



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

ΤΟΥ

ΤΟΛΙΟΥ ΑΘ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μάρτιος 2015

Περίληψη

Το δυσμενές επιχειρηματικό κλίμα που επικρατεί στην Ελλάδα δημιουργεί πολλά προβλήματα στις ελληνικές επιχειρήσεις. Μέσα σε αυτό το κλίμα αρκετές επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν διεξόδους επιλέγοντας στρατηγικές που θα τις οδηγήσουν στην ανάπτυξη. Σε συνδυασμό με την εντατικοποίηση του τοπικού ανταγωνισμού αλλά και την διεθνοποίηση των αγορών, η ανάγκη για την προώθηση της εξαγωγικής δραστηριότητας αποτελεί μοχλό ανάπτυξης ακόμα και για μία μεσαία ή μικρή επιχείρηση. Μία από αυτές τις επιχειρήσεις είναι η εταιρεία Victus, η οποία είναι μία εταιρεία παραγωγής τροφίμων.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάπτυξη και παρουσίαση ενός εξαγωγικού σχεδίου για την εταιρεία Victus. Μέσα από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης επισημαίνονται τα αδύνατα και τα δυνατά σημεία της και με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αναδεικνύονται οι ευκαιρίες και οι απειλές που παρουσιάζονται. Συνδυάζοντας τα παραπάνω γίνεται μία ανάλυση SWOT η οποία οδηγεί στην λήψη των κατάλληλων στρατηγικών αποφάσεων ώστε να ασκήσει η επιχείρηση τις εξαγωγικές δραστηριότητες. Ο τελικός στόχος της εργασίας είναι να επιλεγεί η χώρα ή οι χώρες στις οποίες θα εξάγει η επιχείρηση, να βρεθεί η μέθοδος με την οποία θα κάνει τις εξαγωγές και να γίνει ένας προϋπολογισμός του κόστους υλοποίησης του εξαγωγικού σχεδίου.

Abstract

The unfavorable business climate in Greece poses many problems for Greek enterprises. Within this climate, many companies are trying to find outlets choosing strategies that will lead them to growth. In conjunction with the intensification of local competition and the globalization of markets, the need to promote export activity leverages growth even for a middle or small business. One of these companies is Victus, which is a food manufacturing company.

The purpose of this thesis is the development and presentation of an export plan for the company Victus. Through the analysis of the internal environment of the enterprise, strengths and weaknesses are highlighted, while the analysis of the external environment shows the opportunities and threats that emerge. Combining the above, a SWOT analysis is conducted, that leads to proper strategic decisions in order for the company to export. The ultimate goal of this study is to select the country (or countries) in which the company will export, to choose the method of exporting and to estimate the cost of implementing the export plan.

Περιεχόμενα

Περίληψη	i
Abstract	ii
Κατάλογος εικόνων	v
Κατάλογος Πινάκων	v
Κατάλογος γραφημάτων	vi
1 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης	1
1.1 Σύντομη περιγραφή	1
1.2 Ιστορικό	1
1.3 Όραμα	1
1.4 Αποστολή	1
1.5 Αξίες	2
1.6 Συνοπτική περιγραφή λειτουργίας	2
1.6.1 Επιχειρηματικό μοντέλο	2
1.6.2 Εγκαταστάσεις	2
1.6.3 Πελάτες	2
1.6.4 Προμηθευτές	3
1.6.5 Διανομή.....	3
1.7 Προϊόντα.....	3
1.7.1 Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα	4
1.8 Παραγωγική Δυναμικότητα.....	6
1.9 Ανθρώπινο δυναμικό - Οργανόγραμμα	6
1.10 Χρηματοοικονομική ανάλυση	8
1.11 Συμπεράσματα.....	10
1.11.1 Δυνατά σημεία	10
1.11.2 Αδύνατα σημεία	10
2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	11
2.1 Ανάλυση βιομηχανίας τροφίμων.....	11
2.1.1 Αριθμός επιχειρήσεων	11
2.1.2 Κύκλος εργασιών	13
2.1.3 Αξία παραγωγής.....	14
2.1.4 Προστιθέμενη αξία	16
2.1.5 Απασχόληση	17
2.1.6 Μέγεθος επιχειρήσεων.....	18
2.1.7 Κατανάλωση	20

2.1.8	Εναρμονισμένος ΔΤΚ Τρόφιμα.....	25
2.1.9	Εξωτερικό εμπόριο	27
2.1.10	Χρηματοοικονομική ανάλυση	31
2.2	Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.....	35
2.2.1	Είσοδος νέων ανταγωνιστών	35
2.2.2	Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα.....	35
2.2.3	Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	36
2.2.4	Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	36
2.2.5	Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου.....	37
2.3	Συμπεράσματα.....	37
2.3.1	Ευκαιρίες.....	38
2.3.2	Απειλές.....	38
3	Ανάλυση SWOT	40
4	Περιγραφή μεθόδων άσκησης εξαγωγικών δραστηριοτήτων	41
4.1	Εξαγωγές	41
4.2	Κίνητρα για εξαγωγές.....	41
4.2.1	Ενδογενή κίνητρα	42
4.2.2	Εξωγενή κίνητρα.....	43
4.3	Μέθοδοι άσκησης εξαγωγικών δραστηριοτήτων	44
4.3.1	Άμεσες εξαγωγές	46
4.3.2	Έμμεσες εξαγωγές	47
5	Επιλογή των αγορών-στόχων.....	49
5.1	Ανάλυση δεδομένων.....	49
5.2	Επιλογή χώρας.....	61
6	Στρατηγική και εφαρμογή	64
6.1	Στόχοι	65
6.2	Στρατηγικές επιλογές.....	65
6.3	Σχέδια δράσης.....	66
	Κατάλογος αναφορών.....	68
	Παράρτημα	71

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1: Οργανόγραμμα εταιρείας Victus.....	7
Εικόνα 2: Ο Δείκτης Πολιτικής Αστάθειας σε όλο τον κόσμο.....	56

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Χαρτοφυλάκιο προϊόντων και περιγραφή τους	4
Πίνακας 2: Πωλήσεις ανά προϊόν σε €. 2013-2014	4
Πίνακας 3: Διατροφικές συγκρίσεις ανά 100γρ. μαγειρεμένου κρέατος. Ιανουάριος 2013	5
Πίνακας 4: Παραγωγή ανά προϊόν σε kg. 2013-2014.....	6
Πίνακας 5: Κόστος πωληθέντων 2013-2014.....	8
Πίνακας 6: Έξοδα 2013-2014	8
Πίνακας 7: Αποτελέσματα χρήσεων 2013-2014	9
Πίνακας 8: Ισολογισμοί 2013-2014.....	9
Πίνακας 9: Αριθμοδείκτες 2013-2014	9
Πίνακας 10: Οι 4 μεγαλύτεροι κλάδοι σε αριθμό επιχειρήσεων στην μεταποίηση σε Ελλάδα και ΕΕ-27 (2011).....	12
Πίνακας 11. Κύκλος Εργασιών. Τρόφιμα-Μεταποίηση. 2011 (εκατ. €).....	13
Πίνακας 12: Αξία Παραγωγής. Τρόφιμα. 2008-2011 (εκατ. €, μερίδιο στο σύνολο της μεταποίησης).....	15
Πίνακας 13: Αξία παραγωγής στην Ελλάδα. Σύγκριση με όλη την Μεταποίηση. 2008-2011 (εκατ. €).....	16
Πίνακας 14: Προστιθέμενη αξία στα Τρόφιμα και στην Μεταποίηση. Χώρες ΕΕ. 2011 (εκατ. €).....	16
Πίνακας 15: Προστιθέμενη αξία Τροφίμων σε σχέση με άλλους κλάδους της Μεταποίησης. Σύγκριση με ΕΕ-27. (2011).....	17
Πίνακας 16: Αριθμός εργαζομένων. Τρόφιμα – Μεταποίηση. (2012).....	18
Πίνακας 17: Κύκλος εργασιών και αριθμός επιχειρήσεων βάσει μεγέθους επιχείρησης. (2011)	20
Πίνακας 18: Τρόφιμα. Τελική δαπάνη κατανάλωσης των νοικοκυριών. (2012)	22
Πίνακας 19: Τελική καταναλωτική δαπάνη νοικοκυριών ανά σκοπό ως ποσοστό του συνόλου. (2013).....	24
Πίνακας 20: Ρυθμός μεταβολής του εναρμονισμένου δείκτη τιμών καταναλωτή σε ΕΕ-28, Ευρωζώνη και Ελλάδα για την περίοδο 2013-2014.....	26
Πίνακας 21: Εξαγωγές προς χώρες της ΕΕ-28. Τρόφιμα, ποτά & καπνός.....	27
Πίνακας 22: Εισαγωγές από χώρες της ΕΕ-28. Τρόφιμα, ποτά & καπνός.....	28
Πίνακας 23: Ροές εμπορίου στον κλάδο «Τρόφιμα, ποτά & καπνός» στην Ελλάδα.....	29
Πίνακας 24: Σύνολο ενεργητικού, ιδίων κεφαλαίων και κύκλου εργασιών στους υποκλάδους τροφίμων. 2012	32
Πίνακας 25: Μέσος όρος μεγεθών στους υποκλάδους των τροφίμων	32
Πίνακας 26: Κερδοφόρες και ζημιογόνες επιχειρήσεις	34
Πίνακας 27: Χώρες της ΕΕ και έτος έναταξής τους σε αυτή.....	51

Πίνακας 28: Ο Δείκτης Πολιτικής Αστάθειας για τις χώρες της ΕΕ	55
Πίνακας 29: Δείκτης Δυναμικότητας Αγοράς – Market Potential Index - 2014	57
Πίνακας 30: Αριθμός επιχειρήσεων και κύκλος εργασιών. Τρόφιμα. (2011).....	61
Πίνακας 31: Προβλέψεις πωλήσεων (€)	71
Πίνακας 32: Κόστος πωληθέντων. Εκτίμηση	71
Πίνακας 33: Εκτίμηση Δαπανών	71
Πίνακας 34: Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης.....	71
Πίνακας 35: Πρόβλεψη χρηματοροών.....	72

Κατάλογος γραφημάτων

Γράφημα 1: Αριθμός επιχειρήσεων στον κλάδο Τροφίμων. 2011.....	12
Γράφημα 2: Τρόφιμα. Ρυθμός μεταβολής του κύκλου εργασιών. (2008-2011).....	14
Γράφημα 3: Αριθμός επιχειρήσεων κλάδου τροφίμων βάσει μεγέθους επιχείρησης στην ΕΕ-28. (2011) ...	19
Γράφημα 4: Κύκλος εργασιών κλάδου τροφίμων βάσει μεγέθους επιχείρησης στην ΕΕ-28. (2011).....	19
Γράφημα 5: Αριθμός επιχειρήσεων κλάδου τροφίμων βάσει μεγέθους επιχείρησης στην Ελλάδα. (2011)	19
Γράφημα 6: Κύκλος εργασιών κλάδου τροφίμων βάσει μεγέθους επιχείρησης στην Ελλάδα. (2011).....	19
Γράφημα 7: Τρόφιμα. Τελική δαπάνη κατανάλωσης των νοικοκυριών. (2012).....	21
Γράφημα 8: Τελική καταναλωτική δαπάνη νοικοκυριών ανά σκοπό ως ποσοστό του συνόλου. Ελλάδα. 2013	23
Γράφημα 9: Εναρμονισμένος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή τροφίμων (2005 = 100) – Μέσος ετήσιος δείκτης	25
Γράφημα 10: Εναρμονισμένος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή τροφίμων (2005 = 100) – Μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής.....	26
Γράφημα 11: Οι κυριότεροι εμπορικοί εταίροι της Ελλάδας στα τρόφιμα. 2012	30
Γράφημα 12: Εμπορικό ισοζύγιο ανά κατηγορία τροφίμων. Ελλάδα 2010-2013.....	31
Γράφημα 13: Σύνολο μικτών αποτελεσμάτων στους υποκλάδους των τροφίμων.....	33
Γράφημα 14: Σύνολο καθαρών αποτελεσμάτων χρήσης στους υποκλάδους των τροφίμων	33
Γράφημα 15: Το ΑΕΠ των χωρών της ΕΕ για το 2013.....	52
Γράφημα 16: Το κατά κεφαλήν ΑΕΠ των χωρών της ΕΕ για το 2013.....	53
Γράφημα 17: Ο ρυθμός μεταβολής του ΑΕΠ των χωρών της ΕΕ για το διάστημα 2010-2013	54
Γράφημα 18: Καθαρό διαθέσιμο εισόδημα νοικοκυριών. 2011	58
Γράφημα 19: Η Πραγματική Ιδιωτική Κατανάλωση κατά κεφαλή για το έτος 2013	59
Γράφημα 20: Τρόφιμα. Τελική δαπάνη κατανάλωσης & κατά κεφαλή κατανάλωση των νοικοκυριών. (2012).....	60
Γράφημα 21: Τρόφιμα. Τελική δαπάνη κατανάλωσης των νοικοκυριών. Τρέχουσες τιμές (εκατ. €)	60

1 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης

1.1 Σύντομη περιγραφή

Επωνυμία: Victus

Νομική μορφή: Ι.Κ.Ε.

Ημερομηνία Ίδρυσης: 1/1/2013

Διεύθυνση: Βενιζέλου 1, Λάρισα

e-mail: info@victus.eu

Η εταιρεία Victus είναι μία νέα εταιρεία η οποία παράγει υψηλής ποιότητας, βιολογικά, gourmet τρόφιμα. Η έδρα της βρίσκεται στη Λάρισα και απασχολεί ως μόνιμο προσωπικό τέσσερα άτομα. Ιδρυτές και διαχειριστές της είναι οι κα Αλεξίου Βασιλική και ο κος Γούναρης Νικηφόρος.

1.2 Ιστορικό

Αν και η εταιρεία Victus έχει μόλις δύο χρόνια ζωής, οι ιδρυτές της εταιρείας έχουν προηγούμενη εμπειρία στα τρόφιμα αφού προέρχονται από την οικογενειακή επιχείρηση «Φάρμα Αλεξίου» η οποία δραστηριοποιείται εδώ και δεκαπέντε χρόνια στην βιολογική εκτροφή αμερικανικών βισώνων, ελληνικών αγριόχοιρων και μαύρων χοίρων και ισπανικών αιγών της φυλής Murciana-Granadina. Η παραπάνω επιχείρηση αποτελεί τον αποκλειστικό προμηθευτή κρέατος της εταιρείας Victus. Όσον αφορά το κρέας, η αποκλειστικότητα των δύο εταιρειών είναι αμοιβαία και έτσι, λειτουργούν σαν ένα σύστημα με σκοπό να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

1.3 Όραμα

Όραμα της εταιρείας είναι να γίνει μία από τις πιο επιτυχημένες ευρωπαϊκές εταιρείες στον κλάδο των βιολογικών τροφίμων παράγοντας υψηλής ποιότητας, ανώτερης διαθρεπτικής αξίας προϊόντα, σύμφωνα με τις αρχές της βιολογικής γεωργίας και κτηνοτροφίας.

1.4 Αποστολή

Η εταιρεία Victus συμβάλλει στην καθιέρωση μιας υγιεινής βιολογικής διατροφής με σεβασμό, στη φύση, το περιβάλλον και τα ζώα.

1.5 Αξίες

Πεποίθηση των ιδρυτών της εταιρείας είναι ότι η ευημερία του ανθρώπου προέρχεται από έναν αρμονικό και ισορροπημένο τρόπο ζωής. Με γνώμονα αυτή τη φιλοσοφία δημιουργήθηκε η εταιρεία ώστε να μπορεί να συνεισφέρει στην κοινωνία, προσφέροντας στους ανθρώπους την δυνατότητα να υιοθετήσουν ασφαλείς, υγιεινές και ισορροπημένες διατροφικές συνήθειες.

1.6 Συνοπτική περιγραφή λειτουργίας

1.6.1 Επιχειρηματικό μοντέλο

Η εταιρεία ακολουθεί ένα αρκετά απλό επιχειρηματικό μοντέλο παράγοντας και παρέχοντας τα προϊόντα της με σκοπό οι πωλήσεις της να ξεπερνούν τα κόστη και τις δαπάνες της. (Wheelen & Hunger, 2012)

Οι κύριες δραστηριότητες που πραγματοποιούνται εντός της εταιρείας είναι η γενική και η χρηματοοικονομική διοίκηση, ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι δραστηριότητες μάρκετινγκ, η διαχείριση παραγγελιών, η διαχείριση προμηθειών, η ανάπτυξη προϊόντων και η διαχείριση διεργασιών.

1.6.2 Εγκαταστάσεις

Οι εγκαταστάσεις αποτελούνται από έναν χώρο γραφείων, όπου οι διεξάγονται οι διοικητικές εργασίες, από έναν χώρο αποθήκευσης για τις πρώτες ύλες εκτός του κρέατος, όπως για τα αρτύματα, τα υλικά συσκευασίας και τα τελικά προϊόντα και ένα χώρο με εξοπλισμό συσκευασίας. Επειδή τα παραπάνω απαιτούν ελάχιστο χώρο, δεν υπάρχει ανάγκη για δέσμευση κτιρίων μεγάλης έκτασης.

Η παραγωγή των προϊόντων γίνεται στις εγκαταστάσεις συνεργαζόμενης επιχείρησης (outsourcing), εντός του νομού, η οποία αναλαμβάνει την προσωρινή αποθήκευση των πρώτων υλών (συμπεριλαμβανομένου και του κρέατος), την παρασκευή των προϊόντων, την συσκευασία και την αποστολή στους μεγάλους πελάτες.

1.6.3 Πελάτες

Μεγάλοι πελάτες είναι μεγάλες αλυσίδες supermarket των οποίων τα κέντρα διανομής βρίσκονται στην Αθήνα και στην Θεσσαλονίκη, άρα η γεωγραφική θέση της εταιρείας είναι ευνοϊκή όσον αφορά την εξυπηρέτησή τους. Τα καταστήματα λιανικής στην υπόλοιπη Ελλάδα εξυπηρετούνται από εταιρεία διανομής (βλ. σελ. 3, κεφ.1.6.5)

εκτός από ελάχιστα στα οποία οι πωλήσεις γίνονται απ' ευθείας από την εταιρεία και τα οποία βρίσκονται στους νομούς Λάρισας, Μαγνησίας, Τρικάλων και Καρδίτσας.

1.6.4 Προμηθευτές

Όπως αναφέρεται και παραπάνω, αποκλειστικός προμηθευτής της κυριότερης πρώτης ύλης, που είναι το κρέας, είναι η εταιρεία «Φάρμα Αλεξίου». Με την παραπάνω εταιρεία υπάρχει άμεσος συντονισμός όσον αφορά τις διαδικασίες εκτροφής των ζώων, τις διαθέσιμες ποσότητες, τις αποστολές κρέατος κλπ.

Οι υπόλοιπες πρώτες ύλες όπως, τα αρτύματα, τα μπαχαρικά, τα υλικά συσκευασίας κλπ. συνεισφέρουν γενικά σε μικρό ποσοστό στα τελικά προϊόντα και προέρχονται από διάφορους προμηθευτές εντός και εκτός Ελλάδας, σύμφωνα πάντα με τις απαιτούμενες προδιαγραφές.

1.6.5 Διανομή

Την προώθηση και την φυσική διανομή στα καταστήματα λιανικής αναλαμβάνει η εταιρεία Bio-Green, η οποία λειτουργεί σαν ενδιάμεσος έμπορος χονδρικής αγοράζοντας τα προϊόντα και μεταπωλώντας τα. Αυτό το γεγονός, απαλλάσσει την εταιρεία Victus από την υποχρέωση να διατηρεί ψυκτικούς θαλάμους και οχήματα μεταφοράς ψυχρού φορτίου που είναι απαραίτητα για την διανομή των προϊόντων. Επίσης, δεν υπάρχει ανάγκη στρατολόγησης προσωπικού πωλήσεων για την προώθηση των προϊόντων στα καταστήματα λιανικής.

1.7 Προϊόντα

Η εταιρεία Victus έχει αυτή τη στιγμή στο χαρτοφυλάκιό της δύο σειρές προϊόντων: μία από κρέας μαύρου χοίρου και μία από βίσωνα. Όλα είναι βιολογικά και πιστοποιούνται από τον οργανισμό TUV Hellas. Τα προϊόντα είτε έχουν τη μορφή συσκευασμένου κρέατος είτε είναι αλλαντικά που έχουν υποστεί θερμική επεξεργασία και συσκευαστεί. Στον Πίνακα 1 φαίνονται τα προϊόντα και τα χαρακτηριστικά τους.

Πίνακας 1: Χαρτοφυλάκιο προϊόντων και περιγραφή τους

Σειρά	Κοινά χαρακτηριστικά σειράς	Προϊόν	Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά προϊόντος
Αλλαντικά μαύρου χοίρου	Αλλαντικά από επιλεγμένα κομμάτια βιολογικού κρέατος από μαύρο χοίρο. Πολύ χαμηλή περιεκτικότητα σε λιπαρά.	Λουκάνικο	Δεν χρησιμοποιείται πρόσθετο λίπος όπως συνηθίζεται στην παρασκευή του παραδοσιακού λουκάνικου.
		Σαλάμι καπνιστό	
		Σαλάμι Kid	Με πιο ήπια γεύση, ιδανικό για παιδιά.
Vienna	Αλλαντικά σε φέτες από επιλεγμένα κομμάτια βιολογικού κρέατος από μαύρο χοίρο. Πολύ χαμηλή περιεκτικότητα σε λιπαρά.	Μπούτι καπνιστό	
		Μπριζόλα καπνιστή	
		Φιλέτο καπνιστό	
Βίσωνα	Προϊόντα από βιολογικό κρέας βίσωνα. Πολύ χαμηλή περιεκτικότητα σε λιπαρά.	Φιλέτο	
		Λουκάνικα βίσωνα	Δεν χρησιμοποιείται πρόσθετο λίπος όπως συνηθίζεται στην παρασκευή του παραδοσιακού λουκάνικου.
		Μπριζόλα	

Από τα παραπάνω προϊόντα, η σειρά με τα αλλαντικά από μαύρους χοίρους είναι η πρώτη με την οποία ξεκίνησε η εταιρεία και κυκλοφορεί στην ελληνική αγορά εδώ και πάνω από δύο χρόνια, η σειρά Vienna καταγράφει περίπου έναν χρόνο ζωής και η σειρά από προϊόντα από κρέας βίσωνα μόλις εμφανίστηκε στα ράφια των καταστημάτων.

Πίνακας 2: Πωλήσεις ανά προϊόν σε €. 2013-2014

Προϊόν	2013		2014	
	Πωλήσεις	Ποσοστό	Πωλήσεις	Ποσοστό
Λουκάνικο μαύρου χοίρου	45.700	49.03%	52.200	44.65%
Σαλάμι μαύρου χοίρου	32.200	34.55%	35.500	30.37%
Σαλάμι Kid μαύρου χοίρου	15.300	16.42%	17.600	15.06%
Vienna Μπριζόλα καπνιστή	-	-	4.500	3.85%
Vienna Μπούτι καπνιστό	-	-	5.000	4.28%
Vienna Φιλέτο καπνιστό	-	-	2.100	1.80%
Σύνολο	€93.200	100%	€116.900	100%

1.7.1 Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

Το κυριότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία Victus είναι η ανώτερη ποιότητα των προϊόντων της και η ιδιαιτερότητα των πρώτων υλών και συγκεκριμένα του κρέατος που χρησιμοποιείται. Αυτή η ανώτερη ποιότητα πηγάζει αφ' ενός μεν από το ιδιαίτερο οικοσύστημα των εκτάσεων της «Φάρμας Αλεξίου» (η οποία αποτελεί τον

αποκλειστικό προμηθευτή κρέατος), μέσα στο οποίο εκτρέφονται τα ζώα σύμφωνα με τις αρχές της βιολογικής κτηνοτροφίας και αφ' ετέρου από την μοναδικότητα των ζώων.

Πιο συγκεκριμένα οι μαύροι χοίροι που εκτρέφονται είναι ελληνικής φυλής, η οποία φυλή υπάρχει και αναπαράγεται στην Ελλάδα από τα αρχαία χρόνια. Με την εκβιομηχάνιση του κλάδου προτιμήθηκαν φυλές χοίρων από άλλες χώρες που δίνουν μεγαλύτερη απόδοση όσον αφορά το κρέας αλλά και τις γεννήσεις. Παρ' όλα αυτά, το κρέας του ελληνικού μαύρου χοίρου είναι πιο υγιεινό με λιγότερα λιπαρά και περισσότερες πρωτεΐνες και σε συνδυασμό με τη μέθοδο της εκτατικής κτηνοτροφίας (ελευθέρως βοσκής) είναι πιο εύγευστο από τα συμβατικά χοιρινά κρέατα. Τα τελευταία χρόνια γίνεται προσπάθεια επανένταξης του μαύρου χοίρου στις τάξεις των αγροκτημάτων τους από διάφορους κτηνοτρόφους στην Ελλάδα.

Ακόμη πιο ιδιαίτερο από το κρέας μαύρου χοίρου είναι αυτό του βίσωνα και συγκεκριμένα του αμερικανικού. Η «Φάρμα Αλεξίου» είναι η μια από τις δύο φάρμες στα Βαλκάνια που έχει αμερικανικούς βίσωνες (η άλλη βρίσκεται στην Βουλγαρία) και μία από τις λιγιστές στην Ευρώπη. Ο βίσων είναι ένα ζώο το οποίο είναι γενικά άγνωστο στο ευρύτερο κοινό και ιδιαίτερα στο ευρωπαϊκό. Υπάρχει, γενικά, η λανθασμένη αντίληψη ότι είναι το ίδιο ζώο με τον βούβαλο και επιπλέον δεν είναι γνωστά τα προτερήματα που προσφέρει το κρέας του. Το κρέας βίσωνα είναι πλούσιο σε πρωτεΐνες, σε σίδηρο, σε νιασίνη, στο λινελαϊκό οξύ το οποίο μειώνει τον κίνδυνο εμφάνισης καρκίνου, του διαβήτη και διαταραχές του ανοσοποιητικού, σε σελήνιο το οποίο δρα σαν ενισχυτικό της καλής διάθεσης, στην αντιοξειδωτική βιταμίνη B12, σε Ω3 λιπαρά και είναι χαμηλό σε κορεσμένα λιπαρά, χοληστερόλη και θερμίδες. Όσον αφορά τη γεύση του είναι πιο γλυκιά και γεμάτη. (Anon., n.d.; Ogren, 2012). Στον Πίνακα 3 Πίνακας 3 φαίνονται, ενημερωμένα, τα αποτελέσματα έρευνας που έχει κάνει ο Dr. Marchello στο πανεπιστήμιο της Βόρειας Ντακότας. (Marchello, 1996)

Πίνακας 3: Διατροφικές συγκρίσεις ανά 100γρ. μαγειρεμένου κρέατος. Ιανουάριος 2013

Είδος	Λίπος (g)	Πρωτεΐνες (g)	Θερμίδες (kcal)	Χοληστερόλη (mg)	Σίδηρος (mg)	Βιταμίνη B12 (mg)
Βίσων	2,42	28,44	143	82	3,42	2,86
Βοδινό	18,54	27,21	283	87	2,72	2,50
Μοσχάρι	8,09	29,89	201	86	2,99	2,64
Χοιρινό	9,21	27,51	201	84	1,00	0,68
Κοτόπουλο	7,41	28,93	190	89	1,21	0,33
Σολωμός	6,69	25,40	169	84	0,50	5,67

Πηγή: <http://www.bisoncentral.com/cooking-bison/nutrition-information>

1.8 Παραγωγική Δυναμικότητα

Όπως προαναφέρθηκε η παραγωγή των προϊόντων γίνεται στις εγκαταστάσεις συνεργαζόμενης εταιρείας. Η στενή συνεργασία με την εν λόγω εταιρεία είναι πρωταρχικής σημασίας προκειμένου να παράγονται προϊόντα που ανταποκρίνονται σε υψηλές προδιαγραφές υγιεινής, ασφάλειας και ποιότητας.

Οι άνθρωποι της εταιρείας Victus εποπτεύουν όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας ώστε να ελέγχονται όχι μόνο οι προδιαγραφές αλλά και τα χρονοδιαγράμματα έτσι ώστε να μπορούν τα προϊόντα να φτάνουν εγκαίρως στα ράφια.

Ο μέγιστος όγκος παραγωγής που είναι διαθέσιμος είναι της τάξης των 20 τόνων τελικού προϊόντος ανά μήνα κατά μέσο όρο. Αυτό το μέγεθος μπορεί να αυξηθεί κατά 25% αν κατατεθεί εγκαίρως σχέδιο παραγωγής.

Για το 2014 ο μέσος όρος των τελικών προϊόντων που παράχθηκαν είναι περίπου 730 κιλά τελικών προϊόντων ανά μήνα. Είναι σαφές ότι υπάρχει ένα τεράστιο πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας το οποίο η εταιρεία μπορεί να εκμεταλλευτεί. Το θετικό της συνεργασίας με τον εξωτερικό συνεργάτη είναι ότι αυτό το πλεόνασμα δεν επιβαρύνει την εταιρεία με κάποιο κόστος. Ο Πίνακας 4 δείχνει τις παραχθείσες ποσότητες για το 2013 και το 2014.

Πίνακας 4: Παραγωγή ανά προϊόν σε kg. 2013-2014

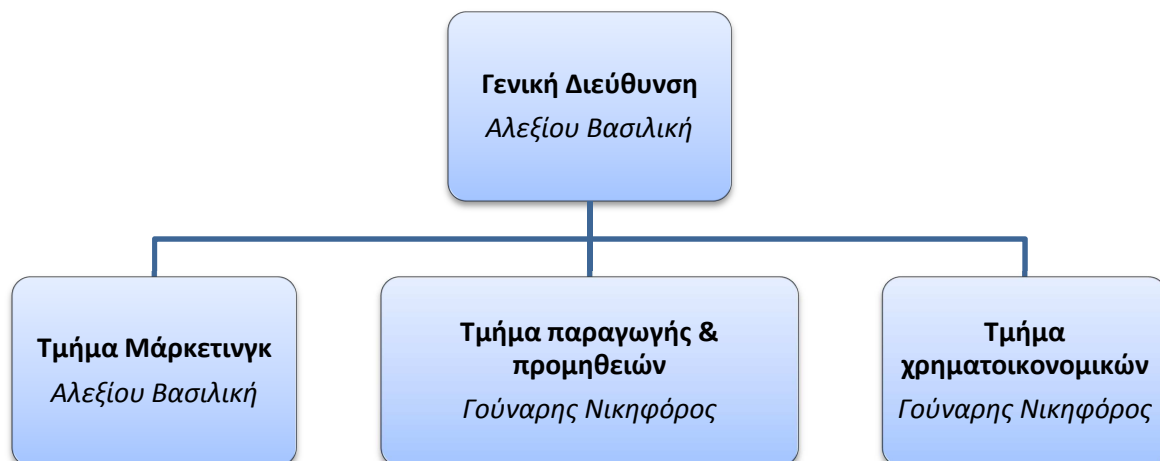
Προϊόν	2013	2014
Λουκάνικο μαύρου χοίρου	3500	4350
Σαλάμι μαύρου χοίρου	2000	2500
Σαλάμι Kid μαύρου χοίρου	1200	1300
Vienna Μπριζόλα καπνιστή	-	250
Vienna Μπούτι καπνιστό	-	250
Vienna Φιλέτο καπνιστό	-	95
Σύνολο	6700	8745

1.9 Ανθρώπινο δυναμικό - Οργανόγραμμα

Η οργανωτική δομή της εταιρείας είναι πολύ απλή, με τους δύο ιδρυτές να αναλαμβάνουν τον συντονισμό και την διαχείριση όλων των δραστηριοτήτων και να αναθέτουν τις υπόλοιπες εργασίες στους υπαλλήλους.

Οι δραστηριότητες κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις ομάδες που διαχειρίζονται τα παρακάτω τέσσερα τμήματα (Εικόνα 1):

- Η *γενική διεύθυνση* αναλαμβάνει το συντονισμό όλων των τμημάτων, τον στρατηγικό σχεδιασμό, τον έλεγχο και την εφαρμογή των σχεδίων και την διαχείριση του προσωπικού.
- Το *τμήμα μάρκετινγκ* ασχολείται με τις πωλήσεις, την προώθηση, την διαφήμιση και προβολή των προϊόντων, τις πελατειακές σχέσεις, την έρευνα αγοράς και την ανάπτυξη προϊόντων.
- Το *τμήμα παραγωγής και προμηθειών* οργανώνει και διαχειρίζεται τις προμήθειες, την αποθήκη, την παραγωγική διαδικασία και τον ποιοτικό έλεγχο των προϊόντων.
- Στο *τμήμα χρηματοοικονομικών* γίνονται οι λογιστικές εργασίες και η κοστολόγηση.



Εικόνα 1: Οργανόγραμμα εταιρείας Victus

Η εταιρεία Victus είναι μία εταιρεία την οποία διαχειρίζονται δύο νέοι άνθρωποι με μοντέρνες αντιλήψεις και θέληση να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο. Αν και η πεποίθησή τους είναι ότι η εξωστρεφείς επιχειρήσεις μπορούν να αποτελέσουν πυλώνα ανάπτυξης όχι μόνο για τις ίδιες, αλλά και για ολόκληρη τη χώρα, δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία στις εξαγωγές.

1.10 Χρηματοοικονομική ανάλυση

Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας Victus, στο τέλος του 2013, ήταν €93.200 και στο τέλος του 2014 κυμάνθηκε στα €116.900. (Πίνακας 2, σελ.4). Το μικτό κέρδος για το 2013 ήταν €34.672 και για το 2014 €40.134. Το λειτουργικό κέρδος κυμάνθηκε στα €16.872 και €18.034 για το 2013 και το 2014 αντίστοιχα. Ο ισολογισμός για τις χρήσεις 2013 και 2014 φαίνονται στον Πίνακα 8. Το μικτό περιθώριο κέρδους παρουσίασε μείωση το 2014 σε σχέση με το 2013 σε 34,33% από 37,20%. Το ίδιο συμβαίνει και με το καθαρό περιθώριο κέρδους να πέφτει στο 15,43% το 2014, από 18,10% το 2013.

Πίνακας 5: Κόστος πωληθέντων 2013-2014

	2013		2014	
Αρχικό απόθεμα α' υλών	800	1,4%	1.500	2,0%
Αγορές α' υλών	40.928	69,9%	49.566	64,6%
Τελικό απόθεμα α' υλών	1.500	2,6%	1.000	1,3%
<i>Συνολικό κόστος α' υλών</i>	<i>40.228</i>	<i>68,7%</i>	<i>50.066</i>	<i>65,2%</i>
<i>Κόστος άμεσης εργασίας</i>	<i>12.000</i>	<i>20,5%</i>	<i>20.400</i>	<i>26,6%</i>
<i>Γενικά έξοδα</i>	<i>6.300</i>	<i>10,6%</i>	<i>6.300</i>	<i>8,2%</i>
Συνολικό κόστος παραχθέντων	€58.528	100,00%	€76.766	100,00%
Αρχικό απόθεμα τελικών προϊόντων	0	0,0%	0	0,0%
Τελικό απόθεμα τελικών προϊόντων	0	0,0%	0	0,0%
Συνολικό κόστος πωληθέντων	€58.528	100,00%	€76.266	100,00%

Πίνακας 6: Έξοδα 2013-2014

	2013		2014	
Ταξίδια	800	4,5%	1.500	6,8%
Διαφήμιση	1.000	5,6%	2.500	11,3%
Αποστολές προϊόντων	1.000	5,6%	1.300	5,9%
Άλλες δαπάνες	1.500	8,4%	1.800	8,1%
<i>Συνολικά έξοδα πωλήσεων (€)</i>	<i>4.300</i>	<i>33,7%</i>	<i>7.100</i>	<i>32,1%</i>
Μισθοί διοίκησης	6.000	33,7%	6.000	27,1%
Τηλεπικοινωνίες	1.000	5,6%	1.000	4,5%
Έξοδα γραφείου	5.500	30,9%	6.000	27,1%
<i>Συνολικά διοικητικά έξοδα (€)</i>	<i>12.500</i>	<i>70,2%</i>	<i>13.000</i>	<i>58,8%</i>
<i>Ανάπτυξη προϊόντων (€)</i>	<i>1.000</i>	<i>5,6%</i>	<i>2.000</i>	<i>9,0%</i>
Σύνολο εξόδων (€)	€17.800	100,0%	€22.100	100,0%

Πίνακας 7: Αποτελέσματα χρήσεων 2013-2014

	2013	2014
Πωλήσεις	93.200	116.900
Κόστος πωληθέντων	58.528	76.766
Μικτό κέρδος	€ 34.672	€ 40.134
Συνολικά έξοδα	€ 17.800	€ 22.100
Λειτουργικό κέρδος	€ 16.872	€ 18.034
Φόροι	4.218	4.509
Καθαρό κέρδος	€ 12.654	€ 13.526

Πίνακας 8: Ισολογισμοί 2013-2014

<u>Ενεργητικό</u>	2013	2014	<u>Παθητικό</u>	2013	2014
Πάγιο ενεργητικό			Ίδια κεφάλαια		
Μηχανήματα – Μηχ. Εξοπλισμός	3.000	5.000	Κεφάλαιο	500	500
Έπιπλα & λοιπός εξοπλισμός	2.000	3.500	Κέρδη	12.654	13.525
Σύνολο πάγιου ενεργητικού	€ 5.000	€ 8.500	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	€ 13.154	€ 14.025
Κυκλοφορούν Ενεργητικό			Υποχρεώσεις		
Αποθέματα			Προμηθευτές	750	5.000
Α' ύλες	1.500	800	Σύνολο υποχρεώσεων	€ 750	€ 5.000
Απαιτήσεις					
Πελάτες	800	500			
Διαθέσιμα					
Ταμείο	1.254	1.725			
Καταθέσεις	5.350	7.500			
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	€ 8.904	€ 10.525			
Γενικό σύνολο ενεργητικού	€ 13.904	€ 19.025	Γενικό σύνολο	€ 13.904	€ 19.025

Πίνακας 9: Αριθμοδείκτες 2013-2014

	2013	2014
Δείκτες κερδοφορίας		
Μικτό περιθώριο κέρδους	37,20%	34,33%
Καθαρό περιθώριο κέρδους	18,10%	15,43%
Δείκτες αποδοτικότητας		
Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων	1,28	1,29
Απόδοση Απασχολούμενων Κεφαλαίων	1,21	0,95
Δείκτες ρευστότητας		
Κυκλοφοριακή ρευστότητα	11,87	2,11
Άμεση ή ταμειακή ρευστότητα	9,87	1,95
Κεφάλαιο κίνησης	8154	5525
Δείκτες χρηματοοικονομικής διάρθρωσης		
Σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια	0,06	0,36
Δείκτες δραστηριότητας		
Μέσος όρος προθεσμίας είσπραξης απαιτήσεων	3,13	1,56
Μέσος όρος προθεσμίας εξόφλησης προμηθευτών	4,68	23,77
Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων	39,02	95,96
Διάρκεια παραμονής αποθεμάτων	9,35	3,80

1.11 Συμπεράσματα

Η εταιρεία Victus διαθέτει στελέχη τα οποία υποστηρίζουν την εξωστρέφεια αλλά δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία στις εξαγωγές. Αν και γίνονται προσπάθειες επιμόρφωσης πάνω στις διαδικασίες των εξαγωγών μέσα από σεμινάρια, χρειάζεται καθοδήγηση από ανθρώπους με εμπειρία, τουλάχιστον για τα πρώτα βήματα εκτός Ελλάδας.

Τα προϊόντα που διαθέτει έχουν χαρακτηριστικά και οφέλη για τον καταναλωτή που είναι δυσεύρετα στην αγορά. Δυστυχώς, αυτά δεν είναι ευρέως γνωστά στο καταναλωτικό κοινό, κυρίως, λόγω αδυναμίας επένδυσης στην προώθησή τους.

Το γεγονός ότι η παραγωγή των προϊόντων γίνεται σε εγκαταστάσεις συνεργαζόμενης επιχείρησης, έχει το πλεονέκτημα ότι δεν χρειάζεται να επενδυθούν κεφάλαια στην κατασκευή εγκαταστάσεων, ούτε να δαπανώνται χρήματα για τα λειτουργικά τους έξοδα. Για τον όγκο πωλήσεων που έχει η εταιρεία, μία τέτοια επένδυση δεν θα ήταν συμφέρουσα. Το μειονέκτημα είναι ότι αυξάνεται το κόστος των προϊόντων και σε συνδυασμό με το επιπρόσθετο κόστος από τους ενδιάμεσους μεταπωλητές με το οποίο επιβαρύνονται, η τιμή ραφιού είναι αρκετά υψηλή.

Η αμοιβαία αποκλειστική σχέση που υπάρχει με την «Φάρμα Αλεξίου» δίνει την ευκαιρία στην εταιρεία να χρησιμοποιεί υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες στα προϊόντα της θωρακίζοντας, έτσι, αυτό το πλεονέκτημα απέναντι στον ανταγωνισμό, προς όφελος και των δύο εταιρειών.

Παρακάτω βλέπουμε συνοπτικά τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης.

1.11.1 Δυνατά σημεία

- Εξωστρεφής φιλοσοφία της διοίκησης
- Καινοτόμα προϊόντα με μοναδικά χαρακτηριστικά
- Χαμηλά σταθερά κόστη λόγω outsourcing
- Ισχυρή σχέση με τον προμηθευτή της βασικής α' ύλης, του κρέατος

1.11.2 Αδύνατα σημεία

- Έλλειψη εμπειρίας στις εξαγωγές
- Τα οφέλη των προϊόντων είναι άγνωστα στο ευρύ κοινό
- Μικρή πελατειακή βάση και δυσκολία διεύρυνσής της
- Υψηλή τιμή προϊόντων

2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

2.1 Ανάλυση βιομηχανίας τροφίμων

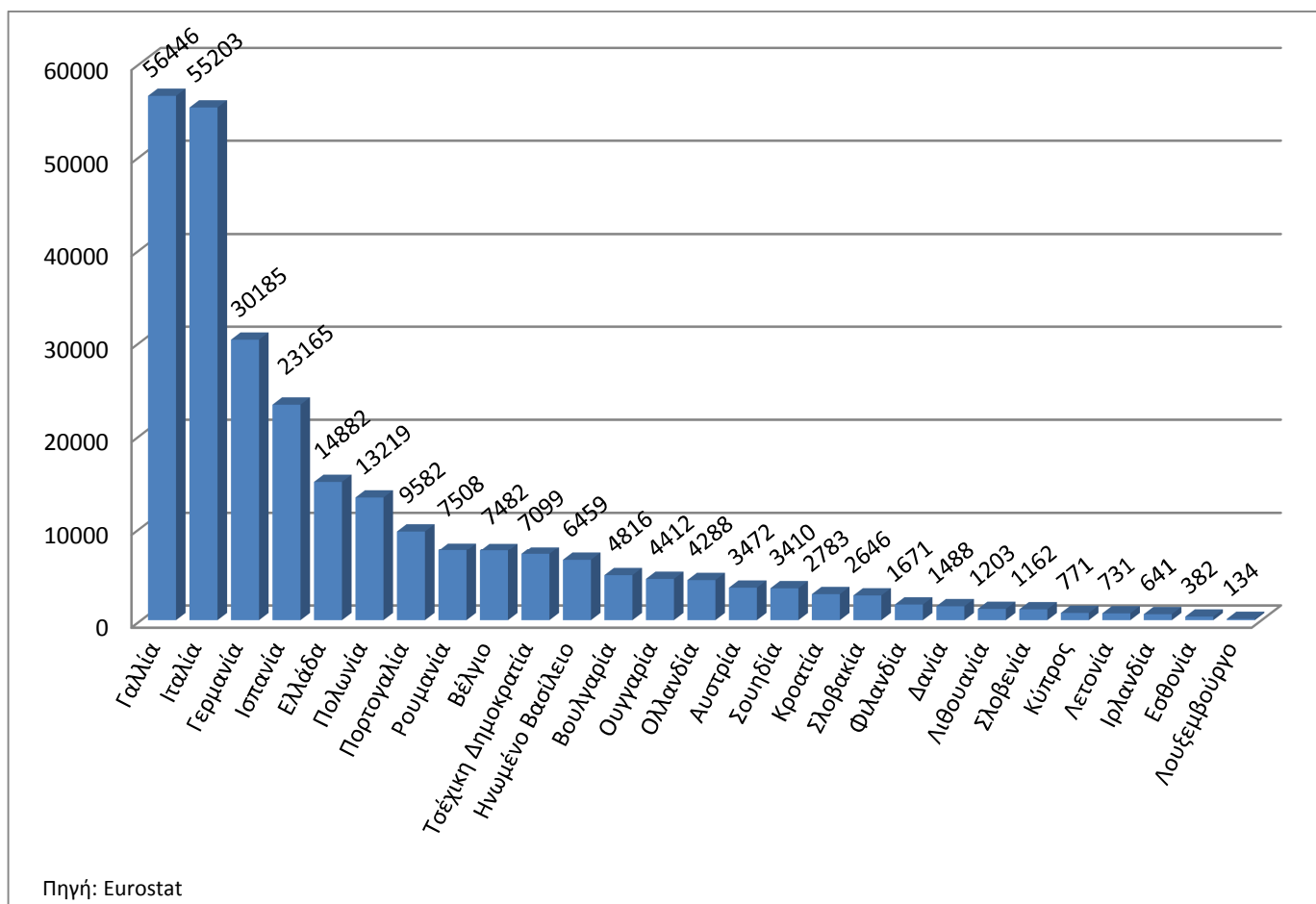
Η βιομηχανία τροφίμων και ποτών αποτελεί έναν από τους βασικότερους πυλώνες της οικονομίας όχι μόνο της Ελλάδας αλλά και της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για την Ελλάδα, έχει σταθερά πρωταγωνιστικό ρόλο στον δευτερογενή τομέα της εγχώριας οικονομίας, αφού αποτελεί μία από τις κινητήριες δυνάμεις της ελληνικής μεταποίησης με σημαντικές επιπτώσεις στο σύνολο της ελληνικής παραγωγής (Θωμάϊδου, 2013). Για την ΕΕ είναι ο μεγαλύτερος κλάδος στην μεταποίηση με κύκλο εργασιών 1.048 δις €, παράγει το 1,8% της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας όλων των κλάδων και απασχολεί τους περισσότερους εργαζόμενους από κάθε άλλο κλάδο (το 15,5% του συνόλου των εργαζομένων) με 4,2 εκατομμύρια ανθρώπους να εργάζονται στον κλάδο (στοιχεία 2012) (FoodDrink Europe, 2014).

Στις παρακάτω ενότητες επισημαίνεται η συμβολή του κλάδου τροφίμων σε διαρθρωτικά μεγέθη όπως στον *αριθμό των επιχειρήσεων*, τον *κύκλο εργασιών*, την *αξία παραγωγής*, την *προστιθέμενη αξία*, τον *αριθμό εργαζομένων* καθώς και άλλοι παράγοντες όπως το *μέγεθος των επιχειρήσεων*, η *κατανάλωση τροφίμων*, οι *τιμές*, οι *εισαγωγές και εξαγωγές* και η *χρηματοοικονομική απόδοση* των εταιρειών του κλάδου.

2.1.1 Αριθμός επιχειρήσεων

Συγκριτικά, μεταξύ των χωρών της ΕΕ, οι χώρες με τον μεγαλύτερο *αριθμό επιχειρήσεων* του κλάδου τροφίμων είναι η Γαλλία και η Ιταλία και ακολουθούν με σημαντική διαφορά η Γερμανία, η Ισπανία και η Ελλάδα (Γράφημα 1). Όλες οι παραπάνω χώρες μαζί διαθέτουν το 68% περίπου των επιχειρήσεων τροφίμων στο σύνολο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εντύπωση κάνει η θέση της Ελλάδας σε αυτή την κατάταξη σε σχέση με το μέγεθος της οικονομίας της. Ο μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων του κλάδου για την Ελλάδα, οφείλεται κυρίως στις επιχειρήσεις προϊόντων ειδών αρτοποιίας και αλευρωδών προϊόντων οι οποίες είναι περισσότερες από το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων των περισσότερων χωρών της ΕΕ.

Γράφημα 1: Αριθμός επιχειρήσεων στον κλάδο Τροφίμων. 2011



Για την Ελλάδα, ο κλάδος τροφίμων είναι ο «πολυπληθέστερος» κλάδος της μεταποίησης (20,9%) και ακολουθούν τα μεταλλικά προϊόντα (15,84%), τα είδη ένδυσης (10,51%) και τα έπιπλα (8,81%). Αντίστοιχα για την ΕΕ πρώτος έρχεται ο κλάδος της κατασκευής μεταλλικών προϊόντων (18,44%) και στη συνέχεια ο κλάδος τροφίμων (12,52%), ο κλάδος ξυλείας και προϊόντων ξύλου εκτός από έπιπλα (8,71%) και ο κλάδος υπηρεσιών επισκευής και εγκατάστασης μηχανημάτων και εξοπλισμού (8,26%). (Πίνακας 10)

Πίνακας 10: Οι 4 μεγαλύτεροι κλάδοι σε αριθμό επιχειρήσεων στην μεταποίηση σε Ελλάδα

Ελλάδα		ΕΕ-27	
Μεταποίηση	100,00%	Μεταποίηση	100,00%
Είδη διατροφής	20,09%	Μεταλλικά προϊόντα	18,44%
Μεταλλικά προϊόντα	15,84%	Είδη διατροφής	12,52%
Είδη ένδυσης	10,51%	Ξυλεία και προϊόντα από ξύλο	8,71%
Έπιπλα	8,81%	Υπηρεσίες επισκευής και εγκατάστασης μηχανημάτων και εξοπλισμού	8,26%

Πηγή: Eurostat

2.1.2 Κύκλος εργασιών

Τον μεγαλύτερο κύκλο εργασιών του κλάδου παράγουν οι επιχειρήσεις της Γερμανίας και ακολουθούν της Γαλλίας, της Ιταλίας, της Ισπανίας και του Ηνωμένου Βασιλείου (στοιχεία Eurostat, 2011). Οι παραπάνω χώρες καλύπτουν πάνω από το 65% του κύκλου εργασιών των χωρών της ΕΕ. Στον Πίνακα 11 φαίνεται ο κύκλος εργασιών των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το 2011 καθώς και η σχέση με το σύνολο των κλάδων της μεταποίησης κάθε χώρας.

Παρατηρούμε ότι ο κλάδος τροφίμων κατέχει σημαντική θέση στο σύνολο της μεταποιητικής βιομηχανίας για την Κύπρο, την Κροατία, την Ιρλανδία, την Δανία, την Λετονία, την Ελλάδα, χώρες στις οποίες κατέχει μερίδιο κύκλου εργασιών μεγαλύτερο του 20% του συνόλου της μεταποίησης. Μικρότερη είναι η συνεισφορά του κλάδου στην μεταποίηση (<8%) στην Σλοβακία, την Φινλανδία, την Σλοβενία, τη Σουηδία και την Τσέχικη Δημοκρατία.

Πίνακας 11. Κύκλος Εργασιών. Τρόφιμα-Μεταποίηση. 2011 (εκατ. €)

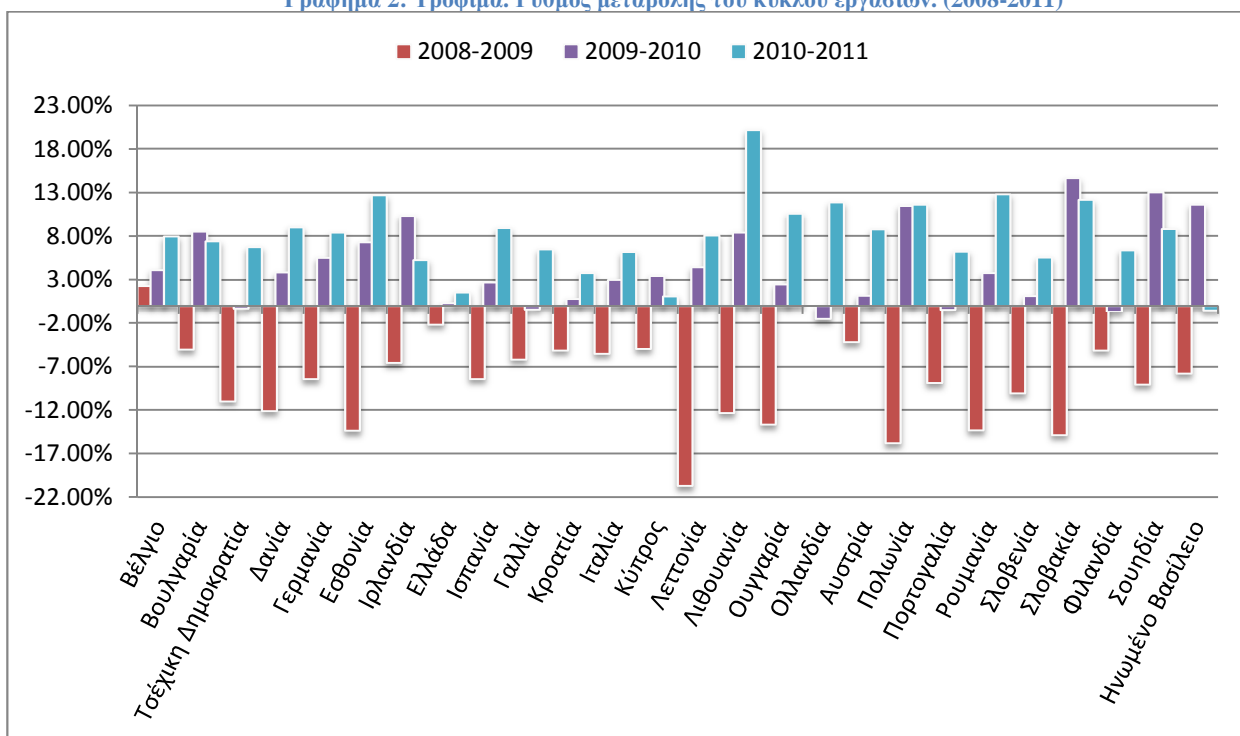
Χώρα	Κλάδος Τροφίμων	Σύνολο Μεταποίησης	% Σύνολο κλάδου Τροφίμων ¹	% Σύνολο εγχώριας Μεταποίησης ²
Γερμανία	160297,80	1956112,40	18,29%	8,19%
Γαλλία	143800,40	899958,90	16,41%	15,98%
Ιταλία	106497,30	921022,40	12,15%	11,56%
Ισπανία	85752,30	469674,30	9,79%	18,26%
Ηνωμένο Βασίλειο	84496,90	590795,80	9,64%	14,30%
Ολλανδία	58184,20	309433,10	6,64%	18,80%
Πολωνία	42368,80	265109,30	4,84%	15,98%
Βέλγιο	38150,60	270136,70	4,35%	14,12%
Ιρλανδία	22800,20	102377,00	2,60%	22,27%
Δανία	20859,00	94019,40	2,38%	22,19%
Σουηδία	16140,70	203105,20	1,84%	7,95%
Αυστρία	14444,60	173387,80	1,65%	8,33%
Πορτογαλία	11791,40	80979,20	1,35%	14,56%
Τσέχικη Δημοκρατία	11747,00	147247,00	1,34%	7,98%
Ελλάδα	11311,50	57816,60	1,29%	19,56%
Φινλανδία	9180,60	132344,90	1,05%	6,94%
Ουγγαρία	9050,40	96151,00	1,03%	9,41%
Ρουμανία	8387,80	62646,50	0,96%	13,39%
Κροατία	4518,30	17281,60	0,52%	26,15%
Βουλγαρία	3868,30	25415,20	0,44%	15,22%
Σλοβακία	3621,90	60791,20	0,41%	5,96%
Λιθουανία	3215,10	18160,80	0,37%	17,70%
Σλοβενία	1852,50	24424,30	0,21%	7,58%
Λετονία	1352,40	6872,30	0,15%	19,68%
Κύπρος	1288,70	3506,20	0,15%	36,75%
Εσθονία	1267,70	10029,30	0,14%	12,64%
ΕΕ – 27	876246,40	7012911,30	100,00%	12,49%

¹ ποσοστό επί του συνόλου τροφίμων στην ΕΕ-27
² ποσοστό επί του συνόλου μεταποίησης της χώρας
 Πηγή: Eurostat

Η πορεία του κλάδου είναι γενικά ανοδική μετά από την κάμψη που παρατηρήθηκε την περίοδο 2008-2009. Συγκεκριμένα, σε όλες τις χώρες της ΕΕ εκτός του Βελγίου το 2009 υπήρξε μείωση του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων στον κλάδο τροφίμων σε σχέση με 2008. Για την επόμενη χρονιά υπήρξε αύξηση των πωλήσεων κατά μέσο όρο 4,56%, ενώ για το 2011 όλες οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (εκτός του Ηνωμένου Βασιλείου) είχαν θετικό ρυθμό μεταβολής με μέσο ρυθμό αύξησης 7,97%.

Στην Ελλάδα το 2009 είχαμε μείωση του κύκλου εργασιών του κλάδου κατά 2,19%, το 2010 οριακή αύξηση 0,33% και το 2011 μικρή αύξηση 1,56% αρκετά μικρότερη από τον μέσο όρο της ΕΕ. (Γράφημα 2)

Γράφημα 2: Τρόφιμα. Ρυθμός μεταβολής του κύκλου εργασιών. (2008-2011)



2.1.3 Αξία παραγωγής

Ο Πίνακας 12 δείχνει ότι, όσον αφορά στα τρόφιμα, μεγαλύτερη αξία παραγωγής επιτυγχάνει η Γερμανία, η Γαλλία, η Ιταλία, η Ισπανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, χώρες, οι οποίες συγκεντρώνουν το 67% της συνολικής αξίας παραγωγής όλων των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Πίνακας 12: Αξία Παραγωγής Τρόφιμα, 2008-2011 (εκατ. €,μερίδιο στο σύνολο της μεταποίησης)

Χώρα	2008		2009		2010		2011	
	εκατ. €	%	εκατ. €	%	εκατ. €	%	εκατ. €	%
Γερμανία	140759,20	8,34	129244,70	9,38	135678,80	8,64	147113,20	8,36
Γαλλία	131341,40	16,08	120868,60	17,81	122490,70	16,86	132275,00	17,00
Ιταλία	97992,90	10,33	93475,50	12,59	96306,40	11,47	101949,90	11,41
Ισπανία	78200,10	15,26	71317,60	18,09	74097,40	17,45	80625,90	18,08
Ηνωμένο Βασίλειο	75957,90	12,91	70695,40	15,27	78341,10	14,84	78355,60	14,20
Ολλανδία	-	-	45746,70	20,48	46884,20	19,05	51962,90	18,74
Πολωνία	36596,20	15,98	30678,00	17,18	34499,10	16,22	38689,00	16,21
Βέλγιο	30654,60	12,20	31869,10	16,50	33498,70	14,71	35881,70	14,00
Ιρλανδία	18251,70	18,32	17073,60	18,21	18695,10	20,37	19866,90	20,49
Δανία	18744,00	20,90	16515,10	21,65	16789,30	21,03	18256,10	20,37
Σουηδία	13059,80	7,10	11657,30	8,43	12954,40	7,39	14273,40	7,24
Αυστρία	12499,20	8,12	11884,20	8,89	12090,50	8,34	13106,00	8,01
Πορτογαλία	10769,50	13,59	9848,20	14,93	9836,10	13,54	10583,70	13,72
Ελλάδα	10032,60	16,88	10246,10	20,43	10622,20	19,87	10226,60	19,84
Τσέχικη Δημοκρατία	10353,80	7,52	9020,80	8,36	9135,10	7,24	9876,00	7,02
Φιλανδία	8516,90	6,77	7970,70	8,52	8120,90	7,93	8592,70	7,68
Ουγγαρία	8023,90	9,25	6954,50	10,63	7045,10	9,19	7892,60	9,27
Ρουμανία	7426,70	12,27	6298,90	13,95	6513,80	12,42	7526,60	12,41
Κροατία	4208,50	19,27	3963,70	23,67	3569,80	22,80	3734,80	24,13
Βουλγαρία	3111,60	12,69	2999,40	15,77	3188,30	15,03	3446,50	14,02
Λιθουανία	2721,10	16,41	2311,40	20,23	2539,00	18,01	3074,00	17,06
Σλοβακία	2728,10	5,35	2281,00	5,66	2537,70	4,99	2905,90	5,05
Σλοβενία	1637,20	6,99	1461,60	7,88	1485,00	7,14	1569,80	7,12
Λετονία	1411,00	20,98	1109,20	23,22	1200,70	21,01	1313,00	19,37
Κύπρος	1125,00	30,66	1100,30	33,12	1155,80	33,90	1169,50	35,89
Εσθονία	1105,10	14,12	953,00	16,71	1005,60	13,58	1138,70	11,95

Πηγή: Eurostat

Για την Ελλάδα η αξία παραγωγής του κλάδου των τροφίμων έχει σταθερά υψηλό μερίδιο στην μεταποιητική βιομηχανία το οποίο, για το 2012 κυμάνθηκε περίπου στο 20%. Με εξαίρεση την περίοδο 2010-2011, ο κλάδος παρουσίασε αυξητική τάση με μία μέση αύξηση της αξίας παραγωγής της τάξης του 2% ετησίως για την περίοδο 2008-2012 (Πίνακας 13), παρουσιάζοντας, έτσι, μεγαλύτερη «ανθεκτικότητα» στην κρίση έναντι του συνόλου της μεταποιητικής βιομηχανίας.

Πίνακας 13: Αξία παραγωγής στην Ελλάδα. Σύγκριση με όλη την Μεταποίηση. 2008-2011 (εκατ. €)

Παραγωγή	2008	2009	2010	2011	2012
Τρόφιμα	10032,60	10246,10	10622,20	10226,60	10430,10
Σύνολο μεταποίησης	59434,50	50150,20	53449,00	51534,10	52604,60
% Σύνολο Μεταποίησης	16,9%	20,4%	19,9%	19,8%	19,8%
Ετήσιες ποσοστιαίες μεταβολές					
Τρόφιμα	2,1%	3,7%	-3,7%	2,0%	
Σύνολο Μεταποίησης	-15,6%	6,6%	-3,6%	2,1%	

Πηγή: Eurostat

2.1.4 Προστιθέμενη αξία

Όσον αφορά την προστιθέμενη αξία του κλάδου των τροφίμων οι χώρες που συγκεντρώνουν σχεδόν το 68% στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι η Γερμανία με 17,57%, η Γαλλία με 16,50%, το Ηνωμένο Βασίλειο με 13,08%, η Ιταλία με 11,10% και η Ισπανία με 9,49%. Οι χώρες με το μεγαλύτερο μερίδιο της αξίας παραγωγής των τροφίμων στην εγχώρια μεταποίηση είναι η Κύπρος με 28,25%, η Ελλάδα με 22,44%, η Κροατία με 20,51% και η Λιθουανία με 18,13%. (Πίνακας 14)

Πίνακας 14: Προστιθέμενη αξία στα Τρόφιμα και στην Μεταποίηση. Χώρες ΕΕ. 2011 (εκατ. €)

Χώρα	Κλάδος Τροφίμων	Σύνολο Μεταποίησης	% Σύνολο κλάδου Τροφίμων	% Σύνολο εγχώριας Μεταποίησης
Γερμανία	29600,20	490206,50	17,57%	6,04%
Γαλλία	27800,50	195284,60	16,50%	14,24%
Ηνωμένο Βασίλειο	22027,30	173712,20	13,08%	12,68%
Ιταλία	18703,10	208093,50	11,10%	8,99%
Ισπανία	15991,80	103869,80	9,49%	15,40%
Ολλανδία	8794,80	60600,10	5,22%	14,51%
Πολωνία	7521,80	54113,60	4,46%	13,90%
Ιρλανδία	5967,60	32844,70	3,54%	18,17%
Βέλγιο	5448,60	46816,90	3,23%	11,64%
Δανία	3701,90	27203,30	2,20%	13,61%
Αυστρία	3516,50	48392,10	2,09%	7,27%
Σουηδία	3368,60	53970,00	2,00%	6,24%
Ελλάδα	3058,30	13629,10	1,82%	22,44%
Πορτογαλία	2040,40	17005,00	1,21%	12,00%
Τσέχικη Δημοκρατία	2013,00	31611,40	1,19%	6,37%
Φιλανδία	1927,70	25797,90	1,14%	7,47%
Ρουμανία	1513,40	13326,80	0,90%	11,36%
Ουγγαρία	1471,30	18817,10	0,87%	7,82%
Κροατία	981,80	4786,90	0,58%	20,51%
Σλοβακία	703,00	10076,10	0,42%	6,98%
Βουλγαρία	635,10	4641,80	0,38%	13,68%
Λιθουανία	526,80	2905,80	0,31%	18,13%
Σλοβενία	382,50	6326,80	0,23%	6,05%
Κύπρος	298,70	1057,40	0,18%	28,25%
Λετονία	250,70	1626,60	0,15%	15,41%
Εσθονία	216,70	2296,8	0,13%	9,43%
ΕΕ-27	168462,10	1651500,20	100,00%	12,49%

Πηγή: Eurostat

Στην Ελλάδα τα τρόφιμα και πάλι είναι ο κλάδος που παράγει την μεγαλύτερη προτιθέμενη αξία σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους της μεταποίησης, ενώ για τις την Ευρωπαϊκή Ένωση ο κλάδος κατέχει την δεύτερη θέση μετά τον κλάδο των μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού. (Πίνακας 15)

Πίνακας 15: Προστιθέμενη αξία Τροφίμων σε σχέση με άλλους κλάδους της Μεταποίησης. Σύγκριση με ΕΕ-27. (2011)

Ελλάδα			ΕΕ - 27		
Κλάδος/Υποκλάδος	εκατ. €	% στο σύνολο της Μεταποίησης	Κλάδος/Υποκλάδος	εκατ. €	% στο σύνολο της Μεταποίησης
Μεταποίηση	13629,10	100,00%	Μεταποίηση	1650000,00	100,00%
Τρόφιμα	3058,30	22,44%	Μηχανήματα και είδη εξοπλισμού	191879,70	11,63%
Μεταλλικά προϊόντα	1294,00	9,49%	Τρόφιμα	167613,10	10,16%
Βασικά μέταλλα	841,20	6,17%	Μεταλλικά προϊόντα	158000,00	9,58%
Άλλα μη μεταλλικά ορυκτά προϊόντα	821,80	6,03%	Χημικές ουσίες και προϊόντα	110000,00	6,67%

Πηγή: Eurostat

2.1.5 Απασχόληση

Όπως φαίνεται παρακάτω (Πίνακας 16), οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που απασχολούν τους περισσότερους εργαζόμενους στον τομέα των τροφίμων είναι η Γερμανία που απασχολεί το 20,05% του συνόλου των εργαζομένων στον κλάδο, η Γαλλία με 13,87%, η Πολωνία με 9,67%, το Ηνωμένο Βασίλειο με 9,18%, η Ιταλία με 8,05% και η Ισπανία με 7,77%. Οι παραπάνω χώρες συγκεντρώνουν περίπου το 69% όλων των εργαζομένων στα τρόφιμα.

Σε σχέση με τους κλάδους όλης της εγχώριας μεταποίησης κάθε χώρας, τα τρόφιμα έχουν τους περισσότερους εργαζόμενους στην Κύπρο (35,81%), στην Ελλάδα (25,84%), στην Ιρλανδία (22,53%) και την Κροατία (21,82%).

Πίνακας 16: Αριθμός εργαζομένων. Τρόφιμα – Μεταποίηση. (2012)

Χώρα	Τρόφιμα	Μεταποίηση	% στο σύνολο της Μεταποίησης
Κύπρος	10868	30346	35,81%
Ελλάδα	70146	271434	25,84%
Ιρλανδία	35386	157078	22,53%
Κροατία	54774	251009	21,82%
Λιθουανία	38075	186348	20,43%
Λετονία	23397	115650	20,23%
Γαλλία	534063	2933286	18,21%
Ολλανδία	114994	648400	17,74%
Ισπανία	299234	1704016	17,56%
Πολωνία	372424	2161839	17,23%
Δανία	57653	354183	16,28%
Βέλγιο	77909	490808	15,87%
Βουλγαρία	77202	504544	15,30%
Ηνωμένο Βασίλειο	353510	2445641	14,45%
Ρουμανία	163005	1156583	14,09%
Πορτογαλία	85463	610759	13,99%
Λουξεμβούργο	4676	33838	13,82%
Ουγγαρία	87364	644755	13,55%
Εσθονία	12648	101991	12,40%
Αυστρία	67422	597132	11,29%
Γερμανία	772021	6995407	11,04%
Φινλανδία	33984	352174	9,65%
Ιταλία	309977	3306745	9,37%
Σουηδία	51004	584438	8,73%
Τσέχικη Δημοκρατία	91538	1075167	8,51%
Σλοβακία	32702	390371	8,38%
Σλοβενία	13561	180722	7,50%
ΕΕ-28	3850000	28300000	13,60%

Πηγή: Eurostat

2.1.6 Μέγεθος επιχειρήσεων

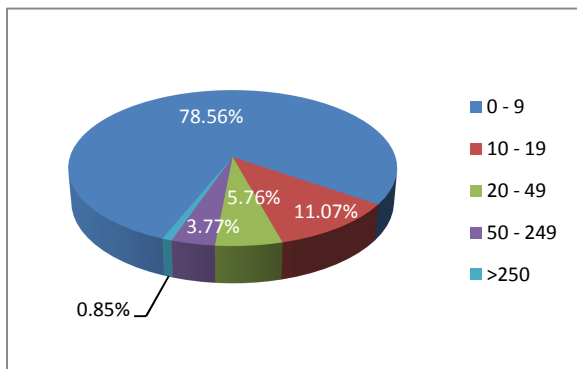
Στην Ευρωπαϊκή Ένωση οι επιχειρήσεις στη βιομηχανία τροφίμων είναι στην πλειονότητά τους, δηλαδή σε ποσοστό 78,56%, πολύ μικρές επιχειρήσεις με αριθμό απασχολούμενων έως 9 άτομα, το 16,83% είναι μικρές επιχειρήσεις (10 έως 49 άτομα), το 3,77% είναι μεσαίες επιχειρήσεις (50 έως 249 άτομα) και το 0,85% είναι μεγάλες επιχειρήσεις (περισσότεροι από 250 απασχολούμενοι). (Γράφημα 3)

Αντίστοιχα, τον μεγαλύτερο κύκλο εργασιών παράγουν οι μεγάλες επιχειρήσεις (47,10%) και ακολουθούν οι μεσαίες επιχειρήσεις (29,18%), οι μικρές (15,14%) και οι πολύ μικρές επιχειρήσεις (8,58%). (Γράφημα 4)

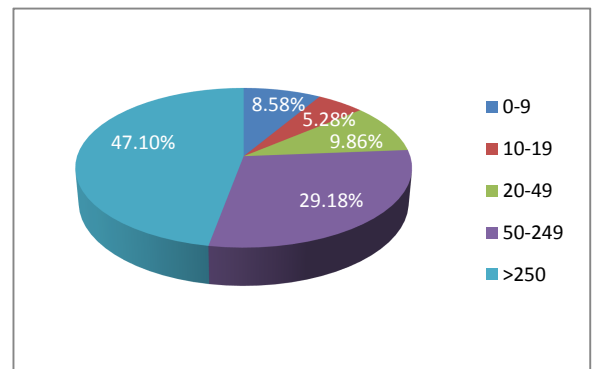
Αν δούμε τα αντίστοιχα ποσοστά για τον κλάδο τροφίμων στην Ελλάδα, παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι πολύ μικρές, σε ποσοστό 94,52%, το 4,06% είναι μικρές επιχειρήσεις, το 1,15% είναι μεσαίες και το 0,27% μεγάλες επιχειρήσεις. (Γράφημα 5)

Όσον αφορά το κύκλο εργασιών, το 37,81% παράγεται από μεγάλες επιχειρήσεις, το 26,87% από μεσαίες επιχειρήσεις, το 19,60% από πολύ μικρές και το 15,71% από μικρές επιχειρήσεις. (Γράφημα 6)

Γράφημα 3: Αριθμός επιχειρήσεων κλάδου τροφίμων βάσει μεγέθους επιχείρησης στην ΕΕ-28. (2011)

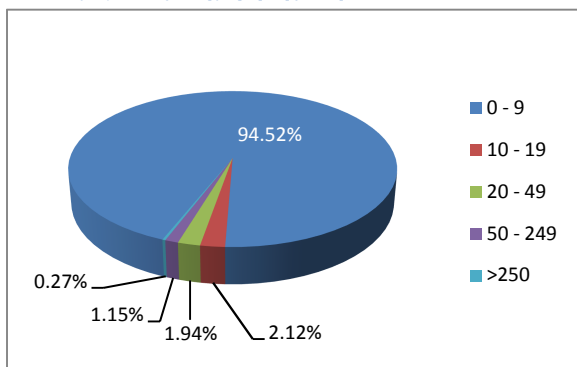


Γράφημα 4: Κύκλος εργασιών κλάδου τροφίμων βάσει μεγέθους επιχείρησης στην ΕΕ-28. (2011)

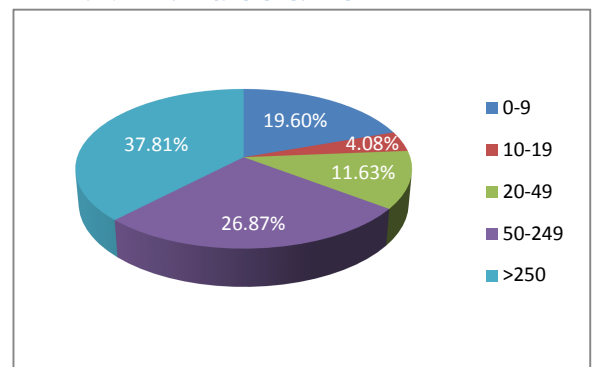


Πηγή: Eurostat

Γράφημα 5: Αριθμός επιχειρήσεων κλάδου τροφίμων βάσει μεγέθους επιχείρησης στην Ελλάδα. (2011)



Γράφημα 6: Κύκλος εργασιών κλάδου τροφίμων βάσει μεγέθους επιχείρησης στην Ελλάδα. (2011)



Πηγή: Eurostat

Πίνακας 17: Κύκλος εργασιών και αριθμός επιχειρήσεων βάσει μεγέθους επιχείρησης. (2011)

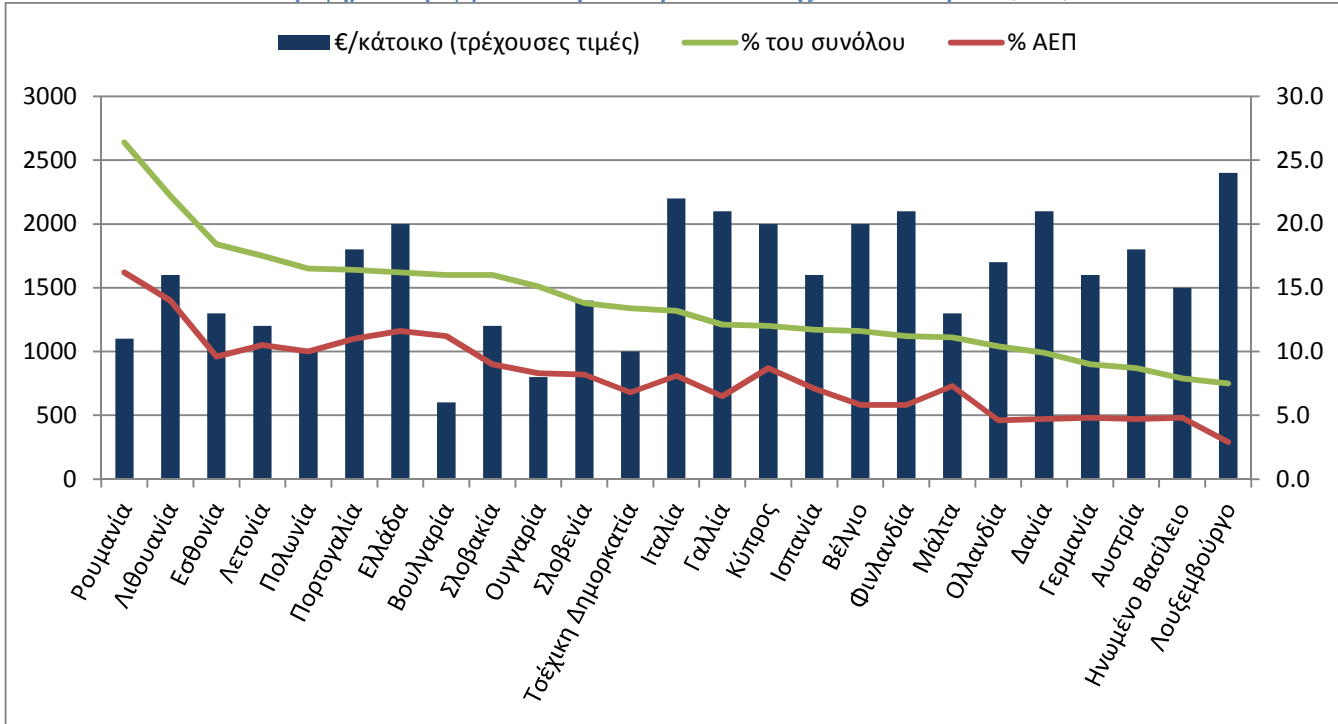
Χώρα	Κύκλος Εργασιών						Αριθμός επιχειρήσεων					
	Σύνολο	0-9	10-19	20-49	50-249	>250	Σύνολο	0-9	10-19	20-49	50-249	>250
ΕΕ-28	877123,70	75264,20	46300,00	86423,80	255917,70	413000,00	265599	208646	29395	15300	10000	2250
Βέλγιο	38150,60	2846,00	2153,00	4696,10	13436,60	15018,90	7482	6202	604	389	236	51
Βουλγαρία	3868,30	145,70	200,00	506,60	2124,10	891,80	4816	3298	621	508	361	28
Τσέχικη Δημοκρατία	11747,00	472,50	430,10	1146,60	4921,50	4776,20	7099	5705	527	489	317	61
Δανία	20859,00	472,50	513,10	1299,50	4191,50	14382,50	1488	803	368	165	115	37
Γερμανία	160297,80	5810,00	9224,00	8751,30	49908,30	86604,20	30185	15884	9614	2067	2113	507
Εσθονία	1267,70	40,50	49,30	127,80	680,10	370,00	382	206	55	64	47	10
Ιρλανδία	22800,20	346,90	403,10	1370,30	5799,40	14880,50	641	223	134	133	120	31
Ελλάδα	11311,20	2217,40	462,00	1315,40	3039,10	4277,30	14882	14068	316	288	171	40
Ισπανία	85752,30	6753,70	6793,20	13758,00	26455,30	31992,20	23165	17901	2443	1817	844	160
Γαλλία	143800,40	31721,30	5606,30	13217,30	34719,40	58536,10	56446	51582	2136	1575	914	239
Κροατία	4518,30	216,70	213,60	387,50	798,00	2902,50	2783	1990	427	221	104	41
Ιταλία	106497,30	13827,70	11217,90	18350,60	30704,50	32396,60	55203	48319	4312	1788	687	97
Κύπρος	1288,70	156,40	168,80	182,00	582,60	198,90	771	575	105	48	39	4
Λετονία	1352,40	42,90	47,20	179,50	636,30	446,50	731	426	86	100	102	18
Λιθουανία	3215,10	34,10	62,70	198,20	800,80	2119,30	1203	759	140	145	131	28
Λουξεμβούργο	-	25,80	22,80	64,10	-	-	134	80	24	13	14	3
Ουγγαρία	9050,40	504,90	423,30	877,40	2962,10	4282,70	4412	3031	623	422	282	54
Ολλανδία	58184,20	2029,50	1777,40	4787,10	20993,30	28596,90	4288	2984	574	370	294	66
Αυστρία	14444,60	754,80	891,80	1742,50	5200,50	5855,00	3472	2146	696	395	192	43
Πολωνία	42368,80	1816,50	1317,90	3953,20	12022,60	23258,60	13219	8760	1508	1565	1123	263
Πορτογαλία	11791,40	925,70	849,00	1795,60	5025,10	3195,90	9582	7599	1126	549	277	31
Ρουμανία	8387,80	451,70	358,90	853,50	2700,60	4023,10	7508	4723	1208	964	520	93
Σλοβενία	1852,50	129,90	110,50	131,40	654,00	826,60	1162	986	82	42	42	10
Σλοβακία	3621,90	170,10	176,10	331,50	1565,50	1378,70	2646	2064	308	142	110	22
Φινλανδία	9180,60	448,60	355,70	1005,10	2459,80	4911,50	1671	1269	174	132	82	14
Σουηδία	16140,70	905,20	689,10	1351,20	5292,20	7903,00	3410	2732	312	207	127	32
Ηνωμένο Βασίλειο	84496,90	1946,60	1737,60	4005,20	17886,90	58920,70	6459	4023	842	696	628	270

Πηγή: Eurostat

2.1.7 Κατανάλωση

Η τελική κατά κεφαλή δαπάνη των νοικοκυριών για τρόφιμα για το 2012 ξεπερνά το κατώφλι των 2000 € ανά κάτοικο στο Λουξεμβούργο, την Ιταλία, τη Γαλλία, την Φινλανδία, τη Δανία, την Ελλάδα, την Κύπρο και το Βέλγιο. Στον αντίποδα, η μικρότερη κατά κεφαλή κατανάλωση τροφίμων παρατηρείται στην Βουλγαρία, την Ουγγαρία, την Τσέχικη Δημοκρατία και την Πολωνία με λιγότερο από 1000 €ανά κάτοικο.

Γράφημα 7: Τρόφιμα. Τελική δαπάνη κατανάλωσης των νοικοκυριών. (2012)



Πηγή: Eurostat

Ως ποσοστό στο σύνολο της καταναλωτικής δαπάνης, τα τρόφιμα κατέχουν σημαντική θέση σε χώρες όπως η Ρουμανία (26,4%), η Λιθουανία (22,2%), η Εσθονία (18,4%), η Λετονία (17,5%) και η Πολωνία (16,5%). Αντίθετα, λιγότερο συμμετέχουν στη συνολική κατανάλωση στο Λουξεμβούργο (7,5%), το Ηνωμένο Βασίλειο (7,9%), την Αυστρία (8,7%), τη Γερμανία (9,0%) και την Δανία (9,9%).

Στον Πίνακα 18 φαίνεται η συνολική κατανάλωση τροφίμων σε τρέχουσες τιμές, η κατά κεφαλή κατανάλωση σε € ανά κάτοικο, η κατανάλωση τροφίμων ως ποσοστό του ΑΕΠ και η κατανάλωση τροφίμων σε σχέση με τη συνολική κατανάλωση των νοικοκυριών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το 2012.

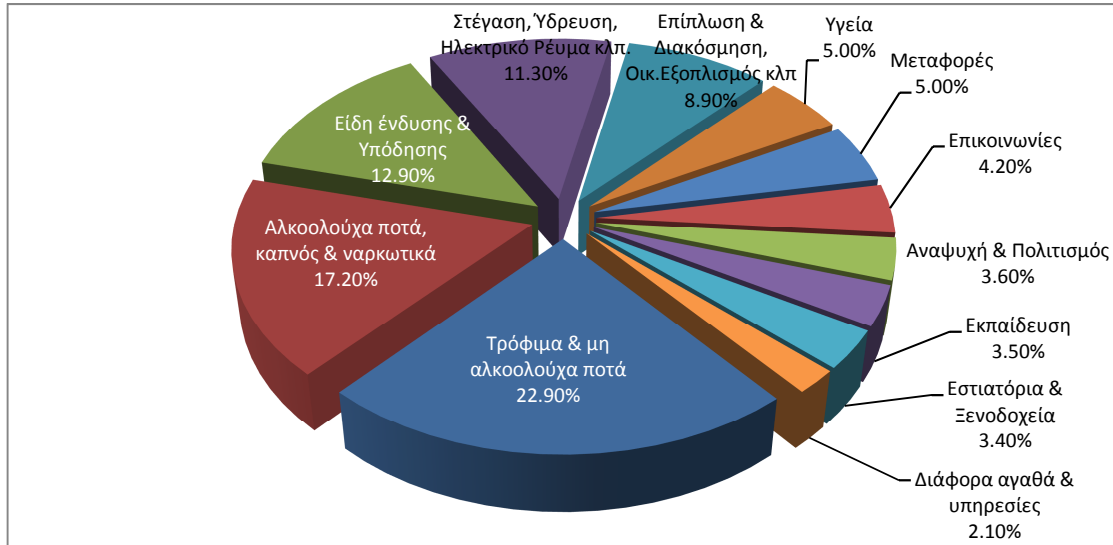
Πίνακας 18: Τρόφιμα. Τελική δαπάνη κατανάλωσης των νοικοκυριών. (2012)

Χώρα	Εκατ. € (τρέχουσες τιμές)	€κάτοικο (τρέχουσες τιμές)	% ΑΕΠ	% Τροφίμων στο σύνολο της κατανάλωσης
Βέλγιο	22443,80	2000	5,80	11,60
Βουλγαρία	4578,60	600	11,20	16,00
Τσέχικη Δημοκρατία	11015,90	1000	6,80	13,40
Δανία	11736,40	2100	4,70	9,90
Γερμανία	131813,00	1600	4,80	9,00
Εσθονία	1694,80	1300	9,60	18,40
Ελλάδα	22533,00	2000	11,60	16,20
Ισπανία	74531,00	1600	7,10	11,70
Γαλλία	136710,00	2100	6,50	12,10
Ιταλία	132310,00	2200	8,10	13,20
Κύπρος	1695,50	2000	8,70	12,00
Λετονία	2343,80	1200	10,50	17,50
Λιθουανία	4654,50	1600	14,00	22,20
Λουξεμβούργο	1273,50	2400	2,90	7,50
Ουγγαρία	8144,00	800	8,30	15,10
Μάλτα	529,50	1300	7,30	11,10
Ολλανδία	29292,00	1700	4,60	10,40
Αυστρία	14973,90	1800	4,70	8,70
Πολωνία	38731,50	1000	10,00	16,50
Πορτογαλία	18657,90	1800	11,00	16,40
Ρουμανία	21663,60	1100	16,20	26,40
Σλοβενία	2955,10	1400	8,20	13,80
Σλοβακία	6490,20	1200	9,00	16,00
Φινλανδία	11618,00	2100	5,80	11,20
Ηνωμένο Βασίλειο	98723,60	1500	4,80	7,90

Πηγή: Eurostat

Όσον αφορά την μεγαλύτερη καταναλωτική δαπάνη των νοικοκυριών στην Ελλάδα, αυτή είναι για στέγαση, ύδρευση, ηλεκτρικό ρεύμα, φυσικό αέριο και άλλα καύσιμα η οποία συμμετέχει με ποσοστό 22,9% στο σύνολο και αμέσως μετά είναι τα τρόφιμα και μη αλκοολούχα ποτά με ποσοστό συμμετοχής 17,2%. Η πρώτη από τις δύο προαναφερθείσες κατηγορίες δαπάνης είναι η μεγαλύτερη για τις περισσότερες από τις χώρες και αμέσως επόμενη είναι τα τρόφιμα. Το ίδιο δεν ισχύει και για τις Εσθονία, Μάλτα και Λιθουανία για τις οποίες μεγαλύτερη δαπάνη αποτελούν τα τρόφιμα και στη συνέχεια έρχεται η δαπάνη για στέγαση, ύδρευση κλπ. (Γράφημα 8, Πίνακας 19).

Γράφημα 8: Τελική καταναλωτική δαπάνη νοικοκυριών ανά σκοπό ως ποσοστό του συνόλου. Ελλάδα. 2013



Πηγή: Eurostat

Πίνακας 19: Τελική καταναλωτική δαπάνη νοικοκυριών ανά σκοπό ως ποσοστό του συνόλου. (2013)

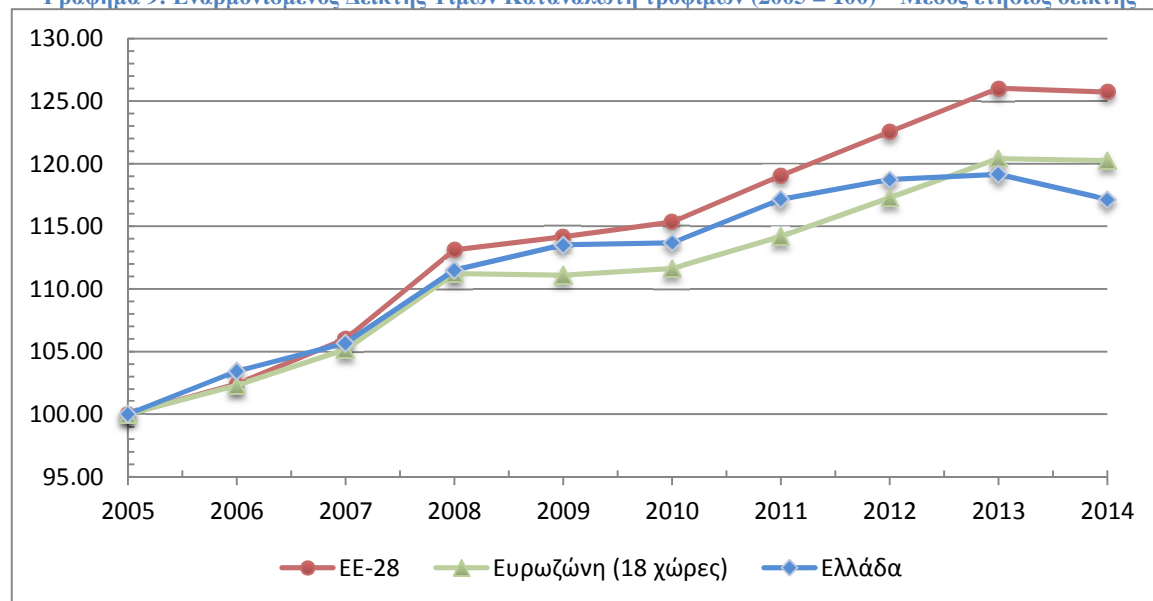
Χώρα	Τρόφιμα & μη αλκοολούχα ποτά	Στέγαση, Ύδρευση, Ηλεκτρικό Ρεύμα κλπ.	Είδη ένδυσης & Υπόδησης	Μεταφορές	Διάφορα αγαθά & υπηρεσίες	Αναψυχή & Πολιτισμός	Επίπλωση & Διακόσμηση, Οικ. Εξοπλισμός κλπ	Εστιατόρια & Ξενοδοχεία	Υγεία	Αλκοολούχα ποτά, καπνός & ναρκωτικά	Επικοινωνίες	Εκπαίδευση
Βέλγιο	12,9	25,4	4,6	11,7	12,5	8,5	6,0	5,7	5,9	4,0	2,4	0,4
Βουλγαρία	18,7	19,0	3,1	15,4	5,1	7,2	6,4	7,1	5,0	6,7	5,6	0,9
Τσέχικη Δημοκρατία	15,7	27,3	3,0	9,1	8,3	8,9	5,2	8,2	2,4	8,4	2,9	0,6
Δανία	11,2	30,2	4,3	11,6	12,0	10,7	4,8	5,7	2,8	3,8	1,9	0,8
Γερμανία	10,4	24,7	5,0	13,8	12,3	9,7	6,7	5,3	5,2	3,3	2,8	0,8
Εσθονία	20,7	19,5	6,2	12,9	6,5	7,7	4,1	7,3	2,6	8,9	3,1	0,4
Ελλάδα	17,2	22,9	3,4	11,3	8,9	5,0	3,5	12,9	4,2	5,0	3,6	2,1
Γαλλία	13,4	26,7	4,2	13,0	11,5	8,2	5,3	6,5	4,3	3,5	2,6	0,9
Ιταλία	14,4	24,7	6,0	11,9	9,6	6,7	6,5	9,5	3,2	4,2	2,4	1,0
Κύπρος	14,2	17,9	5,0	9,3	7,6	8,5	4,4	16,4	4,9	5,8	3,2	2,7
Λετονία	19,1	24,2	5,5	11,4	5,5	8,4	3,1	5,0	3,6	9,1	3,1	1,9
Λιθουανία	23,8	16,3	6,3	15,0	7,6	7,1	6,1	2,9	4,9	7,1	2,5	0,5
Λουξεμβούργο	9,0	22,8	5,1	16,4	12,4	6,6	6,5	7,1	2,6	8,9	1,8	1,0
Ουγγαρία	18,3	20,6	2,8	13,0	8,9	7,4	4,1	7,0	4,4	8,2	3,8	1,6
Μάλτα	13	11,7	4,2	12,4	10,3	10,3	6,5	18,2	4,5	3,9	3,6	1,4
Ολλανδία	11,6	23,8	5,1	12,8	11,8	11,2	5,2	7,3	3,8	3,4	3,4	0,8
Αυστρία	10,0	21,9	5,9	12,8	9,9	10,4	6,7	12,6	3,6	3,4	1,9	0,8
Πολωνία	18,0	21,2	4,5	11,9	13,1	7,6	4,5	3,1	4,7	7,7	2,6	1,1
Πορτογαλία	18,0	18,0	5,8	12,0	11,3	6,5	5,3	10,4	4,9	3,3	2,9	1,4
Σλοβενία	15,3	19,4	4,8	16,0	9,7	8,6	5,3	6,9	4,0	5,5	3,3	1,2
Σλοβακία	17,6	25,6	3,9	7,4	10,6	9,5	5,8	5,4	4,1	5,0	3,4	1,6
Φινλανδία	12,8	27,0	4,5	12,3	9,3	11,0	5,0	6,3	4,3	4,7	2,3	0,4
Ηνωμένο Βασίλειο	9,1	24,7	5,6	14,0	12,6	10,2	4,7	9,6	1,6	4,0	2,1	1,8

Πηγή: Eurostat

2.1.8 Εναρμονισμένος ΔΤΚ Τρόφιμα

Ο εναρμονισμένος δείκτης τιμών καταναλωτή τροφίμων των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι σταθερά υψηλότερος σε σχέση με τον αντίστοιχο της Ελλάδας από το 2008 έως το 2014, με την απόκλιση αυτή μεγαλώνει κάθε έτος. Σε σχέση με τον μέσο ετήσιο δείκτη των χωρών της Ευρωζώνης, της Ελλάδας είναι υψηλότερος την περίοδο 2006 έως 2012 και μόνο τα έτη 2003 και 2014 είναι χαμηλότερος.

Γράφημα 9: Εναρμονισμένος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή τροφίμων (2005 = 100) – Μέσος ετήσιος δείκτης



Πηγή: Eurostat

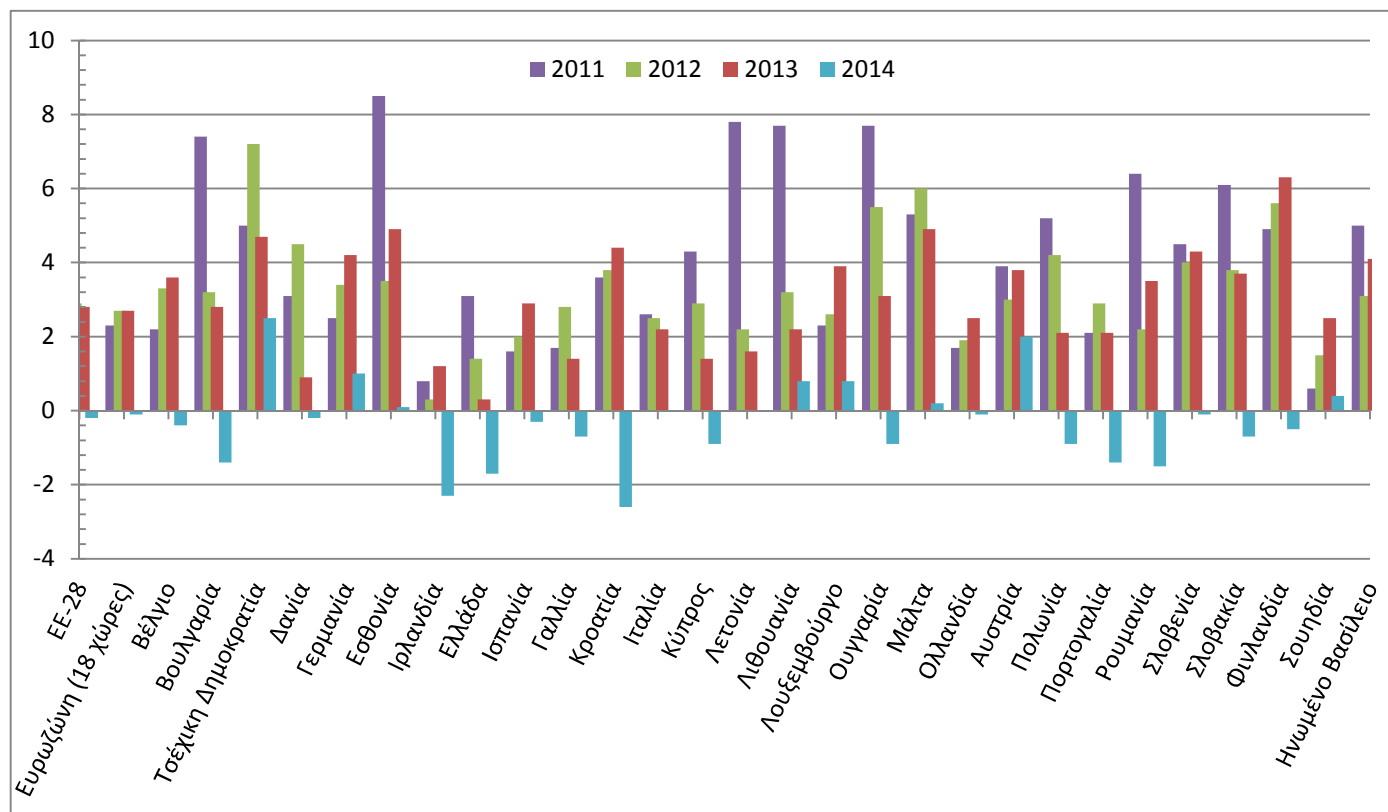
Η μέση ετήσια μεταβολή του δείκτη είναι θετική για όλα τα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης από το 2011 έως το 2013, αλλά για το 2014 ο δείκτης μειώθηκε για τα περισσότερα κράτη. Συγκεκριμένα, για την Ελλάδα ο δείκτης αυξήθηκε κατά 1,4% το 2012, κατά 0,3% το 2013 και μειώθηκε κατά 1,7% το 2014. Ο αντίστοιχος μέσος δείκτης της Ευρωπαϊκής Ένωσης αυξήθηκε κατά 2,9% και κατά 2,8% το 2012 και το 2013 αντίστοιχα ενώ ελαττώθηκε κατά 0,2% το 2014. (Γράφημα 10)

Οι αποπληθωριστικές τάσεις στο καλάθι της νοικοκυράς φαίνονται αναλυτικότερα στα επί μέρους προϊόντα στον Πίνακα 20. Για την Ελλάδα, το 2014, μείωση είχαμε στο γάλα, στο κρέας, στα ψάρια και θαλασσινά, στο ψωμί και δημητριακά, στα φρούτα, στα λαχανικά και στα ζαχαρώδη κλπ και αύξηση στο γάλα, στα τυροκομικά, στα αυγά, στα λίπη και έλαια και σε άλλα είδη τροφίμων.

Για την Ευρωζώνη, και για το ίδιο έτος αυξήθηκαν το ψωμί και τα δημητριακά, το κρέας, τα ψάρια και τα θαλασσινά και το γάλα, τα τυροκομικά και τα αυγά, ενώ μείωση

παρατηρήθηκε στα έλαια και στα λίπη, στα φρούτα, στα λαχανικά, στα ζαχαρώδη και στα άλλα είδη τροφίμων

Γράφημα 10: Εναρμονισμένος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή τροφίμων (2005 = 100) – Μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής



Πηγή: Eurostat

Πίνακας 20: Ρυθμός μεταβολής του εναρμονισμένου δείκτη τιμών καταναλωτή σε ΕΕ-28, Ευρωζώνη και Ελλάδα για την περίοδο 2013-2014

Προϊόν	2013-2014		
	ΕΕ-28	Ευρωζώνη-18	Ελλάδα
Ψωμί και δημητριακά	-0.2	0.2	-1.4
Κρέας	0.2	0.3	-0.8
Ψάρια και θαλασσινά	1.6	1.6	-2.5
Γάλα, τυρί και αυγά	2.3	2.3	1.6
Έλαια και λίπη	-1.7	-1.5	0.6
Φρούτα	-2.7	-3.3	-8.3
Λαχανικά	-3.4	-3.3	-5.6
Ζάχαρη, μαρμελάδα, μέλι, γλυκά	-0.5	-0.1	-1.1
Άλλα τρόφιμα	-0.1	-0.6	0.8

Πηγή: Eurostat

2.1.9 Εξωτερικό εμπόριο

Παρατηρούμε ότι οι πιο δραστήριες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις ενδοκοινοτικές εξαγωγές στην κατηγορία «τρόφιμα, ποτά και καπνός», για το διάστημα 2010-2013, είναι σταθερά η Ολλανδία, η Γερμανία, η Γαλλία, το Βέλγιο, η Ισπανία και η Ιταλία. Οι αντίστοιχες χαμηλότερες σε επιδόσεις χώρες είναι η Μάλτα, η Κύπρος, η Κροατία, η Φινλανδία, η Εσθονία και το Λουξεμβούργο. (Πίνακας 21)

Πίνακας 21: Εξαγωγές προς χώρες της ΕΕ-28. Τρόφιμα, ποτά & καπνός

Χώρα	2010		2011		2012		2013	
	Αξία (εκατ. €)	% επί του συνόλου	Αξία (εκατ. €)	% επί του συνόλου	Αξία (εκατ. €)	% επί του συνόλου	Αξία (εκατ. €)	% επί του συνόλου
ΕΕ (28 χώρες)	247725	9.7	269740	9.6	282738	10.0	296302	10.4
Βέλγιο	22467	10.0	24522	10.0	25933	10.7	26380	10.7
Βουλγαρία	1415	14.8	1665	13.1	1795	14.7	1910	14.3
Τσέχικη Δημοκρατία	3396	4.0	4077	4.2	4653	4.7	4798	4.9
Δανία	9989	20.9	10268	19.5	10516	20.2	10786	20.5
Γερμανία	39650	6.9	43226	6.9	45143	7.2	48320	7.8
Εσθονία	474	7.9	608	7.6	739	8.9	779	9.0
Ιρλανδία	6407	12.5	6896	13.2	7002	13.1	7390	15.1
Ελλάδα	2867	24.8	3058	24.3	3011	24.6	3068	23.9
Ισπανία	21562	16.3	22987	15.6	24587	16.8	26104	17.4
Γαλλία	30103	12.5	33845	12.9	34472	13.2	35542	13.7
Κροατία	397	7.3	417	7.3	480	8.6	430	8.1
Ιταλία	17881	9.1	18877	8.9	19524	9.2	20239	9.7
Κύπρος	130	18.5	149	16.7	132	16.1	162	18.3
Λετονία	672	13.9	768	12.3	1045	15.0	1095	15.2
Λιθουανία	1533	16.0	1757	14.2	1959	14.0	2142	15.2
Λουξεμβούργο	856	6.9	918	7.6	942	7.3	957	8.5
Ουγγαρία	4164	7.4	5119	8.2	5587	9.0	5667	8.9
Μάλτα	18	1.6	26	2.0	26	2.0	20	1.8
Ολλανδία	43051	12.9	45881	12.4	46954	12.2	50307	13.1
Αυστρία	6348	7.6	6822	7.5	7082	7.8	7267	7.9
Πολωνία	10124	10.6	11248	10.6	13193	12.0	14448	12.7
Πορτογαλία	2913	10.4	3110	9.8	3244	10.1	3396	10.2
Ρουμανία	1708	6.3	2097	6.5	2262	7.1	2316	6.7
Σλοβενία	876	5.1	889	4.6	1146	6.1	1032	5.4
Σλοβακία	1753	4.2	2255	4.6	2566	4.9	2392	4.5
Φινλανδία	633	2.2	753	2.4	743	2.4	746	2.4
Σουηδία	4066	5.9	4328	5.7	4635	6.0	5136	7.0
Ηνωμένο Βασίλειο	12273	7.4	13175	7.2	13369	7.2	13472	7.6

Πηγή: Eurostat

Οι χώρες των οποίων ο κλάδος τροφίμων ποτών και καπνού κατέχει μεγάλο ποσοστό εξαγωγών για το 2013 σε σχέση με το σύνολο των εξαγόμενων προϊόντων είναι η Ελλάδα με 23,9%, η Δανία 20,5%, Κύπρος 18,3%, Ισπανία 17,4% και οι Λετονία, Λιθουανία, Ιρλανδία με 15% των εξαγόμενων προϊόντων εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αντίστοιχα μικρό ποσοστό στο σύνολο των εξαγωγών κατέχει ο κλάδος στην Μάλτα με 1,8%, την Φινλανδία 2,4%, την Σλοβακία 4,5%, την Τσέχικη Δημοκρατία 4,9% και την Σλοβενία με 5,4%. (Πίνακας 21)

Πίνακας 22: Εισαγωγές από χώρες της ΕΕ-28. Τρόφιμα, ποτά & καπνός

Χώρα	2010		2011		2012		2013	
	Αξία (εκατ. €)	% επί του συνόλου	Αξία (εκατ. €)	% επί του συνόλου	Αξία (εκατ. €)	% επί του συνόλου	Αξία (εκατ. €)	% επί του συνόλου
ΕΕ (28 χώρες)	244153	9.8	265541	9.6	279410	10.1	290504	10.5
Βέλγιο	16526	8.1	18382	8.1	19777	8.6	20690	9.2
Βουλγαρία	1363	12.1	1657	11.9	1787	11.9	1793	11.6
Τσέχικη Δημοκρατία	4702	6.6	5272	6.5	5748	6.9	5886	7.1
Δανία	5459	12.5	6007	12.4	6403	12.6	6806	13.3
Γερμανία	43125	8.6	46428	8.1	48801	8.5	51711	8.9
Εσθονία	889	12.0	1109	11.6	1220	11.4	1319	11.8
Ιρλανδία	4742	15.5	5099	15.3	5666	17.3	5931	17.1
Ελλάδα	4877	18.4	4877	19.6	4575	20.3	4679	21.1
Ισπανία	15468	10.6	16128	10.5	15911	11.2	15672	11.1
Γαλλία	29246	9.3	31884	9.1	32798	9.3	34353	9.9
Κροατία	1038	11.4	1168	11.6	1209	11.9	1392	13.6
Ιταλία	23360	11.5	25102	11.6	25045	12.3	25536	12.8
Κύπρος	700	15.4	732	17.0	763	19.4	759	22.7
Λετονία	1208	18.0	1400	15.4	1672	15.9	1819	17.0
Λιθουανία	1819	18.2	2136	16.5	2549	17.8	2914	18.5
Λουξεμβούργο	1696	11.1	1766	10.4	1858	11.3	1918	12.1
Ουγγαρία	3120	6.9	3689	7.2	3658	7.0	3603	6.7
Μάλτα	401	14.9	430	12.9	477	12.1	444	14.5
Ολλανδία	20626	11.4	23161	11.6	24707	11.9	25588	12.4
Αυστρία	6999	7.5	7713	7.3	8244	7.8	8503	8.1
Πολωνία	7898	8.3	8810	8.3	9579	9.1	10256	9.7
Πορτογαλία	5874	13.1	5954	13.6	5878	14.6	6173	15.1
Ρουμανία	2681	7.9	2965	7.4	3289	8.2	3563	8.5
Σλοβενία	1353	8.2	1478	8.0	1522	8.5	1555	8.8
Σλοβακία	2772	7.8	3215	7.6	3303	7.4	3370	7.4
Φινλανδία	2787	8.4	3069	8.2	3287	8.8	3508	9.1
Σουηδία	6111	8.1	6712	7.7	7301	8.5	7744	9.3
Ηνωμένο Βασίλειο	27315	12.5	29198	12.4	32382	12.6	33018	12.9

Πηγή: Eurostat

Οι χώρες που κάνουν τις μεγαλύτερες σε αξία εισαγωγές από άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η Γερμανία, η Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ολλανδία, η Ιταλία και το Βέλγιο. Στον αντίποδα βρίσκονται χώρες όπως η Μάλτα, η Κύπρος, η Εσθονία, η Κροατία, η Σλοβενία και η Βουλγαρία.

Ο κλάδος κατέχει μεγάλο ποσοστό στο σύνολο των ενδοκοινοτικών εισαγωγών στην Κύπρο (22,7%), την Ελλάδα (21,1%), την Λιθουανία (18,5%), την Ιρλανδία (17,1%) και την Λετονία (17,0%). (Πίνακας 22)

Όπως ίσως είναι αναμενόμενο για την Ελλάδα οι ενδοκοινοτικές εμπορικές συναλλαγές είναι μεγαλύτερες από τις εξωκοινοτικές είτε πρόκειται για εισαγωγές είτε για εξαγωγές. Γενικά, οι εξαγωγές στον κλάδο τροφίμων, ποτών και καπνού παρουσιάζουν σταθερά αύξηση με εξαίρεση το 2013 που έχουμε οριακή μείωση. Οι εισαγωγές, από την άλλη παρουσιάζουν αυξομειώσεις με μείωση κατά 3,59% και 7,31% το 2010 και το 2012 αντίστοιχα και αύξηση κατά 2,36% το 2011 και κατά 2,20% το 2013. Όσον αφορά το εμπορικό ισοζύγιο, αυτό είναι σταθερά αρνητικό για όλη την περίοδο 2010-2013, με κλείσιμο της ψαλίδας τα έτη 2010-2012 και άνοιγμα κατά 10,67% το 2013. (Πίνακας 23)

Πίνακας 23: Ροές εμπορίου στον κλάδο «Τρόφιμα, ποτά & καπνός» στην Ελλάδα

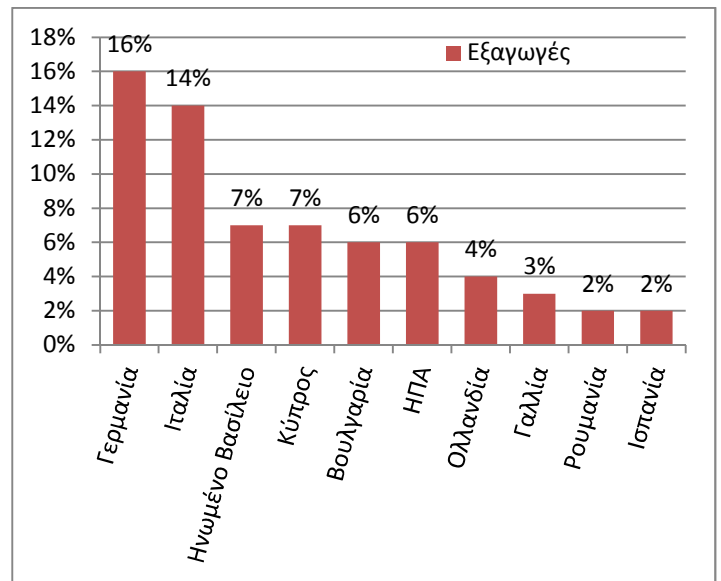
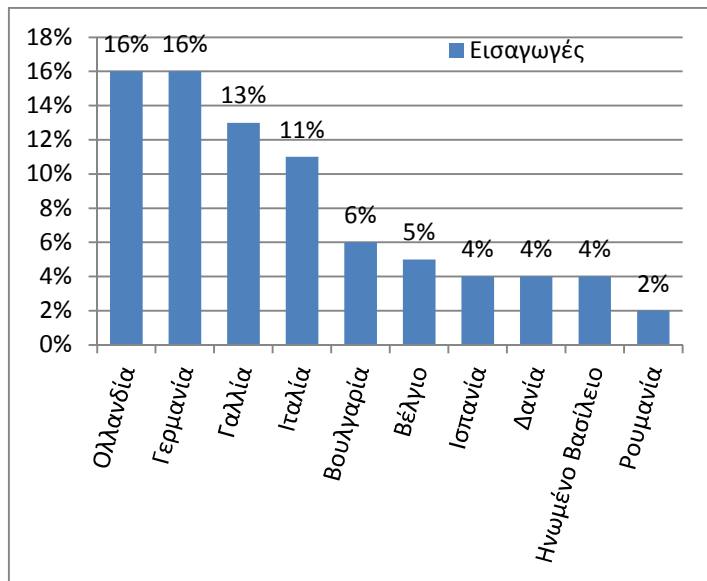
Εξαγωγές	2010		2011		2012		2013	
	εκατ. €	% μεταβολή	εκατ. €	% μεταβολή	εκατ. €	% μεταβολή	εκατ. €	% μεταβολή
Εντός ΕΕ-28	2867	6.19%	3058	6.66%	3011	-1.54%	3068	1.89%
Εκτός ΕΕ-28	1013	10.59%	1007	-0.59%	1247	23.83%	1178	-5.53%
Σύνολο	3880	7.30%	4065	4.77%	4258	4.75%	4246	-0.28%
Εισαγωγές	2010		2011		2012		2013	
	εκατ. €	% μεταβολή	εκατ. €	% μεταβολή	εκατ. €	% μεταβολή	εκατ. €	% μεταβολή
Εντός ΕΕ-28	4877	-3.88%	4877	0.00%	4575	-6.19%	4679	2.27%
Εκτός ΕΕ-28	924	-2.01%	1061	14.83%	929	-12.44%	946	1.83%
Σύνολο	5801	-3.59%	5938	2.36%	5504	-7.31%	5625	2.20%
Εμπορικό Ισοζύγιο	2010		2011		2012		2013	
	εκατ. €	% μεταβολή	εκατ. €	% μεταβολή	εκατ. €	% μεταβολή	εκατ. €	% μεταβολή
Σύνολο	-1921	19.99%	-1873	2.50%	-1246	33.48%	-1379	-10.67%

Πηγή: Eurostat

Οι χώρες από τις οποίες εισάγουμε τα περισσότερα τρόφιμα είναι η Ολλανδία και η Γερμανία από τις οποίες προέρχονται το 32% των εισαγόμενων τροφίμων (από 16% έκαστη), η Γαλλία με ποσοστό 13% και η Ιταλία με ποσοστό 11%. Οι χώρες που είναι

αποδέκτες των περισσότερων ελληνικών εξαγόμενων τροφίμων είναι η Γερμανία στην οποία εξάγεται το 16%, η Ιταλία με το 14%, και το Ηνωμένο Βασίλειο με την Κύπρο με 7% έκαστη. (Γράφημα 11)

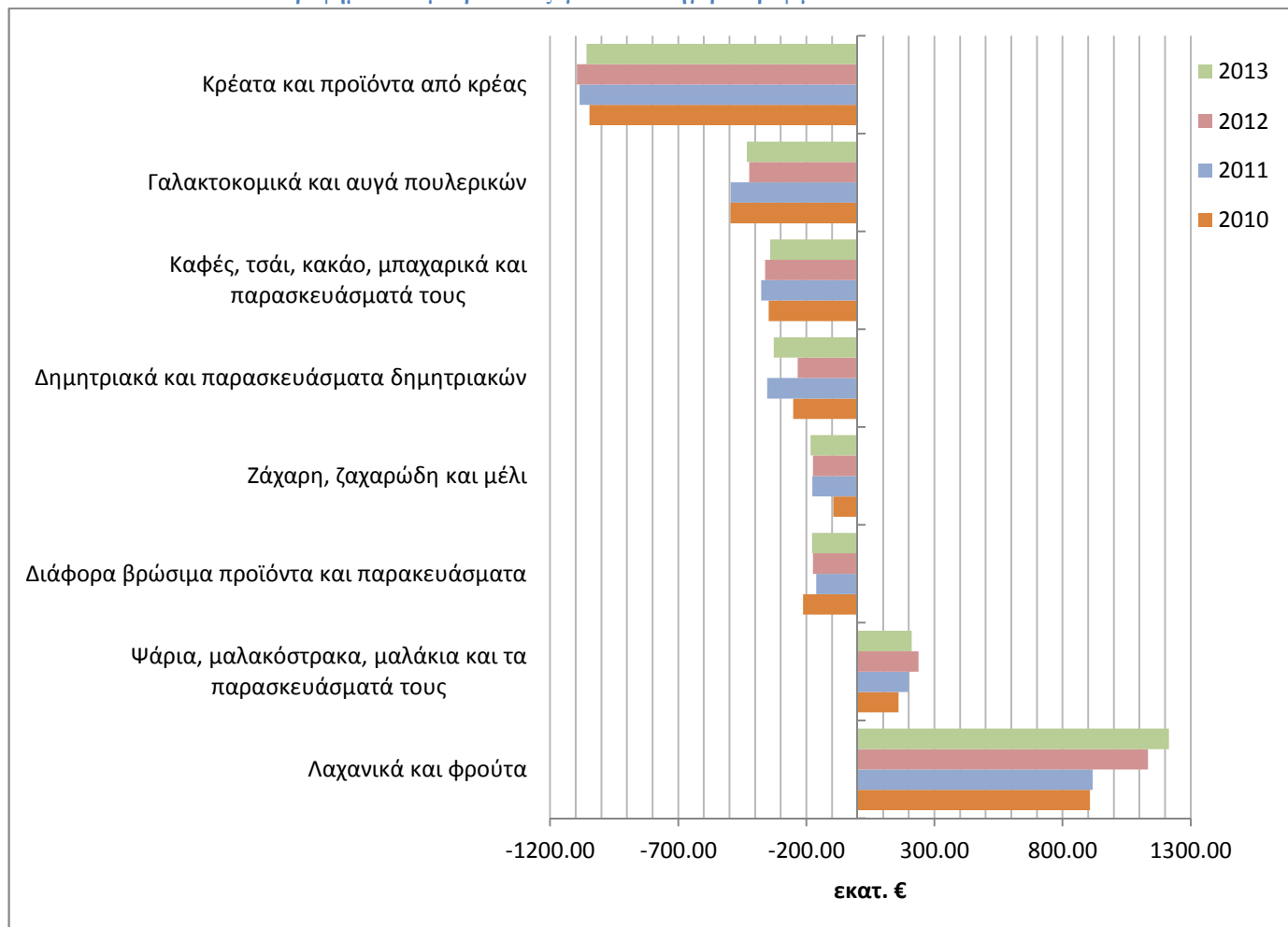
Γράφημα 11: Οι κυριότεροι εμπορικοί εταίροι της Ελλάδας στα τρόφιμα. 2012



Πηγή: IOBE. «Βιομηχανία Τροφίμων και ποτών, Facts & Figures, 2013»

Στο Γράφημα 12 παρουσιάζονται κάποιες κατηγορίες τροφίμων με βάση το εμπορικό τους ισοζύγιο από το 2010 έως το 2013. Δύο είναι οι κατηγορίες με περισσότερες εξαγωγές από εισαγωγές και αυτές είναι τα λαχανικά και φρούτα με πλεόνασμα 1215 εκατομμύρια ευρώ και τα ψάρια και θαλασσινά με 212 εκατομμύρια ευρώ για το 2013. Ελλειμματικό εμπορικό ισοζύγιο παρουσιάζουν οι περισσότερες κατηγορίες τροφίμων από τις οποίες μεγαλύτερο έλλειμμα παρουσιάζουν τα κρέατα και προϊόντα από κρέας με 1059 εκατομμύρια ευρώ έλλειμμα, γαλακτοκομικά και αυγά με 432 εκατομμύρια ευρώ ο καφές, το τσάι, το κακάο, τα μπαχαρικά και παρασκευάσματά τους με 341 εκατομμύρια ευρώ και τα δημητριακά τα δημητριακά και παρασκευάσματά τους με έλλειμμα 327 εκατομμύρια ευρώ.

Γράφημα 12: Εμπορικό ισοζύγιο ανά κατηγορία τροφίμων. Ελλάδα 2010-2013



Πηγή: Eurostat

2.1.10 Χρηματοοικονομική ανάλυση

Σύμφωνα με χρηματοοικονομική ανάλυση που έχει κάνει το IOBE (Μάρτιος 2014) μελετήθηκαν επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών. Για κάθε υποκλάδο, ο αριθμός των επιχειρήσεων, τα αθροιστικά στοιχεία του ενεργητικού, των ιδίων κεφαλαίων και του κύκλου εργασιών φαίνονται στον Πίνακα 24. Ο κύκλος εργασιών των υπό εξέταση επιχειρήσεων ξεπέρασε τα €9 δις με περισσότερες πωλήσεις να παρουσιάζουν τα άλλα είδη διατροφής, τα γαλακτοκομικά και τα φυτικά και ζωικά έλαια και λίπη. Στους ίδιους υποκλάδους παρατηρούνται επίσης και τα μεγαλύτερα μεγέθη όσον αφορά στο ενεργητικό και τα ίδια κεφάλαια.

Πίνακας 24: Σύνολο ενεργητικού, ιδίων κεφαλαίων και κύκλου εργασιών στους υποκλάδους τροφίμων. 2012

Δείγμα επιχειρήσεων	Αριθμός επιχειρήσεων	Ενεργητικό	Ίδια κεφάλαια	Κύκλος εργασιών
Παραγωγή, επεξεργασία και συντήρηση κρέατος	127	1.227.262.424	340.679.561	1.139.612.559
Επεξεργασία και συντήρηση βρώσιμων αλιευμάτων	23	637.410.637	190.246.414	339.524.675
Επεξεργασία και συντήρηση φρούτων και λαχανικών	146	1.511.901.849	566.921.663	1.093.418.535
Παραγωγή φυτικών και ζωικών ελαίων και λιπών	117	1.062.745.105	466.703.473	1.202.896.717
Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων	120	2.262.026.804	936.129.075	1.909.448.349
Παραγωγή προϊόντων αλευρόμυλων	46	690.911.981	313.963.615	484.444.784
Παραγωγή παρασκευασμένων ζωοτροφών	49	399.082.601	146.979.196	330.820.298
Παραγωγή άλλων ειδών διατροφής	309	3.632.793.401	1.207.701.143	2.856.047.819
Τρόφιμα	937	11.424.134.802	4.169.324.140	9.356.213.736

Πηγή: IOBE. «Βιομηχανία Τροφίμων και ποτών, Facts & Figures, 2013»

Αν παρατηρήσουμε τους μέσους όρους των ιδίων μεγεθών ανά υποκλάδο (Πίνακας 25), μεγαλύτερο μέσο ενεργητικό έχουν οι επιχειρήσεις επεξεργασίας και συντήρησης βρώσιμων αλιευμάτων, οι επιχειρήσεις γαλακτοκομικών και οι επιχειρήσεις προϊόντων αλευρόμυλων. Περισσότερα ίδια κεφάλαια διαθέτουν κατά μέσο όρο οι επιχειρήσεις επεξεργασίας και συντήρησης βρώσιμων αλιευμάτων, οι επιχειρήσεις γαλακτοκομικών και οι επιχειρήσεις προϊόντων αλευρόμυλων. Μεγαλύτερο μέσο κύκλο εργασιών κάνουν οι επιχειρήσεις γαλακτοκομικών, οι επιχειρήσεις επεξεργασίας και συντήρησης βρώσιμων αλιευμάτων, και οι επιχειρήσεις προϊόντων αλευρόμυλων.

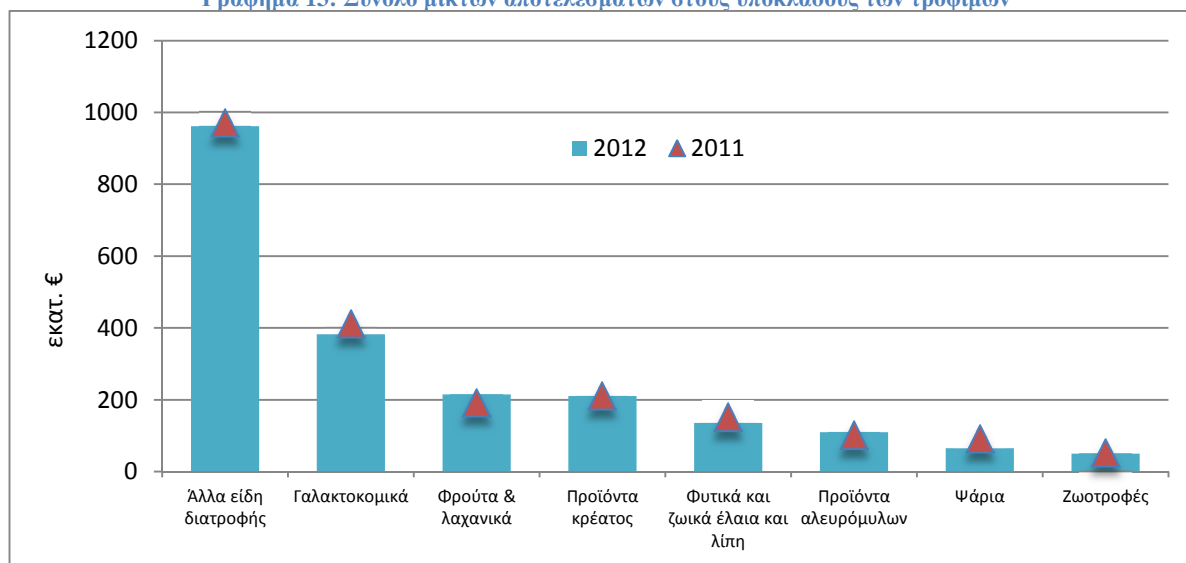
Πίνακας 25: Μέσος όρος μεγεθών στους υποκλάδους των τροφίμων

Κατά κεφαλήν στοιχεία	Ενεργητικό	Ίδια κεφάλαια	Κύκλος εργασιών
Παραγωγή, επεξεργασία και συντήρηση κρέατος	9.663.484	2.682.516	8.973.327
Επεξεργασία και συντήρηση βρώσιμων αλιευμάτων	27.713.506	8.271.583	14.761.942
Επεξεργασία και συντήρηση φρούτων και λαχανικών	10.355.492	3.883.025	7.489.168
Παραγωγή φυτικών και ζωικών ελαίων και λιπών	9.083.291	3.988.919	10.281.169
Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων	18.850.223	7.801.076	15.912.070
Παραγωγή προϊόντων αλευρόμυλων	15.019.826	6.825.296	10.531.408
Παραγωγή παρασκευασμένων ζωοτροφών	8.144.543	2.999.575	6.751.435
Παραγωγή άλλων ειδών διατροφής	11.756.613	3.908.418	9.242.873
Τρόφιμα	12.192.246	4.449.652	9.985.287

Πηγή: IOBE. «Βιομηχανία Τροφίμων και ποτών, Facts & Figures, 2013»

Σε όρους μικτών αποτελεσμάτων χρήσης για το 2012, τα άλλα είδη διατροφής παρουσιάζουν τα περισσότερα κέρδη με 962 εκατομμύρια € (από €969 εκατ. το 2011) και ακολουθούν τα γαλακτοκομικά με 382 εκατομμύρια € (από €410 εκατ. το 2011). Τα μικρότερα μεγέθη καταγράφονται στις επιχειρήσεις παραγωγής ζωοτροφών και στις επιχειρήσεις επεξεργασίας και συντήρησης αλιευμάτων, όπως φαίνεται στο Γράφημα 13.

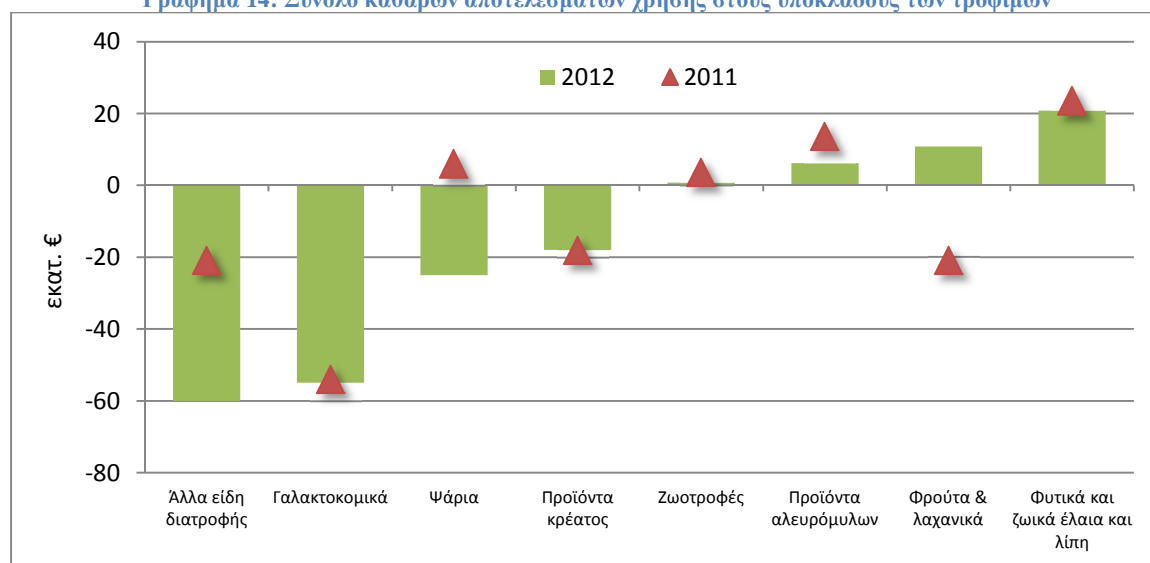
Γράφημα 13: Σύνολο μικτών αποτελεσμάτων στους υποκλάδους των τροφίμων



Πηγή: IOBE. «Βιομηχανία Τροφίμων και ποτών, Facts & Figures, 2013»

Εξετάζοντας τα καθαρά αποτελέσματα χρήσης προ φόρων, το 2012 τα έλαια και λίπη καταγράφουν κέρδη 20,8 εκατομμύρια € (από κέρδη €23,5 εκατ.), τα φρούτα και λαχανικά 10,8 εκατομμύρια € (από ζημία €21 εκατ.), τα προϊόντα αλευρόμυλων 6,2 εκατομμύρια € (από κέρδη €13,6 εκατ.) και οι ζωοτροφές 718 χιλιάδες € (από κέρδη €3,6 εκατ.). Τις μεγαλύτερες ζημίες καταγράφουν τα άλλα είδη διατροφής με 60 εκατομμύρια € και τα γαλακτοκομικά με 55 εκατομμύρια €.

Γράφημα 14: Σύνολο καθαρών αποτελεσμάτων χρήσης στους υποκλάδους των τροφίμων



Πηγή: IOBE. «Βιομηχανία Τροφίμων και ποτών, Facts & Figures, 2013»

Στην ίδια έρευνα του IOBE μελετήθηκαν συνολικά 1.101 επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών, από την οποία προέκυψε ότι οι 630 ή το 57% ήταν κερδοφόρες το 2012 και οι υπόλοιπες 471 ή το 43% ήταν ζημιογόνες. Σε σχέση με το 2011 οι κερδοφόρες επιχειρήσεις μειώθηκαν κατά 5%, ενώ οι ζημιογόνες αυξήθηκαν κατά 7%. (Πίνακας 26) Από το σύνολο των υπό εξέταση επιχειρήσεων το 47% βελτίωσε τα αποτελέσματα χρήσης και το 53% κατέγραψε επιδείνωση. (Θωμαΐδου, 2013)

Πίνακας 26: Κερδοφόρες και ζημιογόνες επιχειρήσεις

Επιχειρήσεις	2012	2011	2012	2011
Κερδοφόρες	630	664	57%	60%
Ζημιογόνες	471	437	43%	40%
Σύνολο	1.101	1.101	100%	100%

Πηγή: IOBE. «Βιομηχανία Τροφίμων και ποτών, Facts & Figures, 2013»

2.2 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

Σε αυτό το κεφάλαιο θα επιχειρηθεί να γίνει μία ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος χρησιμοποιώντας το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter. Σύμφωνα με τον Porter (2008), αυτή η ανάλυση δεν είναι σχεδιασμένη για χρήση σε επίπεδο βιομηχανίας, αλλά σε επίπεδο δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Έτσι, θα γίνει η ανάλυση για τον κλάδο αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων στον οποίο ανταγωνίζεται η επιχείρηση Victus, παίρνοντας και στοιχεία από την κλαδική μελέτη της ICAP (2008).

2.2.1 Είσοδος νέων ανταγωνιστών

Η είσοδος στην αγορά των αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων δεν μπορεί να θεωρηθεί εύκολη, κυρίως για τρεις λόγους:

- i. Χρειάζονται ειδικές εγκαταστάσεις και μηχανολογικός εξοπλισμός που να πληρούν υποχρεωτικά, σχετικά απαιτητικές προδιαγραφές, εναρμονισμένες με τους ευρωπαϊκούς κανονισμούς, γεγονός που απαιτεί σημαντική επένδυση κεφαλαίων.
- ii. Η παραγωγή αλλαντικών προϋποθέτει την απασχόληση ατόμων που έχουν την κατάλληλη τεχνογνωσία και εμπειρία.
- iii. Είναι δύσκολη η εγκαθίδρυση δικτύων διανομής για μία νεοεισελθείσα επιχείρηση διότι απαιτείται χρόνος και αυξημένο κόστος. Συν τοις άλλοις, οι μεγαλύτερες, κυρίως, επιχειρήσεις του κλάδου έχουν ήδη δικά τους εδραιωμένα δίκτυα και ισχυρά εμπορικά σήματα.

2.2.2 Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα

Τα αλλαντικά χρησιμοποιούνται περισσότερο ως συμπληρωματικό είδος διατροφής και γι' αυτό το λόγο δεν θεωρείται ότι μπορούν να υποκατασταθούν από άλλα προϊόντα. Η χρήση τους έχει να κάνει κυρίως με απόδοση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους στη γευστική εμπειρία του καταναλωτή (χρησιμοποιούνται κυρίως ως συνοδευτικά πιάτα ή ως δευτερεύοντα υλικά στα φαγητά). Έτσι, μπορεί να θεωρηθεί ότι υποκατάσταση υφίσταται από προϊόντα του ίδιου κλάδου. Το ίδιο ισχύει για τα κρεατοσκευάσματα τα οποία, ναι μεν, μπορούν να θεωρηθούν κύρια τρόφιμα, αλλά η υποκατάστασή τους είναι περιορισμένη σε προϊόντα κυρίως εντός του κλάδου. Άρα, ο κίνδυνος υποκατάστασης είναι χαμηλός.

2.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Το μεγαλύτερο ποσοστό της κύριας πρώτης ύλης των αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων, που είναι το κρέας, εισάγεται από άλλες χώρες, αφού η εγχώρια παραγωγή δεν επαρκεί. Αυτό μειώνει αρκετά την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, αλλά παρατηρείται το εξής φαινόμενο: λόγω της οικονομικής κρίσης και της πολιτικής αστάθειας που επικρατεί τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα υπάρχει δυσπιστία των αλλοδαπών προμηθευτών ως προς την φερεγγυότητα των ελληνικών επιχειρήσεων και ενώ δεν υπάρχει θέμα αύξησης των τιμών, αυτοί περιορίζουν την παροχή πιστώσεων ή ακόμα, ζητούν την προπληρωμή των παραγγελιών (ειδικά τις περιόδους που οι φήμες διεθνώς αναφέρονται στο λεγόμενο Grexit). Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου προχωρούν σε κάθετη ολοκλήρωση, ενώ λιγότεροι και μικρότεροι είναι οι κτηνοτρόφοι που προχωρούν σε καθετοποίηση προς τα εμπρός. Συμπερασματικά, λαμβάνοντας υπ' όψιν και ότι ο αριθμός των προμηθευτών κρέατος είναι μεγάλος, καταλήγουμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μέτρια.

2.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Τα υπό εξέταση προϊόντα μπορούν να έχουν ως αγοραστές είτε τους τελικούς καταναλωτές, είτε τα καταστήματα λιανικής, είτε τους χονδρέμπορους-διανομείς, είτε τις επιχειρήσεις του τομέα HO.RE.CA. (Hotel- Restaurant- Catering).

Όσον αφορά στους τελικούς καταναλωτές, αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, ίσως λίγη περισσότερη σε προϊόντα που δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερη διαφοροποίηση.

Τα καταστήματα λιανικής και ειδικότερα τα supermarkets έχουν διαπραγματευτική δύναμη γιατί έχουν πληθώρα επιλογών από προμηθευτές και αρκετοί παραγωγοί αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων ανταγωνίζονται για τις θέσεις στα ράφια. Μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν τα καταστήματα που έχουν εξειδικευμένα προϊόντα (πχ. βιολογικά, gourmet) γιατί έχουν λιγότερες επιλογές και εξασφαλίζουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

Οι έμποροι χονδρικής έχουν και αυτοί μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη διότι αγοράζουν μεγάλες ποσότητες από τα προϊόντα των παραγωγών εταιριών και έχουν αρκετές εναλλακτικές λύσεις στην επιλογή προμηθευτή.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου HO.RE.CA. έχουν μέτρια διαπραγματευτική δύναμη γιατί, ενώ έχουν αρκετές επιλογές όσον αφορά στους προμηθευτές, δεν αγοράζουν μεγάλες, σχετικά, ποσότητες.

2.2.5 Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου

Η αγορά αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων αποτελείται από μεγάλο αριθμό παραγωγικών μονάδων, η πλειοψηφία των οποίων είναι μικρής δυναμικότητας και τοπικής εμβέλειας. Οι μεγαλύτερες βιομηχανίες του κλάδου, αν και λίγες σε αριθμό, κατέχουν το μεγαλύτερο, συνολικά, μερίδιο αγοράς. (άνω του 50% οι τρεις μεγαλύτερες) (Deal News Online, 2011). Σε συνδυασμό με την πτώση της κατανάλωσης των αλλαντικών την περίοδο 2010-2012 (Μαλαινου, 2013) οι ανταγωνιστικές πιέσεις στον κλάδο αυξάνονται συνεχώς.

Ένας άλλος λόγος που υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός είναι τα εμπόδια εξόδου από το κλάδο. Οι απαιτούμενες εγκαταστάσεις και ο μηχανολογικός εξοπλισμός απαιτούν την επένδυση σημαντικών κεφαλαίων και επιπλέον είναι απολύτως εξειδικευμένα στην παραγωγή των συγκεκριμένων προϊόντων, γεγονός που κάνει τις επιχειρήσεις να επιμένουν στην παραμονή τους στον κλάδο ακόμα και όταν οι συνθήκες της αγοράς είναι δύσκολες.

2.3 Συμπεράσματα

Παρατηρώντας βασικά μεγέθη της βιομηχανίας τροφίμων, παρατηρούμε ότι παρουσιάζονται αυξητικές τάσεις σε αρκετές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ιδιαίτερα στις «δυνατές» οικονομίες, όπως της Γερμανίας, της Γαλλίας, του Ηνωμένου Βασιλείου, της Ιταλίας και της Ισπανίας. Μετά από μία κάμψη την περίοδο 2008-2010, η βιομηχανία τροφίμων για τις παραπάνω χώρες βρίσκεται σε ανοδική πορεία σε όρους κύκλου εργασιών, αξίας παραγωγής, προστιθέμενης αξίας κλπ. Η κατανάλωση τροφίμων ακολουθεί και αυτή παρόμοιο μοτίβο, αφού παρουσιάζει αύξηση την τελευταία τριετία, με εξαίρεση την Ιταλία η οποία παρουσιάζει σημαντική μείωση της κατανάλωσης για την ίδια περίοδο, περνώντας από την πρώτη στην τρίτη θέση από το 2011 έως το 2013.

Για την Ελλάδα, δεν ισχύει η ίδια τάση για τα παραπάνω διαρθρωτικά μεγέθη, ούτε για την κατανάλωση. Προφανώς, η οικονομική κρίση, έχει επηρεάσει αρνητικά την κατανάλωση τροφίμων και κατ' επέκταση την βιομηχανία τροφίμων, αφού σημειώνεται μείωση σχεδόν σε όλα τα μεγέθη και στην κατανάλωση από το 2008 και μετά.

Εξετάζοντας τον αριθμό επιχειρήσεων στην Ελλάδα, βλέπουμε ότι αυτός είναι δυσανάλογα μεγάλος σε σχέση με το μέγεθος της οικονομίας, συγκρίνοντάς τον με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Επιπλέον, πάνω από το 98% είναι επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι πενήντα άτομα, ενώ περίπου το 65% του συνολικού κύκλου εργασιών προέρχεται από μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις. Όλα τα παραπάνω δημιουργούν μεγάλο ανταγωνισμό στις μικρές επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες προσπαθούν να επιβιώσουν στρέφοντας τις δυνάμεις τους σε διαφοροποιημένα προϊόντα, κυρίως στα παραδοσιακά ή τα βιολογικά τρόφιμα.

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μία στροφή αρκετά μεγάλης μερίδας καταναλωτών στην υγιεινή διατροφή. Μερικοί από τους λόγους είναι οι εξής:

- Η βιομηχανία τροφίμων έχει υποστεί ισχυρό πλήγμα από τα διάφορα διατροφικά σκάνδαλα που είδαν το φως της δημοσιότητας τα τελευταία χρόνια. Υπάρχει μία γενικότερη καχυποψία όσον αφορά την ποιότητα και την ασφάλεια των τροφίμων ειδικά προς τις μεγάλες βιομηχανίες.
- Υπάρχει πλήθος διαθέσιμης πληροφορίας στην οποία έχει πρόσβαση ολοένα και αυξανόμενος αριθμός ανθρώπων από πηγές όπως το διαδίκτυο, από επιστημονικές έρευνες (μέσω διατροφολόγων, γιατρών κλπ) και όλο και συχνότερα, στα σημεία πώλησης. Έτσι, ο καταναλωτής ενημερώνεται άμεσα και έγκυρα όχι μόνο για τους κινδύνους που μπορεί να κρύβονται πίσω από την κατανάλωση ορισμένων τροφίμων, αλλά και για τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει από την κατανάλωση άλλων.
- Η οικονομική κρίση που έχει επηρεάσει τα περισσότερα νοικοκυριά, έχει κάνει αρκετούς καταναλωτές να κάνουν τις αγορές τους λαμβάνοντας υπ' όψιν περισσότερο την ποιότητα των τροφίμων και λιγότερο την ποσότητα.

Ας δούμε συνοπτικά τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

2.3.1 Ευκαιρίες

- Αύξηση κατανάλωσης τροφίμων στην ΕΕ
- Στροφή καταναλωτών στην υγιεινή διατροφή και μεσογειακή δίαιτα

2.3.2 Απειλές

- Ασταθές οικονομικό περιβάλλον στην ΕΕ αλλά περισσότερο στην Ελλάδα

- Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων και ανταγωνισμός από μεγάλες εταιρείες
- Πτώση της ζήτησης στην Ελλάδα
- Διατροφικά σκάνδαλα

3 Ανάλυση SWOT

Συνδυάζοντας την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, θα χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση SWOT, ένα εργαλείο που θα βοηθήσει στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Εσωτερικό περιβάλλον

Δυνατά σημεία

- ✓ Εξωστρεφής φιλοσοφία της διοίκησης
- ✓ Καινοτόμα προϊόντα με μοναδικά χαρακτηριστικά
- ✓ Χαμηλά σταθερά κόστη λόγω outsourcing
- ✓ Ισχυρή σχέση με τον προμηθευτή της βασικής α' ύλης, του κρέατος

Αδύνατα σημεία

- ✓ Έλλειψη εμπειρίας στις εξαγωγές
- ✓ Τα οφέλη των προϊόντων είναι άγνωστα στο ευρύ κοινό
- ✓ Μικρή πελατειακή βάση και δυσκολία διεύρυνσής της
- ✓ Υψηλή τιμή προϊόντων

Εξωτερικό περιβάλλον

Ευκαιρίες

- ✓ Αύξηση κατανάλωσης τροφίμων στην ΕΕ
- ✓ Στροφή καταναλωτών στην υγιεινή διατροφή και μεσογειακή διαίτα

Απειλές

- ✓ Ασταθές οικονομικό περιβάλλον
- ✓ Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων και ανταγωνισμός από μεγάλες εταιρείες
- ✓ Πτώση της ζήτησης στην Ελλάδα
- ✓ Διατροφικά σκάνδαλα

4 Περιγραφή μεθόδων άσκησης εξαγωγικών δραστηριοτήτων

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθούν οι εναλλακτικές που έχει η επιχείρηση στον τρόπο άσκησης των εξαγωγικών της δραστηριοτήτων.

4.1 Εξαγωγές

Παρότι το επιχειρηματικό κλίμα στην Ελλάδα αρχίζει και βελτιώνεται, υπάρχουν ακόμη πολλά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικά προβλήματα είναι η μείωση της ζήτησης στην εγχώρια αγορά, η έλλειψη ρευστότητας, η δυσκολία εύρεσης χρηματοδότησης, η υπερφορολόγηση των επιχειρήσεων κ.α. (Μυλωνάς & Τζάκου-Λαμποροπούλου, 2014).

Πιο συγκεκριμένα, τα προβλήματα ρευστότητας προκύπτουν από την αδυναμία ή απροθυμία χρηματοδότησης, κυρίως από την πλευρά των τραπεζών και των προμηθευτών. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι η διαφορά στο χρονικό διάστημα μεταξύ της είσπραξης απαιτήσεων και της πληρωμής προμηθευτών έχει τριπλασιαστεί το πρώτο εξάμηνο του 2014 σε σχέση με το πρώτο εξάμηνο του 2012 από 8 ημέρες σε 24 ημέρες (Μυλωνάς & Τζάκου-Λαμποροπούλου, 2014).

Στα πλαίσια του τρέχοντος κλίματος της οικονομικής κρίσης αρκετές επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν διεξόδους επιλέγοντας στρατηγικές που θα τις οδηγήσουν στην ανάπτυξη. Σε συνδυασμό με την εντατικοποίηση του τοπικού ανταγωνισμού αλλά και την διεθνοποίηση των αγορών, η ανάγκη για την προώθηση της εξαγωγικής δραστηριότητας μπορεί να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης ακόμα και για μία μεσαία ή μικρή επιχείρηση (Χατζηδημητρίου, 2003).

4.2 Κίνητρα για εξαγωγές

Για ποιους λόγους μία επιχείρηση οδηγείται στην ανεύρεση αγορών εκτός των εθνικών της συνόρων; Τα κίνητρα που ωθούν στην ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε *ενδογενή κίνητρα* που έχουν να κάνουν με τη λειτουργία της επιχείρησης και επηρεάζονται από τις αποφάσεις της διοίκησής της και τα *εξωγενή κίνητρα* τα οποία διαμορφώνονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και η ίδια η επιχείρηση δεν μπορεί να τα επηρεάσει (ΕΕΔΕ, 2012; Σιώμκος, 1999; Χατζηδημητρίου, 2003). Μερικά από αυτά αναλύονται παρακάτω.

4.2.1 Ενδογενή κίνητρα

Αύξηση Πωλήσεων - Επίτευξη οικονομιών κλίμακας – Αύξηση κερδών

Η επέκταση της πελατειακής βάσης στο εξωτερικό οδηγεί στην αύξηση των πωλήσεων. Με την αύξηση του όγκου παραγωγής για την κάλυψη των αναγκών των ξένων αγορών μπορούν να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας και να επιμεριστούν τα έμμεσα κόστη σε περισσότερες μονάδες προϊόντος. Έτσι, μειώνεται το κόστος παραγωγής και τα προϊόντα μπορούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικά στην ξένη (αλλά και στην εγχώρια) αγορά, δίνοντας ενδεχομένως υψηλότερα περιθώρια κέρδους στην εταιρεία.

Διασπορά των επιχειρηματικών κινδύνων

Όταν μία επιχείρηση επιλέγει να αποσυνδεθεί από την αποκλειστικότητα της τοπικής αγοράς και να επεκταθεί και σε ξένες αγορές, προστατεύεται από την περίπτωση να διαμορφωθεί ένα δυσμενές επιχειρηματικό περιβάλλον σε κάποια από αυτές τις αγορές. Κατά συνέπεια, οι αρνητικές επιδράσεις στις πωλήσεις από μία αγορά με μη ευνοϊκές συνθήκες μπορεί να αντισταθμιστεί από την αύξηση πωλήσεων και κερδών σε μία άλλη αγορά. Αυτό το κίνητρο αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα αύξησης των εξαγωγών στην Ελλάδα κατά την περίοδο 2010-2013 (ΕΛΣΤΑΤ, 2014).

Πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα

Στις περιπτώσεις που οι παραγωγικές εγκαταστάσεις μίας επιχείρησης υπολειτουργούν λόγω χαμηλής ζήτησης των προϊόντων στην τοπική αγορά, αυτή μπορεί να στραφεί στο εξωτερικό για να διοχετεύσει την πλεονάζουσα ποσότητα των προϊόντων της.

Εξομάλυνση εποχιακών πωλήσεων

Όταν η ζήτηση των προϊόντων εμφανίζει έντονες εποχιακές διακυμάνσεις, τότε η αναζήτηση αγορών του εξωτερικού, που μπορούν να εξομαλύνουν αυτές τις διακυμάνσεις, μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας.

Ποιοτική και τεχνολογική ανωτερότητα προϊόντος

Αν η παραγωγός επιχείρηση παράγει προϊόντα ανώτερης ποιότητας σε σχέση με τα ανταγωνιστικά της προϊόντα, τότε αυτό μπορεί να αποτελέσει έναυσμα για την επέκταση των δραστηριοτήτων της στο εξωτερικό.

Ενίσχυση του προφίλ της επιχείρησης στους πελάτες της εγχώριας αγοράς

Το ξεκίνημα εξαγωγικής δραστηριότητας, ενισχύει την εικόνα και την φήμη μίας επιχείρησης στην τοπική αγορά.

Επέκταση του κύκλου ζωής του προϊόντος

Πολλές φορές μία επιχείρηση μπορεί να στραφεί στις αγορές του εξωτερικού για να πουλήσει προϊόντα της, τα οποία στην τοπική αγορά βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης ή της παρακμής, επιμηκύνοντας, έτσι, το κύκλο ζωής των προϊόντων αυτών.

4.2.2 Εξωγενή κίνητρα

Ισχυρός εγχώριος ανταγωνισμός

Με την άρση πλήθους περιορισμών στο εξαγωγικό εμπόριο, τις τελευταίες δεκαετίες οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν ανταγωνίζονται σε τοπικό επίπεδο αλλά σε παγκόσμιο. Αυτό έχει οδηγήσει πολλές εταιρείες να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε ξένες αγορές, ώστε να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στον αυξημένο ανταγωνισμό.

Ανεπαρκές μέγεθος της τοπικής αγοράς

Συχνά, οι τοπικές αγορές έχουν περιορισμένο μέγεθος για κάποια προϊόντα, τα οποία συνήθως είναι εξειδικευμένα, άρα, χρειάζεται ανεύρεση νέων αγορών του εξωτερικού για να μπορέσει να καλυφθεί η προσφορά των προϊόντων.

Κορεσμός της τοπικής αγοράς

Όταν η ζήτηση των προϊόντων, στην τοπική αγορά, μειώνεται τόσο ώστε ο ρυθμός μεταβολής των πωλήσεων να είναι αρνητικός ή ακόμα και ελάχιστα θετικός, η επιχείρηση έχει την επιλογή να στραφεί σε αλλοδαπές αγορές για να αυξήσει περισσότερο τις πωλήσεις της.

Εκμετάλλευση ευκαιριών που παρουσιάζονται σε άλλες χώρες

Πολλές φορές παρουσιάζονται ευκαιρίες σε ξένες αγορές τις οποίες οι τοπικές επιχειρήσεις σπεύδουν να εκμεταλλευτούν. Τέτοιες ευκαιρίες μπορεί να είναι η αύξηση του ρυθμού οικονομικής ανάπτυξης μίας χώρας (ή η προσδοκία αυτής), οι διακρατικές εμπορικές συμφωνίες, οι άρσεις τελωνειακών περιορισμών, η παροχή οικονομικών κινήτρων από τις τοπικές κυβερνήσεις κ.α.

Προσέγγιση από τη μεριά των ξένων πελατών

Μία καλοστημένη και ελκυστική ιστοσελίδα, η συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις και γενικά η διαφήμιση και προβολή των προϊόντων σε διεθνές επίπεδο μπορούν να τραβήξουν την προσοχή ξένων πελατών οι οποίοι θα εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους για τα προϊόντα

Στροφή των πελατών της επιχείρησης σε ξένες αγορές

Αν κάποιοι μεγάλοι πελάτες μίας επιχείρησης αποφασίσουν να διεθνοποιήσουν οι ίδιοι τις δραστηριότητές τους, αυτό μπορεί να αποτελέσει έναυσμα για την τοπική επιχείρηση να εξάγει τα προϊόντα της, ακολουθώντας τους, για να διατηρήσει τις πωλήσεις της.

Είσοδος ξένων ανταγωνιστών στην εσωτερική αγορά

Στην περίπτωση που κάποιος ξένος ανταγωνιστής εισέλθει στην τοπική αγορά, η επιχείρηση μπορεί να «αντεπιτεθεί» εξάγοντας τα προϊόντα της στην χώρα του ξένου ανταγωνιστή.

4.3 Μέθοδοι άσκησης εξαγωγικών δραστηριοτήτων

Οι επιχειρήσεις έχουν δύο, κυρίως, επιλογές στην άσκηση της εξαγωγικής τους δραστηριότητας: τις άμεσες και τις έμμεσες εξαγωγές (Χατζηδημητρίου, 2003).

Όσον αφορά τις άμεσες εξαγωγές, η επιχείρηση αναλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες ώστε τα προϊόντα της να φθάσουν στους ξένους αγοραστές. Πιο συγκεκριμένα (Χατζηδημητρίου, 2003):

- i. Επιλέγει την χώρα ή τις χώρες που θα εξάγει, εντοπίζει και επικοινωνεί με τους υποψήφιους πελάτες.
- ii. Διαχειρίζεται τη μεταφορά των προϊόντων.
- iii. Φέρει εις πέρας τις γραφειοκρατικές διαδικασίες που σχετίζονται με τις εξαγωγές.
- iv. Εξασφαλίζει την χρηματοδότηση των εξαγωγών.
- v. Διερευνά τον βαθμό φερεγγυότητας των αγοραστών.
- vi. Διασφαλίζει την είσπραξη από τις πωλήσεις των εξαγόμενων προϊόντων της.

Για να είναι αποτελεσματική μία επιχείρηση στις άμεσες εξαγωγικές δραστηριότητές της πρέπει να διαθέτει τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους, το κατάλληλο προσωπικό, να κάνει σωστή εκτίμηση των κινδύνων που αναλαμβάνει και γενικότερα να έχει υπό τον έλεγχό της τις περισσότερες διαδικασίες που χρειάζονται οι

εξαγωγές. Τα παραπάνω απαιτούν άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις, πολύ καλή έρευνα της ξένης αγοράς καθώς επίσης και καλό σχεδιασμό των δραστηριοτήτων.

Από την άλλη, το πλεονέκτημα έναντι των έμμεσων εξαγωγών, όπως θα δούμε παρακάτω, είναι ότι μπορεί να πετύχει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, πιο ανταγωνιστικές τιμές στην ξένη αγορά, αποκτά εμπειρία στο εξαγωγικό εμπόριο και γενικά έχει καλύτερη εικόνα για τους ξένους καταναλωτές.

Οι έμμεσες εξαγωγές πραγματοποιούνται όταν η επιχείρηση δεν αναλαμβάνει η ίδια καμία από τις διαδικασίες εξαγωγής, αλλά αναθέτει τις παραπάνω εργασίες σε μια εγχώρια διαμεσολαβητική επιχείρηση η οποία συνήθως αγοράζει τα προϊόντα, όπως και ένας εγχώριος αγοραστής.

Έτσι, η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους ήδη υπάρχοντες πόρους για να καλύψει τις εξαγωγές, δηλαδή με τα ίδια τμήματα και ανθρώπους, με τις ίδιες εγκαταστάσεις και χωρίς να επενδύσει επιπλέον κεφάλαια από αυτά που ήδη επενδύει για την εγχώρια αγορά. Δεν χρειάζεται να κάνει έρευνα αγοράς, να βρει πελάτες ή να καλύψει τις ανάγκες του μάρκετινγκ για την αλλοδαπή αγορά. Όλες αυτές είναι διαδικασίες που διεκπεραιώνει ο εκάστοτε διαμεσολαβητής ο οποίος αναλαμβάνει και τους ανάλογους κινδύνους.

Προφανώς, οι έμμεσες εξαγωγές έχουν το μειονέκτημα ότι η παραγωγός επιχείρηση δεν έχει τον έλεγχο σε πολλά στοιχεία του μάρκετινγκ. Δεν επηρεάζει άμεσα την τελική τιμή τους και πολλές φορές πωλεί σε πολύ χαμηλότερη τιμή στον διαμεσολαβητή από ό,τι θα πωλούσε αν έκανε άμεσες εξαγωγές, χάνοντας έτσι ένα μεγάλο ποσοστό από το περιθώριο κέρδους. Δεν ελέγχει ή επηρεάζει την προώθηση ή διανομή των προϊόντων και δεν έχει τη δυνατότητα συλλογής πληροφοριών από τους τελικούς αγοραστές παρά μόνο από τον διαμεσολαβητή, άρα ο βαθμός εξάρτησης από αυτόν είναι υψηλός.

Η επιλογή της μεθόδου άσκησης των εξαγωγικών δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης είναι πολύ σημαντική και θα πρέπει να ταιριάζει στην κουλτούρα της εταιρείας, στις οικονομικές της δυνατότητες και στους στρατηγικούς της στόχους έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική. Εν κατακλείδι, αν επιλέξει τη μέθοδο των άμεσων εξαγωγών θα αναλάβει υψηλότερους επιχειρηματικούς κινδύνους αλλά μπορεί να επιτύχει περισσότερα κέρδη ενώ με τις έμμεσες εξαγωγές συμβαίνει το αντίθετο. Ας δούμε επιγραμματικά πώς κατηγοριοποιούνται αυτές οι μέθοδοι.

4.3.1 Άμεσες εξαγωγές

4.3.1.1 Τμήμα εξαγωγών

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο η παραγωγός εταιρεία ιδρύει και στελεχώνει ένα τμήμα εξαγωγών το οποίο ασχολείται αποκλειστικά με εξαγωγικές διαδικασίες. Υπάρχουν δύο τρόποι οργάνωσης του τμήματος. Μπορεί να ασχολείται μόνο με τις πωλήσεις, την παραγγελιοληψία και την εντολή για αποστολή των προϊόντων και τις υπόλοιπες διαδικασίες να τις αναλαμβάνουν τα αρμόδια τμήματα της επιχείρησης τα οποία απασχολούνται με το ίδιο τρόπο και για τους εγχώριους πελάτες. Η άλλη εναλλακτική είναι το τμήμα να αναλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που έχουν σχέση με τις εξαγωγές.

4.3.1.2 Αντιπρόσωπος στη χώρα εξαγωγής

Η παραγωγός επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μία επιχείρηση της αλλοδαπής αγοράς η οποία θα την αντιπροσωπεύει, συνήθως αποκλειστικά, και η οποία θα προμηθεύει τα προϊόντα στους πελάτες. Η αντιπρόσωπος επιχείρηση μπορεί να είναι υπεύθυνη για μια γεωγραφική περιοχή ή και για μία ολόκληρη χώρα. Υπάρχουν δύο κύριες κατηγορίες αντιπροσώπων. Οι *τοπικοί εμπορικοί πράκτορες* ή *εκπρόσωποι* και οι *τοπικοί έμποροι* ή *διανομείς*.

Τοπικός εμπορικός πράκτορας ή εκπρόσωπος

Ο *τοπικός εμπορικός πράκτορας* ή *εκπρόσωπος* αναλαμβάνει τον ρόλο του διαμεσολαβητή μεταξύ της παραγωγού επιχείρησης και των αλλοδαπών πελατών. Η έδρα του βρίσκεται στην χώρα εξαγωγής και ο ίδιος έχει τις αρμοδιότητες να εντοπίζει και να επικοινωνεί με τους αγοραστές να λαμβάνει και να προωθεί τις παραγγελίες και να πληροφορεί την εξαγωγική επιχείρηση για την αλλοδαπή αγορά. Όλες οι υπόλοιπες εξαγωγικές διαδικασίες αποτελούν ευθύνη της εξαγωγικής επιχείρησης. Ο εμπορικός πράκτορας αμείβεται με μία προμήθεια επί της αξίας των παραγγελιών που προωθεί.

Τοπικός έμπορος ή διανομέας

Ο *τοπικός έμπορος* ή *διανομέας* στην ουσία είναι ένας ενδιάμεσος αγοραστής των προϊόντων ο οποίος τα μεταπωλεί στην αγορά του εξωτερικού στην οποία έχει την έδρα του. Διεκπεραιώνει ο ίδιος όλες τις διαδικασίες των εξαγωγών και αναλαμβάνει τους ανάλογους επιχειρηματικούς κινδύνους. Διαμορφώνει τη δική του στρατηγική μάρκετινγκ και έτσι η παραγωγός επιχείρηση χάνει τον έλεγχο σε πολλά θέματα που αφορούν τα προϊόντα της και τις αγορές στις οποίες αυτά διακινούνται.

4.3.1.3 Υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής

Αφού εδραιωθεί μία επιχείρηση στην ξένη αγορά μπορεί να ιδρύσει ένα ή περισσότερα υποκαταστήματα ώστε να μπορεί να καλύπτει καλύτερα τις ανάγκες των ξένων πελατών και να ελέγχει καλύτερα τις εξαγωγικές δραστηριότητες. Προφανώς, το κόστος αυτής της επιλογής είναι πολύ μεγαλύτερο από τις προηγούμενες μεθόδους.

4.3.1.4 Θυγατρική εμπορική εταιρεία στη χώρα εξαγωγής

Παρόμοια μέθοδος με την ίδρυση υποκαταστήματος στην αγορά του εξωτερικού, αλλά με υψηλότερο βαθμό πολυπλοκότητας, είναι η ίδρυση θυγατρικής εταιρείας. Τα κεφάλαια που χρειάζονται για μια τέτοια επένδυση είναι πολύ μεγαλύτερα από όλες τις παραπάνω μεθόδους και η μητρική εταιρεία καταλήγει σε αυτή την επιλογή μετά από ενδελεχή μελέτη των σχετικών παραγόντων που επηρεάζουν την ξένη αγορά και αφού σχεδιάσει τις κινήσεις της με λεπτομέρεια.

4.3.2 Έμμεσες εξαγωγές

4.3.2.1 Εγχώριος πράκτορας

Ο *εγχώριος πράκτορας* είναι κάποιος που εδρεύει στην χώρα της παραγωγού επιχείρησης και κατά κανόνα αντιπροσωπεύει αλλοδαπούς αγοραστές οι οποίοι ενδιαφέρονται για προϊόντα με συγκεκριμένες προδιαγραφές, στην χαμηλότερη δυνατή τιμή. Αυτοί αναλαμβάνουν όλες τις διαδικασίες αποστολής και παράδοσης στον ξένο αγοραστή και συχνά πληρώνουν οι ίδιοι την παραγωγό επιχείρηση. Αμείβονται με προμήθεια επί της αξίας των προϊόντων.

4.3.2.2 Εγχώριος έμπορος

Ο *εγχώριος έμπορος* είναι ένας τοπικός χονδρέμπορος ο οποίος αγοράζει τα προϊόντα από την επιχείρηση και στη συνέχεια τα μεταπωλεί σε αγορές το εξωτερικού. Είναι σαν τον *τοπικό έμπορο* ή *διανομέα* των άμεσων εξαγωγών με την διαφορά ότι η έδρα του βρίσκεται στην χώρα της παραγωγού επιχείρησης.

4.3.2.3 Εταιρείες Διαχείρισης Εξαγωγών

Οι *Εταιρείες Διαχείρισης Εξαγωγών* (Ε.Δ.Εξ.) μπορούν να διεκπεραιώσουν όλες τις εξαγωγικές διαδικασίες για λογαριασμό μίας παραγωγού επιχείρησης αποτελώντας, ουσιαστικά, το τμήμα εξαγωγών της. Συνήθως οι Ε.Δ.Εξ αναλαμβάνουν να εξυπηρετήσουν ένα συγκεκριμένο αριθμό εταιρειών οι οποίες παράγουν

συμπληρωματικά προϊόντα και το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρει ποικίλει ανάλογα με τη συμφωνία που έχει κάνει με την παραγωγό επιχείρηση.

5 Επιλογή των αγορών-στόχων

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει μία προσπάθεια ερμηνείας όλων των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ώστε να επιλεχθούν αυτές (ή αυτή) που έχουν το ευνοϊκότερο περιβάλλον στο οποίο μπορεί να δραστηριοποιηθεί η εταιρεία Victus. Έτσι, θα υπάρξει η δυνατότητα στο μέλλον να γίνει μία πιο λεπτομερής και εις βάθος έρευνα αγοράς, ώστε να μπορέσει η εταιρεία να ασκήσει τις εξαγωγικές της δραστηριότητες.

5.1 Ανάλυση δεδομένων

Με δεδομένο ότι η εταιρεία κάνει την πρώτη της προσπάθεια να περάσει τα σύνορα της Ελλάδας και άρα δεν έχει προηγούμενη εμπειρία στις εξαγωγές, θα πρέπει τα κριτήρια επιλογής να την οδηγήσουν σε αγορές οι οποίες έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. Η κουλτούρα των ανθρώπων της αγοράς-στόχου να μην απέχει πολύ από την αντίστοιχη ελληνική.
2. Οι διαδικασίες των εξαγωγών να είναι όσο το δυνατόν απλουστευμένες (μειωμένη γραφειοκρατία).
3. Όσον αφορά στις διαδικασίες, νομοθεσία κλπ, της αγοράς-στόχου, να υπάρχουν ομοιότητες ή τουλάχιστον να μην διαφέρουν ριζικά με την ελληνική αγορά.
4. Στην χώρα-στόχο να υπάρχει χαμηλός βαθμός πολιτικού κινδύνου.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα παραπάνω, το πρώτο κριτήριο για την επιλογή των χωρών είναι να είναι μέλη της *Ευρωπαϊκής Ένωσης* (ΕΕ). Το κριτήριο αυτό επιλέχθηκε γιατί:

- i. Οι χώρες που βρίσκονται στην ΕΕ είναι χώρες που εφαρμόζουν τον λεγόμενο «δυτικό τρόπο ζωής» και επειδή χώρες της Ανατολής ή της Αφρικής κλπ, έχουν γενικά αρκετά διαφορετική κουλτούρα από την ελληνική.
- ii. Η νομοθεσία των χωρών της ΕΕ είναι εναρμονισμένη όσον αφορά τις εμπορικές συναλλαγές γενικά, δεν υπάρχουν σημαντικά εμπόδια στο εμπόριο (απουσία δασμών, δεν υπάρχει ανάγκη εκτελωνισμού), συγκεκριμένα για την ΕΕ οι ενδοκοινοτικές συναλλαγές δεν θεωρούνται καν εξαγωγές.

- iii. Το ίδιο ισχύει και για τα τρόφιμα (ακόμα και στα βιολογικά), άρα δεν χρειάζονται σημαντικές αλλαγές στα προϊόντα ώστε να προσαρμοστούν στην ξένη αγορά.
- iv. Στην πλειονότητά τους οι χώρες της ΕΕ χρησιμοποιούν το κοινό νόμισμα, το Ευρώ (€), ή το εθνικό τους νόμισμα έχει «κλειδωμένη ισοτιμία με το Ευρώ και έτσι δεν υπάρχει το ρίσκο της αστάθειας της ισοτιμίας μεταξύ νομισμάτων.
- v. Υπάρχει ανεπτυγμένο δίκτυο μεταφορών στο μεγαλύτερο μέρος της Ευρώπης, με χερσαία σύνδεση στην πλειονότητα των χωρών, το οποίο έχει το πλεονέκτημα ότι ενδείκνυται για μεταφορά μικρών σχετικά ποσοτήτων προϊόντων και ότι είναι χαμηλότερο το κόστος μεταφοράς σε σχέση με τις εναέριες και τις θαλάσσιες μεταφορές.
- vi. Η Ευρώπη είναι μία αγορά με μεγάλους, συγκεντρωμένους και πλούσιους πληθυσμούς.

Οι χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης φαίνονται στον Πίνακα 27. Πολυπληθέστερη χώρα είναι η Γερμανία με κάτι λιγότερο από 82 εκατομμύρια κατοίκους, ακολουθεί η Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο με περίπου 63 εκατομμύρια κατοίκους έκαστη και στη συνέχεια η Ιταλία και η Ισπανία με 59 εκατομμύρια και 47 εκατομμύρια κατοίκους αντίστοιχα.

Το Βέλγιο, η Πορτογαλία και η Τσέχικη Δημοκρατία είναι της ίδιας τάξης μεγέθους με την Ελλάδα (περίπου 11 εκατομμύρια κάτοικοι). Οι μικρότερες χώρες στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι το Λουξεμβούργο με 51 χιλιάδες κατοίκους, η Μάλτα με 415 χιλιάδες κατοίκους, η Κύπρος με 840 χιλιάδες κατοίκους και η Εσθονία με 1330 χιλιάδες κατοίκους.

Πίνακας 27: Χώρες της ΕΕ και έτος ένταξής τους σε αυτή

Χώρα	Έτος ένταξης στην ΕΕ	Πληθυσμός (2011)
<u>Αυστρία</u>	1995	8.375.164
<u>Βέλγιο</u>	1952	11.000.638
<u>Βουλγαρία</u>	2007	7.369.431
<u>Γαλλία</u>	1952	63.070.344
<u>Γερμανία</u>	1952	81.751.602
<u>Δανία</u>	1973	5.560.628
<u>Ελλάδα</u>	1981	11.123.392
<u>Εσθονία</u>	2004	1.329.660
<u>Ηνωμένο Βασίλειο</u>	1973	63.022.532
<u>Ιρλανδία</u>	1973	4.570.881
<u>Ισπανία</u>	1986	46.667.174
<u>Ιταλία</u>	1952	59.364.690
<u>Κροατία</u>	2013	4.289.857
<u>Κύπρος</u>	2004	839.751
<u>Λεττονία</u>	2004	2.074.605
<u>Λιθουανία</u>	2004	3.052.588
<u>Λουξεμβούργο</u>	1952	511.840
<u>Μάλτα</u>	2004	414.989
<u>Ολλανδία</u>	1952	16.655.799
<u>Ουγγαρία</u>	2004	9.985.722
<u>Πολωνία</u>	2004	38.529.866
<u>Πορτογαλία</u>	1986	10.572.721
<u>Ρουμανία</u>	2007	20.199.059
<u>Σλοβακία</u>	2004	5.392.446
<u>Σλοβενία</u>	2004	2.050.189
<u>Σουηδία</u>	1995	9.415.570
<u>Τσεχική Δημοκρατία</u>	2004	10.486.731
<u>Φινλανδία</u>	1995	5.375.276

Πηγή: http://europa.eu/about-eu/countries/index_el.htm

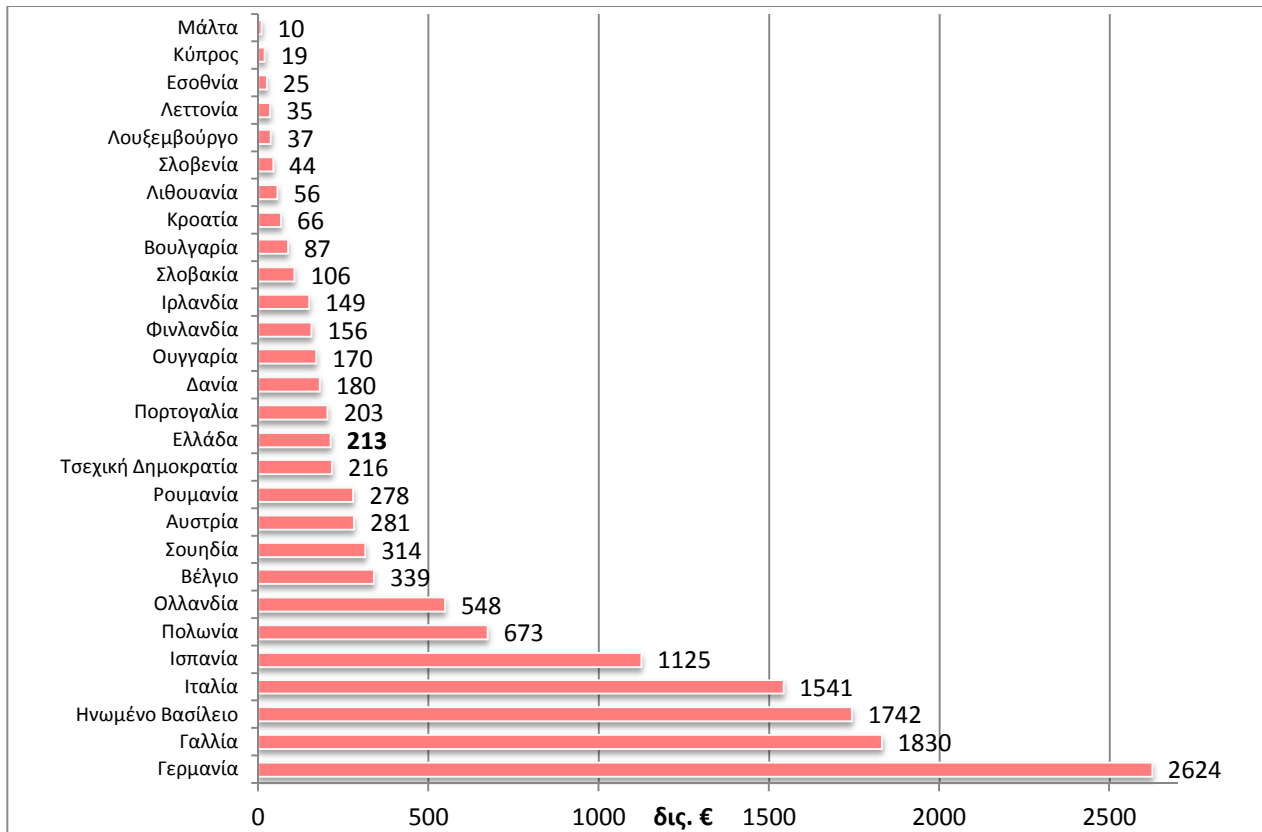
Σε δεύτερο στάδιο θα εξετάσουμε για κάθε χώρα τα εξής στοιχεία:

- το ΑΕΠ
- το ΑΕΠ κατά κεφαλή
- τον ρυθμό ανάπτυξης της οικονομίας
- τον βαθμό πολιτικής σταθερότητας

Παρατηρούμε ότι οι πιο ισχυρές οικονομίες στην ΕΕ είναι αυτές της Γερμανίας, της Γαλλίας, της Αγγλίας, της Ιταλίας και της Ισπανίας, χώρες με ΑΕΠ πάνω από ένα τρισεκατομμύριο ευρώ. Στη συνέχεια μία κατηγορία αποτελούν οι Ολλανδία και Πολωνία με ΑΕΠ 500-700 δισεκατομμύρια ευρώ και έπονται οι υπόλοιπες χώρες. (Γράφημα 15)

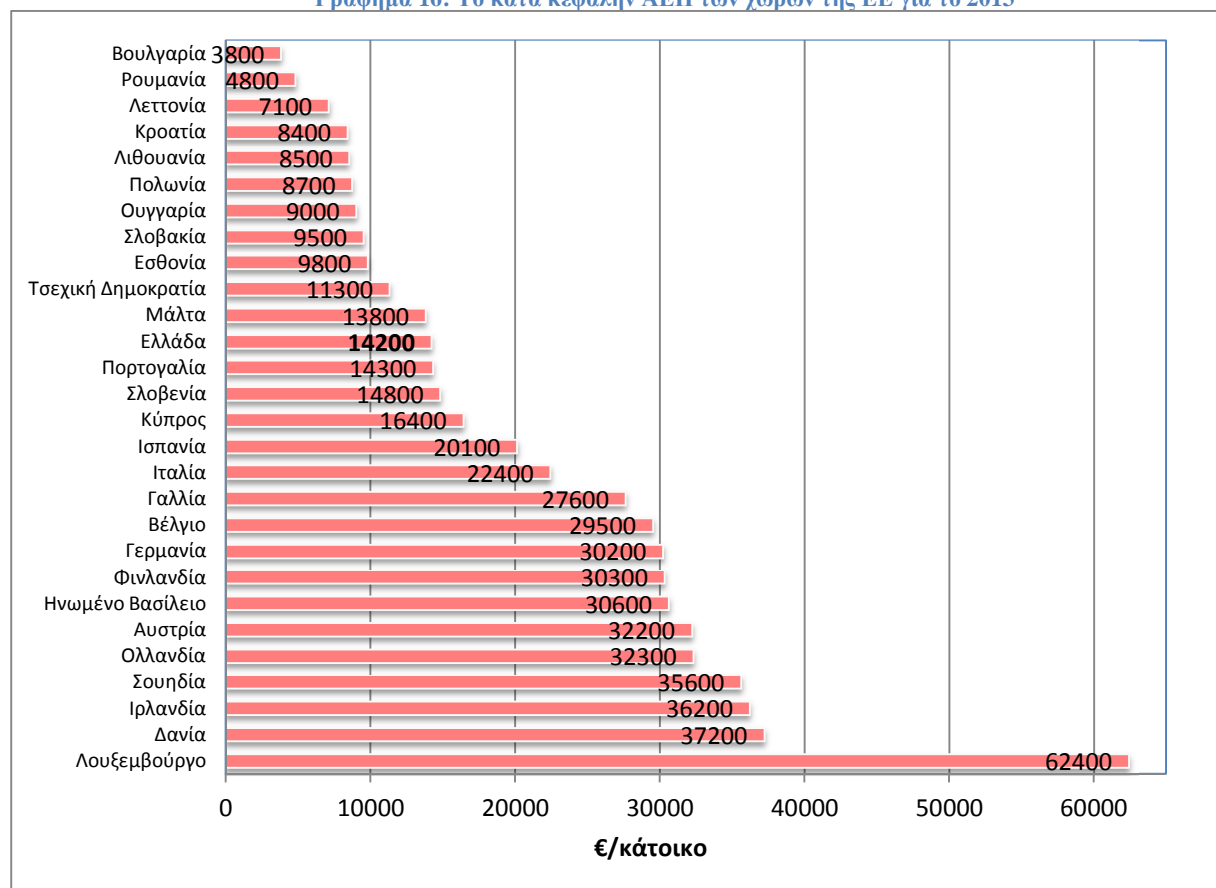
Το μεγαλύτερο κατά κεφαλή ΑΕΠ το έχει, με μεγάλη διαφορά από τις υπόλοιπες χώρες, το Λουξεμβούργο (2^η επίδοση στον κόσμο για το 2011) και ακολουθούν χώρες όπως η Δανία, η Ιρλανδία, η Σουηδία, η Ολλανδία, η Αυστρία, η Αγγλία, η Φινλανδία και η Γερμανία στις οποίες το κατά κεφαλήν ΑΕΠ κυμαίνεται μεταξύ 30.000€ και 37.000€ περίπου. (Γράφημα 16)

Γράφημα 15: Το ΑΕΠ των χωρών της ΕΕ για το 2013



Πηγή: Eurostat

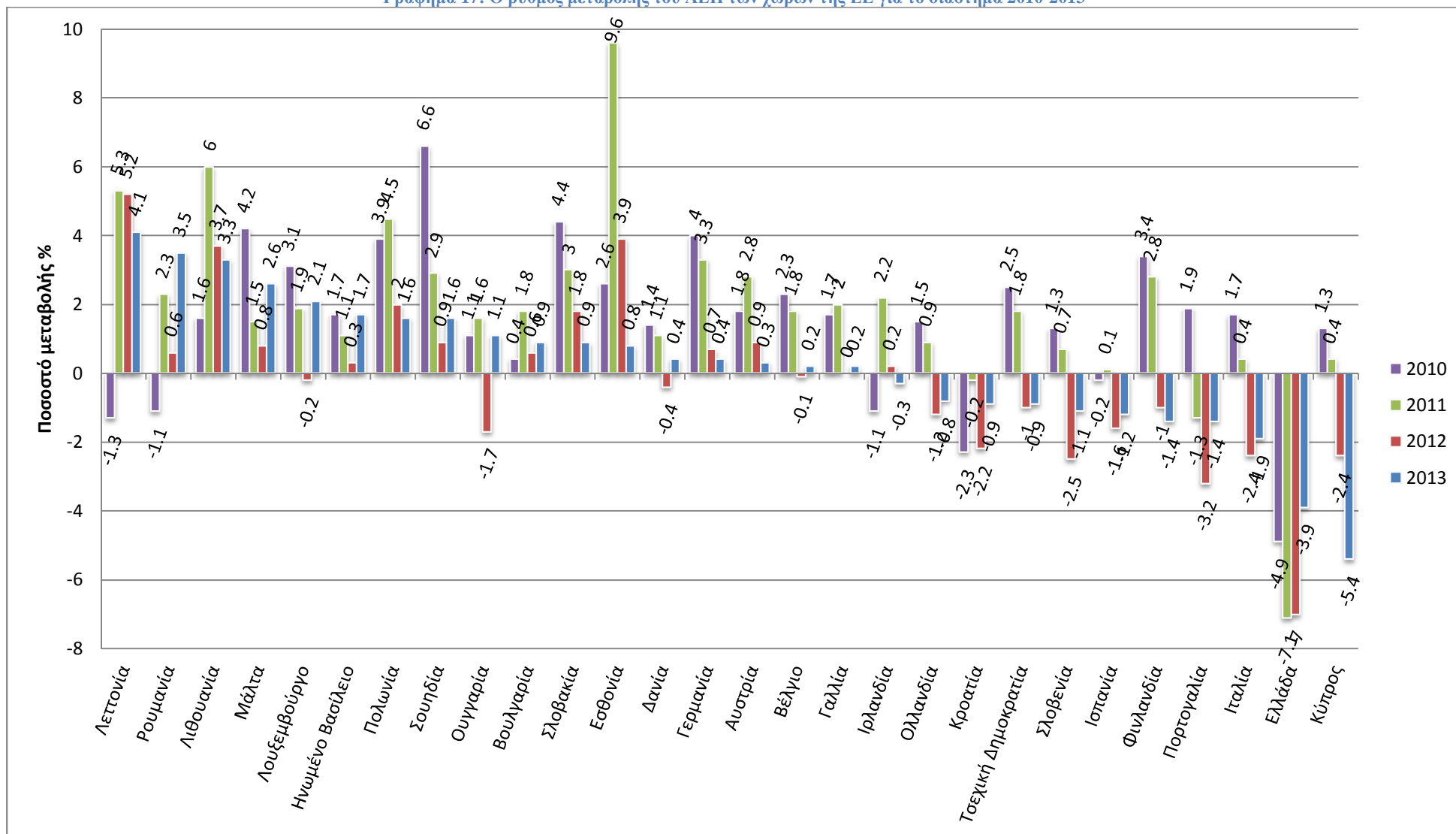
Γράφημα 16: Το κατά κεφαλήν ΑΕΠ των χωρών της ΕΕ για το 2013



Πηγή: Eurostat

Τους μεγαλύτερους ρυθμούς ανάπτυξης για το 2013 επιτύχανε οι χώρες της Λεττονίας, της Ρουμανίας, της Λιθουανίας, της Μάλτας και του Λουξεμβούργου. Με δεδομένο το κλίμα της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης που παρουσιάζεται στις χώρες της Ευρώπης δεν υπάρχει καμία από αυτές που να έχει σταθερή πορεία τα τελευταία χρόνια και ίσως να μην είναι ασφαλές να βγουν συμπεράσματα από το Γράφημα 17.

Γράφημα 17: Ο ρυθμός μεταβολής του ΑΕΠ των χωρών της ΕΕ για το διάστημα 2010-2013



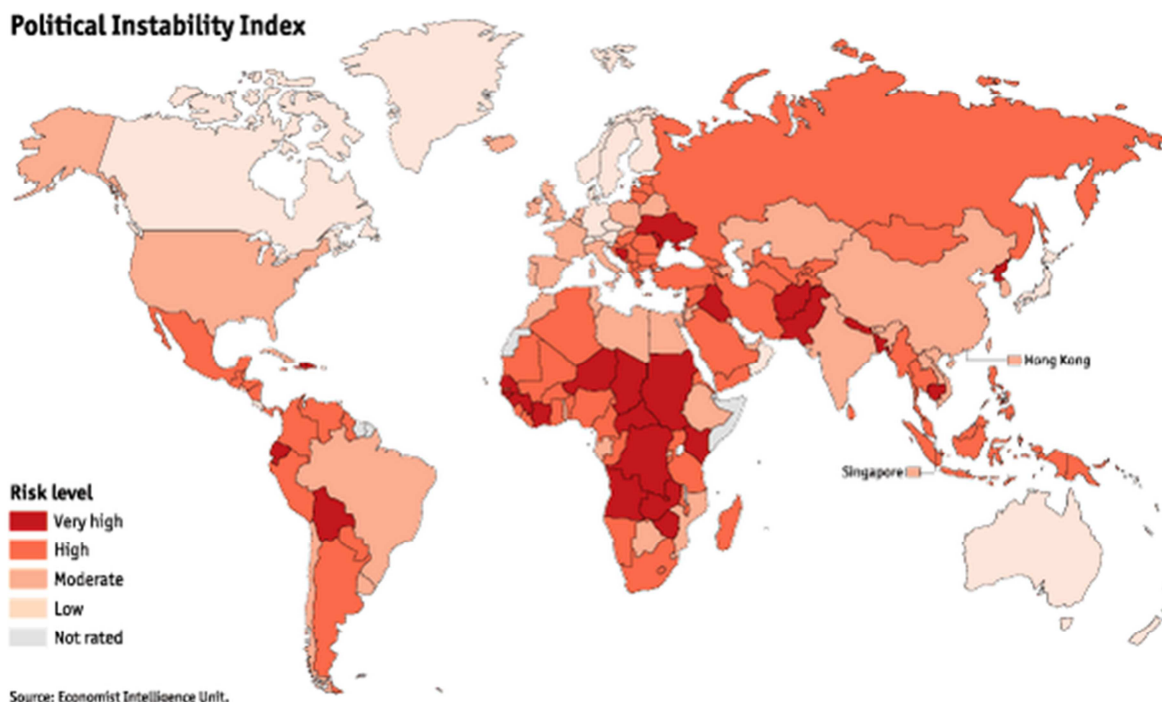
Ο Δείκτης Πολιτικής Αστάθειας (Economist Intelligence Unit, 2010) δείχνει το επίπεδο του κινδύνου για κοινωνικές αναταραχές που αντιμετωπίζουν οι κυβερνήσεις. Οι χώρες με την μεγαλύτερη πολιτική σταθερότητα στην ΕΕ είναι η Δανία, η Σουηδία, η Φινλανδία, το Λουξεμβούργο και η Αυστρία. Τα στοιχεία αφορούν στα έτη 2009-2010. Αυτές που έχουν την μικρότερη πολιτική σταθερότητα είναι κατά σειρά η Εσθονία, η Λετονία, η Ρουμανία και η Ελλάδα.

Πίνακας 28: Ο Δείκτης Πολιτικής Αστάθειας για τις χώρες της ΕΕ

Κατάταξη	Χώρα	Υποκείμενη Ευπάθεια	Δείκτης Πολιτικής Αστάθειας
56	Εσθονία	5.4	6.7
56	Λετονία	5.4	6.7
67	Ρουμανία	5.8	6.4
71	Ελλάδα	4.6	6.3
79	Κροατία	6.3	6.1
83	Ουγγαρία	4.2	6.1
83	Λιθουανία	4.2	6.1
87	Βουλγαρία	5.0	6.0
99	Σλοβακία	5.0	5.5
104	Ισπανία	2.9	5.5
110	Γαλλία	2.5	5.3
121	Ιταλία	2.1	5.0
123	Πορτογαλία	1.7	4.8
130	Μάλτα	3.3	4.7
132	Ιρλανδία	1.3	4.6
132	Ηνωμένο Βασίλειο	1.3	4.6
136	Πολωνία	2.9	4.5
142	Κύπρος	4.2	4.1
146	Βέλγιο	2.1	4.0
146	Ολλανδία	2.1	4.0
150	Γερμανία	1.7	3.8
150	Σλοβενία	1.7	3.8
153	Τσεχική Δημοκρατία	3.3	3.7
154	Αυστρία	1.3	3.6
154	Λουξεμβούργο	1.3	3.6
161	Φινλανδία	0.4	3.2
161	Σουηδία	0.4	3.2
164	Δανία	0.4	2.2

Πηγή: Economist Intelligence Unit

Εικόνα 2: Ο Δείκτης Πολιτικής Αστάθειας σε όλο τον κόσμο



Πηγή: Economist Intelligence Unit

Το Michigan State University (2014) διεξάγει μελέτη σε 87 χώρες του κόσμου και καταρτίζει έναν πίνακα με δείκτες που αναδεικνύουν την δυναμική που έχουν οι αγορές των παραπάνω χωρών (Πίνακας 29). Από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γαλλία, η Αυστρία και η Ολλανδία έρχονται πρώτες σε κατάταξη σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες.

Πίνακας 29: Δείκτης Δυναμικότητας Αγοράς – Market Potential Index - 2014

Κατάταξη	Χώρα	Συνολική Βαθμολογία	Μέγεθος Αγοράς	Ένταση Αγοράς	Ρυθμός Ανάπτυξης Αγοράς	Ικανότητα Κατανάλωσης	Εμπορικές Υποδομές	Δεκτικότητα Αγοράς	Οικονομική Ελευθερία	Κίνδυνος Χώρας
6	Γερμανία	48	12	79	48	85	94	18	71	83
9	Ηνωμένο Βασίλειο	41	8	85	43	69	93	15	72	75
11	Γαλλία	41	10	72	46	72	94	12	61	75
16	Αυστρία	36	2	77	51	51	97	19	70	83
17	Ολλανδία	36	3	63	40	53	84	40	71	75
18	Βέλγιο	36	3	69	50	44	80	43	67	75
19	Σουηδία	35	3	67	52	53	90	16	70	90
22	Δανία	33	2	68	39	54	94	18	73	83
23	Ιρλανδία	32	1	55	41	42	100	36	73	75
24	Ιταλία	32	8	72	33	65	74	11	59	59
26	Φινλανδία	31	2	72	41	49	86	15	71	83
28	Πολωνία	31	4	58	57	47	70	14	65	75
29	Λετονία	31	1	61	64	41	98	19	61	59
31	Ισπανία	30	6	69	35	56	78	11	65	59
33	Σλοβακία	30	1	57	53	48	69	25	64	75
34	Λιθουανία	30	1	65	40	38	99	24	70	75
38	Σλοβενία	27	1	60	37	45	98	21	61	67
40	Τσέχικη Δημοκρατία	27	2	47	42	48	74	23	70	67
43	Βουλγαρία	26	2	56	47	50	68	20	58	59
44	Ρουμανία	26	2	50	56	52	65	11	58	59
46	Ουγγαρία	25	2	60	38	44	66	27	62	51
56	Εσθονία	22	1	47	1	40	94	27	73	75
60	Πορτογαλία	21	2	69	30	39	71	12	61	51
65	Κύπρος	21	1	80	41	30	69	14	65	27
72	Ελλάδα	18	2	82	15	46	75	9	49	27

Πηγή: MSU - globalEDGE

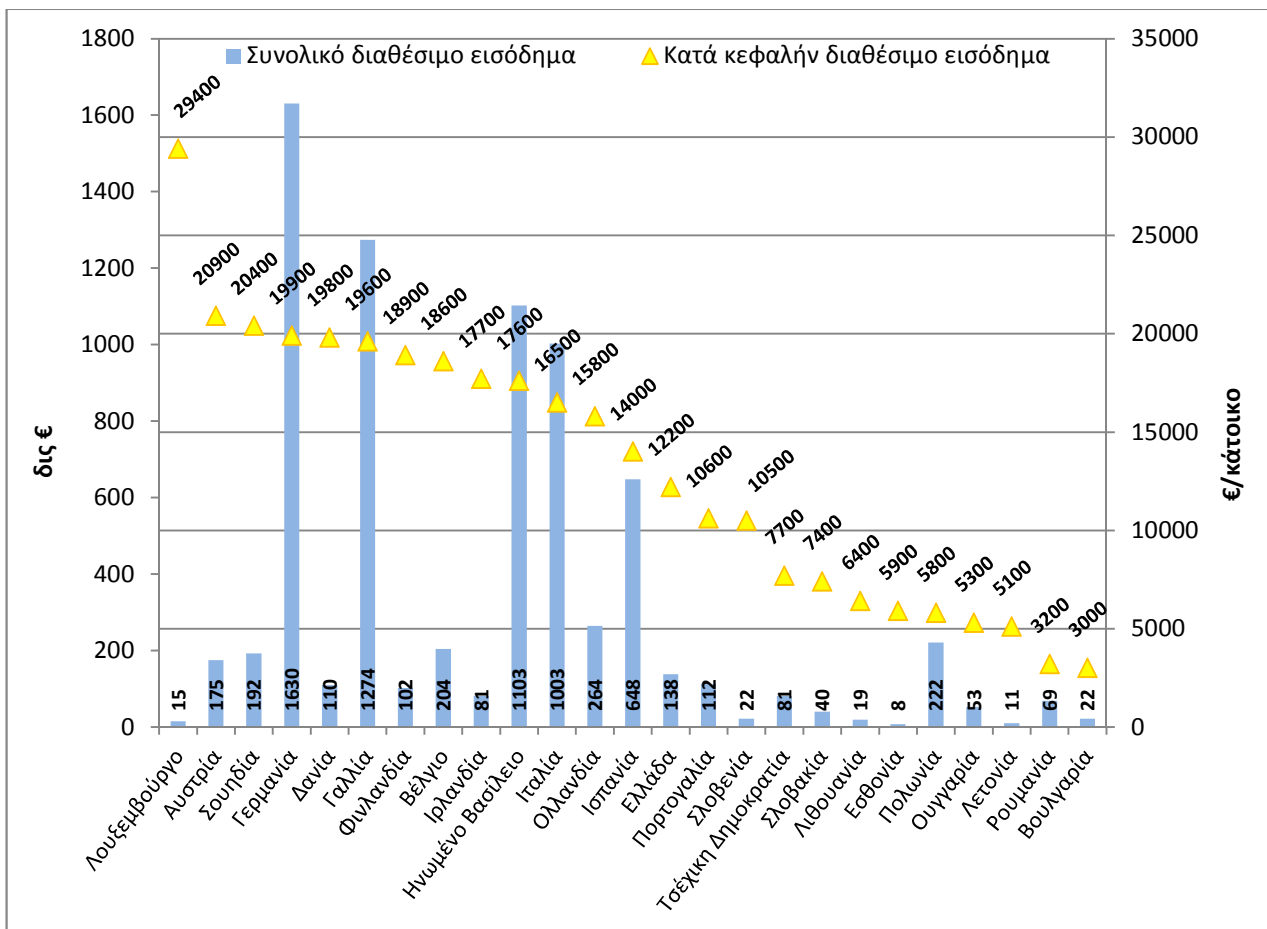
Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τους παρακάτω δείκτες:

- το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών
- την κατά κεφαλή Ιδιωτική Κατανάλωση

Στο Γράφημα 18 παρατηρούμε ότι, για το 2011, το μεγαλύτερο διαθέσιμο εισόδημα νοικοκυριών ως απόλυτη τιμή το έχει η Γερμανία με 1,6 τρις €, η Γαλλία με 1,2 τρις €, το Ηνωμένο Βασίλειο με 1,1 τρις € και η Ιταλία με 1 τρις €. Στην αντίθετη θέση το μικρότερο συνολικό διαθέσιμο εισόδημα έχουν τα νοικοκυριά της Εσθονίας (8 δις €), της Λετονίας (11 δις €), του Λουξεμβούργου (15 δις €) και της Λιθουανίας (19 δις €).

Αν εξετάσουμε το κατά κεφαλή αντίστοιχο μέγεθος, βλέπουμε ότι οι κάτοικοι του Λουξεμβούργου έχουν 29.400€ διαθέσιμο εισόδημα, της Αυστρίας 20.900€, της Σουηδίας 20.400€, της Γερμανίας 19.900€ και της Δανίας 19.800€. Το μικρότερο κατά κεφαλή εισόδημα έχουν οι κάτοικοι της Βουλγαρίας με 3.000€, της Ρουμανίας με 3.200€, της Λετονίας με 5.100€ και της Ουγγαρίας με 5.300€.

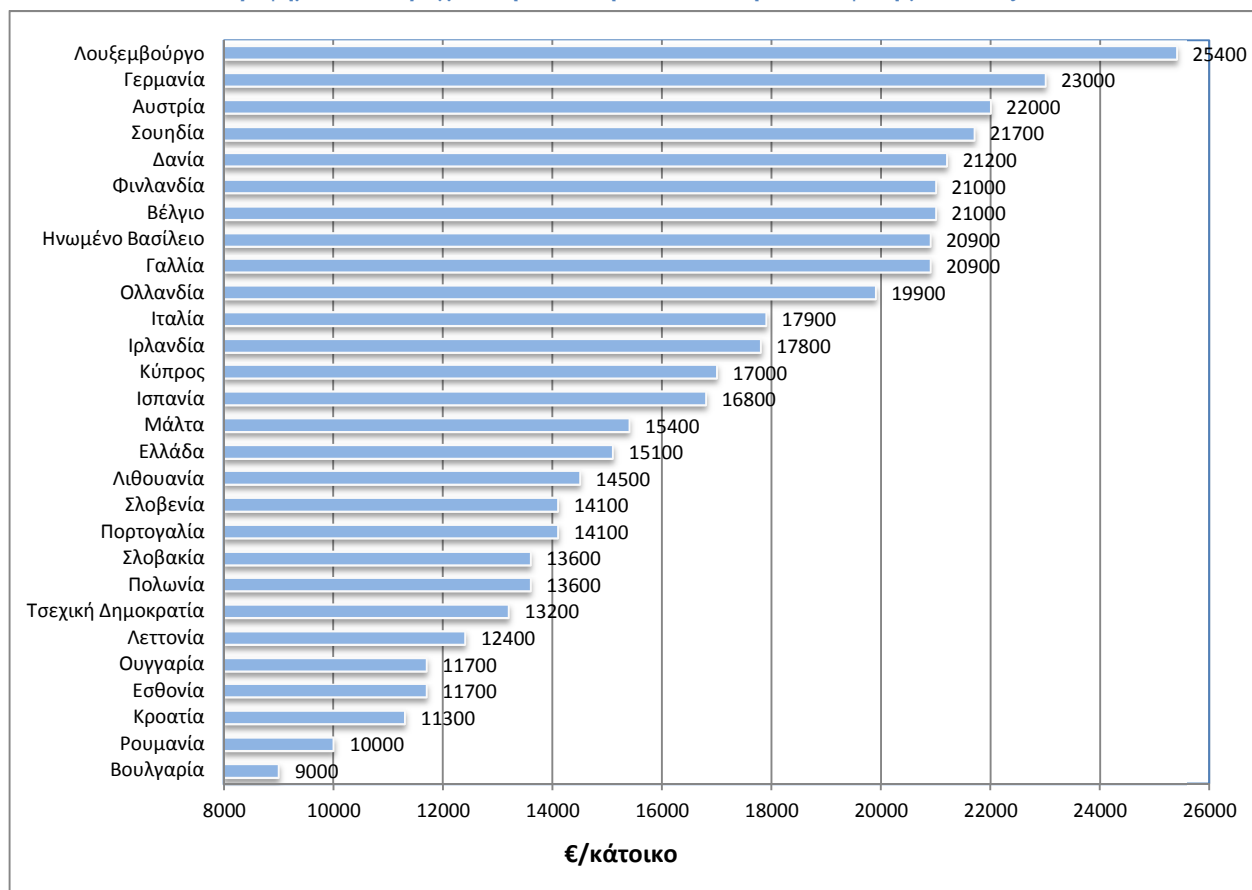
Γράφημα 18: Καθαρό διαθέσιμο εισόδημα νοικοκυριών. 2011



Πηγή: Eurostat

Στο Γράφημα 19 βλέπουμε την κατά κεφαλή συνολική ιδιωτική κατανάλωση για το 2013 και παρατηρούμε ότι, όπως είναι αναμενόμενο, τα κράτη που έχουν αυτό το μέγεθος αυξημένο είναι περίπου τα κράτη που έχουν υψηλό κατά κεφαλή διαθέσιμο εισόδημα. Δηλαδή, και πάλι μεγαλύτερη κατά κεφαλή κατανάλωση έχουν το Λουξεμβούργο, η Γερμανία, η Αυστρία, η Σουηδία και η Δανία με 25.400€, 23.000€, 22.000€, 21.400€, 21.200€ ανά κάτοικο αντίστοιχα. Στον αντίποδα βρίσκονται η Βουλγαρία (9.000€), η Ρουμανία (10.000€), η Κροατία (11.300€) και η Εσθονία (11.700€).

Γράφημα 19: Η Πραγματική Ιδιωτική Κατανάλωση κατά κεφαλή για το έτος 2013



Πηγή: Eurostat

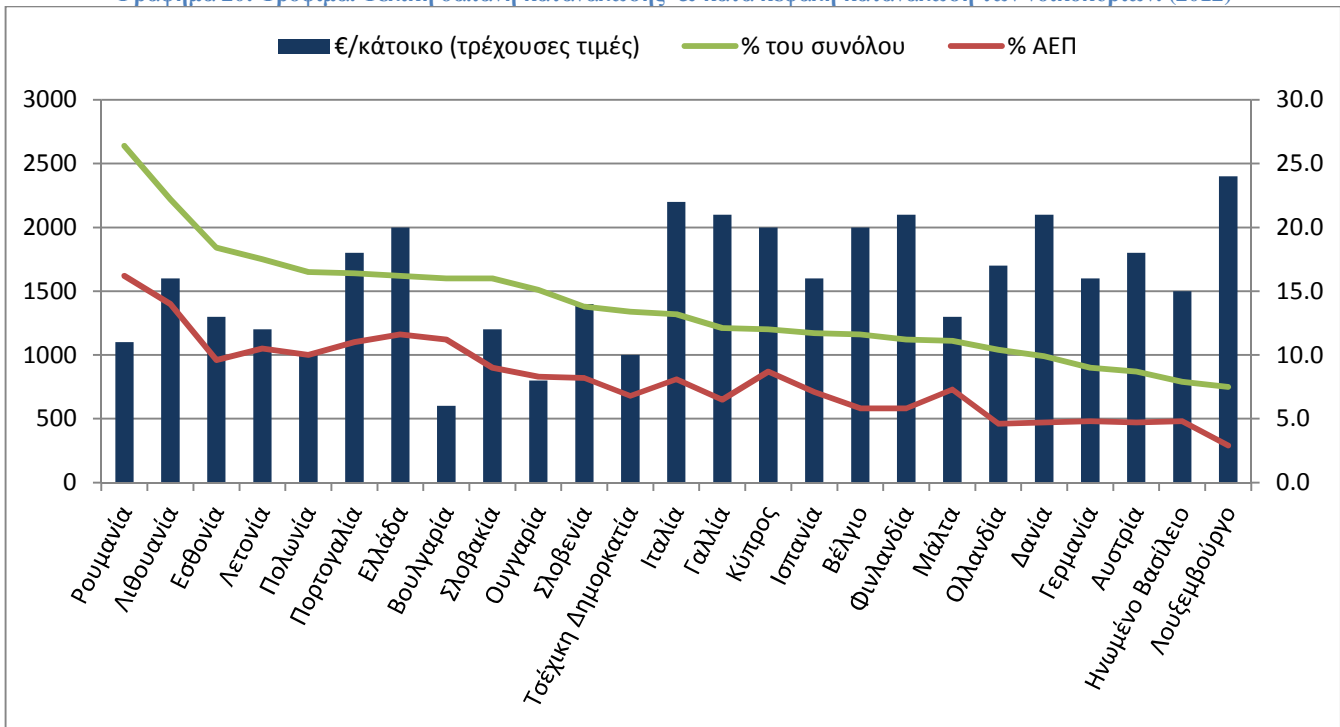
Αν ανατρέξουμε στο κεφάλαιο 2.1.7 (σελ.20) θα δούμε την κατανάλωση που κάνουν τα νοικοκυριά σε τρόφιμα. Κατά μέσο όρο κάθε κάτοικος δαπανά στο Λουξεμβούργο 2.400€, στην Ιταλία 2.200€, στη Γαλλία, την Φινλανδία και τη Δανία 2.100€ και στην Ελλάδα, την Κύπρο και το Βέλγιο 2.000€.

Παρατηρούμε, επίσης, ότι κυρίως οι χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης καταναλώνουν σε τρόφιμα μεγαλύτερο ποσοστό του ΑΕΠ τους σε σχέση με τις χώρες της κεντρικής και βόρειας Ευρώπης. Παρακάτω, παρατίθεται ξανά το Γράφημα 20.

Στο Γράφημα 21 φαίνεται η εξέλιξη της κατανάλωσης τροφίμων των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, από το 2004. Μεγαλύτερη συνολική κατανάλωση τροφίμων κάνουν κατά σειρά η Γερμανία, η Γαλλία, η Ιταλία, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Ισπανία. Η πορεία είναι ανοδική για όλο το εξεταζόμενο διάστημα (2004-2013), εκτός από την περίοδο 2008-2010 που είχαμε μείωση της κατανάλωσης. Εξαιρέση αποτελούν η Ιταλία και η Ελλάδα, που, για την μεν πρώτη έχουμε μείωση της κατανάλωσης από το 2011 και

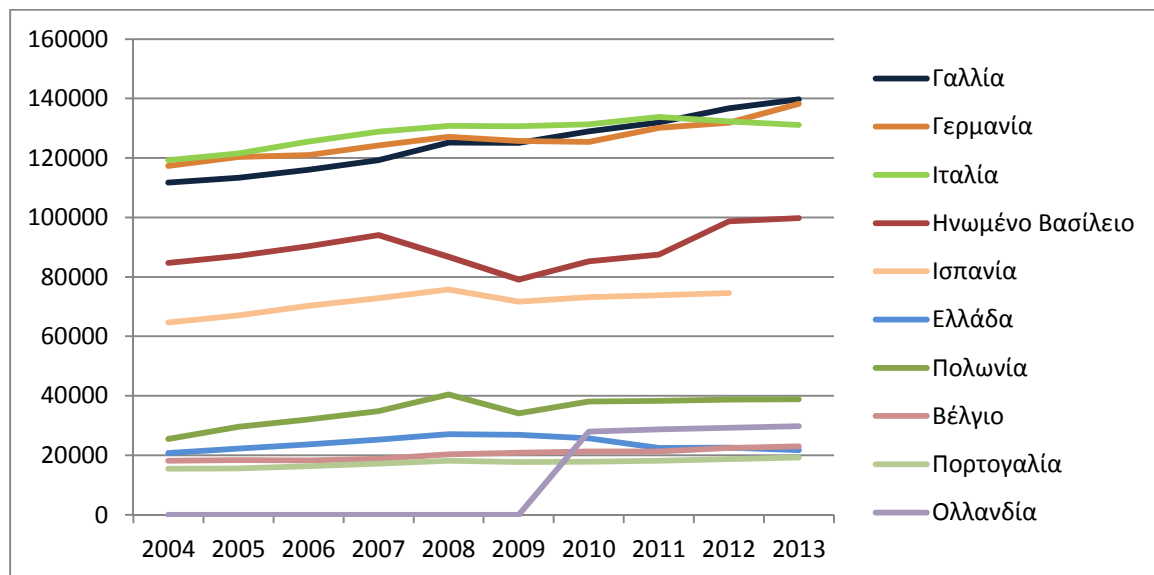
μετά και για την δεύτερη η κατανάλωση μειώνεται από το 2008 μέχρι και το 2013 για το οποίο υπάρχουν στοιχεία.

Γράφημα 20: Τρόφιμα. Τελική δαπάνη κατανάλωσης & κατά κεφαλή κατανάλωση των νοικοκυριών. (2012)



Πηγή: Eurostat

Γράφημα 21: Τρόφιμα. Τελική δαπάνη κατανάλωσης των νοικοκυριών. Τρέχουσες τιμές (εκατ. €)



Πηγή: Eurostat

Ανατρέχοντας στα στοιχεία του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων τροφίμων σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων στο κεφάλαιο 2.1.6 (Πίνακας 17), βλέπουμε ότι

μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως μεγέθους, έχουν η Γαλλία και η Ιταλία, ενώ τις λιγότερες έχουν η Ιρλανδία, η Δανία και η Φινλανδία.

Όπως βλέπουμε παρακάτω (Πίνακας 30), για τις έξι μεγαλύτερες χώρες, όσον αφορά στην αγορά τροφίμων, η Γερμανία κάνει κύκλο εργασιών περίπου €160 δις με 30.000 επιχειρήσεις, η Γαλλία €144 δις με 56.000 επιχειρήσεις, η Ιταλία €106 δις με 55.000 επιχειρήσεις, η Ισπανία €86 δις με 23.000 επιχειρήσεις, το Ηνωμένο Βασίλειο €85 δις με 6.500 επιχειρήσεις και η Ολλανδία €58 δις με 4.000 επιχειρήσεις.

Πίνακας 30: Αριθμός επιχειρήσεων και κύκλος εργασιών. Τρόφιμα.
(2011)

Χώρα	Κύκλος Εργασιών (εκατ. €)	Αριθμός επιχειρήσεων
Γερμανία	160297.80	30185
Γαλλία	143800.40	56446
Ιταλία	106497.30	55203
Ισπανία	85752.30	23165
Ηνωμένο Βασίλειο	84496.90	6459
Ολλανδία	58184.20	4288

Πηγή: Eurostat

5.2 Επιλογή χώρας

Συνοψίζοντας την παραπάνω ανάλυση παρατηρούμε ότι οι χώρες με τον μεγαλύτερο πληθυσμό δηλαδή η Γερμανία, η Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ιταλία και η Ισπανία είναι οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης με το μεγαλύτερο ΑΕΠ και το μεγαλύτερο συνολικό διαθέσιμο εισόδημα νοικοκυριών. Από αυτές, οι οικονομίες του Ηνωμένου Βασιλείου, της Γερμανίας και της Γαλλίας βρίσκονται σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης, ενώ της Ιταλίας και της Ισπανίας υπάρχει συρρίκνωση του ΑΕΠ. Όσον αφορά στα τρόφιμα, μεγαλύτερη κατανάλωση από τα νοικοκυριά γίνεται στη Γαλλία, τη Γερμανία, την Ιταλία, το Ηνωμένο Βασίλειο.

Αν δούμε τα αντίστοιχα κατά κεφαλή μεγέθη, μεγαλύτερο κατά κεφαλή ΑΕΠ έχουν το Λουξεμβούργο, η Δανία, η Ιρλανδία, η Σουηδία, η Ολλανδία. Μεγαλύτερο κατά κεφαλή διαθέσιμο εισόδημα έχουν το Λουξεμβούργο, η Αυστρία, η Σουηδία, η Γερμανία και η Δανία. Από αυτές τις χώρες το Λουξεμβούργο, η Δανία και η Ιρλανδία είναι σχετικά μικρές χώρες σε πληθυσμό (λιγότεροι από 6 εκατομμύρια κάτοικοι).

Συμπερασματικά, βλέπουμε ότι οι χώρες με τα ελκυστικότερα χαρακτηριστικά όσον αφορά στην αγορά τους είναι η Γερμανία, η Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Και οι

τρεις αυτές χώρες μπορούν να επιλεγθούν για να ασκήσει η εταιρεία Victus τις εξαγωγικές της δραστηριότητες, αλλά για να επικεντρώσει τις δυνάμεις της σε μία αγορά θα πρέπει να επιλέξει μία. Η χώρα αυτή θα είναι η Γαλλία, γιατί πέραν όλων των παραπάνω, ως χώρα της Μεσογείου, είναι πιο κοντά στα ελληνικά δεδομένα όσον αφορά στην κουλτούρα, την διατροφή και τη νοοτροπία σε σχέση με τις άλλες δύο χώρες.

Εκτός από τα παραπάνω, η αγορά της Γαλλίας έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

i. Στρατηγική γεωγραφική θέση

Βρίσκεται στο κέντρο της δυτικής Ευρώπης, περιβάλλεται, δηλαδή, από τις ισχυρότερες οικονομίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συγκεκριμένα, συνορεύει με το Ηνωμένο Βασίλειο (μέσω θαλάσσης), το Βέλγιο, την Γερμανία, την Ελβετία, το Λουξεμβούργο, την Ιταλία και την Ισπανία. Άρα, μπορεί να αποτελέσει βάση για περαιτέρω επέκταση των εξαγωγικών δραστηριοτήτων στις γειτονικές χώρες, οι περισσότερες των οποίων, όπως προαναφέρθηκε, αποτελούν τις ελκυστικότερες αγορές της Ευρώπης.

ii. Εξαιρετικό δίκτυο μεταφορών.

Η Γαλλία έχει το δεύτερο εκτενέστερο σιδηροδρομικό δίκτυο στην Ευρώπη μετά τη Γερμανία, με πάνω από 29.500 χιλιόμετρα σιδηροδρόμων και το μεγαλύτερο οδικό δίκτυο στην ΕΕ με περίπου 1.000.000 χιλιόμετρα δρόμων (CIA, 2014). Προσφέρονται, δηλαδή, αυξημένες επιλογές για την μεταφορά των προϊόντων.

iii. Ανεπτυγμένα κανάλια διανομής.

Στην Γαλλία υπάρχει πληθώρα καναλιών διανομής από τοπικά καταστήματα λιανικής μέχρι μεγάλα υπερκαταστήματα (hypermarkets) που ανήκουν σε πολυεθνικές εταιρείες και από μικρές επιχειρήσεις υπηρεσιών εστίασης (HoReCa) μέχρι μεγάλες αλυσίδες εστιατορίων ή ξενοδοχείων. Σε συνδυασμό με το μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον εφοδιασμό των παραπάνω καναλιών, υπάρχουν αρκετές εναλλακτικές στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να φτάσουν τα προϊόντα στους τελικούς καταναλωτές.

iv. Μεγάλες διεθνείς εμπορικές εκθέσεις.

Στη Γαλλία φιλοξενούνται μερικές από τις μεγαλύτερες διεθνείς εμπορικές εκθέσεις, όπως τροφίμων, ποτών, βιολογικών προϊόντων, γαστρονομίας κ.α. τις οποίες επισκέπτονται επαγγελματίες αλλά και καταναλωτές, όχι μόνο

από τη Γαλλία, αλλά και από άλλες χώρες, μέσα από τις οποίες μπορούν να γίνουν επαφές για την εύρεση συνεργατών αλλά και την έκθεση των προϊόντων στο ευρύτερο καταναλωτικό κοινό.

Συνοπολογίζοντας όλα τα παραπάνω η εταιρεία Victus αποφασίζει να αναπτύξει εξαγωγική δραστηριότητα στη Γαλλία για τους παρακάτω λόγους:

i. Η Γαλλία είναι χώρα της ΕΕ.

Η εταιρεία μπορεί να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν (όπως αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 5.1) από το γεγονός ότι η Γαλλία είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και μάλιστα ανήκει στην Ευρωζώνη.

ii. Είναι ισχυρή οικονομία.

Η Γαλλία διαθέτει το δεύτερο μεγαλύτερο ΑΕΠ της Ευρώπης, έχει υψηλό συνολικό αλλά και κατά κεφαλή διαθέσιμο εισόδημα και την μεγαλύτερη κατανάλωση σε τρόφιμα, στοιχεία που την καθιστούν μία από τις ελκυστικότερες αγορές για τα προϊόντα της εταιρείας.

iii. Ανάπτυξη ευρύτερης πελατειακής βάσης – Αύξηση πωλήσεων.

Η Γαλλία είναι η δεύτερη σε πληθυσμό χώρα της ΕΕ και έχει τις περισσότερες αφίξεις διεθνών τουριστών στον κόσμο (UNWTO, 2012). Σε συνδυασμό με το γεγονός ότι διαθέτει ανεπτυγμένα δίκτυα μεταφορών, πλήθος καναλιών διανομής, αλλά και τη δυνατότητα συμμετοχής σε μεγάλες εκθέσεις θα δώσει τη δυνατότητα στην εταιρεία να προσεγγίσει μεγαλύτερο αριθμό αποδεκτών και πιθανόν να επιτύχει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

iv. Πλεονεκτική γεωγραφική θέση

Λόγω της γεωγραφικής εγγύτητας με άλλες ισχυρές οικονομίες, η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει την αγορά της Γαλλίας για την μελλοντική επέκταση των δραστηριοτήτων της σε περισσότερες χώρες.

6 Στρατηγική και εφαρμογή

Η εταιρεία ακολουθεί μία γενική στρατηγική διαφοροποίησης προσφέροντας προϊόντα ανώτερης ποιότητας και μέσα σε αυτό το πλαίσιο θα κινηθούν και οι επιμέρους στρατηγικές της για τις εξαγωγές. Ήδη, έχει γίνει η επιλογή της χώρας στην οποία θα γίνει η πρώτη προσπάθεια της εταιρείας να εξάγει και αυτή είναι η *Γαλλία*, όπως φαίνεται στο κεφάλαιο 5.

Αφού έχουν αναλυθεί τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι διάφορες μέθοδοι εξαγωγών στο κεφάλαιο 4, η εταιρεία Victus αποφασίζει να ασκήσει τις εξαγωγικές της δραστηριότητες με την μέθοδο των άμεσων εξαγωγών. Οι λόγοι που προτιμούνται οι άμεσες από τις έμμεσες εξαγωγές είναι οι εξής:

- i. Για να μπορεί να υπάρχει μεγαλύτερος έλεγχος του μίγματος μάρκετινγκ και πιο συγκεκριμένα, να μπορεί η εταιρεία να αποφασίζει ακριβώς τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιήσει, να έχει μεγαλύτερη ευελιξία στην ανάπτυξη τιμολογιακής πολιτικής απέναντι στους πελάτες της, να έχει αμεσότερη πληροφόρηση για τις καταναλωτικές ανάγκες ώστε να κάνει τις κατάλληλες προσαρμογές στα προϊόντα της και να μπορεί να έχει καλύτερο έλεγχο της προώθησης.
- ii. Για να μπορεί να επιτύχει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους ή να έχει την δυνατότητα να έχει πιο ανταγωνιστικές τελικές τιμές.
- iii. Για να έχει αμεσότερη επαφή με την ευρύτερη αγορά της Γαλλίας ή με τις επί μέρους τοπικές αγορές, έτσι ώστε να μπορεί να υποστηρίξει μελλοντικές στρατηγικές αποφάσεις.
- iv. Για να αρχίσει να αποκτά περισσότερες γνώσεις επάνω στις διαδικασίες που απαιτούνται για τις εξαγωγές, με απώτερο σκοπό να μπορέσει στο μέλλον να αυξήσει τον βαθμό καθετοποίησης προς τα εμπρός.

Όσον αφορά τον τρόπο που θα πραγματοποιούνται οι άμεσες εξαγωγές, αυτές θα γίνουν με την ίδρυση τμήματος εξαγωγών στην εταιρεία σε συνδυασμό με την επιλογή ενός (ή περισσότερων) τοπικού διανομέα της Γαλλίας. Το τμήμα εξαγωγών θα στελεχώνεται σταδιακά ανάλογα με την πορεία της εταιρείας στη γαλλική αγορά. Οι λόγοι που οδηγούν σε αυτή την απόφαση είναι οι παρακάτω:

- i. Για να μην χάσει η εταιρεία την εστίασή της στην ελληνική αγορά, αφού οι εξαγωγές θα απαιτούσαν την ενασχόληση ενός από τα υπάρχοντα στελέχη τα οποία, μάλιστα, δεν έχουν εμπειρία στις εξαγωγές.
- ii. Η επιλογή τοπικού πράκτορα στη Γαλλία (έναντι του διανομέα) θα προϋπέθετε ότι η εταιρεία θα έπρεπε να αναλάβει να διεκπεραιώσει περισσότερες εξαγωγικές διαδικασίες (όπως πχ. μεταφορά σε κεντρικές αποθήκες και στη συνέχεια φυσική διανομή από αυτές στους πελάτες) και επιπλέον θα αναλάμβανε περισσότερους επιχειρηματικούς κινδύνους

Στην επόμενη ενότητα παρατίθενται οι στόχοι που θέτει η εταιρεία και παρακάτω οι στρατηγικές που θα ακολουθηθούν για την επίτευξή τους.

6.1 Στόχοι

Οι στόχοι που θέτει η εταιρεία Victus είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι και με χρονικό ορίζοντα και είναι οι εξής:

1. *Είσοδος στην αγορά της Γαλλίας μέχρι το τέλος του 2016.*

Μέχρι το τέλος του πρώτου εξαμήνου του 2016, τα προϊόντα θα βρίσκονται στα ράφια των καταστημάτων τουλάχιστον ενός αστικού κέντρου της Γαλλίας.

2. *Αύξηση κύκλου εργασιών κατά 60% μέχρι το τέλος του 2017.*

Οι ετήσιες πωλήσεις από €117.000 που ήταν στο τέλος του 2014 θα φτάσουν σταδιακά στις €190.000 στο τέλος του 2017.

6.2 Στρατηγικές επιλογές

Για να επιτευχθούν οι στόχοι θα εφαρμοστούν οι παρακάτω στρατηγικές:

1. *Επικοινωνία των μοναδικών χαρακτηριστικών των προϊόντων στα μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς*

Η εταιρεία Victus παράγει προϊόντα ανώτερης ποιότητας τα οποία, όμως, μπορεί να θεωρούνται είδος ευκολίας (commodity). Είναι, επομένως, σημαντικό να επικοινωνήσουμε αποτελεσματικά τα μοναδικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, που τα καθιστούν ιδανικά για μία εξειδικευμένη αγορά (niche market).

Οι τακτικές που θα χρησιμοποιηθούν για την επικοινωνία των δυνατών σημείων των προϊόντων θα περιλαμβάνει συμμετοχές σε κλαδικές εκθέσεις, στοχευμένη διαφήμιση μέσω εντύπων και ηλεκτρονικών μέσων και βελτίωση της

επικοινωνίας μέσω της ανάπτυξης και εξέλιξης του ιστότοπου της εταιρείας σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αγοράς-στόχου.

2. *Ανάπτυξη προσωπικών πωλήσεων σε εισαγωγείς-εμπόρους-διανομείς της Γαλλίας*

Θα αναζητηθούν τοπικοί έμποροι τροφίμων της Γαλλίας με πρόσβαση σε δίκτυα καταστημάτων λιανικής πώλησης ή/και χώρων εστίασης με στόχο την σύναψη συμφωνιών συνεργασίας με αντικείμενο πέραν των εμπορικών συναλλαγών, την άντληση πληροφοριών από την αγορά (δηλ. από καταναλωτές, ανταγωνιστές κλπ) και την ενημέρωση σε θέματα νομοθεσίας τοπικής κουλτούρας κλπ.

3. *Πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού*

Για την ενασχόληση με τις εξαγωγικές δραστηριότητες θα γίνει πρόσληψη ενός στελέχους με εμπειρία και δεξιότητες στο *μάρκετινγκ* και εξειδίκευση στο *εξαγωγικό μάρκετινγκ* και τις *εξαγωγές*. Επίσης, θα γίνει πρόσληψη ενός ακόμη ατόμου με γνώσεις και δεξιότητες στην *τεχνολογία τροφίμων* και στη *διοίκηση παραγωγής*, ώστε να απελευθερωθούν τα στελέχη του τμήματος *μάρκετινγκ* από εργασίες του τμήματος παραγωγής και να επικεντρωθούν στο εσωτερικό και εξωτερικό *μάρκετινγκ*.

4. *Στρατηγικές συμμαχίες*

Θα αναζητηθούν εταιρείες τροφίμων στην Ελλάδα που παράγουν συμπληρωματικά προϊόντα και απευθύνονται σε αγορές βιολογικών ή/και *gourmet* τροφίμων, με τις οποίες θα ξεκινήσει συνεργασία με στόχο τον επιμερισμό των δαπανών, την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και την χρήση κοινών δικτύων διανομής.

6.3 Σχέδια δράσης

Το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη σχεδίων δράσης, η υλοποίηση των οποίων θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την εφαρμογή των παραπάνω στρατηγικών.

Παρακάτω αναλύονται τα σχέδια δράσης που θα αναπτυχθούν:

1. *Έρευνα αγοράς Γαλλίας*

Θα διενεργηθεί μία εις βάθος μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος της Γαλλίας με την χρήση ανάλυσης PEST, ανάλυσης βιομηχανίας τροφίμων και άλλων διαθέσιμων εργαλείων.

2. Έρευνα για διανομείς

Θα συγκεντρωθούν οι κυριότεροι διανομείς τροφίμων της χώρας για τους οποίους θα διερευνηθούν στοιχεία όπως η γεωγραφική κάλυψη, η πρόσβαση σε καταστήματα λιανικής ή/και χώρους εστίασης, το χαρτοφυλάκιο προϊόντων που διακινούν και ό,τι άλλο στοιχείο είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη της στρατηγικής μάρκετινγκ.

3. Έρευνα για κλαδικές εκθέσεις

Θα διεξαχθεί έρευνα για τις εκθέσεις τροφίμων της Γαλλίας, την επισκεψιμότητά τους, το κόστος συμμετοχής και διοργάνωσης της αποστολής, με σκοπό να γίνει επιλογή μίας ή περισσότερων στις οποίες θα λάβουμε μέρος.

4. Έρευνα για πηγές χρηματοδότησης

Θα γίνει έρευνα για την εύρεση χρηματοδότησης για την πραγματοποίηση του εγχειρήματος. Το απαιτούμενο ύψος χρηματοδότησης υπολογίζεται στις €50.000. Στο παράρτημα υπάρχουν αναλυτικά τα στοιχεία του προϋπολογισμού.

- Ogren, K. R., 2012. *5 Reasons to Eat Bison: The new healthy red meat*. Διαθέσιμο: <http://www.chicagonow.com/katalin-fitness-health-driven/2012/02/5-reasons-to-eat-bison-the-new-healthy-red-meat/#image/1> (6 Μαρτίου 2015).
- Porter, M. E., 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, pp. 137-145.
- Porter, M. E., 1980. *Competitive Strategy*. Νέα Υόρκη: The Free Press.
- Porter, M. E., 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, pp. 86-104.
- Tang, D., 2014. *Introduction to Strategy Development and Strategy Execution*. Διαθέσιμο: <http://flevy.com/blog/introduction-to-strategy-development-and-strategy-execution/> (1 Δεκεμβρίου 2014).
- UNWTO, 2012. *UNWTO Highlights*. [Ηλεκτρονικό] Διαθέσιμο: http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_en_lr.pdf (Μάρτιος 2015).
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D., 2012. *Strategic Management and Business Policy*. s.l.:s.n.
- Αυλωνίτης, Γ., Λυμπερόπουλος, Κ. & Τζαναβάρας, Β., 2010. *Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές*. Αθήνα: Rosili.
- ΕΕΔΕ, 2012. *Διεθνές Εμπόριο & Εξαγωγές στην Πράξη*. s.l.:ΕΕΔΕ.
- ΕΛΣΤΑΤ, 2014. *Εξωτερικό Εμπόριο*. Διαθέσιμο: http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/PAGE-themes?p_param=A0902&r_param=SFC02&y_param=TS&mytabs=0 (27 Οκτωβρίου 2014).
- Θωμαΐδου, Φ., 2013. *Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών*, s.l.: IOBE.
- Μαλαινου, Β., 2013. *Αλλαντικά: Οι «μεγάλοι» κάνουν focus στο εξωτερικό και οι «μικροί» στην παράδοση*. Διαθέσιμο: <http://www.paragogi.net/650/allantika-oi-megaloi-kanoyn-focus-sto-ekswteriko-kai-oi-mikroi-sthn-paradosh> (2 Ιανουαρίου 2015).
- Μυλωνάς, Π. & Τζάκου-Λαμποροπούλου, Ν., 2014. *Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: Έρευνα Συγκυρίας*, s.l.: Εθνική Τράπεζα.

Σιώμκος, Γ. Ι., 1999. *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Θεσσαλονίκη: Αθ.Σταμούλης.

Χατζηδημητρίου, Γ. Α., 2003. *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*. Θεσσαλονίκη:
Ανίκουλα.

Παράρτημα

Πίνακας 31: Προβλέψεις πωλήσεων (€)

2015												
Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μαΐ	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοε	Δεκ	Σύνολο
10599	10834	11036	11218	11387	11548	11767	11987	12146	12284	12410	12575	139791
2016												
Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μαΐ	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοε	Δεκ	Σύνολο
12820	12988	13148	13324	13493	13666	13828	14001	14183	14361	14543	14710	165065
2017												
Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μαΐ	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοε	Δεκ	Σύνολο
14878	15055	15215	15392	15563	15741	15912	16088	16263	16432	16608	16780	189927

Πίνακας 32: Κόστος πωληθέντων. Εκτίμηση

	2015	2016	2017
Αρχικό απόθεμα	1000.00	1500.00	1500.00
Ά υλες	59148.84	70385.00	80561.15
Τελικό απόθεμα	1500.00	1500.00	1500.00
<i>Κόστος άμεσων υλικών</i>	<i>58648.84</i>	<i>70385.00</i>	<i>80561.15</i>
Άμεση εργασία	20400.00	20400.00	20400.00
Γενικά έξοδα	7900.00	7900.00	7900.00
Συνολικό κόστος πωληθέντων	86948.84	98685.00	108861.15

Πίνακας 33: Εκτίμηση Δαπανών

	2015	2016	2017
Ταξίδια	2000	2500	3000
Διαφήμιση	17250	17500	17500
Μεταφορικά	1500	1800	2000
Άλλες δαπάνες	2000	2200	2400
<i>Συνολικές δαπάνες πωλήσεων</i>	<i>22750</i>	<i>24000</i>	<i>24900</i>
Διοικητικοί μισθοί	12000	12000	12000
Τηλεπικοινωνίες	1200	1200	1200
Έξοδα γραφείου	6200	6400	6600
<i>Συνολικές διοικητικές δαπάνες</i>	<i>19400</i>	<i>19600</i>	<i>19800</i>
Συνολικές Δαπάνες	42150	43600	44700

Πίνακας 34: Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης

	2015	2016	2017
Πωλήσεις	139500	160000	190000
Κόστος πωληθέντων	86948.84	98685	108861.1
Μικτό Κέρδος	52551.16	67315	81138.85
Συνολικές δαπάνες	42150	43600	44700
Λειτουργικό κέρδος ΠΦ	10401.16	23715	36438.85
Φόρος	2600.289	5928.749	9109.713
Καθαρό κέρδος	7800.868	17786.25	27329.14

Πίνακας 35: Πρόβλεψη χρηματοροών

2015	Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μαΐ	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοε	Δεκ
Πωλήσεις	€10599	€10834	€11036	€11218	€11387	€11548	€11767	€11987	€12146	€12284	€12410	€12575
Δάνεια	50000											
Σύνολο εισροών	€60599	€10834	€11036	€11218	€11387	€11548	11767	11987	12146	12284	12410	12575
Ά ύλες	€6359	€6500	€6622	€6731	€6832	€6929	€7060	€7192	€7287	€7370	€7446	€7545
Μισθοί άμεσης εργασίας	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1800	1800	1800	1800	1800	1800
Έξοδα Marketing	5000	250	250	250	250	5000	250	250	250	5000	250	250
Λειτουργικές δαπάνες	1650	1150	1150	1150	1150	1150	1650	1150	1150	1150	1150	1150
Πληρωμή χρέους	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Άλλες δαπάνες	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Σύνολο εκροών	€15609	€10500	€10622	€10731	€10832	€15679	12360	11992	12087	16920	12246	12345
Καθαρή χρηματοροή	€44990	€334	€415	€487	€555	-€4131	-593	-5	58	-4637	164	230
Αρχικά διαθέσιμα	9225	54215	54548	54963	55450	56005	51874	51281	51276	51334	46698	46862
Διαθέσιμα	€54215	€54548	€54963	€55450	€56005	€51874	€51281	€51276	€51334	€46698	€46862	€47091
2016	Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μαΐ	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοε	Δεκ
Πωλήσεις	€12820	€12988	€13148	€13323	€13492	€13665	€13827	€14000	€14183	€14361	€14542	€14709
Δάνεια												
Σύνολο εισροών	€12820	€12988	€13148	€13323	€13492	€13665	€13827	€14000	€14183	€14361	€14542	€14709
Ά ύλες	€7692	€7793	€7889	€7994	€8095	€8199	€8296	€8400	€8510	€8616	€8725	€8825
Μισθοί άμεσης εργασίας	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800
Έξοδα Marketing	500	5000	250	250	250	5000	250	250	250	5000	250	250
Λειτουργικές δαπάνες	2650	2150	2150	2150	2150	2150	2650	2150	2150	2150	2150	2150
Πληρωμή χρέους	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Άλλες δαπάνες	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Σύνολο εκροών	€14242	€18343	€13689	€13794	€13895	€18749	€14596	€14200	€14310	€19166	€14525	€14625
Καθαρή χρηματοροή	-€1422	-€5355	-€541	-€471	-€403	-€5084	-€769	-€200	-€127	-€4806	€17	€84
Αρχικά διαθέσιμα	47091	45669	40314	39774	39303	38900	33816	33047	32847	32720	27914	27931
Διαθέσιμα	€45669	€40314	€39774	€39303	€38900	€33816	€33047	€32847	€32720	€27914	€27931	€28014
2017	Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μαΐ	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοε	Δεκ
Πωλήσεις	€14877	€15054	€15213	€15390	€15561	€15739	€15910	€16086	€16261	€16430	€16606	€16778
Δάνεια												
Σύνολο εισροών	€14877	€15054	€15213	€15390	€15561	€15739	€15910	€16086	€16261	€16430	€16606	€16778
Ά ύλες							€9546	€9652	€9757	€9858	€9964	€10067
Μισθοί άμεσης εργασίας	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800
Έξοδα Marketing	500	5000	250	250	250	5000	250	250	250	5000	250	250
Λειτουργικές δαπάνες	2650	2150	2150	2150	2150	2150	2650	2150	2150	2150	2150	2150
Πληρωμή χρέους	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Άλλες δαπάνες	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Σύνολο εκροών	€6550	€10550	€5800	€5800	€5800	€10550	€15846	€15452	€15557	€20408	€15764	€15867
Καθαρή χρηματοροή	€8327	€4504	€9413	€9590	€9761	€5189	€64	€634	€704	-€3978	€842	€911
Αρχικά διαθέσιμα	84	8410	12914	22327	31917	41679	46868	46932	47566	48271	44293	45135
Διαθέσιμα	€8410	€12914	€22327	€31917	€41679	€46868	€46932	€47566	€48271	€44293	€45135	€46046