

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Εξαγωγικό Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης Επιχείρησης:  
Προϊόντα Πρωτογενούς Τομέα»**

**Σπουδαστής**

**Ατσαλής Ιωάννης Α.Μ. 8690**

**Εισηγητής – Καθηγητής**

**κ. Σταματόπουλος Θεόδωρος**

**Ηράκλειο, 2013**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με την εργασία αυτή, ένας κύκλος φτάνει στο τέλος του. Η ακαδημαϊκή πορεία ολοκληρώνεται και ξεκινάει μια σελίδα, ένα νέο κεφάλαιο στην ζωή μου. Ός είθισται, στο τέλος μιας μακρόχρονης πορείας, γίνετε ο απολογισμός και δίδονται οι κατάλληλες ευχαριστίες στα άτομα τα οποία συνέβαλλαν στις πιο σημαντικές στιγμές της πορείας.

Έτσι, μέσα από αυτή την σελίδα θα ήθελα να ευχαριστήσω και να δείξω την ευγνωμοσύνη μου στον επιβλέπων καθηγητή μου και Πρόεδρο της σχολής κ. Σταματόπουλο Θεόδωρο για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου, την υπομονή αλλά πρωτίστως για την σημαντική βοήθεια που μου παρείχε για την εκπόνηση και υλοποίηση της πτυχιακής μου εργασίας. Τον ευχαριστώ θερμά.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιάς μου τους γονείς μου, που με τα κόπων και βασάνων συνεισέφεραν τα μέγιστα στο να πραγματοποιήσω τις σπουδές μου και μέσω αυτής της εργασίας βλέπουν τους κόπους τους να ανταμείβονται.

Last but not least, θα ήθελα να αφιερώσω αυτή την εργασία στους φίλους μου, οι οποίοι μου στάθηκαν ψυχολογικά και όχι μόνο και με βοήθησαν με τον δικό τους μοναδικό τρόπο στην περαίωση της.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	6
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ .....	6
1.1.Εισαγωγή στο Διεθνές Εμπόριο .....	6
1.2.Το Διεθνές εμπόριο .....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	11
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΞΑΓΩΓΩΝ .....	11
2.1.Διερεύνηση Δυνατότητας Εξαγωγών από την Επιχείρηση .....	11
2.1.1.Ευκαιρίες και προκλήσεις .....	11
2.1.2.Εξαγωγική Ετοιμότητα της επιχείρησης .....	12
2.1.3.Αξιολογώντας τις εξαγωγικές προοπτικές της επιχείρησης .....	13
2.2.Στρατηγικές εισόδου σε εξαγωγικές αγορές.....	15
2.2.1.1.Εύρεση πιθανών αγορών .....	15
2.2.1.2Καθορισμός των αγορών στόχων.....	15
2.2.3.Ανταγωνιστικά στοιχεία του προϊόντος στην αγορά στόχο .....	21
2.2.4.Τρόπος εισαγωγής του προϊόντος .....	24
2.2.5.Τιμολογιακή πολιτική .....	27
2.2.6.Καθορισμός τιμών για διεθνείς αγορές.....	30
2.2.7.Στρατηγική διανομής.....	34
2.2.8.Στρατηγική προώθησης και διαφήμισης .....	37
2.3.Νομικά και διαδικαστικά θέματα εξαγωγών.....	38
2.3.1.Ειδικά καθεστώτα εισαγωγών στην αγορά.....	38
2.3.2.Ειδικά έγγραφα και άδειες .....	39
2.3.3. Ευθύνες και επιλογή του τρόπου μεταφοράς των εμπορευμάτων.....	40
2.3.4.Ασφάλιση των εμπορευμάτων.....	43
2.4.Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός.....	46
2.4.1.Πόροι χρηματοδότησης εξαγωγών .....	46
2.4.2.Κόστος Πωλήσεων (cost of goods sold) .....	53
2.4.3.Κόστος προώθησης και προβολής.....	54
2.4.4.Λειτουργικά κόστη .....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	55

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	55
3.1.Καθορισμός ενεργειών και οργάνωσή τους .....	55
3.2.Κριτήρια αξιολόγησης και διαδικασίες.....	57
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	59
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	62

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού είναι στοιχειώδης απαίτηση για την επιβίωση των επιχειρήσεων στο περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα. Καθώς επίσης, όσο αναφορά τις επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να εξάγουν τα προϊόντα τους, θεωρείται απαραίτητη η δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου. Με αυτό τον τρόπο οι μάνατζερ προσδιορίζουν τις ενέργειες που είναι αναγκαίες για να μετασχηματίσουν έναν οργανισμό και το προϊόν του, από την κατάσταση που είναι σήμερα στην κατάσταση που θα ήθελαν στο μέλλον έτσι ώστε να είναι κατάλληλο για εξαγωγή. Με λίγα λόγια καταλαβαίνει κανείς ότι απαραίτητη προϋπόθεση για μία επιτυχημένη εξαγωγή, αποτελεί η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου και ευέλικτου στρατηγικού σχεδίου, το οποίο θα βοηθήσει την επιχείρηση να αντιμετωπίσει τους κινδύνους που μπορεί να παρουσιαστούν στο εγγύς μέλλον.

Η εργασία μας χωρίζεται κατά κύριο λόγο σε δύο μέρη, στο πρώτο μέρος έχουμε ασχοληθεί γενικότερα με τη θεωρητική προσέγγιση του εξαγωγικού στρατηγικού σχεδίου μίας επιχείρησης η οποία αναφέρεται κυρίως στο σχεδιασμό, την προώθηση και τις διαδικασίες που χρειάζονται για να εξάγει μια επιχείρηση το προϊόν της στο εξωτερικό.

Όσο αναφορά το δεύτερο μέρος, αυτό αναφέρεται ειδικότερα στο εμπειρικό κομμάτι ενός στρατηγικού σχεδίου εξαγωγών και στο οποίο παρουσιάζεται μια μελέτη περίπτωσης εξαγωγικού σχεδίου προϊόντος μεταποίησης, με έμφαση στα προϊόντα πρωτογενούς τομέα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

### 1.1.Εισαγωγή στο Διεθνές Εμπόριο

Το παγκόσμιο οικονομικό σύστημα, στο οποίο ζούμε σήμερα χαρακτηρίζεται από αρκετές σημαντικές αλληλεξαρτήσεις. Ειδικότερα, αυτή η αλληλεξάρτηση των πολλών και διαφορετικών οικονομιών αποτελείται από δύο κυρίως συνιστώσες, όπου είναι το διεθνές εμπόριο αγαθών και υπηρεσιών, το οποίο διευρύνεται από τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και έπειτα, καθώς και μετά την ολοκλήρωση των παγκόσμιων αγορών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Όσο αναφορά τις επιχειρήσεις, έχουν την τάση σήμερα να ασχολούνται με την εγχώρια αγορά όσο και με τη διεθνή αγορά έτσι ώστε να παράγουν τα κατάλληλα αγαθά και υπηρεσίες. Συγχρόνως, η παραγωγικότητα παρουσιάζει σημαντική άνοδο, το οποίο είναι αποτέλεσμα της επέκτασης του διεθνούς εμπορίου που επιτρέπει στις οικονομίες να εξειδικευτούν στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών οι οποίοι ταιριάζουν στις ανάγκες στους ανθρώπινους και φυσικούς τους πόρους. Η επέκταση αυτή μεταφράζεται ως αποτέλεσμα της συνεχούς και αυξανόμενης εξάρτησης των εθνικών οικονομιών που προκύπτει από τις εξελίξεις στις υπόλοιπες χώρες.

Ακόμα, αξίζει να αναφερθεί ότι η ολοκλήρωση των παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών αγορών, είναι αυτή η οποία σήμερα έχει την ευθύνη για την αύξηση της παγκόσμιας παραγωγικότητας. Επίσης, το χαρακτηριστικό αυτό εμπεριέχεται και στην περίπτωση ενός ολοκληρωμένου παγκόσμιου συστήματος εμπορίου, η οποία συνήθως επικεντρώνεται στις αποταμιεύσεις οι οποίες έχουν την υψηλότερη απόδοση ανεξάρτητα από τον τόπο διαμονής των επενδυτών και αποταμιευτών.<sup>1</sup>

### 1.2.Το Διεθνές εμπόριο

---

<sup>1</sup> Καραντώνης, Η. (2005), *Διεθνείς οικονομικές σχέσεις*, Τόμος Β., Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη

Το διεθνές εμπόριο αποτελεί τη βάση της παγκόσμιας οικονομίας χαρακτηριστικό το οποίο είναι ευρέως γνωστό και που έχει αποκτήσει τις τελευταίες δεκαετίες ιδιαίτερο κύρος ως επί το πλείστον. Συγχρόνως, η φιλελευθεροποίηση και ο προστατευτισμός του διεθνούς εμπορίου αποτελούν το κεντρικό ζήτημα των διεθνών οικονομικών σχέσεων μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Από εκείνα τα χρόνια έως και σημερινή εποχή όμως, η οργάνωση και γενικά η αντίληψη του διεθνούς εμπορίου υπήρξε και υπάρχει εθνοκεντρική, παρόλες τις ουσιαστικές διαρθρωτικές αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν οι οποίες ήταν αποτέλεσμα της εμφάνισης των πολυεθνικών εταιριών στη δεκαετία του 1960 και έπειτα η ανάπτυξη του διεταιρικού εμπορίου.

Το διεθνές εμπόριο αναφέρεται κατά κύριο λόγο σε προϊόντα του πρωτογενούς τομέα, αγροτικά και ορυκτά, στα βιομηχανικά προϊόντα και στις υπηρεσίες. Επίσης, διέπεται από την αρχή της συμπληρωματικότητας η οποία αναφέρεται στη διαφορά των φυσικών πόρων ή τον συντελεστών παραγωγής, καθώς και από την αρχή του ανταγωνισμού η οποία σχετίζεται με την επίτευξη των καλύτερων όρων παραγωγής, όπως και στην κατάκτηση μεγαλύτερων αγορών. Όσο αναφορά την δεοντολογία της θεωρίας του διεθνούς εμπορίου, η οποία από το 18<sup>ο</sup> αιώνα έκανε την εμφάνισή της όπου και ξεκίνησε ουσιαστικά να αναπτύσσεται, καθώς επίσης αποτελείται από την εξειδίκευση της φιλελευθεροποίησης και της παραγωγής. Ο προστατευτισμός όσο αναφορά το διεθνές εμπόριο ασκείται με δασμολογικά και μη δασμολογικά μέσα τα οποία ανάλογα την περίπτωση μπορεί να είναι διαφανή ή αδιαφανή αντίστοιχα. Μία αρκετά σημαντική μορφή προστατευτισμού αποτελούν οι στρατηγικές καθορισμού των ισοτιμιών. Έπειτα, αξίζει να αναφερθεί ότι μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου και μέσα από συμφωνίες που έγιναν από την GATT (General Agreement on Trade and Tariffs) και αργότερα της Παγκόσμιας Οργάνωσης Εμπορίου (WTO) η φιλελευθεροποίηση του εμπορίου προωθήθηκε σημαντικά.<sup>2</sup>

Στη συνέχεια και μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο το παγκόσμιο εμπόριο αναπτύχθηκε ραγδαία, καθώς και η ηγεμονία των ΗΠΑ, διατηρώντας την κυριαρχία που είχε στην παγκόσμια οικονομία, προώθησε την φιλελευθεροποίηση του διεθνούς εμπορίου. Επίσης, προχώρησε σε σημαντικές ενέργειες οι οποίες αφορούσαν την προώθηση και την ανάπτυξη ενός θεσμικού πλαισίου που ξεκίνησε με τις συμφωνίες

---

<sup>2</sup> Αλμπάνης, Β. Ε. (2003), *Παγκοσμιοποίηση*, Αθήνα: Εκδόσεις LIBRO

των Bretton Woods το 1994 και συνεχίστηκε με τις συμφωνίες της GATT το 1947, οι οποίες συμπληρώθηκαν και διευρύνθηκαν με τις συμφωνίες του 1949 και του 1951 καθώς και μετά από τρεις γύρους διαπραγματεύσεων ως το τέλος της δεκαετίας του 1970 (Dillon 1960-61, Kennedy 1964-67, Τόκυο 1973-79). Εν τω μεταξύ, η αντίδραση των μη αναπτυγμένων χωρών ήταν έντονη, καθώς θεωρούσαν ότι η φιλελευθεροποίηση του εμπορίου θα οδηγούσε στην διαιώνιση της εξάρτησης και της υπανάπτυξης τους και θα εξυπηρετούσε τις επιδιώξεις και τα συμφέροντα των αναπτυγμένων χωρών.

Αργότερα και έπειτα από μία δεκαετία αρκετά χαμηλών ρυθμών ανάπτυξης, μεταξύ 1975 και 1985, το παγκόσμιο εμπόριο σημείωσε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης από το 1986, παρουσιάζοντας ακόμα μεγαλύτερη αύξηση από το 1980 και 1990 κι έπειτα, ενώ κατά τις δεκαετίες 1980 και 1990 αναδείχθηκε και παγιώθηκε ο ρόλος της Ασίας στο διεθνές εμπόριο και κατ' επέκταση στην παγκόσμια οικονομία.<sup>3</sup>

Αφετηρία της θεωρίας του διεθνούς εμπορίου αποτελεί η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος του David Ricardo (1817), η οποία υποστηρίζει ότι κάθε χώρα εξειδικεύεται στην παραγωγή όπου διαθέτει συγκριτικό πλεονέκτημα, το οποίο καθορίζεται από την παραγωγικότητα της εργασίας. Επίσης, το 1919 και το 1933 ο Eli Heckscher και ο Bertil Ohlin, αντίστοιχα διατύπωσαν μία νέα φιλελεύθερη νεοκλασική θεωρία η οποία αναφέρεται στο διεθνές εμπόριο, την οποία στη συνέχεια συμπλήρωσαν οι Samuelson, W. Stolper και T.M. Rybczynski. Σύμφωνα με τη θεωρία Heckscher- Ohlin, το εξωτερικό εμπόριο μιας χώρας προσδιορίζεται από τη σχέση κεφαλαίου και εργασίας. Από τα τέλη της δεκαετίας του 1960 και μετά, διατυπώθηκαν νεότερες θεωρίες οι οποίες αναφέρονται στο διεθνές εμπόριο, και οι οποίες διατυπώνοντας την πραγματικότητα καθώς εξελισσόταν, προχώρησαν στην εισαγωγή σταδιακά νέων κριτηρίων, όπως η διαφορά στην τεχνολογία, την προσαρμογή στη διεθνή ζήτηση, τις οικονομίες κλίμακας, τη διαμόρφωση του ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού τις στρατηγικές εμπορικής διείσδυσης ή την τεχνητή διαμόρφωση του συγκριτικού πλεονεκτήματος.<sup>4</sup> Τέλος, σύμφωνα με τη νεομαρξιστική θεωρία, η παγκόσμια ηγεμονία συνεπάγεται άνιση κατανομή εργασίας και πόλωση των ανταλλαγών, ενώ κεντρικό της στοιχείο αποτελεί το ύψος της επένδυσης σε μακροχρόνια περίοδο, καθώς και η δυνατότητα προσδιορισμού νέων κανόνων παραγωγής. Επιπλέον, γεγονός αποτελεί ότι η πράξη δεν επαληθεύει σε

<sup>3</sup> Αλμπάνης, Β. Ε. (2003), *Παγκοσμιοποίηση*, Αθήνα: Εκδόσεις LIBRO

<sup>4</sup> Blaug, M. (1992), *The Methodology of Economics*, Cambridge University Press



πολλές περιπτώσεις τη θεωρία του διεθνούς εμπορίου, ενώ συγχρόνως, έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια ο όγκος των εμπορικών συναλλαγών οι οποίες πραγματοποιούνται πέρα από το πλαίσιο του ανταγωνισμού.

Οι όροι και η φύση του εμπορίου κατά τις δεκαετίες 1980 και 1990 διαφοροποιήθηκαν σημαντικά και οι βασικοί συντελεστές αυτής της διαφοροποίησης αποτέλεσε και την επανάσταση της τεχνολογίας πληροφόρησης, η παγκοσμιοποίηση, καθώς και η συνολική πολιτισμική εξέλιξη. Ορισμένες από τις βασικότερες μεταβολές που πραγματοποιήθηκαν ήταν η απώλεια της εθνοκεντρικής οργάνωσης του εμπορίου, η παγκόσμια οργάνωση αγοράς, η ανάδειξη οικονομικών υποκειμένων τα οποία οργανώνονται και ενεργούν υπερεθνικά. Στη σημερινή εποχή το κράτος δεν αποτελεί πλέον τη βασική μονάδα του διεθνούς εμπορίου, ενώ παράλληλα το δίκτυο καθίσταται ολοένα περισσότερο κυρίαρχο στοιχείο και βάση αυτής της οργάνωσης.

Το κύριο στοιχείο που χαρακτηρίζει και προσδιορίζει την οικονομία και το παγκόσμιο εμπόριο είναι η εισβολή της πληροφορίας στο χώρο. Επιπλέον, η συρρίκνωση και αποδυνάμωση του πρωτογενούς τομέα, η σημαντική διαφοροποίηση του δευτερογενούς τομέα, η ραγδαία ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών και η έκρηξη της χρηματοοικονομικής δραστηριότητας είναι τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά από τα οποία αποτελείται του παγκοσμίου εμπορίου σήμερα.

Η διαδικτυακή διασύνδεση των επιχειρήσεων, η ευρηματικότητα, η επίπεδη διαχείριση, η γνώση, η τεχνογνωσία και πρόσβαση στο πεδίο διανομής χαρακτηρίζουν, περαιτέρω την οργάνωση της παραγωγής και προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητά της. Ο προστατευτισμός και η φιλελευθεροποίηση, το εμπόριο ως δύναμη ανάπτυξης και ευημερίας, αλλά και ως δύναμη περιθωριοποίησης, εξάρτησης, εξαθλίωσης, το εμπόριο ως δύναμη και τρόπος πολιτισμού ή παράγοντας περιφερειακής οργάνωσης, αποτελούν τις κύριες, όχι όμως και τις μοναδικές, εμπορικής φύσεως παραμέτρους οι οποίες επηρεάζουν τις διεθνείς σχέσεις.<sup>5</sup>

Σημαντική επίδραση στο εμπόριο καθώς και στην παγκόσμια οικονομική και πολιτισμική εξέλιξη άσκησαν και εξακολουθούν να ασκούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα τις σύγχρονης πολυεθνικής επιχείρησης είναι ότι έχει περισσότερο οριζόντια παρά κάθετη εσωτερική οργάνωση, αξιοποιεί την ευρηματικότητα και την εμπορική τεχνογνωσία., επίσης διαθέτει ευελιξία που της επιτρέπει άμεσα να προσαρμόζεται στη ραγδαία μεταβολή του περιβάλλοντος.

---

<sup>5</sup> Πουρναράκης, Ε. Δ. (2004), *Διεθνής Οικονομική, μία εισαγωγική προσέγγιση*, 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα

Συνήθως βασίζεται στην παραγωγή γνώσης και στην αποτελεσματική επεξεργασία τις πληροφορίας, καθώς έχει τη δυνατότητα να συνδυάζει οικονομίες κλίμακας και οικονομίες φάσματος και απευθύνεται στην παγκόσμια αγορά με διαφορετικά προϊόντα και δραστηριότητες. Σημαντικό πλεονέκτημα επίσης αποτελεί η σύγχρονη τεχνολογία η οποία παρέχει τη δυνατότητα διαχείρισης και εποπτείας δραστηριοτήτων, και των οποίων η υλική πραγμάτωση πραγματοποιείται σε μακρινές αποστάσεις.

Οι πολυεθνικές εταιρίες, αμέσως μετά την εμφάνιση τους έγιναν στόχος έντονης κριτικής. Αρχικά, κατά την πρώτη περίοδο εμφάνισής τους, και μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, κατηγορήθηκαν ότι αποτελούν μέσο για τη συνέχιση της αποικιοκρατίας και τη λεηλασία των πλουτοπαραγωγικών πηγών των χωρών του τρίτου κόσμου, καθώς υπήρξε όργανο πολιτικής παρέμβασης στις εσωτερικές υποθέσεις των μη αναπτυγμένων χωρών και μηχανισμός στήριξης και ενδυνάμωσης της διεφθαρμένης άρχουσας τάξης στις χώρες αυτές. Στη συνέχεια κατηγορήθηκαν ότι στρεβλώνουν την οικονομία της φιλοξενούσας χώρας, και ότι τις στερούν κεφάλαια απαραίτητα για την ανάπτυξή της, καθώς επίσης ότι εμποδίζουν την πρόσβασή της στη νέα τεχνολογία, και προωθούν πολιτισμικά πρότυπα τα οποία είναι επιζήμια για τον πολιτισμό και την ευημερία της.

Υποστηρίχθηκε επίσης, πως οι πολυεθνικές εταιρίες κατά τη δεκαετία του 1980, μέσω του υπερεθνικού χαρακτήρα και της συγκρότησης των εκροών τους, της ομογενοποίησης των προτύπων οργάνωσης και διοίκησης, της πολιτισμικής ομογενοποίησης των στελεχών τους. Όπως επίσης και της έντονης προώθησης καταναλωτικών προτύπων σε παγκόσμια κλίμακα, διαβρώνουν και αποδυναμώνουν το κράτος, προωθούν τον καταναλωτισμό και την υλιστική αντίληψη του πολιτισμού και στερούν από την κοινωνία τη δυνατότητα αυτοδύναμης πολιτισμικής ανάπτυξης.

Επιπλέον, κατά τη δεκαετία 1990, προστέθηκαν ισχυρισμοί όσο αναφορά τις πολυεθνικές εταιρίες, σύμφωνα με τους οποίους υποστηρίχθηκε ότι είναι υπεύθυνες για την προώθηση ενός παγκόσμιου ελιτισμού και μιας επιβολής, η οποία βασιζόταν στην πολιτισμική χειραγώγηση, στην επικοινωνία και στον έλεγχο της γνώσης και των δυνατοτήτων, καθώς και στη συστηματική νόθευση της ελευθερίας μέσω της μεθοδευμένης δημιουργίας παγκοσμίων ολιγοπωλίων.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Πουρναράκης, Ε. Δ. (2004), *Διεθνής Οικονομική, μία εισαγωγική προσέγγιση*, 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΞΑΓΩΓΩΝ**

#### **2.1.Διερεύνηση Δυνατότητας Εξαγωγών από την Επιχείρηση**

##### **2.1.1.Ευκαιρίες και προκλήσεις**

Βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου εξαγωγών είναι ο επιχειρηματίας να γνωρίζει ο ίδιος το λόγο για τον οποίο θέλει να κάνει εξαγωγές, όπως επίσης, ποίοι είναι οι στόχοι, τα προβλήματα, αλλά και οι ευκαιρίες για να αναπτυχθεί η επιχείρηση μέσα από αυτό το εγχείρημα. Οι ευκαιρίες και τα πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν από την εξαγωγή των προϊόντων μιας επιχείρησης είναι τα ακόλουθα:<sup>7</sup>

- Ενίσχυση της θέσης του προϊόντος στην εγχώρια αγορά, με την προϋπόθεση ότι έχει καταφέρει να διακριθεί στις ξένες αγορές ανταγωνιζόμενη άλλα προϊόντα.
- Αύξηση των πωλήσεων, η οποία μπορεί να επιτευχθεί είτε από την αναγνώριση της ζήτησης του προϊόντος από τις ξένες αγορές είτε στην περίπτωση που το προϊόν της επιχείρησης καταστεί μοναδικό ή δυσεύρετο από κάποια αγορά.
- Απεξάρτηση της επιχείρησης σε μεγάλο βαθμό από την εγχώρια αγορά, αφού η πορεία της επηρεάζει άμεσα και αυτήν της επιχείρησης.
- Ανοδική πορεία των κερδών της επιχείρησης, η οποία μπορεί να επιτευχθεί αρκετά σύντομα εφόσον τα σταθερά κόστη καλύπτονται από τις πωλήσεις στην εγχώρια αγορά ή από άλλους οικονομικούς πόρους σε συνδυασμό, ότι, οι τιμές στο εξωτερικό έχουν καθοριστεί λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες (κόστη μεταφοράς, δασμοί, φόροι κλπ.)
- Νέοι τρόποι παραγωγής, νέα προϊόντα, νέους τρόπους συσκευασίας κλπ. τα οποία οφείλονται στην απόκτηση τεχνογνωσίας από την επιχείρηση, στοιχείο το οποίο βελτιώνει την ποιότητα των προϊόντων.

---

<sup>7</sup> ΚΕΤΑ (2006), «Οδηγός εξαγωγών βήμα προς βήμα», <http://www.ektelonismos.com/Documents/Odigies.pdf>

Αντίθετα όμως με τα πλεονεκτήματα που αποκτά η επιχείρηση, όπως η επέκταση και η ανάπτυξη, υπάρχουν και οι διάφοροι κίνδυνοι και προκλήσεις, οι οποίες είναι σημαντικό να διαγνωστούν και να αντιμετωπιστούν έγκαιρα. Ορισμένες από αυτές θα μπορούσαν να είναι:<sup>8</sup>

- Ο ανταγωνισμός, όπου θα πρέπει να λαμβάνεται πάντα υπόψη σε αυτές τις περιπτώσεις και που είναι καλό να γίνεται γνωστός σε όλες τις αγορές που στοχεύει η επιχείρηση να εξάγει τα προϊόντα της.
- Τα αυξημένα κόστη λειτουργίας και παραγωγής, που είναι πιθανό να προκύψουν από την επεξεργασία του προϊόντος που εξάγεται, όπως είναι π.χ. πρόσληψη νέου προσωπικού, η δημιουργία νέας συσκευασίας, η οργάνωση προωθητικών ενεργειών κλπ.
- Η μακροπρόθεσμη απόδοση της επένδυσης, διότι τα θετικά αποτελέσματα της εξαγωγικής προσπάθειας θα αργήσουν να φανούν μετά από μήνες ή ακόμα και έτη.
- Οι προσαρμογές στη διοίκηση της επιχείρησης, οι οποίες οφείλονται στην άμεση ανταπόκριση που υποχρεούται να έχει σε όλα τα επίπεδα και στην αναμενόμενη επέκταση των δραστηριοτήτων της.
- Οι λεγόμενες γραφειοκρατικές διαδικασίες που απαιτούνται κυρίως για εξαγωγές σε τρίτες χώρες και τις οποίες είναι σημαντικό να γνωρίζει λεπτομερώς.

### **2.1.2.Εξαγωγική Ετοιμότητα της επιχείρησης<sup>9</sup>**

Ένα από τα πρώτα πράγματα που θα πρέπει ένας επιχειρηματίας να λάβει υπόψη του πριν ξεκινήσει τις εξαγωγές είναι το κατά πόσο είναι έτοιμη η επιχείρηση όσο αφορά την παραγωγική της δυναμικότητα, του ανθρώπινου δυναμικού της, της διοίκησης της, των οικονομικών πόρων της κλπ. αλλά και στην περίπτωση που δεν είναι, τι θα είναι αυτό που πρέπει να κάνει για να για ξεκινήσει σωστά. Εξαρχής

---

<sup>8, 8</sup> ΚΕΤΑ (2006), «Οδηγός εξαγωγών βήμα προς βήμα», <http://www.ektelonismos.com/Documents/Odigies.pdf>

λοιπόν, ο επιχειρηματίας αυτά που θα πρέπει ο επιχειρηματίας να λάβει υπόψη του και να γνωρίζει είναι τα εξής: <sup>10</sup>

1. **Την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος:** ξεκινώντας η επιχείρηση θα πρέπει να έχει τους κατάλληλους πόρους για να ερευνήσει αν το προϊόν θα είναι βιώσιμο στις αγορές του εξωτερικού, όπως επίσης τι προοπτικές έχει να πετύχει, με ποιους τρόπους θα το προωθήσει αλλά και τον ανταγωνισμό.
2. **Τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης:** σε αυτή την περίπτωση κάθε μέλος της επιχείρησης είναι απαραίτητο να διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά όπως π.χ. η δέσμευση από τα ανώτερα στελέχη για ανάπτυξη των εξαγωγών, τις δεξιότητες και τις γνώσεις του διοικητικού προσωπικού, την άμεση ανταπόκριση του προσωπικού παραγωγής στην απαιτούμενη ζήτηση καθώς και την προσαρμοστικότητα των ανθρώπων στη νέα πορεία της επιχείρησης.
3. **Τη χρηματοδότηση της επιχείρησης:** τους τρόπους εξεύρεσης οικονομικών πόρων για την παραγωγή ή την κάλυψη των αυξημένων λειτουργικών εξόδων, την τεχνική βοήθεια που αφορά νομικά και οικονομικά θέματα εξαγωγών, όπως επίσης και τις προσφερόμενες μεθόδους μείωσης του χρηματοοικονομικού ρίσκου.
4. **Τις προσδοκίες και τους στόχους που έχουν οριστεί:** τη δημιουργία οικονομικών και ποσοτικών προβλέψεων καθώς και τον καθορισμό ρεαλιστικών στόχων οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να επιτευχθούν στην πράξη.

### 2.1.3. Αξιολογώντας τις εξαγωγικές προοπτικές της επιχείρησης <sup>11</sup>

Ένας επιχειρηματίας για να πάρει την απόφαση να ξεκινήσει να εξαγωγές, θα πρέπει πρώτα να προχωρήσει στη μελέτη και την καταγραφή όλων των παραπάνω θεμάτων, που θα τον κάνουν να καταλάβει σε ποιο βαθμό είναι έτοιμη η επιχείρηση και ποιες αλλαγές θα πρέπει να γίνουν στην λειτουργία και την οργάνωσή της. Ο κυριότερος λόγος για τον οποίο οι περισσότεροι επιχειρηματίες αναρωτιούνται, είναι το κατά πόσο μπορεί το προϊόν τους, να έχει μία καλή θέση στις αγορές του

---

<sup>10</sup> ΚΕΤΑ (2006), «Οδηγός εξαγωγών βήμα προς βήμα», <http://www.ektelonismos.com/Documents/Odigies.pdf>

<sup>11</sup> ΚΕΤΑ (2006), «Οδηγός εξαγωγών βήμα προς βήμα», <http://www.ektelonismos.com/Documents/Odigies.pdf>

εξωτερικού. Για να δοθεί όμως απάντηση σε αυτό το ερώτημα δε φτάνει σε καμία περίπτωση η εμπειρική γνώση κάποιων ή η παραβολή συνήθως στοιχείων που αφορούν παρόμοια προϊόντα ή παρόμοιες αγορές. Συνεπώς, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να λάβει υπόψη του ορισμένους παράγοντες πριν προχωρήσει στην έρευνα της θέσης του προϊόντος στις ξένες αγορές, οι οποίοι είναι οι εξής:<sup>12</sup>

1. Ποίοι είναι οι πιθανοί πελάτες-στόχος;
  - Είναι ευρείας κατανάλωσης ή απευθύνεται σε συγκεκριμένο κοινό;
  - Επηρεάζεται η αγορά του από κοινωνικούς, δημογραφικούς ή άλλους παράγοντες;
  - Αφορά συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού;
  - Ποίοι χρησιμοποιούν ήδη το προϊόν
  
2. Ποιά είναι τα χαρακτηριστικά του ίδιου προϊόντος;
  - Ποιά είναι η διάρκεια ζωής του προϊόντος;
  - Απαιτούνται ειδικές άδειες για την εξαγωγή του;
  - Πόσο θα επιβαρύνουν οι δαπάνες μεταφοράς την τελική τιμή του προϊόντος;
  - Απαιτείται ειδική εγκατάσταση του προϊόντος; Από ποιόν θα γίνει;
  - Απαιτούνται τροποποιήσεις για την εξαγωγή του και πόσο εύκολο είναι να γίνουν αυτές;
  - Απαιτείται ακριβή συσκευασία για την μεταφορά του;
  - Προσφέρονται υπηρεσίες μετά την πώληση; Από ποιόν θα προσφέρονται;
  - Πόσο εύκολη είναι η μεταφορά του προϊόντος;
  
3. Ποια η παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης;
  - Σε περίπτωση που αυξηθεί η εγχώρια ζήτηση, θα μπορεί η επιχείρηση να καλύψει τις εξαγωγές, ή το αντίστροφο;
  - Μπορεί να ικανοποιηθεί η εγχώρια ζήτηση και οι πελάτες του εξωτερικού;<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> ΚΕΤΑ (2006), «Οδηγός εξαγωγών βήμα προς βήμα»,  
<http://www.ektelonismos.com/Documents/Odigies.pdf>

<sup>13</sup> ΚΕΤΑ (2006), «Οδηγός εξαγωγών βήμα προς βήμα»,  
<http://www.ektelonismos.com/Documents/Odigies.pdf>

## **2.2.Στρατηγικές εισόδου σε εξαγωγικές αγορές**

### **2.2.1.1.Εύρεση πιθανών αγορών**

Για την εύρεση των πιθανών αγορών από μία επιχείρηση όσο το δυνατόν γίνεται πιο αποτελεσματικά και χωρίς χρονοτριβές, υπάρχουν συγκεκριμένα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσει και τα οποία είναι τα εξής:<sup>14</sup>

- Εύρεση πληροφοριών και στατιστικών των κυριότερων χωρών εξαγωγής των προϊόντων της επιχείρησης
- Διάκριση των 3-5 αγορών που εμφανίζουν τις καλύτερες προϋποθέσεις και για τις οποίες θα ακολουθήσει περαιτέρω έρευνα
- Είναι σημαντικό να επιλεχθούν οι αγορές με τις καλύτερες προοπτικές για το προϊόν όπως π.χ. οι αγορές οι οποίες είναι μικρές και έχουν μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης ή εναλλακτικά αγορές όπου το προϊόν βρίσκεται σε φάση εισαγωγής , οπότε και ο ανταγωνισμός είναι σχετικά μικρός
- Επιλογή αυτών με τους καλύτερους ρυθμούς ανάπτυξης τα τελευταία 3-5 έτη

### **2.2.1.2Καθορισμός των αγορών στόχων**

Η επιλογή των αγορών στις οποίες θα εξάγει τα προϊόντα της η επιχείρηση πολλές φορές μπορεί να καθορίσει σε μεγάλο βαθμό όχι μόνο την πορεία των εξαγωγών αλλά και της ίδιας. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στους τρόπους με τους οποίους θα επιλεχθούν οι αγορές στόχοι, και μερικούς από τους οποίους βλέπουμε παρακάτω:<sup>15</sup>

- Διάκριση των κυριότερων ανταγωνιστών, παράγωγών ή εισαγωγέων
- Επιβάλετε σχολαστική συγκέντρωση των στοιχείων για τη χρήση ή κατανάλωση του συγκεκριμένου είδους προϊόντων και τις εισαγωγές

---

<sup>14</sup> ΚΕΤΑ (2006), «Οδηγός εξαγωγών βήμα προς βήμα», <http://www.ektelonismos.com/Documents/Odigies.pdf>

<sup>15</sup> ΚΕΤΑ (2006), «Οδηγός εξαγωγών βήμα προς βήμα», <http://www.ektelonismos.com/Documents/Odigies.pdf>

- Η μελέτη των εμποδίων εισαγωγής σε κάθε αγορά στόχο (ανάλογα με το είδος του προϊόντος, το νομικό πλαίσιο κλπ)
- Εξίσου σημαντικό είναι ο καθορισμός και η μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν τη ζήτηση του προϊόντος στις συγκεκριμένες αγορές
- Επίσης, ο καθορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν τη χρήση του προϊόντος

### **2.2.2.Περιγραφή των κυριότερων ανταγωνιστών <sup>16</sup>**

#### **Υπόδειγμα Porter**

Στόχος της περιγραφής των κυριότερων ανταγωνιστών, είναι η ανάδειξη των κυριότερων συμπερασμάτων και των προοπτικών της επιχείρησης όσο αναφορά την μελλοντική της πορεία στον κλάδο των εξαγωγών. Τα βασικά συμπεράσματα δίνονται βάσει του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter και της ανάλυσης SWOT τα οποία θα δούμε στη συνέχεια.

Σύμφωνα με τους Wheelen and Hunger, ειδήμονες του σύγχρονου στρατηγικού μάνατζμεντ, το ανταγωνιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις στην οικονομία. Οι παράγοντες αυτοί βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και αποτελούν τα στοιχεία του κάθε κλάδου και της οικονομίας γενικότερα. Σκοπός της κάθε επιχείρησης είναι να συνδυάσει τους παράγοντες αυτούς με τέτοιο τρόπο ώστε να αντλεί πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.<sup>17</sup>

Αυτοσκοπός της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι η κατανόηση και η αντίληψη των αναγκών του μικρο-περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, έτσι ώστε να αντλούνται πληροφορίες που θα μετασχηματιστούν σε πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της. Η σωστή εκτίμηση του κλάδου και της ελκυστικότητας για μια επιχείρηση είναι μία σύνθετη διαδικασία. Η ελκυστικότητα σχετίζεται με την προοπτική της κερδοφορίας που δραστηριοποιείται στον κλάδο και συνεπώς εξαρτάται από αυτή την αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ των διαφορετικών χαρακτηριστικών που επιτάσσει το επιχειρηματικό περιβάλλον επηρεάζοντας έτσι τη φύση του ανταγωνισμού.

<sup>16</sup> Wheelmen, T. and Hunger, D. (2008), *Strategic Management and Business Policy*

<sup>17</sup> Wheelmen, T. and Hunger, D. (2008), *Strategic Management and Business Policy*



Η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί πιο αποτελεσματικά με τη χρησιμοποίηση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter. Το Το υπόδειγμα αυτό είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθορίζεται από τις πέντε δυνάμεις(SWOT) οι οποίες απαριθμούνται παρακάτω και στη συνέχεια παραθέτονται αναλυτικά:

1. Την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου
2. Την απειλή εισόδου των νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
3. Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
4. Την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
5. Την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

➤ **Την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου**

Αυτή είναι η κυριότερη δύναμη, διότι καθημερινά οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν την μείωσή των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση της επωνυμίας, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κλπ. Σε μια έντονα ανταγωνιστική βιομηχανία η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολο. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι γενικά εντονότερος όταν: <sup>18</sup>

- Η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς όταν η πίτα, δηλαδή το μερίδιο αγοράς, είναι σταθερό, τότε είναι λογικό οι επίδοξοι ανταγωνιστές να προσπαθούν να κρατήσουν ή να αυξήσουν το μερίδιό τους με κάθε τρόπο.
- Ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται, αλλά όπως κι όταν οι ανταγωνιστές βρίσκονται σε παρόμοιο επίπεδο.
- Τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι πανομοιότυπα μεταξύ τους ή είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα.
- Το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι μικρό.
- Υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου.

---

<sup>18</sup> Wheelmen, T. and Hunger, D. (2008), *Strategic Management and Business Policy*

➤ **Την απειλή εισόδου των νέων επιχειρήσεων στον κλάδο**

Το πόσο σοβαρή είναι μια απειλή εξαρτάται από δυο παράγοντες:

A) Από τα εμπόδια εισόδου, τα οποία μπορεί να είναι:

- Ανικανότητα πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνολογία
- Ισχυρές προτιμήσεις για συγκεκριμένη μάρκα και αφοσίωση πελατών
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής.
- Νομοθετικές πολιτικές, περιορισμοί εμπορίου.
- Κεφαλαιουχικές απαιτήσεις και άλλες εξειδικευμένες απαιτήσεις σε πόρους.
- Ύπαρξη οικονομιών κλίμακας, δηλαδή όταν οι δυνητικοί ανταγωνιστές πρέπει να εισέλθουν στην αγορά με αντίστοιχη δυναμική των υφιστάμενων.
- Η εμπιστοσύνη στο εμπορικό σήμα (brand loyalty), η οποία όσο υψηλότερη είναι, τόσο εντονότερες πρέπει να είναι οι ενέργειες μάρκετινγκ των εν δυνάμει ανταγωνιστών.

B) Από τις αντιδράσεις των υφιστάμενων επιχειρήσεων προς τους πιθανούς εισερχόμενους.

➤ **Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών<sup>19</sup>**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό όμως, έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζει τη κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της εάν δεν μπορεί να περάσει η αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εντονότερη όταν:

- Είναι μικρός ο αριθμός των προμηθευτών.
- Όταν κοστίζει στις επιχειρήσεις της βιομηχανίας να αλλάξουν προμηθευτές.
- Υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών.
- Δεν υπάρχουν υποκατάστατα για ανταγωνισμό.

---

<sup>19</sup> Wheelmen, T. and Hunger, D. (2008), *Strategic Management and Business Policy*

- Το προϊόν κάποιου προμηθευτή είναι πολύ διαφοροποιημένο δηλαδή έχει αυξηθεί κατά πολύ η ποιότητα του τελικού προϊόντος.
- Οι αγοραστές-επιχειρήσεις δεν είναι σημαντικοί πελάτες.
- Όταν έχουν μια καλή φήμη στην αγορά και άρα αυξανόμενη ζήτηση.
  
- **Την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**  
 Οι πελάτες είναι η συνήθως η πιο ανταγωνιστική δύναμη. Ελέγχουν ποιες μεθόδους χρησιμοποιούν πιο πολύ οι ανταγωνιστές για να ενισχύσουν τις θέσεις τους. Οι αγοραστές-πελάτες πιέζουν συνήθως τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ μπορεί να στρέφουν την μια επιχείρηση εναντίον μιας άλλης με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν:

- Υπάρχει χαμηλό κόστος αλλαγής σε ανταγωνιστικά εμπορικά σήματα ή υποκατάστατα προϊόντα.
- Οι αγοραστές ζητούν χαμηλές τιμές κι άλλες ευκολίες όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες
- Η αγορά μεγάλης ποσότητας από τους αγοραστές είναι σημαντική για τους πωλητές.
- Η ζήτηση είναι χαμηλή.
- Υπάρχουν λίγοι αγοραστές.
- Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναβάλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας.
- Απαιτούν καινοτομία προϊόντος.
- Είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση.
- Υπάρχουν εγγυήσεις.

Τι κάνει την αντιπαλότητα πιο έντονη;<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Wheelmen, T. and Hunger, D. (2008), *Strategic Management and Business Policy*

- Πολλές επιχειρήσεις είναι ισοδύναμες στο μέγεθος και σε δυνατότητες.
- Υπάρχει αργή ανάπτυξη στην αγορά.
- Όταν κάποιες επιχειρήσεις ωθούνται να κινηθούν επιθετικά για να αυξήσουν τον όγκο πωλήσεων και το μερίδιο αγοράς τους.
- Οι πελάτες έχουν χαμηλό κόστος αλλαγής από μια μάρκα σε μια άλλη.
- Μια επιτυχημένη στρατηγική κινήσεων συνεπάγεται μεγάλη κερδοφορία.
- Το κόστος εξόδου από έναν επιχειρηματικό τομέα είναι μεγαλύτερο από το κόστος εισόδου.
- Οι επιχειρήσεις έχουν διαφορετικές στρατηγικές, επιχειρηματικές προτεραιότητες, πόρους, και χώρες προέλευσης.

### **Υποκατάστατα προϊόντα**

Τα υποκατάστατα παίζουν σημαντικό ρόλο όταν πελάτες ελκύονται από προϊόντα επιχειρήσεων σε άλλους επιχειρηματικούς τομείς. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν:<sup>21</sup>

- Υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια.
- Έχουν συμφέρουσα τιμή.
- Είναι παρόμοιας ή καλύτερης ποιότητας.
- Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

Μερικά παραδείγματα υποκατάστατων είναι:

- Γυαλιά - Φακοί Επαφής

---

<sup>21</sup> Wheelmen, T. and Hunger, D. (2008), *Strategic Management and Business Policy*

- Ζάχαρη - Τεχνητά Γλυκαντικά
- Πλαστικό – Γυαλί – Μέταλλο
- Εφημερίδες -Τηλεόραση –Διαδίκτυο
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο – Ταχυδρομείο

Το πόσο ισχυρή είναι η δύναμη των υποκατάστατων φαίνεται από τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων και άρα έχουν και υψηλά κέρδη. Καθώς επίσης, όταν οι παραγωγοί των υποκατάστατων σχεδιάζουν να αυξήσουν την δυναμικότητα τους. (Πηγή: Wheelmen and Hunger-Porter)

### **2.2.3.Ανταγωνιστικά στοιχεία του προϊόντος στην αγορά στόχο**<sup>22</sup>

Στις περισσότερες περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση βρίσκεται στη φάση της επιλογής του προϊόντος που θα εξάγει, αυτή της η επιλογή συνοδεύεται και από κάποιες αναγκαίες τροποποιήσεις στο ίδιο το προϊόν. Οι τεχνικές και οι μέθοδοι ελέγχου της εξαγωγικής καταλληλότητας ενός προϊόντος καλύπτουν ένα αρκετά μεγάλο φάσμα διαδικασιών ξεκινώντας από τις πολύ στοιχειώδεις, ανέξοδες και γρήγορες τεχνικές έως και εκείνες που προϋποθέτουν περίπλοκες, χρονοβόρες και αρκετά δαπανηρές διαδικασίες.

Είναι στην ευχέρεια του ίδιου του εξαγωγέα, σε συνεννόηση με τον αντίστοιχο αντιπρόσωπο του ή τον αντίστοιχο υπεύθυνο διανομής του προϊόντος, να διαλέξει το μέγεθος, την τεχνική και τη διάρκεια της έρευνας, η οποία θα πρέπει να διεξαχθεί σε κάθε περίπτωση.<sup>23</sup>

Για αυτό τον λόγο θα είναι καλό να ακολουθηθεί ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα που να περιλαμβάνει κάποια έρευνα και το οποίο μπορεί να απευθύνεται στα παρακάτω χαρακτηριστικά:

#### **1. Μελέτη και καταγραφή των ανταγωνιστικών προϊόντων**

α)Τεχνικά χαρακτηριστικά:

- Μορφή προϊόντος
- Τύπος

<sup>22</sup> Europe (2013), «Διεθνής ανταγωνισμός», [http://europa.eu/legislation\\_summaries/external\\_trade/r11022\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/external_trade/r11022_el.htm)

<sup>23</sup> Europe (2013), «Διεθνής ανταγωνισμός», [http://europa.eu/legislation\\_summaries/external\\_trade/r11022\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/external_trade/r11022_el.htm)

- Μεγέθη
- Ποικιλία
- Πρώτες ύλες
- Χρώμα
- Τροποποιήσεις
- Σήματα
- Ανθεκτικότητα
- Βελτιώσεις.

## 2. Συσκευασία και παρουσίαση<sup>24</sup>

α)Τεχνικά χαρακτηριστικά:

- Σχήμα
- Σχεδιασμός
- Αντοχή στις κλιματολογικές συνθήκες, υλικά κατασκευής
- Ευκολία και σταθερότητα στις διαδικασίες φόρτωσης και εκφόρτωσης, αποθήκευσης και έκθεσης, διακίνησης, προσαρμογής στις νομοθετικές ρυθμίσεις και στους επίσημους κανόνες.

β)Ελκυστικότητα:

- Σχήμα
- Μέγεθος
- Σφραγίδα ποιότητας
- Σχεδιασμός ετικέτας (επιγραφής) και κατάλληλος χρωματισμός.

γ)Στοιχεία ταυτότητας:

- Ετικέτα σήμα κατατεθέν
- Σχήμα
- Χρώμα.

δ)Πληροφορίες:

- Οδηγίες χρήσης

---

<sup>24</sup> Europe (2013), «Διεθνής ανταγωνισμός»,  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/external\\_trade/r11022\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/external_trade/r11022_el.htm)

- Περιγραφή προϊόντος.
- Σύνθεση περιεχομένου

ε) Παροχή υπηρεσιών:

- το είδος των υπηρεσιών που προσφέρονται από τα ανταγωνιστικά προϊόντα όπως είναι η εγκατάσταση, η παράδοση, η προετοιμασία, κύρια μέρη και εξαρτήματα, επισκευές, ανταποδοτικά αγαθά, εκπαίδευση για τη χρήση.

### **3. Ανταγωνιστικές Τιμές<sup>25</sup>**

α) Τιμές καταναλωτή:

- συνήθεις τιμές
- φόροι προστιθέμενης αξίας- κοινοτικός ή δημοτικός
- εκπτώσεις λόγω ποικιλίας-κατεστραμμένων προϊόντων
- εκπτώσεις λόγω ποσότητας ή πληρωμής μετρητοίς,
- κατάλογος βασικών τιμών
- τομείς αγοράς και τύπος πώλησης σε πρατήρια και καταστήματα

### **4. Αποδοχή του προϊόντος<sup>26</sup>**

Είναι σημαντικό ο εξαγωγέας να γνωρίσει το προϊόν του στους υποψήφιους εισαγωγείς και να συζητήσει μαζί τους όσο αναφορά τις συνθήκες στην πώληση και διακίνηση παρόμοιων προϊόντων. Με αυτό τον τρόπο θα καταφέρει να έχει μία πρώτη ένδειξη και θα μπορέσει να προχωρήσει σε προσαρμογές ή αλλαγές του προϊόντος το οποίο και είναι σε κάθε περίπτωση αναγκαίο να γίνει. Στη συνέχεια το επόμενο βήμα θα πρέπει να είναι η παρουσίαση του προϊόντος σε μία ομάδα χονδρεμπόρων και λιανοπωλητών, έτσι ώστε να ακούσει τη γνώμη τους και να προχωρήσει στη λήψη

---

<sup>25</sup> Europe (2013), «Διεθνής ανταγωνισμός», [http://europa.eu/legislation\\_summaries/external\\_trade/r11022\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/external_trade/r11022_el.htm)

<sup>26</sup> Europe (2013), «Διεθνής ανταγωνισμός», [http://europa.eu/legislation\\_summaries/external\\_trade/r11022\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/external_trade/r11022_el.htm)

αποφάσεων. Εναλλακτικά, μπορεί επίσης να ζητήσει πληροφορίες από τους καταναλωτές και το οποίο μπορεί να αποτελέσει μια αρκετά καλή πηγή. Επιπλέον, θα πρέπει να εξετασθεί:

- α) Οι διαστάσεις και το μέγεθος που είναι αναγκαίο να έχει το προϊόν
- β) Ο τρόπος που θα πρέπει να είναι συσκευασμένο, ώστε να υπάρχει ευκολία στη διακίνησή του μέσα στην αποθήκη
- γ) Ο τύπος του εξωτερικού περιβλήματος με το οποίο θα πρέπει να συσκευαστεί το προϊόν
- δ) Το θέμα της τιμής πώλησης και η ευκολία ανάλογων παροχών
- ε) Η ευκολία που θα παρέχει η συσκευασία για εύκολη τοποθέτηση σε ψύξη αν χρειαστεί

Μετά το τέλος της έρευνας ο εξαγωγέας θα έχει τη δυνατότητα να διαπιστώσει πιθανές τροποποιήσεις που απαιτούνται για το προϊόν, καθώς επίσης θα έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει ακριβείς υπολογισμούς της δαπάνης που απαιτείται για το πρόγραμμα επανασχεδιασμού και τα λοιπά πιθανά κόστη που μπορεί να προκύψουν.

#### **2.2.4. Τρόπος εισαγωγής του προϊόντος**<sup>27</sup>

Σύμφωνα με όσα περιγράψαμε παραπάνω για την διάκριση και την επιλογή των υποψήφιων αγορών στόχων, η επιχείρηση έχει αποφασίσει πλέον για το ποιές είναι οι καλύτερες αγορές για να εξάγει τα προϊόντα της. Στη συνέχεια, το επόμενο βήμα αφορά την επιλογή της μεθόδου διείσδυσης στις αγορές στόχο. Για την επιλογή όμως της καταλληλότερης μεθόδου, θα πρέπει πρώτα να ληφθούν υπόψη ορισμένοι παράγοντες πριν την τελική απόφαση και οι οποίοι είναι οι εξής:

- Το είδος του προϊόντος ή υπηρεσίας που θα εξάγει η επιχείρηση.
- Η χρηματοοικονομική δυναμική της επιχείρησης.

---

<sup>27</sup> KETA (2006), «Οδηγός εξαγωγών βήμα προς βήμα»,  
<http://www.ektelonismos.com/Documents/Odigies.pdf>



- Οι ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς.
- Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των προϊόντων της επιχείρησης στις αγορές του εξωτερικού και οι πιθανοί κίνδυνοι που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν.
- Τα εμπόδια και οι περιορισμοί που μπορεί να συναντήσει η επιχείρηση σε αυτή της την προσπάθεια.

Γενικά, οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για την εισαγωγή των προϊόντων της στις αγορές του εξωτερικού συνήθως μπορεί να είναι οι απευθείας εξαγωγές, οι εξαγωγές μέσω τρίτων και η σύναψη συνεργασίας με επιχειρήσεις του εσωτερικού ή του εξωτερικού, την ανάλυση των οποίων βλέπουμε παρακάτω:<sup>28</sup>

**1. Οι απευθείας εξαγωγές** σχετίζονται με οτιδήποτε αφορά την πώληση προϊόντων απευθείας από την επιχείρηση στον τελικό πελάτη. Τα κυριότερα **πλεονεκτήματα** της μεθόδου αυτής, συνήθως είναι τα εξής:

- Η δυνατότητα καθορισμού χαμηλών τιμών.
- Η εξασφάλιση μεγαλύτερου περιθωρίου κέρδους το οποίο είναι αποτέλεσμα της απουσίας των ενδιάμεσων.
- Όπως επίσης σημαντικό πλεονέκτημα είναι και η άμεση επαφή και γνώση των τελικών πελατών/καταναλωτών των προϊόντων της επιχείρησης.

Βέβαια, εκτός από τα θετικά στοιχεία αυτής της μεθόδου υπάρχουν και ορισμένα **μειονεκτήματα** τα οποία αφορούν:

- Την Αναγνωρισιμότητα που θα πρέπει να έχει η επιχείρηση και το προϊόν έρχεται συνήθως αρκετά αργά.
- Την άριστη γνώση της αγοράς στην οποία επιθυμεί να εξάγει τα προϊόντα της.

**2. Οι εξαγωγές μέσω τρίτων** αφορούν την πώληση των προϊόντων της επιχείρησης σε κάποιον ενδιάμεσο, ο οποίος μπορεί να είναι κάποιος χονδρέμπορος ή απλώς ένας διανομέας. Επιπλέον, δεν αποκλείεται η χρησιμοποίηση από την επιχείρηση ενός αντιπροσώπου όπου δεν θα αγοράζει τα προϊόντα της, αλλά

<sup>28</sup> ΚΕΤΑ (2006), «Οδηγός εξαγωγών βήμα προς βήμα», <http://www.ektelonismos.com/Documents/Odigies.pdf>

αντιθέτως θα τα αντιπροσωπεύει στην εκάστοτε αγορά. Τα χαρακτηριστικά αυτά των εξαγωγών μέσω τρίτων βλέπουμε να αναλύονται διεξοδικά στη συνέχεια:<sup>29</sup>

- i. Η πώληση των προϊόντων μιας επιχείρησης μέσω **χονδρεμπόρων** συνήθως γίνεται με την αγορά και την μεταπώληση τους στη συνέχεια, όπως επίσης και με την πώληση με προμήθεια σε ορισμένες περιπτώσεις. Ακόμα, εξειδικεύονται σε συγκεκριμένα προϊόντα ή κατηγορίες προϊόντων, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις αναλαμβάνουν δράσεις προϊόντων στην εκάστοτε αγορά στόχο, μέσω προσωπικών πωλήσεων, διαφήμισης, καθώς και συμμετοχών σε εκθέσεις.
- ii. Ο ρόλος των **διανομέων** περιλαμβάνει την αγορά και μεταπώληση των προϊόντων σε πελάτες της αγοράς στόχου του εξωτερικού. Στις περισσότερες περιπτώσεις καθορίζουν οι ίδιοι τις τιμές πώλησης, ενώ επιπροσθέτως αναλαμβάνουν την παρακολούθηση του προϊόντος στην αγορά. Η πώληση όμως μέσω διανομέων αρκετές φορές έχει και τα μειονεκτήματά της, διότι είναι δυνατόν να οδηγήσει σε μειωμένο έλεγχο της θέσης του προϊόντος και της τιμής του, αλλά και στη μείωση του περιθωρίου κέρδους για τον εξαγωγέα.
- iii. Τέλος, η εξαγωγή προϊόντων από μία επιχείρηση **μέσω αντιπροσώπων** αφορά την εκπροσώπηση μιας συγκεκριμένης αγοράς, στην οποία έχουν την δυνατότητα να πωλούν συγχρόνως και συμπληρωματικά προϊόντα. Επίσης, είναι εξουσιοδοτημένοι να κλείνουν συμφωνίες πωλήσεων για λογαριασμό των επιχειρήσεων που εκπροσωπούν και στη συνέχεια πληρώνονται με προμήθεια μόνο όταν οι πωλήσεις πραγματοποιηθούν. Το θετικό με τους αντιπροσώπους είναι ότι οι συμφωνίες που προκύπτουν από τους ίδιους στις αγορές του εξωτερικού, βοηθούν την επιχείρηση και το προϊόν να έχουν άμεσα παρουσία στις αγορές αυτές. Στις περισσότερες περιπτώσεις έχει μικρότερο κόστος σε σύγκριση με τις απευθείας εξαγωγές ενώ συγχρόνως η επιχείρηση διατηρεί τον έλεγχο του προϊόντος, καθώς και της τιμής πώλησης του.

Επίσης, οι τοπικοί αντιπρόσωποι έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν βοήθεια στην επιχείρηση μέσω της παροχής συμβουλών για θέματα

---

<sup>29</sup> ΚΕΤΑ (2006), «Οδηγός εξαγωγών βήμα προς βήμα», <http://www.ektelonismos.com/Documents/Odigies.pdf>

μεταφοράς εμπορευμάτων, της διείσδυσης σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών, της υλοποίησης ερευνών αγοράς, καθώς και μέσω της παροχής πληροφοριών σε νομικά, οικονομικά, και διαδικαστικά θέματα.<sup>30</sup>

**3. Η σύναψη συνεργασίας με άλλη επιχείρηση** για την πραγματοποίηση εξαγωγών είναι σε θέση να προσφέρει αρκετά σημαντικά πλεονεκτήματα, τα οποία θα μπορούσαν να είναι:

- Η ταυτόχρονη διείσδυση σε διάφορες αγορές στόχο.
- Ο καταμερισμός του ρίσκου.
- Η μεταφορά κατάλληλης τεχνογνωσίας.
- Καθώς, και η ισόποση συμβολή στα απαιτούμενα κεφάλαια.

Εναλλακτικά επίσης, η σύναψη συνεργασίας με άλλη επιχείρηση της αγοράς στόχου υπάρχει περίπτωση να αποτελέσει εξαιρετική επιλογή. Και αυτό οφείλεται στο ότι, συνήθως επιλέγονται επιχειρήσεις με συμπληρωματικά προϊόντα και αξιοποιούνται τα υφιστάμενα μέσα προώθησης και δίκτυα διανομής.<sup>31</sup>

### **2.2.5. Τιμολογιακή πολιτική**<sup>32</sup>

#### **Πώς να τιμολογήσετε το προς εξαγωγή προϊόν σας**

Η τιμολόγηση των προϊόντων τα οποία εξάγει η επιχείρηση έχουν παίζουν σημαντικό ρόλο στην όλη διαδικασία καθώς εκτός από τους παράγοντες κόστους παραγωγής, πρέπει να ληφθούν υπόψη και κάποιοι οι οποίοι αφορούν τη μεταφορά και την παράδοση των εμπορευμάτων στις ξένες αγορές. Ορισμένοι από αυτούς τους παράγοντες σε αυτή την περίπτωση μπορεί να είναι.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> ΚΕΤΑ (2006), «Οδηγός εξαγωγών βήμα προς βήμα»,  
<http://www.ektelonismos.com/Documents/Odigies.pdf>

<sup>31</sup> ΚΕΤΑ (2006), «Οδηγός εξαγωγών βήμα προς βήμα»,  
<http://www.ektelonismos.com/Documents/Odigies.pdf>

<sup>32</sup> Startup Greece (2011), «Πώς να ξεκινήσετε εξαγωγές του προϊόντος σας»,  
[http://www.startupgreece.gov.gr/sites/default/files/Diadikasies\\_Exagwgn\\_Proionta.pdf](http://www.startupgreece.gov.gr/sites/default/files/Diadikasies_Exagwgn_Proionta.pdf)

<sup>33</sup> Startup Greece (2011), «Πώς να ξεκινήσετε εξαγωγές του προϊόντος σας»,  
[http://www.startupgreece.gov.gr/sites/default/files/Diadikasies\\_Exagwgn\\_Proionta.pdf](http://www.startupgreece.gov.gr/sites/default/files/Diadikasies_Exagwgn_Proionta.pdf)

- Η ασφάλιση εμπορευμάτων
- Οι προμήθειες και άλλες χρεώσεις που αφορούν τους ενδιάμεσους κλπ.
- Η ειδική συσκευασία των εξαγόμενων προϊόντων
- Οι διαφορές στις ισοτιμίες νομισμάτων
- Η μεταφορά των εμπορευμάτων

Η **ζήτηση του προϊόντος**, στις τοπικές αγορές αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο όσο αναφορά τη διαμόρφωση των τελικών τιμών. Αυτό συμβαίνει διότι ως επί το πλείστον, τα περισσότερα καταναλωτικά προϊόντα καθώς και το κατά κεφαλήν εισόδημα αποτελούν ένα στοιχείο το οποίο εκφράζει σε μεγάλο βαθμό τη δυναμική της αγοράς. Αντιθέτως, λίγα θεωρούνται ότι είναι τα προϊόντα για τα οποία η ζήτηση είναι τόσο μεγάλη και δεν επηρεάζονται από το χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα των καταναλωτών.

Επίσης, ο **ανταγωνισμός** που δημιουργείται στις τοπικές αγορές, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις τιμές πώλησης των προϊόντων. Για παράδειγμα, ένα νέο σχετικά προϊόν που εισάγετε σε μια καινούρια αγορά υπάρχει περίπτωση να έχει υψηλή τιμή ενώ η εισαγωγή ενός προϊόντος σε μία αρκετά ανταγωνιστική αγορά μπορεί να προϋποθέτει μειωμένη τιμή προκειμένου να κερδίσει άμεσα σημαντικό μερίδιο της αγοράς.

Για να προσδιοριστεί όμως τιμή των προϊόντων μιας επιχείρησης θα πρώτα να ληφθούν υπόψη και οι στόχοι των εξαγωγών σε κάθε αγορά. Ορισμένοι στόχοι μπορεί να είναι η αντικατάσταση υπάρχοντων προϊόντων, η γρήγορη εξάπλωση στην αγορά η αργή αλλά σταθερή διείσδυση κ.ά. Οι στόχοι αυτοί και η συνολική στρατηγική τιμολόγησης συνήθως επηρεάζονται και από τη φάση ανάπτυξης της αγοράς-στόχου καθώς και από το κατά κεφαλήν εισόδημα των πιθανών καταναλωτών.

**Κάποιες εναλλακτικές μορφές τιμολόγησης είναι οι ακόλουθες:**<sup>34</sup>

- Τιμολόγηση **διείσδυσης**, η οποία συνεπάγεται χαμηλή τιμή για γρήγορη εισαγωγή στην αγορά και αποθάρρυνση των ανταγωνιστών.
- **Στατική** τιμολόγηση, που σημαίνει ίδια τιμή για όλους τους πελάτες.

<sup>34</sup> Startup Greece (2011), «Πώς να ξεκινήσετε εξαγωγές του προϊόντος σας», [http://www.startupgreece.gov.gr/sites/default/files/Diadikasies\\_Exagwgnw\\_Proionta.pdf](http://www.startupgreece.gov.gr/sites/default/files/Diadikasies_Exagwgnw_Proionta.pdf)

- **Ευέλικτη** τιμολόγηση, προσαρμόζοντας τις τιμές που αφορούν τα διαφορετικά είδη πελατών που μπορεί να υπάρχουν στην αγορά.
- Τιμολόγηση αγορών **με μικρό ανταγωνισμό** που επιτυγχάνεται με υψηλή τιμή προϊόντων με μεγάλο περιθώριο κέρδους σε αγορές με μικρό ανταγωνισμό.
- Τιμολόγηση **βάσει κόστους**, η οποία βοηθάει στην απόλυτη κάλυψη των σταθερών και μεταβλητών δαπανών παραγωγής και εξαγωγής των προϊόντων
- Τιμολόγηση **βάσει μεταβλητού κόστους**, η επιλογή της οποίας γίνεται με σκοπό την κάλυψη των μεταβλητών δαπανών παραγωγής και εξαγωγής των προϊόντων, ενώ οι σταθερές δαπάνες καλύπτονται από τις πωλήσεις στην εσωτερική αγορά.

Στη συνέχεια, έχοντας υπολογιστεί τα διάφορα κόστη και έχει καθοριστεί η στρατηγική τιμολόγησης, τιμολογούνται τα προϊόντα και με βάση το επιθυμητό περιθώριο κέρδους για την επιχείρηση.

**Στην προσπάθειά της η επιχείρηση να τιμολογήσει όσο γίνεται πιο αποτελεσματικά τα προϊόντα της, θα πρέπει να λάβει υπόψη όλα τα πιθανά κόστη.**

Προς πληροφόρηση, παρουσιάζεται μια λίστα των περισσότερων τα οποία βλέπουμε παρακάτω:

- **Κόστη παραγωγής:** κόστος συσκευασίας και συναρμολόγησης ανά προϊόν, κόστος παραγωγής ανά προϊόν
- **Κόστος συσκευασίας:** υλικά, ετικέτα, μακέτα, κλπ
- **Χρηματοοικονομικά κόστη:** κόστη από μεταβολές στις ισοτιμίες νομισμάτων, κόστη χρηματοδότησης των εξαγωγών, κόστη από μεταβολές επιτοκίων κλπ.
- **Κόστη μάρκετινγκ και προώθησης:** διαφήμισης, ταξιδιών, διανομής, έντυπου διαφημιστικού υλικού, συμμετοχής σε εκθέσεις κλπ.
- **Κόστη οργάνωσης και διοίκησης:** πιστοποιήσεις, ασφάλεια μεταφορών, κλπ.

- **Κόστη μεταφοράς εμπορευμάτων:** κόστη ασφάλισης, μεταφοράς, αποθήκευσης<sup>35</sup>

### 2.2.6.Καθορισμός τιμών για διεθνείς αγορές

Οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές, εκτός από τις πολιτικές και μεθόδους τιμολόγησης, οι οποίες καθορίζουν τη βάση υπολογισμού και παρουσίασης των τιμών αντίστοιχα, είναι συνδεδεμένες και με δύο ακόμα διαστάσεις που αφορούν την τιμολογιακή στρατηγική της επιχείρησης. Οι δύο αυτές διαστάσεις αναφέρονται στους α) **όρους πωλήσεων** και στις β) **μεθόδους πληρωμής**, οι οποίες και αναλύονται διεξοδικά στη συνέχεια.

#### α) Όροι Πωλήσεων<sup>36</sup>

Όσο αναφορά τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν την τάση να δραστηριοποιούνται στις διεθνείς αγορές, εκτός από το βιομηχανικό κόστος παραγωγής, υπάρχουν και τα επιπλέον κόστη τα οποία σχετίζονται με τη μεταφορά των προϊόντων στις αγορές του εξωτερικού. Όπως για παράδειγμα, στην περίπτωση της μεταφοράς κάποιων προϊόντων με πλοίο, τα κόστη της μετακίνησης αυτής, συνήθως περιλαμβάνονται από το κόστος μεταφοράς από τις εγκαταστάσεις του εκάστοτε πωλητή στο λιμάνι, τη φόρτωση του στο πλοίο, το κόστος μεταφοράς στο λιμάνι του αγοραστή, το κόστος εκφόρτωσης του προϊόντος στο λιμάνι του αγοραστή, το κόστος πιθανών δασμών και τελωνειακών τελών και το κόστος μεταφοράς του προϊόντος από το λιμάνι στις αποθήκες ή στις εγκαταστάσεις του αγοραστή. Επιπλέον, υπάρχουν και τα κόστη ασφάλισης των μεταφερόμενων προϊόντων, όπως και κόστη που συνδέονται με πιθανές καθυστερήσεις.

Στις περισσότερες περιπτώσεις μεταφοράς προϊόντων, ο πωλητής και ο αγοραστής μοιράζονται τους κινδύνους και τις υποχρεώσεις, καθώς και το κόστος που προκύπτει από αυτή τη διαδικασία. Επίσης, για την ευκολότερη κατανόηση, των

---

<sup>35</sup> Startup Greece (2011), «Πώς να ξεκινήσετε εξαγωγές του προϊόντος σας», [http://www.startupgreece.gov.gr/sites/default/files/Diadikasies\\_Exagwgnw\\_Proionta.pdf](http://www.startupgreece.gov.gr/sites/default/files/Diadikasies_Exagwgnw_Proionta.pdf)

<sup>36</sup> Αυλωνίτης, Γ., Λυμπερόπουλος, Κ. & Τζαναβάρας, Β. (2009), *Στρατηγικές τιμολόγησης για διεθνείς αγορές*

όρων πωλήσεων και της διαδικασίας με την οποία θέτονται σε εφαρμογή, το Διεθνές Επιμελητήριο (International Chamber of Commerce) με έδρα το Παρίσι (ICC 2000) προχώρησε στην έκδοση ενός πλήρους κατάλογου όρων πωλήσεων με τους ορισμούς τους, με την ονομασία Incoterms. Οι όροι πωλήσεων, σύμφωνα με το ICC μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις κατηγορίες:<sup>37</sup> (N. Papavasiliou and K. Indounas 2008 σελ. 71-74, R. Bennett and J. Blythe 2002 σελ. 295-296).

➤ **Η πρώτη κατηγορία (F category)** περιλαμβάνει κυρίως τους όρους:

α) FAS (Free Alongside Ship - Ελεύθερο στο πλευρό του πλοίου). Σε αυτή την περίπτωση ο πωλητής επιβαρύνεται μόνο με το κόστος μεταφοράς των προϊόντων παράδοσης σε καθορισμένο λιμάνι εξαγωγής, ενώ ο αγοραστής θεωρείται υπεύθυνος για το κόστος της φόρτωσης στο πλοίο, της μεταφοράς και της ασφάλειας.

β) FOB (Free on Board – Ελεύθερο πάνω στο πλοίο). Ο πωλητής πάλι επιβαρύνεται μόνο με το κόστος μεταφοράς και παράδοσης σε ένα συγκεκριμένο πλοίο και λιμάνι εξαγωγής που έχει υποδείξει ο αγοραστής, ο οποίος επιβαρύνεται με το κόστος της μεταφοράς και της ασφάλειας.

Οι δύο παραπάνω όροι χρησιμοποιούνται μόνο για θαλάσσιες μεταφορές.

➤ **Η δεύτερη κατηγορία (C Category)** περιλαμβάνει κυρίως τους όρους:

α) CIF (Cost, Insurance Freight – Κόστος, Ασφάλεια, Ναύλος). Σε αυτή την περίπτωση ο πωλητής επιβαρύνεται με όλα τα κόστη, την αποστολή και παράδοση των προϊόντων μέχρι το λιμάνι επιλογής του αγοραστή, ενώ ο αγοραστής αναλαμβάνει τις διαδικασίες εκτελωνισμού και ότι άλλο προκύψει από το σημείο παραλαβής μέχρι τις εγκαταστάσεις του.

β) C&F (Cost and Freight – Κόστος, Ναύλος). Η μόνη διαφορά με τον όρο CIF είναι ότι το κόστος της ασφάλειας επιβαρύνει τον αγοραστή.

Οι δύο παραπάνω όροι συνήθως χρησιμοποιούνται εκτός από τις θαλάσσιες μεταφορές και στις αεροπορικές μεταφορές.

---

<sup>37</sup> Αυλωνίτης, Γ., Λυμπερόπουλος, Κ. & Τζαναβάρας, Β. (2009), *Στρατηγικές τιμολόγησης για διεθνείς αγορές*

Επίσης, πρέπει να αναφερθεί ότι η βασική διαφορά μεταξύ της πρώτης (F Category) και της δεύτερης (C Category) κατηγορίας είναι ότι μπορεί στην πρώτη κατηγορία ένα μεγάλο μέρος του κόστους να επιβαρύνει τον αγοραστή, στη δεύτερη όμως συμβαίνει το αντίθετο επιβαρύνοντας τον πωλητή.

➤ Η **τρίτη κατηγορία** (D Category) περιλαμβάνει κυρίως τους όρους:<sup>38</sup>

α) DDU (Delivered Duty Unpaid – Παράδοση χωρίς την Πληρωμή Δασμών). Στην περίπτωση αυτή ο πωλητής είναι υπεύθυνος για όλα τα κόστη μέχρι την παράδοση των προϊόντων, σε κάποιο προκαθορισμένο τόπο προορισμού. Αφού παραλάβει τα προϊόντα ο αγοραστής, παίρνει συγχρόνως και όλες τις ευθύνες εκφόρτωσης των προϊόντων, καθώς και των διαδικασιών εκτελωνισμού, πληρώνοντας δασμούς και άλλα τελωνειακά τέλη και οποιοδήποτε άλλο κόστος προκύψει από τυχόν καθυστερήσεις στον εκτελωνισμό των προϊόντων.

β) DDP (Delivered Duty Paid – Παράδοση με Πληρωμή Δασμών). Ο συγκεκριμένος όρος συνεπάγεται την μέγιστη ευθύνη του πωλητή, ο οποίος έχει την υποχρέωση να παραδώσει τα προϊόντα, στον προκαθορισμένο τόπο που του έχει ανατεθεί, αναλαμβάνοντας έτσι όλους του κινδύνους και τα κόστη κατά τη διάρκεια τις μεταφοράς των προϊόντων, καθώς και όλες τις διαδικασίες εκτελωνισμού, και πληρώνοντας έτσι παράλληλα τελωνειακά τέλη, δασμούς, και τέλος την εκφόρτωση των προϊόντων στο τελικό σημείο προορισμού που επίσης του έχει ανατεθεί.

➤ Τέλος, η **τέταρτη κατηγορία** (E Category) περιλαμβάνει τον όρο EXW (Ex – Works – Από το εργοστάσιο). Σε αυτήν την περίπτωση και σε αντίθεση με τον προηγούμενο όρο, ο αγοραστής αναλαμβάνει τη μέγιστη ευθύνη, καθώς παραλαμβάνει ο ίδιος τα προϊόντα από το εργοστάσιο ή τις εγκαταστάσεις του πωλητή και στη συνέχεια επιβαρύνεται με όλα τα κόστη μεταφοράς, ασφάλειας, κλπ, έως ότου τα προϊόντα φθάσουν στις δικές του εγκαταστάσεις. Η μοναδική ευθύνη του πωλητή είναι να έχει έτοιμα τα προϊόντα για αποστολή στις εγκαταστάσεις του

Οι όροι των πωλήσεων που θα προτιμήσει η επιχείρηση μεταξύ των άλλων αποτελούν δύσκολη απόφαση, διότι η γνώση και η εμπειρία αποτελούν βασική προϋπόθεση για τη σωστή επιλογή σε κάθε περίπτωση. Ακόμα και την επιλογή των

---

<sup>38</sup> Αυλωνίτης, Γ., Λυμπερόπουλος, Κ. & Τζαναβάρας, Β. (2009), *Στρατηγικές τιμολόγησης για διεθνείς αγορές*



όρων πώλησης, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, ώστε όλες οι λεπτομέρειες να είναι ξεκάθαρες, αφού μία απλή παρανόηση των όρων παράδοσης, είναι ικανό να εμποδίσει τον πωλητή από το να ικανοποιήσει τις συμβατικές του υποχρεώσεις. Σημαντικό λοιπόν χαρακτηριστικό σε αυτές τις περιπτώσεις αποτελεί η ακρίβεια στην πληροφόρηση, η οποία αφορά τις διάφορες συναλλαγές που προκύπτουν από την επιλογή των όρων πωλήσεων.<sup>39</sup>

## **β) Μέθοδοι Πληρωμής<sup>40</sup>**

Οι τρόποι πληρωμής μεταξύ του πωλητή και του αγοραστή, εξαρτώνται από ορισμένους παράγοντες, οι οποίοι μπορεί να είναι ο τύπος, η αξία των πωλούμενων προϊόντων, η χώρα του αγοραστή, εάν ο αγοραστής είναι νέος ή παλιός, οι επιχειρηματικές συνθήκες και η πιστοληπτική ικανότητα του αγοραστή. Οι τρόποι πληρωμής που προαναφέρθηκαν είναι αναγκαίο να ληφθούν υπόψη για τη διαμόρφωση της απόφασης σχετικά με τους πώλησης, αλλά κυρίως για την επιλογή των μεθόδων πληρωμής. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι μέθοδοι πληρωμής μπορούμε να συναντήσουμε στις διεθνείς συναλλαγές και οι οποίοι είναι οι εξής: (S. Onkvisit & J.J Shaw 2009, σελ. 618-630, N. Papavasileiou & K. Indounas 2008 σελ. 60-63, P.R. Cateora & J.L. Graham 2003 σελ. 295-303)

### **α) Προπληρωμή/προέμβασμα (Advanced Payment)<sup>41</sup>**

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή ο πωλητής εισπράττει το αντίτιμο της αξίας των προϊόντων, πριν ξεκινήσει η φυσική μεταφορά τους και η οποία θεωρείται και η πιο σίγουρη μέθοδος. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να αποφευχθεί η πιθανότητα άρνηση πληρωμής από μέρος του αγοραστή ή ακόμα και η μη δυνατότητα πληρωμής από μέρος του αγοραστή για προϊόντα τα οποία έχει ήδη παραλάβει.

### **β) Ανοικτοί λογαριασμοί<sup>42</sup>**

---

<sup>40</sup> Αυλωνίτης, Γ., Λυμπερόπουλος, Κ. & Τζαναβάρας, Β. (2009), *Στρατηγικές τιμολόγησης για διεθνείς αγορές*

<sup>41</sup> Ευρετήριο Οικονομικών Όρων (2013), «Ευρετήριο όρου «εξαγωγών»», <http://www.euretirio.com/2010/09/exagoges.html>

<sup>42</sup> Ευρετήριο Οικονομικών Όρων (2013), «Ευρετήριο όρου «εξαγωγών»», <http://www.euretirio.com/2010/09/exagoges.html>

Η μέθοδος αυτή αντιπροσωπεύει υψηλούς κινδύνους και προτείνεται μόνο όταν ο αγοραστής είναι ένας δοκιμασμένος και μακροχρόνιος πελάτης με αρκετά καλή φήμη στην αγορά. Για το λόγο αυτό, αποτελεί τη λιγότερο ελκυστική μέθοδος πληρωμής για τον πωλητή σε σύγκριση με τις υπόλοιπες.

#### γ) Συναλλαγματικές (Bills of exchange) <sup>43</sup>

Η συναλλαγματική είναι ένα υπογεγραμμένο έγγραφο, όπως η επιταγή, το οποίο δίνει εντολή σε πρόσωπο ή οργανισμό, όπως μία τράπεζα, να πληρώσει ένα συγκεκριμένο ποσό σε ζήτηση ή σε καθορισμένη ημερομηνία σε καθοριζόμενο πρόσωπο.

#### δ) Ενέγγυες πιστώσεις (Letters of credit) <sup>44</sup>

Είναι μία τραπεζική μέθοδος η οποία δίνει εγγύηση στον εξαγωγέα ότι θα πληρωθεί για την πώληση που έκανε και στον εισαγωγέα ότι θα λάβει τα αγαθά όπως συμφωνήθηκε στο εμπορικό συμβόλαιο. Είναι μία δέσμευση της τράπεζας του εισαγωγέα ή του αγοραστή, που ακολουθεί μία αίτηση που έγινε από αυτόν και για λογαριασμό του, να πληρωθεί ένα συγκεκριμένο ποσό καθοριζόμενο από το συμβόλαιο, στον εξαγωγέα ή πωλητή έναντι εγγράφων αντιπροσωπευτικών των αποστελλομένων αγαθών.

#### ε) Μετρητοίς έναντι φορτωτικών εγγράφων (Cash against documents – C.A.D.) <sup>45</sup>

Στην περίπτωση αυτή, ο αγοραστής παραλαμβάνει τα φορτωτικά έγγραφα με την καταβολή της αξίας τους στην τράπεζα.

### 2.2.7.Στρατηγική διανομής

#### Μορφές των δικτύων διανομής <sup>46</sup>

<sup>43</sup> Εκτελωνιστές (2013), «Εκτελωνιστές – Εκτελωνισμοί Πειραιά», <http://www.ektelonismos.com/>

<sup>44</sup> Εκτελωνιστές (2013), «Εκτελωνιστές – Εκτελωνισμοί Πειραιά», <http://www.ektelonismos.com/>

<sup>45</sup> Ευρετήριο Οικονομικών Όρων (2013), «Ευρετήριο όρου «εξαγωγών»», <http://www.euretirio.com/2010/09/exagoges.html>

<sup>46</sup> Περάκης Ε. (1999), *Γενικό μέρος του εμπορικού δικαίου*, σελ.30, Αθήνα: εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη

Σχετικά με τον αριθμό των επιπέδων στο δίκτυο διανομής, διακρίνουμε δύο τύπους διανομής, την **άμεση** και την **έμμεση**, ενώ σύμφωνα με τον αριθμό των δικτύων διανομής τα οποία χρησιμοποιούνται συγχρόνως από μια επιχείρηση και για μια ομάδα προϊόντος, διακρίνονται η πώληση μιας ροής και η πώληση περισσότερων ροών. Όσο αναφορά την άμεση διανομή ή το άμεσο δίκτυο διανομής δεν υπάρχουν επίπεδα ενδιάμεσων, διότι η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα της απευθείας στον τελικό αγοραστή. Όσο αναφορά την έμμεση διανομή ή το έμμεσο δίκτυο διανομής, υπάρχουν ένα ή περισσότερα επίπεδα ενδιάμεσων στο δίκτυο διανομής. Ο αριθμός των επιπέδων των ενδιάμεσων εκφράζει το μήκος πολλές φορές ενός δικτύου διανομής.

Τα πολυκαναλικά συστήματα διανομής προσφέρουν πολλά **πλεονεκτήματα** όταν πρόκειται για την εξυπηρέτηση μεγάλου μεγέθους και πολύπλοκων αγορών. Με τη χρησιμοποίηση κάθε νέου δικτύου διανομής, η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να επεκτείνει τις πωλήσεις της, καθώς και να καλύψει την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, βοηθώντας έτσι την επιχείρηση στο να κερδίζει ευκαιρίες για να προσαρμόσει τα προϊόντα της και τις υπηρεσίες της στις συγκεκριμένες ανάγκες των διάφορων αγορών-στόχων. Το αρνητικό στοιχείο όσο αναφορά τα πολυκαναλικά συστήματα όμως, είναι ότι ελέγχονται δυσκολότερα και δημιουργούν συγκρούσεις, καθώς μεταξύ των περισσότερων δικτύων διανομής υπάρχει ανταγωνισμός για την απόκτηση πελατών και τη δημιουργία πωλήσεων.

Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει και να διαμορφώσει το δίκτυο διανομής της κατά τον τρόπο που θεωρεί ότι εξυπηρετεί καλύτερα τα συμφέροντα και τις ανάγκες της. Συνήθως το δίκτυο είναι έτσι οργανωμένο ώστε να καλύπτει αποτελεσματικά κάποια γεωγραφική περιοχή, ενώ δίκτυα διανομής μπορεί να λειτουργούν σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο.<sup>47</sup> (Περάκης, 1999)

### **Το δίκτυο διανομής έχει ποικίλες μορφές και οι οποίες αφορούν:**<sup>48</sup>

**α)** Στην απλούστερη μορφή του μη οργανωμένου δικτύου, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, οι διανομείς και οι λήπτες franchising ενεργούν ελεύθερα και ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο. Αντιθέτως, οι συμβατικές σχέσεις υπάρχουν μόνο

<sup>47</sup> Περάκης Ε. (1999), *Γενικό μέρος του εμπορικού δικαίου*, σελ.30, Αθήνα: εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη

<sup>48</sup> Περάκης Ε. (1999), *Γενικό μέρος του εμπορικού δικαίου*, σελ.30, Αθήνα: εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη

κάθετα, δηλαδή μεταξύ κάθε μέλους του δικτύου και της επιχείρησης, αυτή η μορφή δικτύου όμως δεν είναι συχνή στις εμπορικές συναλλαγές.

**β)** Συνηθέστερη μορφή δικτύου αποτελεί το δίκτυο που είναι οργανωμένο με μορφή πολυμερών σχέσεων μεταξύ των μελών του, κόμβων όπως αποκαλούνται, και της επιχείρησης, όπου τα μέλη του συνδέονται συμβατικά τόσο μεταξύ τους (οριζόντια) όσο και με τον επιχειρηματία (κάθετα). Τέτοιου είδους δίκτυα αποτελούν:

- Το δίκτυο το οποίο έχει ως μέλη αποκλειστικούς εμπορικούς αντιπροσώπους, διανομείς ή λήπτες franchising, όπου η επιχείρηση αναλαμβάνει συνήθως την υποχρέωση να μην ορίζει άλλο πρόσωπο στη συγκεκριμένη περιοχή της αποκλειστικότητας του μέλους καθώς και να μην πραγματοποιεί ο ίδιος πωλήσεις στην περιοχή αυτή (exclusive distributor ή agent). Αν όμως η επιχείρηση έχει διατηρήσει το δικαίωμα να προβαίνει και η ίδια σε πωλήσεις το μέλος καλείται μόνος διανομέας (sole distributor ή agent).
- Το πιο ολοκληρωμένο (κλειστό ή στεγανό) είναι το δίκτυο στο οποίο παρέχεται απόλυτη εδαφική προστασία (absolute territorial protection), όπου στα μέλη του δικτύου δεν επιτρέπεται να πραγματοποιούν, ή ακόμα και να προσφέρονται να πραγματοποιήσουν πωλήσεις στην περιοχή άλλου μέλους.
- Το δίκτυο επίσης υπάρχει περίπτωση να οργανώνεται και ως δίκτυο επιλεκτικής διανομής (selective distribution), όπου οι διανομείς επιλέγονται με βάση κυρίως ποιοτικά κριτήρια όπως πείρα, ικανότητα, φερεγγυότητα, φήμη, τοποθεσία, εμφάνιση καταστήματος, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις και με ποσοτικά κριτήρια, ιδίως όταν ο παραγωγός επιθυμεί να συνεργαστεί με περιορισμένο αριθμό διανομέων. Τα παραπάνω κριτήρια προκαθορίζονται από τον παραγωγό, ο οποίος επιδιώκει να διαθέσει τα προϊόντα του, συνήθως πολυτελή, κατά τον καταλληλότερο τρόπο. Η θέσπιση και η χρήση των κριτηρίων πρέπει να είναι γενικές, γνωστές και αντικειμενικές.<sup>49</sup>

Το δίκτυο διανομής αποτελεί ένα χρήσιμο και πολύτιμο στοιχείο της επιχείρησης, διότι μπορεί να της προσδώσει ένα αρκετά ανταγωνιστικό προβάδισμα με την αξιοποίηση των ικανοτήτων, των γνωριμιών, της πείρας και της πελατείας των μελών του δικτύου. Επιπροσθέτως, λόγω της συνολικής οργάνωσης του δικτύου, δίνεται η δυνατότητα στον φορέα της επιχείρησης να διασταυρώνει πληροφορίες, να

<sup>49</sup> Περάκης Ε. (1999), *Γενικό μέρος του εμπορικού δικαίου*, σελ.30, Αθήνα: εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη

ερευνά συγκριτικά την αγορά, όπως και να προγραμματίζει την παραγωγή, προωθώντας με τον τρόπο αυτό αποτελεσματικά τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησής του, επεκτείνοντας έτσι με αυτό τον τρόπο την εμπορική του δραστηριότητα.<sup>50</sup>

### 2.2.8.Στρατηγική προώθησης και διαφήμισης

Η προώθηση και διαφήμιση των προϊόντων μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικά με την βοήθεια των παρακάτω χαρακτηριστικών:<sup>51</sup>

- **Προωθητικό υλικό:** αφορά υλικό το οποίο έχει επεξεργαστεί αποκλειστικά για ένα συγκεκριμένο προϊόν και διανέμεται στην τοπική αγορά όπου επιπρόσθετα, μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να χρειάζεται να τροποποιηθεί τόσο σε ότι αφορά το σχεδιασμό του όσο και τα κείμενα που περιέχονται σε αυτό.
- **Διαφήμιση:** η επιλογή των κατάλληλων μέσων προβολής του προϊόντος παίζει σημαντικό ρόλο στο αντίκτυπο που θα έχει στον πιθανό καταναλωτή.
- **Μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου:** η αποστολή μηνυμάτων(e-mail) απευθείας σε πιθανούς πελάτες στόχο μπορεί να γίνει αποτελεσματική μόνο στην περίπτωση που υπάρχει εμπειρία στη συγκεκριμένη αγορά και αποτελεσματική έρευνα αγοράς.
- **Προσωπικές επισκέψεις:** οι προσωπικές επαφές (face to face) με πιθανούς πελάτες αποτελεί για την επιχείρηση τον καλύτερο και πιθανόν πιο αποτελεσματικό τρόπο προώθησης των προϊόντων της. Σε αρκετές περιπτώσεις βέβαια, αυτό εξαρτάται και από την κουλτούρα τις επιχείρησης της αγοράς στόχου.
- **Συμμετοχή σε εκθέσεις:** σε περίπτωση που η συμμετοχή σε μια έκθεση από τον επιχειρηματία καθιστάτε δύσκολη, αρκεί μόνο μία επίσκεψη του στην έκθεση ή και η συμμετοχή του ακόμα σε εκθέσεις. Επιπλέον, εκτός από την

---

<sup>50</sup> Περάκης Ε. (1999), *Γενικό μέρος του εμπορικού δικαίου*, σελ.30, Αθήνα: εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη

<sup>51</sup> ΚΕΤΑ (2006), «Οδηγός εξαγωγών βήμα προς βήμα»,  
<http://www.ektelonismos.com/Documents/Odigies.pdf>

προώθηση των προϊόντων και της επιχείρησης, συμβάλλει και στην γνωριμία με την αγορά και τους ανταγωνιστές.

- **Ιστοσελίδα της επιχείρησης:** σε συνάρτηση τις ανάπτυξης της τεχνολογίας η οποία εξελίσσεται καθημερινά, κάθε επιχείρηση που ασχολείται με τις εξαγωγές, οφείλει να έχει ιστοσελίδα για λόγους διαφημιστικούς και για να συμβάλλει στην εξυπηρέτηση των πελατών εξωτερικού. Απαραίτητη όμως προϋπόθεση αποτελεί η παρακολούθηση και συνεχής ανατροφοδότησή της, έτσι ώστε οι πληροφορίες οι οποίες εμπεριέχονται να αντανακλούν την επικαιρότητα. Ο κυριότερος στόχος όμως, δεν είναι η απλή ύπαρξη δικτυακού τόπου αλλά και η συχνή ενημέρωσή του αφού μια ιστοσελίδα με μη επίκαιρα θέματα υπάρχει περίπτωση πιο πολύ να βλάψει παρά να ωφελήσει μια επιχείρηση.<sup>52</sup>

## **2.3.Νομικά και διαδικαστικά θέματα εξαγωγών**

### **2.3.1.Ειδικά καθεστώτα εισαγωγών στην αγορά**

#### **Λειτουργία του καθεστώτος εξαγωγής**

«Η διαδικασία εξαγωγής προβλέπεται σε δύο στάδια:<sup>53</sup>

α) Αρχικά ο εξαγωγέας/διασαφιστής προσκομίζει τα εμπορεύματα, τη διασάφιση εξαγωγής, όπως επίσης και όπου είναι αναγκαίο, την άδεια εξαγωγής στο τελωνείο εξαγωγής όπου είναι και το αρμόδιο για τον τόπο που είναι εγκατεστημένος ο εξαγωγέας ή όπου τα εμπορεύματα συσκευάζονται για εξαγωγή. Στη συνέχεια, το τελωνείο στο οποίο προσκομίζονται τα εμπορεύματα και η άδεια εξαγωγής, χορηγεί άδεια παραλαβής προς εξαγωγή υπό τον όρο ότι εγκαταλείπουν το τελωνειακό έδαφος της κοινότητας στην ίδια κατάσταση στην οποία βρίσκονται κατά τον χρόνο της αποδοχής της διασάφησης.

β) Στη συνέχεια, η διασάφιση και τα εμπορεύματα προσκομίζονται στο τελωνείο εξόδου, το οποίο ικανοποιείται ότι τα εμπορεύματα τα οποία έχουν

---

<sup>52</sup> ΚΕΤΑ (2006), «Οδηγός εξαγωγών βήμα προς βήμα», <http://www.ektelonismos.com/Documents/Odigies.pdf>

<sup>53</sup> Europe (2013), «Τμήμα τελωνείων Ελλάδας», [http://europa.eu/youreurope/business/expanding-business/doing-business-outside-eu/cyprus/index\\_el.htm](http://europa.eu/youreurope/business/expanding-business/doing-business-outside-eu/cyprus/index_el.htm)

προσκομιστεί ανταποκρίνονται στα εμπορεύματα που καλύπτει η διασάφηση και επιβλέπει την φυσική έξοδο των εμπορευμάτων.

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι στα πλαίσια της διαδικασίας εξαγωγής γίνεται διάκριση μεταξύ:

- του διασαφιστή, δηλαδή του προσώπου που προσκομίζει τα εμπορεύματα στο τελωνείο και υποβάλλει τη διασάφηση εξαγωγής και το οποίο είναι δυνατό να εκπροσωπηθεί από άλλο πρόσωπο και
- του εξαγωγέα, δηλαδή του προσώπου για λογαριασμό του οποίου υποβάλλετε διασάφηση εξαγωγής και που είναι ο ιδιοκτήτης των εμπορευμάτων κατά το χρόνο αποδοχής της διασάφησης. Επίσης, όσο αναφορά τις περιπτώσεις όπου η ιδιοκτησία ή το παρεμφερές δικαίωμα διάθεσης ανήκει σε πρόσωπο εγκατεστημένο εκτός της κοινότητας, το συμβαλλόμενο μέρος που είναι εγκατεστημένο στην κοινότητα θεωρείται ότι είναι ο εξαγωγέας.»<sup>54</sup>

### **2.3.2.Ειδικά έγγραφα και άδειες**

Όσο αναφορά τις εξαγωγές και τις επανεξαγωγές, και την προστασία του ονόματος και της φήμης των Ελλήνων εξαγωγέων κατά την διενέργεια αυτών, ο νόμος επιβάλλει να πραγματοποιούνται μόνο από φυσικά πρόσωπα των οποίων η επωνυμία έχει καταχωρισθεί στο Ειδικό Μητρώο Εξαγωγέων (Ε.Μ.Ε.) που τηρείται στο Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο της έδρας της επιχείρησης. Στη συνέχεια για την εγγραφή στο Ειδικό Μητρώο Εξαγωγέων απαιτούνται τα εξής παρακάτω πιστοποιητικά:<sup>55</sup>

- Αίτηση
- Καταστατικό της Επιχείρησης
- Ατομικά στοιχεία και υποδείγματα υπογραφών των νόμιμων εκπροσώπων της επιχείρησης

<sup>54</sup> Europe (2013), «Τμήμα τελωνείων Ελλάδας», [http://europa.eu/youreurope/business/expanding-business/doing-business-outside-eu/cyprus/index\\_el.htm](http://europa.eu/youreurope/business/expanding-business/doing-business-outside-eu/cyprus/index_el.htm)

<sup>55</sup> Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης

- Πιστοποιητικό περί μη πτώχευσης της επιχείρησης και των νόμιμων εκπροσώπων της
- Απόσπασμα ποινικού μητρώου των ίδιων των εκπροσώπων
- Και τέλος, παράβολο και συστατική επιστολή τράπεζας

Έπειτα, και μετά την πραγματοποίηση της εγγραφής, ο εξαγωγέας λαμβάνει μία ειδική κάρτα η οποία είναι απαραίτητη για τις συναλλαγές της εξαγωγικής επιχείρησης με τις τράπεζες. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει μία εξαίρεση όσο αναφορά τα άτομα που δεν είναι εγγεγραμμένα στο ΕΜΕ, εφόσον αυτά είναι περιστασιακοί εξαγωγείς και το ύψος των εξαγωγών τους δεν υπερβαίνει το ποσό των 2000 ευρώ ανά φόρτωση.<sup>56</sup>

### 2.3.3. Ευθύνες και επιλογή του τρόπου μεταφοράς των εμπορευμάτων

#### Ευθύνες μεταφορέα<sup>57</sup>

Οι μεταφορές όπως είναι γνωστό, διακρίνονται σε χερσαίες, θαλάσσιες και αεροπορικές και οι οποίες εκτελούνται από ανεξάρτητους μεταφορείς που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στο κοινό, καθώς και από εξαρτημένους μεταφορείς που ανήκουν σε ιδιωτικά συμφέροντα και είναι υπεύθυνοι να εξυπηρετούν τις μεταφορικές τους ανάγκες. Οι επαγγελματίες μεταφορείς δημοσίας χρήσης είναι υπεύθυνοι για τις μεταφορές επιβατών και εμπορευμάτων, σε αντίθεση με τους μεταφορείς ιδιωτικής χρήσης του οποίου οι ευθύνες είναι σαφώς λιγότερες. Αυτό συμβαίνει διότι οι μεταφορείς δημοσίας χρήσης, επιπρόσθετα, υπόκεινται σε αυστηρούς κανόνες και εποπτεύονται από τις Δημόσιες Αρχές οι οποίες είναι υπεύθυνες για τον έλεγχο των μεταφορών. Επίσης, έχει την υποχρέωση να αποδέχεται τη φόρτωση και τη μεταφορά των εμπορευμάτων που του παραδίδονται, καθώς και έχει την ευθύνη να τα παραδώσει στον τόπο όπου συμφωνήθηκε και στην κατάσταση που ήταν, όταν φορτώθηκαν. Ο μεταφορέας έχει το δικαίωμα ακόμα, και να αρνηθεί σε ορισμένες περιπτώσεις να παραλάβει τα εμπορεύματα που κρίνονται:<sup>58</sup>

<sup>56</sup> Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης

<sup>57</sup> Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης

<sup>58</sup> Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης



- Υπερμεγέθη
- Επικίνδυνα
- Υπόκεινται σε απαγόρευση κυκλοφορίας ή
- Δε διαθέτει τα μέσα να τα φορτώσει και να τα μεταφέρει με ασφάλεια
- Χωρίς επαρκή προστατευτική συσκευασία

Ο μεταφορέας έχει την ευθύνη για κάθε απώλεια ή ζημιά που πραγματοποιείται στο εμπόρευμα που έχει αναλάβει να μεταφέρει, εκτός και αν καταφέρει να αποδείξει το αντίθετο. Δηλαδή ότι, η ζημιά ή απώλεια είναι αποτέλεσμα κακής συσκευασίας, έμφυτου ελαττώματος του εμπορεύματος ή ανώτερης βίας, όταν δηλαδή συνέβησαν διάφορα απροσδόκητα και απρόβλεπτα γεγονότα όπου δεν μπόρεσε ο μεταφορέας να αντιμετωπίσει. Γεγονότα σαν και αυτά, θεωρούνται για παράδειγμα οι φυσικές καταστροφές, τα σφάλματα και οι κακόβουλες ενέργειες του φορτωτή, καθώς και οι εχθρικές ενέργειες σε καιρό πολέμου.

Επίσης, όσο αναφορά τις **θαλάσσιες απώλειες**, προστίθενται σε αυτές και οι ζημιές από ρίψεις εμπορευμάτων στη θάλασσα για ξαλάφρωμα του πλοίου, όπως και άλλοι ειδικοί κίνδυνοι οι οποίοι συνδέονται με τη θάλασσα. Οποιαδήποτε παράλειψη ή πράξη από τον φορτωτή που θέτει σε κίνδυνο το εμπόρευμα μετά τη φόρτωση όπως λ.χ. η ανεπαρκής συσκευασία, θεωρούνται σφάλματα και τα οποία υπόκεινται κυρώσεις.

Όσο αναφορά το **έμφυτο ελάττωμα** του εμπορεύματος, θεωρείται οποιοδήποτε έμφυτο χαρακτηριστικό του το οποίο έχει την τάση να το υποβαθμίζει ή να το καταστρέφει με το πέρασμα του χρόνου.

Στη συνέχεια, **κακόβουλη ενέργεια** του φορτωτή μπορεί να είναι οποιαδήποτε παράλειψη ή πράξη με την οποία παραποιούνται ή συγκαλύπτονται γεγονότα ή στοιχεία. Η ανακριβής δήλωση για παράδειγμα όσο αναφορά την αξία ή τη φύση του φορτωθέντος εμπορεύματος αποτελεί κακόβουλη ενέργεια του φορτωτή.<sup>59</sup>

Αξίζει να σημειωθεί επίσης ότι εάν τα εμπορεύματα υπέστησαν ζημιά από γεγονότα ανώτερης βίας ή καταστράφηκαν ή έμφυτου ελαττώματος που απαλλάσσει το μεταφορέα από κάθε ευθύνη, ο ίδιος ευθύνεται μόνο κατά το μέτρο που συνέβαλε

<sup>59</sup> Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης

στη ζημιά με σκόπιμη αμέλεια ή ενέργεια. Ο ενάγων όμως, σε αυτή την περίπτωση φέρει το βάρος της απόδειξης για την ευθύνη του μεταφορέα.

### **Επιλογή του μέσου μεταφοράς <sup>60</sup>**

Το μέσο μεταφοράς του εμπορεύματος επιλέγεται κατά κανόνα μετά από υπόδειξη του πελάτη που έχει τον κύριο λόγο αλλά και την ευθύνη για τη μεταφορά του στην αποθήκη του. Στη συνέχεια, την ευθύνη αυτή αναλαμβάνει ο εξαγωγέας ανάλογα με τους όρους παράδοσης INCOTERMS 2000 τους οποίους και έχουν συμφωνηθεί από τους συναλλασσόμενους. Επίσης, ο εξαγωγέας αρκετές φορές εξάγει διάφορες ποσότητες εμπορευμάτων σε χώρες καθορισμένου προορισμού, χωρίς να έχει κλείσει παραγγελίες, και στη συνέχεια προσπαθεί σε συνεργασία με τοπικούς αντιπροσώπους και διανομείς να τις διαθέσει στην αγορά. Η επιλογή αυτή, του μέσου μεταφοράς τις περισσότερες φορές γίνεται από τον εξαγωγέα, καθώς επίσης και για να γίνει η επιλογή του τρόπου μεταφοράς πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένοι παράγοντες τους οποίους βλέπουμε παρακάτω:

- **Η φύση του προϊόντος:** Η επιλογή του μέσου μεταφοράς γίνεται βάσει του αν το προϊόν είναι βαρύ, ελαφρύ, υγρό, ογκώδες, εύθραυστο, στερεό, ανθυγιεινό, επικίνδυνο και τέλος εάν υπόκειται σε κλοπή.
- **Το συνολικό βάρος της παραγγελίας:** Ο μόνος οικονομικός τρόπος μεταφοράς μεγάλων ποσοτήτων όπως είναι γνωστό είναι δια θαλάσσης.
- **Ευπάθεια:** Η ταχύτητα αλλοίωσης του προϊόντος καθώς και ο τρόπος, με το πέρασμα του χρόνου δείχνουν συνήθως και τον τρόπο μεταφοράς του.
- **Τιμή:** Η τελική τιμή του προϊόντος συνήθως επηρεάζεται κατά αναλογία, δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η αξία του προϊόντος ανά μονάδα βάρους ή τεμάχιο τόσο λιγότερα είναι και τα μεταφορικά έξοδα.

---

<sup>60</sup> Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης

- **Η πίεση του χρόνου:** Στις περισσότερες περιπτώσεις όπου τα χρονικά περιθώρια είναι στενά, επιλέγονται τα γρηγορότερα μέσα μεταφοράς.
- **Η διαθεσιμότητα των μέσων μεταφοράς:** Είναι κανόνας, ότι, ο εξαγωγέας μπορεί να επιλέγει μόνο από τα μέσα μεταφοράς όπου είναι διαθέσιμα.
- **Το συνολικό κόστος μεταφοράς:** Στην περίπτωση που απαιτείται η χρήση πολλών μέσων μεταφοράς, για τον υπολογισμό ολόκληρου του μεταφορικού κόστους, υπολογίζονται όλες οι επιβαρύνσεις μέχρι το σημείο παράδοσης, όπως για παράδειγμα το κόστος για μεταφορτώσεις, πρακτορειακά, ενισχυμένη συσκευασία, αποθηκεύσεις κλπ.
- **Η γεωγραφία του τόπου προορισμού και η απόσταση από τη χώρα του εξαγωγέα.**
- **Υποδομή υποδοχής του μεταφορικού μέσου και του εμπορεύματος:** Είναι σημαντικό να έχει γίνει έρευνα από πριν, για το εάν υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα για την όσο το δυνατόν γίνεται καλύτερη εξυπηρέτηση του μέσου μεταφοράς και του εμπορεύματος στη χώρα για την οποία προορίζεται. Επίσης, ο εξαγωγέας θα πρέπει να επαληθεύσει ότι υπάρχουν τελωνεία (στο χώρο προσέγγισης), γερανοί, λιμάνια, χώροι αποθήκευσης, αν υπάρχει αριθμός φορτηγών αυτοκινήτων, οδηγών, δρόμων, όπως επίσης και το κόστος τους.
- **Ο περιορισμός ως προς τις διαστάσεις των μεταφερόμενων αντικειμένων.<sup>61</sup>**

#### 2.3.4. Ασφάλιση των εμπορευμάτων

##### Ευθύνη ασφάλισης εμπορευμάτων<sup>62</sup>

<sup>61</sup> Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης

<sup>62</sup> Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης

Σύνηθες φαινόμενο όσο αναφορά τις μεταφορές εμπορευμάτων αποτελούν οι κίνδυνοι που δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της μεταφοράς των εμπορευμάτων από τον πωλητή στον αγοραστή, και οι οποίοι σχετίζονται με την ακεραιότητα και την ποιότητά τους. Στην περίπτωση αυτή ο συναλλασσόμενος που διατρέχει κίνδυνο ζημιάς ή απώλειας εμπορευμάτων πρέπει να προχωρήσει στην ασφάλισή τους σε κάποια ασφαλιστική εταιρία. Αφού καταβάλει το συγκεκριμένο ασφάλιστρο που αναλογεί, αυτόματα ο κίνδυνος μετατίθεται σε αυτήν. Οι όροι ασφάλισης τυποποιήθηκαν στο παρελθόν από το Ινστιτούτο Ασφαλίσεων της Lloyds σε συνεργασία με την ένωση ασφαλιστών της Lloyds, με σκοπό τη διευκόλυνση της ασφάλισης των μεταφορών. Η ονομασία αυτής της τυποποίησης με την οποία έχει γίνει στο διεθνή χώρο δεκτή είναι «Institute Cargo Clauses 1.1.1982» και το οποίο έχει βοηθήσει στην επικράτηση της ομοιομορφίας στις ασφαλιστικές καλύψεις των μεταφερόμενων φορτίων.

Σε περίπτωση που δεν έχει γίνει κάποια άλλη συμφωνία, ο αγοραστής έχει την υποχρέωση να παραλάβει τα εμπορεύματα από την αποθήκη του πωλητή και να τα μεταφέρει με δικά του μέσα και κίνδυνο στην αποθήκη του. Επίσης, στα πλαίσια της σύμβασης αγοραπωλησίας και μετά από πρόταση του αγοραστή, ο πωλητής έχει το δικαίωμα να πάρει την ευθύνη της αποστολής των εμπορευμάτων πραγματοποιώντας την ο ίδιος με τη βοήθεια πάντα των INCOTERMS 2000.

Τα εμπορεύματα τις περισσότερες φορές ταξιδεύουν με κίνδυνο του αγοραστή, ο οποίος είναι υποχρεωμένος να τα ασφαλίσει πριν πραγματοποιηθεί η μεταφορά τους. Στη συνέχεια, ο πωλητής έχει το δικαίωμα να ασφαλίσει τα εμπορεύματα για λογαριασμό του πελάτη του σε ασφαλιστική εταιρία, το οποίο συνήθως γίνεται μετά από παράκληση του αγοραστή. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας συμφωνίας όπως είναι φυσικό επηρεάζει την τελική τιμή πώλησης του εμπορεύματος, και αυτό συμβαίνει διότι, ο πωλητής προσθέτει στην εργοστασιακή τιμή παράδοσης όλες τις πρόσθετες δαπάνες που αναλαμβάνει για την ασφάλιση και μεταφορά των εμπορευμάτων.

Για να παρθεί σχετική απόφαση για ασφαλιστική κάλυψη συγκεκριμένων κινδύνων κατά τη διάρκεια της μεταφοράς των εμπορευμάτων, σημαντικό ρόλο παίζουν η σοβαρότητα και η συχνότητα με την οποία παρουσιάζονται, όπως επίσης και το ύψος των ασφαλιστρών με τα οποία χρεώνουν οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις.

Έτσι, η καλύτερη επιλογή την οποία μπορεί να κάνει ο αγοραστής, είναι η επιδίωξη του καλύτερου δυνατού συνδυασμού ασφαλιστικής κάλυψης, ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο αποτέλεσμα σε συνδυασμό με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

### **Ασφαλιστήριο συμβόλαιο**<sup>63</sup>

Η ασφαλιστική κάλυψη πραγματοποιείται εγγράφως με την κατάρτιση ενός ασφαλιστηρίου συμβολαίου το οποίο πρέπει να περιέχει υποχρεωτικά τα εξής χαρακτηριστικά:

- Περιγραφή της ασφαλιστικής κάλυψης
- Όνομα ασφαλιζόμενου και ασφαλιστή
- Ύψος ασφαλίστρου
- Ποσό ασφαλιστικής κάλυψης
- Χρονική διάρκεια κάλυψης
- Γενικοί όροι ασφάλισης
- Είδος του κινδύνου που καλύπτεται.

Στη συνέχεια, το ασφαλιστήριο συμβόλαιο μπορεί να εκδοθεί «εις διαταγή» καθώς και να μεταβιβαστεί, και το οποίο συμβαίνει συνήθως στις περιπτώσεις ασφάλισης μεταφερόμενων εμπορευμάτων. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται με την ασφάλιση από τον προμηθευτή του εμπορεύματος για λογαριασμό του πελάτη του, και εν συνεχεία με τη μεταβίβαση της ασφαλιστικής κάλυψης, οπισθογραφώντας και αποστέλλοντας το ασφαλιστήριο συμβόλαιο.

Επίσης, όσο αναφορά το χρόνο κατάρτισης του ασφαλιστηρίου συμβολαίου, ο ασφαλισμένος έχει την υποχρέωση να τηρήσει τα εξής:<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης

<sup>64</sup> Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης

- Να προχωρήσει στη δήλωση, με ακρίβεια και ειλικρίνεια του κινδύνου που αναλαμβάνει ο ασφαλιστής και να αποφύγει τυχόν απόκρυψη στοιχείων τα οποία θα τον επηρεάσουν στην απόφαση του να αναλάβει τον κίνδυνο.
- Να προβεί στην καταβολή του ασφάλιστρου τηρώντας έτσι την συμφωνία που έχει επέλθει προηγουμένως.

Ο ασφαλιζόμενος, κατά την διάρκεια της ισχύος του ασφαλιστικού συμβολαίου θα πρέπει να προχωρήσει στην λήψη ορισμένων απαραίτητων μέτρων, έτσι ώστε να μην επεκτείνεται ή μεταβάλλεται ο κίνδυνος. Επίσης, ο ασφαλιστής απαλλάσσεται από την υποχρέωση καταβολής αποζημίωσης, εφόσον ο κίνδυνος επιταθεί εξαιτίας του ασφαλισμένου ή σε περίπτωση που η μεταβολή είναι τέτοιας φύσης και έκτασης, που ο ασφαλιστής δε θα υπήρχε περίπτωση να αναλάβει τον κίνδυνο με τους όρους που έχουν συμφωνηθεί.

## **2.4.Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός**

### **2.4.1.Πόροι χρηματοδότησης εξαγωγών<sup>65</sup>**

Είναι ευρέως γνωστό, ότι, μια επιχείρηση για χρηματοδοτήσει τις ανάγκες της χρειάζεται οικονομικούς πόρους, οι οποίοι αποτελούν βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία επενδυτικών αγαθών καθώς και κεφαλαίου κίνησης. Για παράδειγμα, η πληρωμή μισθών και ημερομισθίων, η εξόφληση προμηθευτών και πιστωτών πρώτων υλών, αγορά ενέργειας κλπ. αποτελούν χαρακτηριστικά μείζονος σημασίας για τη δημιουργία μιας βιώσιμης επένδυσης. Με βάση όσα προηγήθηκαν γίνεται κατανοητό ότι για έναν επιχειρηματία, η εξεύρεση πόρων χρηματοδότησης αποτελεί σημαντικό κριτήριο για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου εξαγωγών του.

Στη συνέχεια παραθέτονται ορισμένοι τρόποι εξεύρεσης οικονομικών πόρων και οι οποίοι είναι οι εξής:

#### **1. Αυτοχρηματοδότηση**

Ένας επιχειρηματίας ο οποίος έχει ως στόχο την ίδρυση μιας νέας προσωπικής επιχείρησης χρηματοδοτεί από δικούς του πόρους κατά το αρχικό στάδιο ίδρυσης. Στη συνέχεια συνάπτει δάνεια σε συνεργασία με πιστωτικά ιδρύματα, αγοράζει

---

<sup>65</sup> Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης

πρώτες ύλες και εξοπλισμό με πίστωση και γενικά στις περισσότερες περιπτώσεις εμπλέκει και άλλους στη χρηματοδότηση της επιχείρησής του.

Όσο αναφορά τις προσωπικές εταιρίες, όπως είναι για παράδειγμα η ομόρρυθμη και η ετερόρρυθμη εταιρία, οι εταίροι συνεισφέρουν κεφάλαιο από τα προσωπικά τους διαθέσιμα το οποίο στη συνέχεια χρησιμοποιείται για τη χρηματοδότηση των αναγκών που μπορεί να έχει η επιχείρηση.

Κοινό χαρακτηριστικό ανάμεσα στις προσωπικές και στις ατομικές εταιρίες αποτελεί η απεριόριστη ευθύνη που έχει οι επιχειρηματίες για οτιδήποτε συμβαίνει, στα πλαίσια των υποχρεώσεων απέναντι στην επιχείρηση. Αυτό συνεπάγεται άμεση ευθύνη για τα χρέη τις εταιρίας τα οποία πολλές φορές καλύπτονται από την προσωπική τους περιουσία, εκτός και αν είναι ετερόρρυθμοι εταίροι, όπου στην περίπτωση αυτή οι ευθύνες του περιορίζονται μέχρι το ύψος της συνεισφοράς τους.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό που αφορά την επιχείρηση είναι η νομική μορφή της ανώνυμης εταιρίας ή της εταιρίας περιορισμένης ευθύνης καθώς και των μετόχων και των εταίρων αντίστοιχα, οι οποίοι έχουν συμμετοχή στη διαδικασία συγκέντρωσης του κεφαλαίου που έχει ανάγκη η επιχείρηση, με σκοπό σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της. Επίσης, και στις αυξήσεις του κεφαλαίου για τις οποίες αποφασίζουν τα όργανα διοίκησης για την εξυπηρέτηση επενδυτικών ή άλλων αναγκών. Στην περίπτωση αυτή, η ευθύνη τους για τα χρέη της επιχείρησης περιορίζεται μέχρι το ύψος της συνεισφοράς τους. Η συγκέντρωση των κεφαλαίων πολλές φορές διευκολύνεται λόγω του περιορισμού του κινδύνου σε συνδυασμό με τη δυνατότητα διορισμού της επαγγελματικής διοίκησης, και το οποίο είναι αποτέλεσμα της εμπιστοσύνης που εμπνέουν οι επιχειρήσεις στους επενδυτές. Οι ανώνυμες εταιρίες οι οποίες είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο συνήθως διευκολύνουν περισσότερο τη συγκέντρωση κεφαλαίων χάρις τη μέθοδο διάθεσης μετοχών στο κοινό με δημόσια εγγραφή.<sup>66</sup>

Επιπροσθέτως, οι όσο αναφορά τους επενδυτές οι οποίοι επενδύουν σε μετοχές ανώνυμων εταιριών καθώς και σε μερίσματα Ε.Π.Ε., παράλληλα με την απολαβή μερίσματος από τη διανομή κερδών, στοχεύουν στην υπεραξία των μεριδίων ή των μετοχών τους που τις περισσότερες φορές δημιουργείται από την επιτυχημένη πορεία των εργασιών της επιχείρησης.

---

<sup>66</sup> Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης)

## 2. **Μακροπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια**<sup>67</sup>

Η συγκεκριμένη μορφή δανεισμού συνήθως παρέχεται από εμπορικές τράπεζες καθώς και από τράπεζες βιομηχανικής ανάπτυξης με σκοπό την αγορά πάγιου εξοπλισμού, η οποία θα εξυπηρετήσει την επιχείρηση για μακρύ χρονικό διάστημα.

Οι περισσότερες περιπτώσεις στις οποίες χορηγούνται δάνεια αφορούν:

- Την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού.
- Την αγορά οικοπέδων.
- Την προμήθεια μεταφορικών μέσων.
- Την αγορά μετοχών και εταιρικών μεριδίων.
- Την καταβολή δικαιωμάτων royalties.

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι το ύψος της χρηματοδότησης, ανάλογα με την επένδυση, υπάρχει περίπτωση να φθάσει και το 100% της αξίας της με διάρκεια μέχρι 10 χρόνια. Καθώς και όσο αναφορά τις αιτήσεις για δανεισμό, πρέπει να συνοδεύονται συνήθως από τα απαραίτητα νομιμοποιητικά έγγραφα, το επιχειρησιακό σχέδιο και τέλος τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης.

## 3. **Βραχυπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια**

Όσο αναφορά τα βραχυπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια, σκοπός τους είναι η χορήγησή τους από τις τράπεζες για την κάλυψη των αναγκών των επιχειρήσεων σε κεφάλαιο κίνησης καθώς επίσης έχουν σύντομη περίοδο αποπληρωμής.

Η χορήγηση των βραχυπρόθεσμων χρηματοδοτήσεων γίνεται με σκοπό:

- Την εκτέλεση συμβάσεων.
- Τη διενέργεια εισαγωγών.
- Την προετοιμασία παραγγελιών εσωτερικού και εξωτερικού,
- έναντι συναλλαγματικών και επιταγών πελατείας των επιχειρήσεων καθώς και
- έναντι φορτωτικών εγγράφων.
- Την κάλυψη τρεχουσών αναγκών του παραγωγικού και συναλλακτικού κυκλώματος της επιχείρησης.

Επίσης, σε ότι αφορά τα βραχυπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια πρέπει να αναφερθεί ότι ανάλογα με την πιστοληπτική τους ικανότητα, οι επιχειρήσεις

---

<sup>67</sup> Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης



μπορούν να χρηματοδοτηθούν μέχρι και το 100% των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών τους. Ακόμα, για τη λήψη δανείου οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να καταθέσουν τα εξής έγγραφα:

- Πιστοποιητικό από το επιμελητήριο.
- Οικονομικά στοιχεία.
- Νομιμοποιητικά έγγραφα.
- Φορολογική και ασφαλιστική ενημερότητα.

#### **4. Κρατικές ενισχύσεις**

Οι κρατικές ενισχύσεις παρέχονται πάντα από το δημόσιο προς τις επιχειρήσεις και συνήθως αφορούν αυτές που εντάσσονται στον εκάστοτε ισχύοντα αναπτυξιακό νόμο της χώρας και οι οποίες διακρίνονται σε:<sup>68</sup>

- Φορολογική απαλλαγή ύψους μέχρι ενός ποσοστού επί της αξίας της ενισχυόμενης επένδυσης ή/και της αξίας της χρηματοδοτικής μίσθωσης. Μια επιχείρηση που εντάσσεται σε αυτό το καθεστώς ενίσχυσης απαλλάσσεται από την καταβολή φόρου εισοδήματος μη διανεμόμενων κερδών την πρώτη δεκαετία από την πραγματοποίηση της επένδυσης. Με τα χρήματα της απαλλαγής σχηματίζεται ισόποσο αφορολόγητο αποθεματικό.
- Επιδότηση τμήματος των καταβαλλόμενων τόκων των μεσομακροπρόθεσμων δανείων τετραετούς τουλάχιστον διάρκειας που λαμβάνονται για την υλοποίηση των δαπανών επένδυσης.
- Επιχορηγήσεις χρηματικών ποσών για την κάλυψη του τμήματος της δαπάνης επενδύσεων.<sup>69</sup>
- Επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης τμήματος των δόσεων χρηματοδοτικής μίσθωσης για την απόκτηση της χρήσης καινούργιου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού.

---

<sup>68</sup> Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης

<sup>69</sup> Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης

Επίσης, η Ελληνική Επικράτεια χωρίζεται σε περιοχές ανάλογα με την ανάπτυξη κάθε περιοχής. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις που εντάσσονται στα αναπτυξιακά προγράμματα που γίνονται στις λιγότερο αναπτυγμένες περιοχές είναι αυτονόητο ότι θα λαμβάνουν και μεγαλύτερα ποσά για την ενίσχυση τους.

## **5. Πιστώσεις προμηθευτών**

Οι πιστώσεις προμηθευτών γίνονται για να βοηθήσουν τους πελάτες τους να επεκτείνουν τον εργασιακό τους κύκλο, καθώς επίσης οι προμηθευτές προσφέρουν μεγάλες σε διάρκεια πίστωσης περιόδους ανάλογα με την πρακτική του ανταγωνισμού. Το κεφάλαιο κίνησης των αγοραστών με την πίστωση αυτή αυξάνεται και συγχρόνως μειώνει το χρηματοδοτικό τους κόστος.

Επιπρόσθετα, με την βοήθεια των μέσων διεθνών πληρωμών, οι εξαγωγείς έχουν την δυνατότητα να χρηματοδοτηθούν και με τις μεθόδους που θα αναφερθούν στη συνέχεια.

## **6. Προθεσμιακή ανέκκλητη και επιβεβαιωμένη ενέγγυος πίστωση**

Η ενέγγυος πίστωση όπως προαναφέρθηκε παραπάνω, προβλέπει την πληρωμή του εμπορεύματος από τον εισαγωγέα σε μία προκαθορισμένη ημερομηνία στο μέλλον ή εναλλακτικά μετά από μία συμφωνημένη περίοδο πίστωσης που ακολουθεί την παρουσίαση φορτωτικών εγγράφων.

Έτσι, ο εισαγωγέας επιλέγοντας να ακολουθήσει αυτό τον τρόπο κερδίζει χρόνο στο να εισαγάγει τα εμπορεύματα του, τη διοχέτευσή τους στην αγορά και στη συνέχεια στην πληρωμή της αξίας της πίστωσης. Σε αρκετές περιπτώσεις συγχρόνως με τη χρηματοδότηση αυτή του εισαγωγέα, μπορεί να κάνει το ίδιο και ο εξαγωγέας, ζητώντας από την τράπεζα που συνεργάζεται να προεξοφλήσει την ενέγγυο πίστωση.

Στη συνέχεια, και αφού παραλάβει τα πιστωτικά έγγραφα, τα ελέγξει και διαπιστώσει ότι αυτά ανταποκρίνονται με ακρίβεια στις προϋποθέσεις και τους όρους της πίστωσης, προεξοφλεί την πίστωση. Αυτό στην πράξη συνεπάγεται καταβολή του ποσού της πίστωσης, μείον την επιβάρυνση του προεξοφλητικού τόκου και εξόδων.

## **7. Προεξόφληση τριτεγγυημένων συναλλαγματικών**

Οι τριτεγγυητικές συναλλαγματικές αποτελούν ένα καθιερωμένο μέσο χρηματοδότησης για τον εισαγωγέα όσο και τον εξαγωγέα. Όσο αναφορά τον εισαγωγέα, του δίνεται η δυνατότητα να πληρώσει την αξία της εισαγωγής κατά τη

λήξη της συναλλαγματικής, καθώς επίσης και στον εξαγωγέα να την προεξοφλήσει έτσι ώστε να χρηματοδοτήσει την εξαγωγή την οποία πραγματοποίησε.

Επιπλέον, σε αυτές τις περιπτώσεις η προεξόφληση πραγματοποιείται χωρίς αναγωγή, που σημαίνει ότι ο εξαγωγέας δεν έχει ευθύνη αφού η συναλλαγματική είναι τριτεγγυημένη από τράπεζα, και η οποία αναλαμβάνει να πληρώσει σε περίπτωση αδυναμίας του εισαγωγέα.

## **8. Ανάλυση απαιτήσεων (Factoring)**

Η ανάληψη απαιτήσεων ή αλλιώς factoring αποτελεί ένα μέσο χρηματοδότησης σύμφωνα με το οποίο οι απαιτήσεις της επιχείρησης κατά των πελατών της αγοράζονται από έναν χρηματοδοτικό οργανισμό. Ο επονομαζόμενος αυτός οργανισμός ως factoring προκαταβάλλει στην επιχείρηση ένα προκαθορισμένο ποσό το οποίο έχει συμφωνηθεί αμέσως μετά την έκδοση των τιμολογίων πωλήσεων και στη συνέχεια καταβάλλει το υπόλοιπο της αξίας μετά την αποπληρωμή τους από τους παραλήπτες του εμπορεύματος. Κατά κύριο λόγο δηλαδή, αναλαμβάνει τη διαχείριση των εισπρακτέων λογαριασμών μιας επιχείρησης, και συγχρόνως αναλαμβάνει τους κινδύνους από επισφαλείς απαιτήσεις. Η συγκεκριμένη περίπτωση ισχύει μόνο για τους πελάτες τις επιχείρησης τους οποίους έχει επιλέξει η εταιρία factoring, τους οποίους θεωρεί αξιόχρεους.<sup>70</sup>

Η χρηματοδότηση μιας επιχείρησης μέσω του factoring προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα, διότι:<sup>71</sup>

- Η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης βελτιώνεται και το οποίο είναι αποτέλεσμα της μη εμφάνισης στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του προμηθευτή των προκαταβολών της εταιρίας factoring αφού δε θεωρούνται δανεισμός.
- Οι πωλήσεις μπορούν πλέον να γίνονται μέσω ανοικτού λογαριασμού με κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου κατά 100% χωρίς έξοδα για τη διαμεσολάβηση τραπεζών.
- Πλέον δεν είναι αναγκαίο το άνοιγμα των πιστώσεων, για την εκτέλεση των παραγγελιών εξωτερικού, όπως δηλαδή η αποδοχή τριτεγγυημένων

---

<sup>70</sup> Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης

<sup>71</sup> Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης

συναλλαγματικών ή η παροχή εμπράγματων ασφαλίσεων, καθώς και η έκδοση εγγυητικών επιστολών.

- Αυξάνει τις ευκαιρίες τις επιχείρησης όσο αναφορά την πραγματοποίηση πωλήσεων, δίνοντας έτσι την δυνατότητα στους προμηθευτές να χορηγούν πίστωση στους πελάτες τους η οποία ξεπερνά πολλές φορές τις 90 μέρες.

Τέλος, για γίνει η χρήση του εξαγωγικού factoring και όσων προαναφέρθηκαν από τον εξαγωγέα, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η υπογραφή σύμβασης συνεργασίας με μία εταιρία factoring της χώρας του. Καθώς και στη συνέχεια η εκχώρηση των απαιτήσεων που έχει κατά των πελατών του στο εξωτερικό σύμφωνα με τα τιμολόγια που έχει εκδώσει.

## **9. Χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing)**

Η χρηματοδοτική μίσθωση ή αλλιώς leasing αποτελεί μία συμφωνία η οποία γίνεται μεταξύ δύο αντισυμβαλλόμενων, του μισθωτή και του εκμισθωτή, χάρις την οποία ο εκμισθωτής που είναι κάτοχος χρήσιμου εξοπλισμού για τον μισθωτή, του παραχωρεί το δικαίωμα να τον χρησιμοποιήσει έναντι καταβολής μισθωμάτων.

Στις διασυνοριακές μισθώσεις όπου αφορούν και τις εξαγωγές, ο εξοπλισμός που επιλέγει ο μισθωτής αγοράζεται συνήθως από εταιρία leasing του εξωτερικού, και στη συνέχεια μισθώνεται σε ελληνική εταιρία leasing, η οποία με τη σειρά της τον μισθώνει σε επιχείρηση που λειτουργεί στην Ελλάδα.

Τα κύρια πλεονεκτήματα τα οποία έχουν οι επιχειρήσεις οποίες επιλέγουν τη χρηματοδότηση τους μίσθωση μέσω του leasing είναι τα ακόλουθα:

- Η ύπαρξη ευελιξίας στην ανάληψη επενδυτικών προγραμμάτων.
- Τα μισθώματα εκπίπτονται από τα ακαθάριστα έσοδα του μισθωτή και μειώνουν τις φορολογικές υποχρεώσεις.
- Το leasing ισοδυναμεί με έμμεση χρηματοδότηση της επιχείρησης με κεφάλαιο κίνησης.
- Η ύπαρξη ανάγκης δέσμευσης μεγάλου κεφαλαίου δεν υπάρχει όσο αναφορά την πραγματοποίηση επενδύσεων, ούτε απαιτούνται πρόσθετες εμπράγματες εξασφαλίσεις.

## **10. Επικουρική χρηματοδοτική υποστήριξη των εξαγωγέων από ασφαλιστικές εταιρίες.**

Οι ασφαλιστικές εταιρίες οι οποίες ασφαλίζουν εξαγωγικές απαιτήσεις από πιστωτικούς και πολιτικούς κινδύνους, παρέχουν επιπρόσθετα και εξυπηρέτηση στους εξαγωγείς με την υποστήριξη βραχυπρόθεσμων πιστωτικών υπερβάσεων αλλά και μέσω χρηματοδότησης δανείων προς τους εξαγωγείς.

Επίσης, μπορούν να βοηθήσουν με την παροχή εγγυήσεων όσο αναφορά την καλή εκτέλεση των συμβατικών υποχρεώσεων των πελατών του εξαγωγέα και την ασφαλιστική κάλυψη πληρωτέων με την εμφάνιση κατά πολιτικών κινδύνων. Οι ακριβείς όροι μιας τέτοιας συνεργασίας αναλύονται από τους ασφαλιστικούς πράκτορες και προσαρμόζονται στις ανάγκες του εξαγωγέα.<sup>72</sup>

### **2.4.2.Κόστος Πωλήσεων (cost of goods sold)**

Κόστος πωληθέντων ονομάζεται το κόστος αγοράς των πωληθέντων και ισούται με το συνολικό ποσό με το οποίο επιβαρύνθηκε η επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει τα εμπορεύματα της.

Το κόστος αγοράς αποτελείται από:

1. Την τιμή αγοράς τοις μετρητοίς (+)
  2. Τα άμεσα ή ειδικά έξοδα αγορών (+)
  3. Τις εκπτώσεις αγορών (-)
  4. Τις επιστροφές αγορών (-)
- 
- 1) Όταν αγοράζονται εμπορεύματα επί πιστώσει, σαν κόστος αγοράς νοείται η τιμή μετρητοίς και όχι αυτή της πίστωσης.
  - 2) Με τα άμεσα ή ειδικά έξοδα νοούνται τα έξοδα μεταφοράς των, τα έξοδα εμπορευμάτων φόρτωσης/εκφόρτωσης, οι δασμοί, οι προμήθειες κ.α.
  - 3) Πρόκειται για τις εκπτώσεις που παρέχουν οι προμηθευτές στην επιχείρηση και αποτελεί μειωτικό στοιχείο του κόστους αγοράς.

---

<sup>72</sup> (Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης

- 4) Είναι οι επιστροφές προϊόντων που κάνει η επιχείρηση στους προμηθευτές της και αποτελεί και αυτό μειωτικό στοιχείο του κόστους αγοράς.

Δεν αποτελούν στοιχεία του κόστους αγοράς:

- Οι **χρεωστικοί τόκοι** στις αγορές με πίστωση γιατί θεωρούνται χρηματοοικονομικό έξοδο.
- Ο **φόρος προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ)** γιατί θα τον πληρώσει η επιχείρηση στον προμηθευτή αλλά θα τον εισπράξει αργότερα από τους καταναλωτές.
- Οι χρεωστικές/ πιστωτικές **συναλλαγματικές διαφορές** γιατί δεν συσχετίζονται με την αγορά ενός προϊόντος αλλά με διακυμάνσεις της τιμής του ξένου νομίσματος.
- Τα **έξοδα** που δεν συσχετίζονται άμεσα με συγκεκριμένες αγορές (π.χ. έξοδα επιστροφής, μισθοί).<sup>73</sup>

#### 2.4.3.Κόστος προώθησης και προβολής

##### Χαρακτηριστικά κόστους προώθησης και προβολής

Οι τιμές των μέσων στις περισσότερες χώρες υπόκεινται σε διαπραγμάτευση. Οι εκπτώσεις των διαφημιστικών γραφείων για το διαφημιστικό χρόνο, συχνά μοιράζονται με τον πελάτη για να μειωθεί το κόστος των μέσων. Ο διαφημιστής μπορεί να διαπιστώσει ότι το κόστος προσέγγισης ενός υποψήφιου πελάτη μέσω της διαφήμισης εξαρτάται από την διαπραγματευτική ικανότητα του πράκτορα.

Οι ελλείψεις διαφημιστικού χρόνου στην εμπορική τηλεόραση, σε ορισμένες αγορές έχουν προκαλέσει σημαντική αύξηση τιμών. Δεν υπάρχει κάποιο σταθερό τιμολόγιο, αλλά αντιθέτως, έχουν ένα σύστημα προαγοράς, σύμφωνα με το οποίο οι διαφημιστές που επιθυμούν να πληρώσουν υψηλότερη τιμή μπορούν να χτυπήσουν τον ήδη προγραμματισμένο διαφημιστικό χρόνο.<sup>74</sup>

#### 2.4.4.Λειτουργικά κόστη

---

<sup>73</sup> Startup Greece (2011), «Πώς να ξεκινήσετε εξαγωγές του προϊόντος σας», [http://www.startupgreece.gov.gr/sites/default/files/Diadikasies\\_Exagwgnw\\_Proionta.pdf](http://www.startupgreece.gov.gr/sites/default/files/Diadikasies_Exagwgnw_Proionta.pdf)

<sup>74</sup> Philip R. Cateora & Jonh L. Graham ( 2003), *International Marketing*, σελ.359

**Λειτουργικά** είναι τα έξοδα που οφείλονται σε συνήθεις δραστηριότητες της επιχείρησης όπως για παράδειγμα είναι το κόστος πωληθέντων, τα έξοδα μεταφοράς των εμπορευμάτων, τα ενοίκια, οι αποσβέσεις, οι χρεωστικοί τόκοι, οι μισθοί, τα ημερομίσθια, οι μεσιτείες, η ανάλωση υλικών κτλ. και τα οποία αναλυθεί σε προηγούμενη υποενότητα πιο διεξοδικά.<sup>75</sup>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ**

#### **ΣΧΕΔΙΟΥ**

#### **3.1.Καθορισμός ενεργειών και οργάνωσή τους**

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και των αποφάσεων που απαιτούνται για την εκτέλεση του στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διαδικασία με την οποία σκοποί, στρατηγικές και πολιτικές εφαρμόζονται μέσω της ανάπτυξης **προγραμμάτων, προϋπολογισμών** και συγκεκριμένων **διαδικασιών**. Παρόλο που η υλοποίηση συνήθως λαμβάνεται υπόψη μετά τη διαμόρφωση της στρατηγικής, η υλοποίηση είναι ένα “τμήμα κλειδί” του στρατηγικού μανάτζμεντ. Η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής επομένως πρέπει να θεωρούνται σαν τις δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος. Τα δύο αυτά στάδια, που αποτελούν τους πυλώνες του στρατηγικού μανάτζμεντ, αν και είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους, είναι τελείως διαφορετικά και η επιτυχία του ενός δεν συνεπάγεται αυτόματα επιτυχία του άλλου.

Η στρατηγική υλοποίηση περιλαμβάνει τη θέσπιση προγραμμάτων για να δημιουργηθεί μια σειρά από νέες επιχειρησιακές δραστηριότητες, προϋπολογισμούς για να κατανείμουν τους πόρους στις νέες δραστηριότητες και

---

<sup>75</sup> Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης

διαδικασίες για να χειρίζονται τις καθημερινές λεπτομέρειες.<sup>76</sup>

### **Προγράμματα<sup>77</sup>**

Ένα πρόγραμμα είναι η δήλωση των δραστηριοτήτων ή των βημάτων που χρειάζονται για να επιτευχθεί ένα σχέδιο. Είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν την αναδιοργάνωση της επιχείρησης, την αλλαγή της φιλοσοφίας και της κουλτούρας της ή την αρχή των ερευνητικών προσπαθειών. Ένα πρόγραμμα προσανατολίζει τη στρατηγική δράση.

### **Προϋπολογισμοί**

Μόλις τα προγράμματα αναπτυχθούν, η διαδικασία των προϋπολογισμών ξεκινά. Οι προϋπολογισμοί αναφέρονται στο κόστος των αναφερόμενων προγραμμάτων. Ο σχεδιασμός των προϋπολογισμών είναι ο τελευταίος πραγματικός έλεγχος που γίνεται σε μια επιχείρηση σχετικά με την σκοπιμότητα των επιλεγμένων στρατηγικών. Μια ιδανική στρατηγική μπορεί να βρεθεί τελείως άσκοπη μόνο μετά από την λεπτομερή κοστολόγηση των συγκεκριμένων προγραμμάτων εφαρμογής.

### **Διαδικασίες**

Οι διαδικασίες είναι ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν λεπτομερώς πως μια συγκεκριμένη εργασία πρέπει να γίνει. Τυπικά ορίζουν τις διάφορες δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν έτσι ώστε να ολοκληρωθεί το πρόγραμμα της επιχείρησης. Γνωστές και ως οργανωτικές ρουτίνες, οι διαδικασίες είναι τα βασικά μέσα με τα οποία οι οργανισμοί επιτυγχάνουν πολλά από αυτά που κάνουν. Οι διαδικασίες πρέπει να εκσυγχρονίζονται για να αντικατοπτρίζουν οποιεσδήποτε αλλαγές στην τεχνολογία καθώς και στη στρατηγική.

Μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 500 επιχειρήσεις αποκάλυψε ότι περισσότερες από τις μισές εταιρίες αντιμετώπισαν τα ακόλουθα 10 προβλήματα κατά την προσπάθειά τους να εφαρμόσουν μία στρατηγική

---

<sup>76</sup> Wheelmen, T. and Hunger, D. (2008), Strategic Management and Business Policy

<sup>77</sup> L.D.Alexander (1991), "Strategy Implementation: Nature of the Problem", International Review of Strategy Management, Vol. 2, No. 1, edited by D.E. Hussey (New York: John Willey & Sons, 1991), p. 73-113



αλλαγή. Τα προβλήματα παρουσιάζονται σύμφωνα με μια καθορισμένη σειρά συχνότητας:<sup>78</sup>

1. Ο συντονισμός των δραστηριοτήτων υλοποίησης ήταν ανεπαρκής.
2. Οι υπάλληλοι που συμμετείχαν είχαν ανεπαρκείς δυνατότητες για την εκτέλεση των εργασιών τους.
3. Η υλοποίηση πήρε περισσότερο χρόνο από ότι είχε αρχικά σχεδιαστεί.
4. Μη ελεγχόμενοι εξωτερικοί παράγοντες είχαν αρνητικές επιπτώσεις στην υλοποίηση.
5. Ανέκυψαν μη αναμενόμενα σημαντικά προβλήματα.
6. Ανταγωνιστικές δραστηριότητες και κρίσεις τράβηξαν την προσοχή από την εφαρμογή.
7. Το σύστημα πληροφόρησης έλεγχε ανεπαρκώς τις δραστηριότητες.
8. Βασικά θέματα και δραστηριότητες υλοποίησης ήταν ανεπαρκώς καθορισμένες.
9. Οι διευθυντές των τμημάτων παρείχαν ανεπαρκή ηγεσία και κατεύθυνση.
10. Η εκπαίδευση και οι οδηγίες που δόθηκαν στους εργαζομένους χαμηλότερου επιπέδου ήταν ανεπαρκείς.<sup>79</sup>

### **3.2.Κριτήρια αξιολόγησης και διαδικασίες**

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου στρατηγικής εξετάζει εάν η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς που έχει θέσει κατά το στάδιο της διαμόρφωσής της. Συγκρίνει τα επιδιωκόμενα με τα πραγματοποιούμενα

---

<sup>78</sup> L.D.Alexander (1991), "Strategy Implementation: Nature of the Problem", International Review of Strategy Management, Vol. 2, No. 1, edited by D.E. Hussey (New York: John Willey & Sons, 1991), p. 73-113

<sup>79</sup> L.D.Alexander (1991), "Strategy Implementation: Nature of the Problem", International Review of Strategy Management, Vol. 2, No. 1, edited by D.E. Hussey (New York: John Willey & Sons, 1991), p. 73-113

αποτελέσματα και παρέχει στη διοίκηση την απαραίτητη πληροφόρηση για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Με βάση την αξιολόγηση, τα στελέχη μπορούν να λάβουν όχι μόνο αναδραστικά αλλά και προδραστικά διορθωτικά μέτρα τα οποία θα οδηγήσουν στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Παρόλο που η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο σημαντικό στοιχείο του στρατηγικού μάνατζμεντ, μπορεί να εντοπίσει αδυναμίες σε προηγούμενα εφαρμοσμένα στρατηγικά σχέδια και επομένως να προκαλέσει την έναρξη της όλης διαδικασίας από την αρχή. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε στάδια:<sup>80</sup>

1. Ορισμός προκαθορισμένων προτύπων
2. Σύγκριση επιθυμητής και πραγματικής επίδοσης
3. Προσδιορισμός αντικειμένου μέτρησης
4. Λήψη διορθωτικών μέσων
5. Μέτρηση της επίδοσης

Η επίδοση είναι το τελικό αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας ή ενός συνόλου δραστηριοτήτων. Περιλαμβάνει τα πραγματικά αποτελέσματα της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι δικαιολογημένη ως προς την ικανότητά του να βελτιώσει την ποιότητα ενός οργανισμού που συνήθως μετριέται από την άποψη των κερδών και της απόδοσης των επενδύσεων.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Γεωργόπουλος, Ν. (2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα: Εκδ. ΕΨΙΛΟΝ

<sup>81</sup> Γεωργόπουλος, Ν. (2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα: Εκδ. ΕΨΙΛΟΝ

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ένα στρατηγικό σχέδιο εξαγωγών σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν στην εν λόγω εργασία αποτελεί μια ολοκληρωμένη και πρακτική προσέγγιση για το θέμα της εξαγωγικής ανάπτυξης των ελληνικών επιχειρήσεων είτε αυτές θέλουν να πουλήσουν προϊόντα, είτε υπηρεσίες στο εξωτερικό.

Όσο αναφορά το νέο επιχειρηματία που βλέπει τις ευκαιρίες στο διεθνές περιβάλλον και θέλει να τις αξιοποιήσει, στο στέλεχος που θέλει να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του και να συμβάλει στην ανάπτυξη της επιχείρησής του διεθνώς, και γενικά σε όσους σκέφτονται να επιχειρήσουν ένα άνοιγμα στις διεθνείς αγορές αλλά δεν ξέρουν από που να αρχίσουν, αποτελεί την καλύτερη και ορθολογικότερη επιλογή. Και αυτό συμβαίνει διότι σε συνδυασμό και με τις εξελίξεις στην τεχνολογία και την ιλιγγιώδη πλέον μετάδοση της πληροφορίας σήμερα, έχει τη δυνατότητα να προσφέρει στον υποψήφιο επιχειρηματία που επιθυμεί να κάνει εξαγωγή του προϊόντος του, τα κατάλληλα δεδομένα και στοιχεία σύμφωνα με τα οποία θα μπορέσει να πάρει τη σωστή απόφαση για την εξαγωγή του προϊόντος του.

Όταν λέμε σωστή απόφαση εννοούμε, ότι έχει σκοπό να βοηθήσει τον επιχειρηματία να κρίνει ο ίδιος για το αν θέλει πραγματικά να κάνει εξαγωγή του προϊόντος του και αν ναι, ποια θα είναι τα σωστά βήματα τα οποία θα πρέπει να ακολουθήσει για να το πετύχει αυτό.

Συνοψίζοντας, αυτό που μπορεί να ειπωθεί είναι ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός προϊόντος προς εξαγωγή αποτελεί ένα αρκετά χρήσιμο εργαλείο στα χέρια του επιχειρηματία, το οποίο αν καταφέρει να το χρησιμοποιήσει σωστά και αποτελεσματικά έχει τη δυνατότητα να τον οδηγήσει στην επιτυχημένη και κερδοφόρα εξαγωγή του προϊόντος του. Για το λόγο αυτό η πρακτική που ακολουθούν οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα, όπου για τις εξαγωγές των προϊόντων τους χρησιμοποιούν αρκετά ξεπερασμένες πλέον μεθόδους όσο αναφορά τις συναλλαγές τους θα πρέπει εκλείψει. Στη συνέχεια παραθέτουμε σχετικό πίνακα ο οποίος αντικατοπτρίζει την εικόνα που επικρατεί σήμερα σε εξαγωγικές εταιρίες της Κρήτης σχετικά με τις μεθόδους που ακολουθούν για την εξαγωγή των προϊόντων τους.

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Σ.1<sup>82</sup></b>		
<b>ΕΤΑΙΡΙΑ</b>	<b>ΤΟΠΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ</b>	<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΞΑΓΩΓΩΝ</b>
ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ	ΝΑΙ	ΟΧΙ <sup>83</sup>
ΠΑΠΙΔΑΚΗΣ Α.Ε. ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΙΧ/ΣΗ (Ν.ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ)	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΤΣΑΣ (Ν.ΛΑΣΙΘΙΟΥ)	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΠΕΖΩΝ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΑΡΧΑΝΩΝ (Ν.ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ)	ΝΑΙ	ΟΧΙ

Όπως βλέπουμε και από τον πίνακα Σ.1 παραπάνω, το συμπέρασμα που προκύπτει μετά από τη σχετική έρευνα που πραγματοποιήθηκε, είναι ότι το

<sup>82</sup> Πηγή: Εμπειρική διερεύνηση. Συγγραφέας Ιωάννης Ατσαλής, σπουδαστής τμήματος Λογιστικής ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ.

<sup>83</sup> Ο τρόπος εξαγωγής πραγματοποιείται με τηλεφωνική επικοινωνία καθώς και με τη χρήση email.

---

στρατηγικό σχέδιο εξαγωγών δεν εφαρμόζεται σε καμία από αυτές. Για το λόγο αυτό, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου δράσης μπορεί να μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί τον ιδανικό προάγγελο για την εξέλιξη και τον εκσυγχρονισμό των εξαγωγών στην Ελλάδα, χαρακτηριστικό που θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις να θέσουν τις βάσεις ώστε να ξαναφτάσουν την Ελλάδα να γίνει και πάλι μία από τις πρώτες εξαγωγικές δυνάμεις στον κόσμο, καθώς όπως είναι γνωστό από αρχαιοτάτων χρόνων αποτελούσε το κέντρο του διεθνούς εμπορίου και των διεθνών συναλλαγών παγκοσμίως λόγω της γεωγραφικής της θέσης και όχι μόνο.

---

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Βιβλία

Αλμπάνης, Β. Ε. (2003), *Παγκοσμιοποίηση*, Αθήνα: Εκδόσεις LIBRO

Αυλωνίτης, Γ., Λυμπερόπουλος, Κ. & Τζαναβάρας, Β. (2009), *Στρατηγικές τιμολόγησης για διεθνείς αγορές*

Γεωργόπουλος, Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδ. ΕΨΙΛΟΝ

Ιωάννου, Ζ. Κ. (2005), *Οικονομολόγος-Οδηγός εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών*, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης

Καραντώνης, Η. (2005), *Διεθνείς οικονομικές σχέσεις*», Τόμος Β., Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη

Περάκης Ε. (1999), *Γενικό μέρος του εμπορικού δικαίου*, σελ.30, Αθήνα: εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη

Πουρναράκης, Ε. Δ. (2004), *Διεθνής Οικονομική, μία εισαγωγική προσέγγιση*, 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

L.D.Alexander (1991), "Strategy Implementation: Nature of the Problem", *International Review of Strategy Management*, Vol. 2, No. 1, edited by D.E. Hussey (New York: John Willey & Sons, 1991), p. 73-113

Blaug, M. (1992), *the Methodology of Economics*, Cambridge University Press

---

Philip R. Cateora & Jonh L. Graham (2003), *International Marketing*, σελ.359

Wheelmen, T. and Hunger, D. (2008), *Strategic Management and Business Policy*

## **Ιστοσελίδες**

Εκτελωνιστές (2013), «Εκτελωνιστές – Εκτελωνισμοί Πειραιά»,

<http://www.ektelonismos.com/>

Ευρετήριο Οικονομικών Όρων (2013), «Ευρετήριο όρου «εξαγωγών»»,

<http://www.euretirio.com/2010/09/exagoges.html>

ΚΕΤΑ (2006), «Οδηγός εξαγωγών βήμα προς βήμα»,

<http://www.ektelonismos.com/Documents/Odigies.pdf>

Europe (2013), «Διεθνής ανταγωνισμός»,

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/external\\_trade/r11022\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/external_trade/r11022_el.htm)

Europe (2013), «Τμήμα τελωνείων Ελλάδας»,

[http://europa.eu/youreurope/business/expanding-business/doing-business-outside-eu/cyprus/index\\_el.htm](http://europa.eu/youreurope/business/expanding-business/doing-business-outside-eu/cyprus/index_el.htm)

Startup Greece (2011), «Πώς να ξεκινήσετε εξαγωγές του προϊόντος σας»,

[http://www.startupgreece.gov.gr/sites/default/files/Diadikasies\\_Exagwgn\\_Proionta.pdf](http://www.startupgreece.gov.gr/sites/default/files/Diadikasies_Exagwgn_Proionta.pdf)

## **Εμπειρική Διερεύνηση**

Πηγή: Εμπειρική διερεύνηση. Συγγραφέας Ιωάννης Ατσαλής, σπουδαστής τμήματος Λογιστικής ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ. Ηράκλειο Κρήτης (2013)

Ο τρόπος εξαγωγής πραγματοποιείται με τηλεφωνική επικοινωνία καθώς και με τη χρήση email.