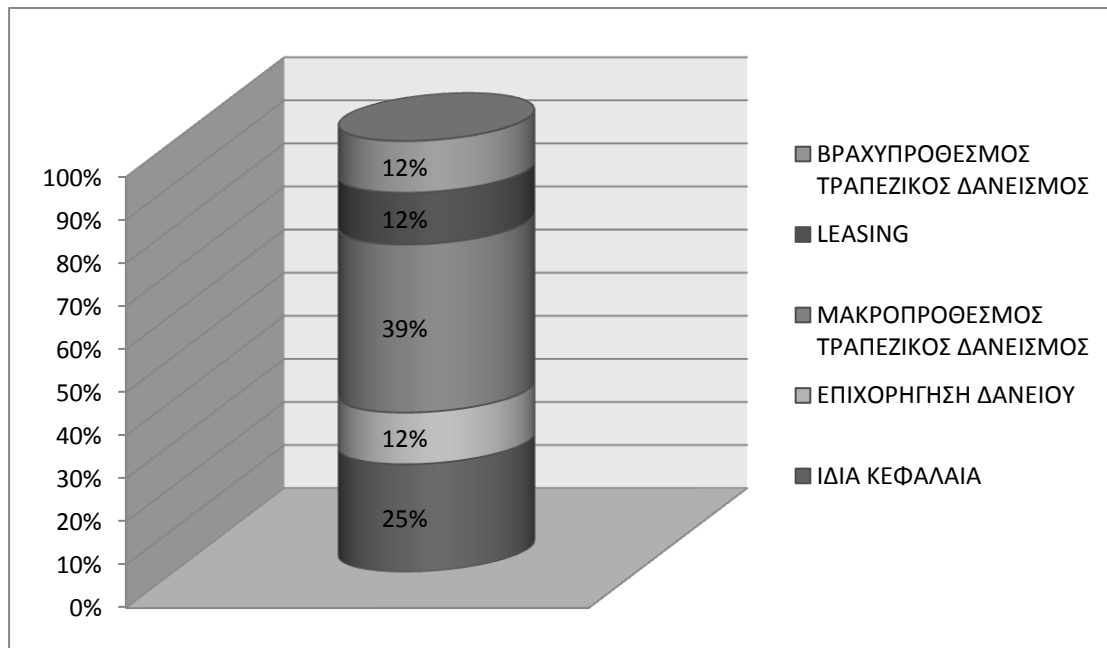
Πίνακας 10: Χρηματοδοτικό Σχήμα Επένδυσης εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ			
1.	Ίδια κεφάλαια	2.500.000	25%
2.	Επιχορήγηση Δημοσίου	1.200.000	12%
3.	Μακροπρόθεσμος Τραπεζικός Δανεισμός	3.900.000	39%

4.	Leasing	1.200.000	12%
5.	Βραχυπρόθεσμος Τραπεζικός Δανεισμός	1.200.000	12%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ		10.000.000	100%

Πηγή: Υπολογισμού του συγγραφέα

Διαγραμματικά το χρηματοδοτικό σχήμα της εταιρείας παρουσιάζεται παρακάτω, ενώ το έργο της κατασκευής δεύτερης μονάδας παραγωγής σειράς gourmet γλυκών και βιολογικών προϊόντων υψηλής διατροφικής αξίας, καθώς και η επέκταση της εξαγωγικής δραστηριότητας της εταιρείας μ' αυτά τα προϊόντα πρόκειται να ολοκληρωθεί μέχρι το τέλος του 2014.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

3.14 Η χρηματοοικονομική αξιολόγηση της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Για την εκπόνηση του εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρείας, η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», έλαβε υπόψη της και στάθμισε κα τον καταλληλότερο τρόπο τα σημερινά δεδομένα της οικονομικής θέσης και επίδοσης της. Με βασικό στόχο την επέκταση του εμπορικού της δικτύου και τη στρατηγική εκσυγχρονισμού της χρηματοοικονομικής και λειτουργικής της διαχείρισης, τα

στελέχη της εταιρείας προχώρησαν σε συντηρητικές προβλέψεις για την επόμενη τριετία.

Τα βασικά στοιχεία της έναρξης και του στόχου ανάπτυξης της εταιρείας, απεικονίζονται παρακάτω:

**Πίνακας 11: Οικονομική επίδοση έναρξης και οικονομική θέση εταιρείας
«ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»**

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ				
	2001	2004 (πρόβλεψη)	Δ%	
Κύκλος Εργασιών	46.457.000	74.800.000	61%	
Μικτό κέρδος	14.765.000	28.800.000	95%	
Λειτουργικό κέρδος	4.573.000	13.000.000	184%	
Καθαρό κέρδος (προ φόρων και αποσβέσεων)	3.341.000	11.320.000	239%	
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΘΕΣΗ				
	ΣΤΟΙΧΕΙΑ		ΔΟΜΗ	
	2001	2004 (προβλ.)	2001	2004 (προβλ.)
Πάγιο Ενεργητικό	1.132.900	1.332.900	28,6%	21,5%
Αποθέματα	735.200	1.348.500	18,6%	21,7%
Απαιτήσεις	2.012.800	3.382.800	50,9%	54,4%
Επενδύσεις και ταμειακά διαθέσιμα	75.400	148.700	1,9%	2,4%
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	2.823.400	4.880.000	71,4%	78,5%
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	3.956.300	6.212.900	100,0%	100,0%
Καθαρή θέση	598.600	1.444.600	15,1%	23,3%
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις και προβλέψεις	560.000	880.000	14,2%	14,2%
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	2.797.700	3.888.300	70,7%	62,6%
Συνολικές Υποχρεώσεις	3.357.700	4.768.300	84,9%	76,7%
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟ	3.956.300	6.212.900	100,0%	100,0%

Πηγή: Υπολογισμοί του συγγραφέα

Στις προβλέψεις της εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», συμπεριλήφθηκαν οι παρακάτω ακόλουθες παραδοχές:

- μέση διάρκεια απόσβεσης δανείων: δεκαετία
- διάρκεια τραπεζικού δανεισμού και leasing: δεκαετία με περίοδο χάριτος μέχρι την ολοκλήρωση του επενδυτικού προγράμματος τέλος του 2014
- συμμετοχές : αφορούν σε ποσοστό 15% στις επιχειρήσεις franchising
- φορολογικός συντελεστής επί των κερδών : 25%
- τραπεζικό επιτόκιο: σταδιακή μείωση από το 7% στο 6% (αύξηση πιστοληπτικής ικανότητας)
- ανάγκες κεφαλαίου κίνησης: να μην υπερβούν το 50% του κύκλου εργασιών, με τη σταθεροποίηση των συναλλακτικών όρων από το 2011
- μερισματική πολιτική: να επέλθει σταδιακά σε επίπεδα 50%-60% επί των κερδών
- επενδυτική πολιτική: σταθεροποίηση με νέες επενδύσεις από το 2012
- διαχείριση κινδύνων: ενίσχυση του σχήματος προβλέψεων επί των κερδών

Με βάση τις οικονομικές επιδόσεις της εταιρείας η ανάλυση SWOT της χρηματοοικονομικής κατάστασης που διαμορφώνεται ως βάση του χρηματοοικονομικού σχεδίου εξαγωγικής δράσης της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», διακρίνεται στο παρακάτω σχήμα:

**Πίνακας 12: Χρηματοοικονομικό Σχέδιο Κατάστασης εταιρείας
«ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»**

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (S) – 2004/2006	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (W) – 2004/2006
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αύξηση πωλήσεων ▪ Κάλυψη χρέους ▪ Θετική κεφαλαιακή δομή 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μείωση περιθωρίων κέρδους ▪ Πίεση ταμειακών ροών ▪ Οριακή ρευστότητα
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (O) – 2007/2011	ΑΠΕΙΛΕΣ (T) – 2007/2011
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανάπτυξη πωλήσεων και κερδών ▪ Ισχυροποίηση καθαρής θέσης 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αυξημένες ανάγκες κεφαλαίων κίνησης

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Βελτίωση ταμειακών ροών και ρευστότητας ▪ 	
--	--

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός της εταιρείας εξειδικεύεται σε κατευθύνσεις όπως:

✚ Στη στρατηγική ανάλυση και στην ανάλυση μάρκετινγκ, τεκμηριωμένη με σαφήνεια αναφορικά με τις δυνατότητες ανάπτυξης των πωλήσεων και του μεριδίου της αγοράς. Η επέκταση του εμπορικού της δικτύου και σε άλλες διεθνείς αγορές στόχους, πιο ιδιαίτερες, η διεύρυνση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων της και η αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας της, αποτελούν στερεή βάση για την ανάπτυξη μιας ισχυρής δυναμικής.

✚ Υπάρχει μια απόσταση ασφάλειας (15%), του σημείο αφετηρίας (2004), από το νεκρό σημείο πωλήσεων, απόσταση που θα διευρυνθεί ακόμα περισσότερο στον άμεσο ορίζοντα του επιχειρηματικού σχεδίου, ακόμα και με τις πιο συντηρητικές προβλέψεις.

✚ Η ανάπτυξη των πωλήσεων συνοδεύεται στο εξαγωγικό σχέδιο με την προσπάθεια εξωρθολογισμού και διαχείρισης του κόστους, στον ορίζοντα της «λιτής» παραγωγής με εκμετάλλευση:

- των οικονομικών κλίμακας
- της ποιότητας των διεργασιών και
- του παραγωγικού εκσυγχρονισμού, με ιδιαίτερη έμφαση στον περιορισμό του σταθερού ποσοστού κόστους (πράγμα που θα απομακρύνει ακόμα περισσότερο την εταιρεία από το νεκρό σημείο)

✚ Βασική παράμετρος του προηγούμενου στόχου είναι η διαχείριση του κεφαλαίου κίνησης της εταιρείας, με τη στήριξη και των προμηθευτών της εταιρείας και των τραπεζών στη βάση της υψηλής πιστοληπτικής της ικανότητας, σε αντίδραση των αυξημένων αναγκών που αναπόφευκτα δημιουργούν :

- Την αύξηση των σημείων πώλησης και συνεπώς των αποθεμάτων βιτρίνας
- Την πολιτική της ενίσχυσης του δικτύου franchising με την παροχή ρευστότητας, μέσω χρονικής επέκτασης της πίστωσης

✚ Η αναπτυξιακή δυναμική αναμένεται να εκφραστεί σε αυξημένα κέρδη, υψηλή απόδοση κεφαλαίων, επαρκείς λειτουργικές ταμειακές ροές και συνολικά βελτίωση όλων των χρηματοοικονομικών δεικτών σε επίπεδα υποδειγματικά για τον κλάδο. Η κερδοφορία επιτρέπει την αύξηση της απόδοσης των κεφαλαίων με ταυτόχρονη μείωση της μόχλευσης.

✚ Η δυναμική της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», διασφαλίζει την ομαλή εξυπηρέτηση του χρέους και επιτρέπει τη σταδιακή απομόχλευση, με πολιτική ισχυρής αυτοχρηματοδότησης από το εσωτερικό της εταιρείας.

3.15 Ο επίλογος του εξαγωγικού επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Η δυναμική της εξέλιξης της παρουσίας της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.» στην αγορά από την ίδρυσή της συναντά σήμερα (2004) σημαντικές και ελπιδοφόρες ευκαιρίες και προκλήσεις ενός νέου κύκλου ανάπτυξης. Για την εκμετάλλευση των ευκαιριών απαιτούνται:

- ❖ Ο λειτουργικός εκσυγχρονισμός
- ❖ Η αύξηση του παραγωγικού δυναμικού
- ❖ Η επέκταση του εμπορικού δικτύου
- ❖ Η διεύρυνση του χαρτοφυλακίου προϊόντων

Στη λήξη του κύκλου ανάπτυξης που προδιαγράφεται στο παραπάνω εξαγωγικό επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», επαναξιολογούνται τα δεδομένα της αγοράς και της εταιρείας, αφήνοντας μια βραχεία περίοδο σταθεροποίηση και απορρόφησης των συνεπειών της προσδοκώμενης ευόδωσης των σκοπών της εταιρείας.

Σχεδιάζονται τα επόμενα βήματα του νέου κύκλου εργασιών, εξετάζοντας προσεκτικά όλα τα ενδεχόμενα:

✚ Της περεταίρω επέκτασης της εξαγωγικής δραστηριότητας της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», σε νέες αγορές και προϊόντα

✚ Της αναζήτησης στρατηγικών συμμαχιών και ευκαιριών συγχωνεύσεων και εξαγορών

✚ Της αξιοποίησης δυνατοτήτων άντλησης κεφαλαίων από την κεφαλαιαγορά

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε. ΣΤΙΣ ΑΓΟΡΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ

4.1 Σύνομη περιγραφή της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΟΚΗΣ Α.Ε.», δραστηριοποιείται στο χώρο των παραδοσιακών κρητικών γλυκών «Σητειακός Μύλος» από το 1930, ενώ η οικονομική δραστηριότητα έχει περιέλθει πλέον στην τρίτη γενιά της οικογένειας Καλαμπόκης, από την οποία πήρε και την ονομασία της η εταιρεία.

Στόχος της είναι η διατήρηση των παραδοσιακών συνταγών και η αποκλειστική επιλογή των αγνών πρώτων υλών από την κρητική γη, τα οποία μεταποιούνται σε εξάισια γευστικά γλυκίσματα με ποιότητα στις σύγχρονες εγκαταστάσεις της εταιρείας.

Η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», έχει διακριθεί πολλές φορές τόσο για τα ποιοτικά προϊόντα που παράγει, καθώς και το είδος της συσκευασίας που επιλέγει να τα προβάλλει, όσο και για την παρουσία της ίδιας της εταιρείας σε Διεθνείς οργανώσεις.



4.2 Τα προϊόντα που παράγει η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Τα παραδοσιακά γλυκά «ΣΗΤΕΙΑΚΟΣ ΜΥΛΟΣ», θεωρούνται πρώτα προϊόντα παραγωγής στην γκάμα της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.». Είναι χειροποίητα και έχουν ως βασική πρώτη ύλη του εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο Σητείας (Π.Ο.Π.), το οποίο και έχει βραβευτεί και έχει διακριθεί πολλές φορές ως το καλύτερο εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο στον κόσμο.

Τα γλυκίσματα όπως τα μπισκότα και τα κουλουράκια, που παρασκευάζονται από την εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», περιέχουν υλικά υψηλής θρεπτικής αξίας όπως το θυμαρίσιο μέλι, τις σταφίδες, τους ξηρούς καρπούς και την τσικουδιά, τα οποία αποτελούν πηγές υδατανθράκων, πρωτεϊνών και μετάλλων (π.χ. ασβεστίο, νατρίου και σιδήρου). Η μοναδικότητά τους στηρίζεται στο γεγονός ότι δεν περιέχουν trans – λιπαρά και περιέχουν εξαιρετικά χαμηλή περιεκτικότητα χοληστερόλης



Τα παραδοσιακά μπισκότα και κουλουράκια «ΣΗΤΕΙΑΚΟΣ ΜΥΛΟΣ»

Ένα από τα προϊόντα, τα οποία παράγει η εταιρεία Καλαμπόκης Α.Ε. είναι τα παραδοσιακά κρίθινα παξιμάδια «Cretantakos» «Σητειακός Μύλος», σε πέντε διαφορετικές γεύσεις: φυσικά κρίθινα, με βασιλικό, με ρίγανη, με θυμάρι και με δεντρολίβανο. Πλούσια σε θρεπτικά συστατικά, που θεωρούνται απαραίτητα για την υγεία του ανθρώπινου σώματος, περιέχουν πληθώρα διαιτητικών ινών, υδατανθράκων, πρωτεϊνών και βιταμινών, πράγμα που τα καθιστά ως προϊόντα της Προστασίας Γεωγραφικής Ένδειξης (Π.Γ.Ε.) και αναδεικνύουν με επάξιο τρόπο τα στοιχεία της Κρητικής διατροφής.



Τα παραδοσιακά παξιμάδια «Cretantakos»

Η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», παράγει σειρά προϊόντων **gourmet**. Αποτελεί μια νέα σειρά προϊόντων «ΣΗΤΕΙΑΚΟΣ ΜΥΛΟΣ», η παραγωγή των οποίων βασίζεται στο εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο Σητείας (Π.Ο.Π.), και είναι πλούσια σε θρεπτικά συστατικά. Η σειρά **gourmet**, περιλαμβάνει την Παρασκευή μπισκότων λεμονιού με βασιλικό, μπισκότα μανταρινιού, μπισκότα φουντουκιού και μπισκότα με σύκο.



Η νέα σειρά Gourmet «ΣΗΤΕΙΑΚΟΣ ΜΥΛΟΣ»

Το Νοέμβριο του 2009, η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», εισήγαγε στην επιχειρηματική της δραστηριότητα και την παραγωγή **βιολογικών προϊόντων**, με την επωνυμία «ΣΗΤΕΙΑΚΟΣ ΜΥΛΟΣ». Η σειρά των βιολογικών παρασκευασμάτων περιλαμβάνει παραδοσιακά βιολογικά παξιμαδάκια αμυγδάλου και τα αυθεντικά βιολογικά μπισκότα λαδιού.

Ιδιαίτερη σημασία έχει δοθεί στη διάθεση των νέων βιολογικών μπισκότων γάλακτος, παρασκευασμένα από φρέσκο βιολογικό γάλα και εξαιρετικό παρθένο

ελαιόλαδο Σητείας (Π.Ο.Π.) και αποτελούν μια ολοκαίνουρια σειρά παιδικών προϊόντων υψηλής διατροφικής αξίας με την πιστοποίηση από την BIOHELLAS.



Η νέα βιολογική σειρά μπισκότων «ΣΗΤΕΙΑΚΟΣ ΜΥΛΟΣ»

Οι λόγοι που ώθησαν την εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», να εξάγει τα προϊόντα της στις αγορές του εξωτερικού, εκτός από την παραγωγή των παραδοσιακών μπισκότων, παξιμαδιών και τη σειρά μπισκότων gourmet, ήταν κυρίως διότι στην γκάμα των προϊόντων της, έπαιξε καθοριστικό ρόλο και η παραγωγή της βιολογικής σειράς γλυκισμάτων.

Με τη νέα σειρά βιολογικών γλυκισμάτων η εταιρεία έχει ένα επιπρόσθετο όπλο πωλήσεων στα χέρια της, ανοίγονται πύλες για νέες αγορές και νέα target groups, λόγω της μοναδικότητας της συγκεκριμένης γκάμας γλυκισμάτων, ανοίγεται εξειδικευμένη αγορά παιδικών μπισκότων. Παράλληλα αυξάνεται η τάση της αγοράς για πιστοποιημένα και υγιεινά προϊόντα, αυξάνεται ο ρυθμός των πωλήσεων στην κατηγορία των βιολογικών προϊόντων γενικότερα, η Κρήτη αποτελεί μια εύφορη και πλούσια περιοχή που ευνοεί τη βιολογική καλλιέργεια, ενώ παρουσιάζεται άμεση η αποδοχή βιολογικών προϊόντων.

www.kalabokis.gr



Sitian Mill
Traditional Recipes of Crete
by the KALABOKIS Family

Since 1930, "Kalabokis family" with great ardor and faith began to produce Cretan traditional cookies, biscuits and barley rusks of a wide variety and exceptional quality.

Today, the third generation, having inherited the love, care and dedication to tradition, applies the same age-old recipes, combined with the excellently organized production unit, to supply the markets with its unique products.

The SITIAN MILL is the genuine personification of the Cretan Diet and the famous Mediterranean Diet, which are known to lead to good health of the human body. All these explain why they are described as delicatessen products and distinguish from other bakery products.

Our Products



10 reasons why you need **cookies** by Kalabokis family

1 Handmade	Almost 0% trans fat & cholesterol	6
2 They represent the famous Cretan Diet	Preservatives free	7
3 Based on traditional Cretan recipes of the Kalabokis family	Rich in proteins, metals & minerals	8
4 Made with extra virgin olive oil of Sitia, Crete (P.D.O.)	Certified with ISO 22000 & IFS	9
5 High nutritional value	Enjoy them every day all day	10

4.3 Εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», ξεκινώντας το 2004 έχει κατορθώσει να έχει αλλά και να επεκτείνει την εξαγωγική της δραστηριότητα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, στην Αυστραλία, στις Η.Π.Α., τον Καναδά και στην Κορέα.

Οι επιλεγμένες αγορές-στόχοι στις οποίες, επικεντρώνει την εξαγωγική της δράση και διαθέτει τα προϊόντα της, είναι κυρίως οι αγορές των Η.Α.Ε. , της Ρωσίας, της Ινδίας, του Ισραήλ, της Σαουδικής Αραβίας, της Σιγκαπούρης και της Τουρκίας. Την πενταετία 2004-2009 η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», παρουσιάζει εμφανή αναπτυξιακή και ανοδική πορεία, με αποτέλεσμα τη γεωγραφική της επέκταση στις νέες αγορές του εξωτερικού αλλά και στη διατήρηση και ανάπτυξη των ήδη υπάρχουσών αγορών. Αναλυτικά:

- Το 2004 ξεκινάει την εξαγωγική της δραστηριότητα στις αγορές των χωρών της Σουηδίας, Μ. Βρετανίας, Βελγίου και Γαλλία
- Το 2005 διατηρεί τις παραπάνω αγορές-στόχους, με εξαίρεση την Μ. Βρετανία και επεκτείνεται στις αγορές της Γερμανίας, Ισπανίας, Ιαπωνίας, Κορέας και Αμερικής

- Το 2006 διατηρεί τις αγορές των χωρών που έχει κατορθώσει να επεκταθεί το 2005 και επεκτείνεται και στις αγορές των χωρών, της, Αυστρίας, του Λουξεμβούργου και του Χόνγκ Κόνγκ
- Το 2007 επεκτείνει την εξαγωγική της δραστηριότητα και στις αγορές των χωρών της Αγγλίας , Ιταλίας, Πορτογαλίας, Ολλανδίας, Δανίας, Πολωνίας, Ιρλανδίας, Φιλανδίας, Τσεχίας, Σλοβακίας, Ουγγαρίας και Κύπρου, ενώ,
- Το 2008 διατηρεί τις αγορές στις οποίες έχει επεκταθεί το 2007, προσθέτοντας στην εξαγωγική της ορμή και το Κουβέιτ.

Η πλήρη κατάρτιση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», καθώς και η επιτυχημένη στρατηγική που ακολούθησε η διοίκηση της εταιρείας στον τομέα των εξαγωγών, εκτόξευσαν τις πωλήσεις της στη διεθνή αγορά, ενώ ανακάλυψαν επιτυχημένες και καινοτόμες δράσεις για την προβολή της εταιρείας στο εξωτερικό.

Τα στελέχη που ασχολήθηκαν με την εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», εφάρμοσαν μια πολύ προσεγμένη στρατηγική διείσδυσης στις διεθνείς αγορές, με τη συμμετοχή της εταιρείας σε Διεθνείς Εκθέσεις, επιχειρηματικές Αποστολές και Β2Β συναντήσεις. Συνεργάστηκαν επιτυχημένα, με διάφορους φορείς του εξαγωγικού εμπορίου όπως, το Σύνδεσμο εξαγωγέων Κρήτης, τον ΟΠΕ κ.α.

Η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», απαρτιζόμενη από ικανά στελέχη στον τομέα των εξαγωγών κατάφερε να συμμετάσχει σε Διαγωνισμούς και δράσεις για την προβολή των προϊόντων της. Διοργάνωσε συναντήσεις και προσκάλεσε ξένους αγοραστές στην παραγωγική μονάδα της επιχείρησης στη Σητεία.

4.4 Εμπόδια και ευκαιρίες των αγορών – στόχων

Η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», κατά τη διαδικασία εισόδου της στις εξωτερικές αγορές αντιμετώπισε διάφορα προβλήματα. Οι θρησκευτικές ιδιαιτερότητες αποτέλεσαν ένα από τα πρωταρχικά εμπόδια κατά την εξαγωγικής δραστηριότητα. Υπήρξε επίσης ιδιαιτερότητα στον τρόπο με τον οποίο έπρεπε να προσεγγιστεί η αγορά των Αραβικών χωρών λόγω των ηθών και εθίμων που επικρατούν στη συγκεκριμένη χώρα.









Άλλος ένας παράγοντας μείζονος σημασίας που έπρεπε να προσπελαστεί είναι και το πολιτικό κλίμα των διασυνοριακών σχέσεων που επικρατούσε μεταξύ της Ελλάδας και της εκάστοτε χώρας, που επιθυμούσε η εταιρεία να επεκταθεί. Απαιτούνταν ένας προσεγμένος τρόπος διείσδυσης.

Η γεωγραφική θέση της πόλης της Σητείας αποτέλεσε ένα άλλο εμπόδιο, ενώ άλλα εμπόδια τα οποία έπρεπε να προσπελαστούν και να διευθετηθούν με συγκεκριμένη στρατηγική ήταν η αύξηση του κόστους μεταφοράς, η αδυναμία εύρεσης κατάλληλων στελεχών που θα ασχολούνταν με την εξαγωγική δραστηριότητα.

Μεγάλο πλεονέκτημα και κίνητρο για την εξαγωγική δράση της επιχείρησης «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», αποτέλεσε η κάθε αυτό Κρητική και μεσογειακή διατροφή, η οποία είναι ευρέως γνωστή και διαδεδομένη για τα οφέλη που προσφέρει στον ανθρώπινο οργανισμό σε όλο τον κόσμο.

Με γνώμονα λοιπόν την ιδέα της κρητικής – μεσογειακής διατροφής η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», προχώρησε στην εξαγωγή των προσεγμένων και πολύ φημισμένων σε πλούσια και αγνά υλικά από τα οποία παρασκευάζονται τα γλυκίσματα της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.»

Η επιτυχία της μακρόχρονης εξαγωγικής πορείας της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», στηρίζεται:

-  Στη μακρόχρονη παράδοση που διαθέτει
-  Στις παραδοσιακές συνταγές που χρησιμοποιεί για την παραγωγή των γλυκισμάτων της
-  Στα χειροποίητα προϊόντα που εξάγει
-  Στην υψηλή ποιότητα που διαθέτει
-  Στις πιστοποιήσεις που φέρει όπως IFS, ISO, HAACCP, KOSHER
-  Στην προσεγμένη συσκευασία η οποία είναι συνυφασμένη με τις σύγχρονες απαιτήσεις
-  Στη συνεχή διαφήμιση
-  Στο επιτυχημένο στρατηγικό σχέδιο εξαγωγών που ακολουθεί και εφαρμόζει



Η εταιρεία «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.», βασίζεται *στην ιδέα της επιμονής* στους στόχους που έχει θέσει και *στην ιδέα της υπομονής* για το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Οι εξαγωγές αποτελούν *φιλοσοφία, τρόπο ζωής και ποιότητα ανθρώπων*, κατά την πολιτική της εταιρείας «ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.» (www.biocluster.gr, 2014).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι ραγδαίες αλλαγές που έχουν επέλθει την τελευταία πενταετία στο διεθνές τεχνολογικό, οικονομικό, πολιτιστικό και πολιτικό περιβάλλον, θέτουν σε κίνδυνο πολλές επιχειρήσεις, κλάδους και κράτη, τα οποία θα πρέπει να επιφέρουν γρήγορα νέες συνθήκες και να εγκλιματιστούν στο νέο οικονομικό περιβάλλον προκειμένου να επιβιώσουν στην παγκόσμια αγορά.

Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν τη σταθερή διαχείριση των κινδύνων αλλά και των ευκαιριών που παρουσιάζονται στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον, είναι απαραίτητο να αφομοιώσουν τις αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού. Με τη πολιτική που ακολουθείται μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού στην οργάνωση και λειτουργία τους, θα μπορέσουν να διεισδύσουν αποφασιστικά στις αγορές του εξωτερικού και να τις εκμεταλλευτούν ως πηγή κέρδους, ανάπτυξης, εμπειρίας, τεχνολογίας, προόδου και ικανοποίησης.

Ειδικότερα στη χώρας μας όπου το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον της μαστίζεται από αστάθεια κυρίως την τελευταία πενταετία, η ανάπτυξη κύριων τομέων της οικονομίας, όπως είναι ο πρωτογενής τομέας, ο κλάδος του τουρισμού και των επιχειρήσεων, κυρίως των μικρομεσαίων που αποτελούν και τον κυριότερο πυρήνα της ελληνικής οικονομίας, απαιτείται η προσαρμογή στις νέες συνθήκες και η ανάπτυξη της εξωστρέφειας τους στη διεθνή αγορά.

Με τη στρατηγική της ανάπτυξης της εξωστρέφειας, θα κατορθώσει το οικονομικό συγκρότημα της Ελλάδας να αναδιαμορφωθεί και να ορθοποδήσει, αλλά και να αλλάξει την κουλτούρα που αιώνες τώρα κυριαρχεί. Η απαίτηση που οφείλουν οι επιχειρήσεις και κυρίως οι μεταποιητικές να προβάλουν και να αναπτύξουν είναι αυτή της ανταπόκρισης στις ανάγκες της παγκόσμιας αγοράς με την παράλληλη προσφορά υψηλών ποιοτικά προϊόντων και υπηρεσιών ώστε να είναι σε θέση να διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές τους.

Η προσπάθεια εξαγωγικής δραστηριότητας από τις ελληνικές επιχειρήσεις χρειάζεται εκτός από την άυλη στήριξη των πληροφοριών που μπορούν να πάρουν από οργανισμούς, προξενεία ή ακόμα και ιδιωτικές επιχειρήσεις για την διεξαγωγή άρτια και ολοκληρωμένων εξαγωγικών σχεδίων, χρειάζεται και η υλική στήριξη. Σ'

αυτό το σημείο το κράτος οφείλει να επέμβει υπό μορφή χρηματοδοτήσεων και επιδοτούμενων δράσεων αλλά και φοροαπαλλαγών επιχειρήσεων που έχουν την ικανότητα και το όραμα να στραφούν στις ξένες αγορές.

Με ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό σχεδιασμό, έγκυρη ενημέρωση, την προαπαιτούμενη χρηματοδότηση και την ολοκληρωτική υποστήριξη του κράτους, οι ελληνικές επιχειρήσεις, μπορούν να δώσουν ώθηση στο σχεδιασμό τους για εξαγωγική δραστηριότητα, προωθώντας κατ' αυτόν τον τρόπο την εξωστρεφή ανταγωνιστικότητα, με άμεση συνέπεια την ανάκαμψη, ανάπτυξη και διεύρυνση της ελληνικής οικονομίας σε ένα περιβάλλον σταθερότητας και ευημερίας.

Το εξαγωγικό στρατηγικό σχέδιο που υλοποιείται στο πλαίσιο της εξαγωγικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης, αποτελεί ένα χρήσιμο αν όχι και πρωταρχικό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης. Τα αποτελέσματα από την ορθολογική και πιστή εφαρμογή του είναι να οδηγήσει την επιχείρηση σε ανάπτυξη και κερδοφορία.

Η εφαρμογή ενός στρατηγικού επενδυτικού σχεδίου εξαγωγικής δραστηριότητας αποτελεί το μέσο εκείνο που είναι ικανό να οδηγήσει την Ελλάδα, στην αναβάθμιση και στον εκσυγχρονισμό των εξαγωγικών της δράσεων.

Όπως και στην περίπτωση της αναλυόμενης εταιρείας "ΚΑΛΑΜΠΟΚΗΣ Α.Ε.", έτσι και σε άλλες επιχειρήσεις, η εξαγωγική μεταποιητική δραστηριότητα ενισχύει την οικονομική θέση της εταιρείας, της προσδίδει στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι άλλων εταιρειών χωρίς επενδυτική δραστηριότητα, ενώ παράλληλα την καθιστά μακροπρόθεσμα βιώσιμη, τόσο σε οικονομικό όσο και σε εθνικό επίπεδο, διατηρώντας την έτσι, σε θέση οικονομικής ισχύος συγκριτικά με άλλες εταιρείες του ίδιου κλάδου.

Άλλωστε η χώρα μας, λόγω της γεωγραφικής της θέσης, διαθέτει τις προϋποθέσεις για ανάπτυξη της εξαγωγικής δραστηριότητας, διαδικασία που την έχει τόσο πολύ ανάγκη στις μέρες μας, ώστε να κατορθώσει να ξεφύγει από την οικονομική κρίση που τη μαστίζει και να αναδιοργανωθεί από τον πυρήνα της με αλλαγή της νοοτροπίας και της επιχειρηματικής κουλτούρας που διακατέχεται, στοχεύοντας στον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Έντυπη

1. **Kolter, Ph. (2000)**, «*Marketing and Management*», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
2. **Βάθης, Φ. Α. (2000)**, «*Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*», Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα
3. **Ιωάννου, Κ. (2005)**, «*Οδηγός εξαγωγών αγαθών και υπηρεσιών*», Εκδόσεις Α. Σταμούλης
4. **Παλάσκας, Θ., Στοφόρος Χ., Χαλαμάνδρης Δ. (2007)**, «*Η θέση της ελληνικής παραγωγής (μεταποίηση) στις διεθνείς αγορές*», Αθήνα
5. **Πανηγυράκης, Γ. Γεωργίου (1987)** «*Μάρκετινγκ εξαγωγών*», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα
6. **Παπαδάκης, Β. (2007)**, «*Στρατηγική των επιχειρήσεων*», τ. Α και Β, Εκδόσεις Ε. Μπένου
7. **Πασχαλούδης, Δ. (2003)**, «*Marketing ακούω και Marketing δεν βλέπω*», Εκδόσεις Γκιούρδας Β. Αθήνα
8. **Σαρμανιώτης, Χ. (2006)**, Μελέτη «*Διεθνές Μάρκετινγκ*», Θεσσαλονίκη
9. **Χατζηδημητρίου, Ι. Α. (2003)**, «*Διεθνείς Επιχειρηματικές δραστηριότητες*», Εκδόσεις Ανίκουλα

Ηλεκτρονική

1. «Αλκιβιάδης Καλαμπόκης», Ημερομηνία πρόσβασης: 21-09-2014, στη διεύθυνση: <http://www.emarketingconference.gr/alkibiadis-kalampokis>
2. «Άμεση εξαγωγή: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα με την άμεση εξαγωγή», Ημερομηνία πρόσβασης 14-09-2014 στη διεύθυνση: <http://importexport.about.com/od/DevelopingSalesAndDistribution/a/Direct-Exporting-Advantages-And-Disadvantages-To-Direct-Exporting.htm>
3. «Καλαμπόκης Α.Ε.» - «Σητειακός Μύλος»: Μια εξαιρετική ιστορία παράδοσης, συνέπειας, ποιότητας και προόδου», Ημερομηνία πρόσβασης : 21/09/2014, στη διεύθυνση: <http://casss.analyst.gr/PressCenter/Articles/2330.html>
4. Μυλωνάς Γ. Μελέτη «Εξωστρέφεια των μεταποιητικών επιχειρήσεων του Βορειοελλαδικού τόξου: προοπτικές για την επόμενη δεκαετία, Ημερομηνία πρόσβασης 12-09-2014, στη διεύθυνση <http://www.industry2020.gr/docs/ekso/mylonas.pdf>
5. «Πρωτογενής τομέας», Ημερομηνία πρόσβασης: 12-09-2014, στη διεύθυνση: <http://www.visiontask.gr/pub/el/Content.aspx?ctg=2>

6. Υπουργείο Ανάπτυξης (ΥΠΑΝ), Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης, «Ετήσια Έκθεση για την Ανταγωνιστικότητα, 2003», Αθήνα, 2004
7. «Food: from farm to fork statistics», Ημερομηνία πρόσβασης: 12-09-2014, στη διεύθυνση, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/From_farm_to_fork - food chain statistics](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/From_farm_to_fork_-_food_chain_statistics)
8. «New Markets & Organic Food Products», Ημερομηνία πρόσβασης: 28-09-2014, στη διεύθυνση http://www.biocluster.gr/c/ext/documents/get_file?mainid=6350&name=KALAMPOKHS.pdf
9. Leonidou L. and Katsikeas C. «The export development process: an integrative review of empirical models», Journal of International Business Studies, Vol 27

Μελέτες

1. «ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΠΤΗΞΗΣ ΕΝΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΤΩΝ ΜΜΕ», http://www.ebeh.gr/c/document_library/get_file?uuid=31b38eac-1f1c-4566-a197-654e3d0269bf&groupId=14
2. «ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ», <http://www.aspete.gr/grafeiodiasyndesis/businessplan.pdf>