



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΙΣ
ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

**Η Εξαγωγική Επέκταση και η Διεθνοποίηση
των Επιχειρήσεων Λιανικού Εμπορίου
στις Διεθνείς Αγορές Τροφίμων**

του

Ιωάννη Τσιβελεκίδη του Γεωργίου

Επιβλέπων Καθηγητής: ΧΑΤΖΗΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΙΩΑΝΝΗΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στις
Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες

Μάιος 2018

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Ιωάννη Χατζηδημητρίου ο οποίος συνέβαλε τα μέγιστα στην υλοποίηση της εργασίας μου μέσα από μια επιτυχημένη και διαρκή συνεργασία όλο το διάστημα εκπόνησής της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και ιδιαίτερα τη σύντροφο μου Βασιλική, για τη συνεχή ηθική και ψυχολογική υποστήριξη που μου παρείχαν όλο το χρονικό διάστημα του μεταπτυχιακού και για την αμέριστη συμπαράστασή τους σε όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξεταστεί η εξαγωγική επέκταση και διεθνοποίηση των επιχειρήσεων του κλάδου του λιανικού εμπορίου στις διεθνείς αγορές τροφίμων. Ο κλάδος των τροφίμων αποτελεί κινητήριο μοχλό της οικονομίας παρά την οικονομική κρίση που πλήττει την Ελλάδα τα τελευταία σχεδόν δέκα χρόνια.

Αρχικά γίνεται μια εισαγωγή η οποία περιέχει παρουσίαση του στόχου της εργασίας καθώς και ορισμένους βασικούς ορισμούς οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την κατανόηση του γενικού πλαισίου της διπλωματικής

Το Κεφάλαιο 1 είναι μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας πάνω στο θέμα της στρατηγικής και της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, παρατίθενται τα κίνητρα αλλά και τα εμπόδια που είναι πιθανό να συναντήσει μια σύγχρονη επιχείρηση στην προσπάθειά της να επεκταθεί μέσω εξαγωγών. Αναφέρονται ενδεικτικά πρόσφατες θεωρίες διεθνοποίησης και στη συνέχεια τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ενεργειών διεθνοποίησης. Τέλος, αναφέρονται παραδείγματα από στρατηγικές διεθνοποίησης με μια συνοπτική επεξήγηση αυτών.

Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται ο κλάδος των τροφίμων με έμφαση στο λιανικό εμπόριο στην Ελλάδα. Αναλύονται τα στατιστικά στοιχεία των εξαγωγών των ελληνικών επιχειρήσεων και προϊόντων ενώ στη συνέχεια εξετάζεται η ελληνική βιομηχανία τροφίμων στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής της οποίας αποτελεί κομμάτι.

Το Κεφάλαιο 3 αφορά το επιχειρηματικό περιβάλλον της Ευρώπης και πώς αυτό επηρεάζει τις επιλογές των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων στην απόφασή τους να προχωρήσουν σε εξαγωγές και πού θα κατευθύνονται αυτές. Γίνεται μια ανάλυση Porter, PESTLE και SWOT για την Ελλάδα προκειμένου να γίνει κατανοητή η θέση της σήμερα ενώ έπειτα εξηγούνται τα κριτήρια και η διαδικασία επιλογής της αγοράς – στόχου. Τέλος, αναλύεται μια ευκαιρία για τις ελληνικές επιχειρήσεις που έχει παρουσιαστεί πρόσφατα στην παγκόσμια αγορά τροφίμων με τις πιστοποιήσεις Halal και Kosher και τα οικονομικά μεγέθη τα οποία τις συνοδεύουν.

Το Κεφάλαιο 4 αφορά τη μελέτη περίπτωσης της εταιρίας Olymp – Κωνσταντόπουλος. Αναλύονται διεξοδικά τα οικονομικά στοιχεία και μεγέθη του ομίλου, η στρατηγική την οποία ακολουθεί, οι συνεργάτες, οι χώρες στις οποίες εξάγει, τα είδη των προϊόντων που εξάγει και άλλες πληροφορίες που αφορούν την εξολοκλήρου στόχευση του προς τις πωλήσεις μέσω εξαγωγών.

Τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την εκπόνηση της διπλωματικής και μελλοντικές προτάσεις για έρευνα.

Abstract

The purpose of this thesis is to examine the export expansion and internationalization of retail business in the international food markets. The food sector is a driving force behind the economy despite the economic crisis that has hit Greece for almost a decade.

Firstly an introduction is presented which contains a presentation of the aim of the thesis as well as some basic definitions that are necessary in order to understand the general framework of the paper.

Chapter 1 is a review of the bibliography on the subject of strategy and the internationalization of business. More specifically, the motives and obstacles that a modern enterprise is likely to encounter in its attempt to expand through exports are listed. Recent internationalization theories and the advantages and disadvantages of internationalization activities are mentioned. Finally, examples of internationalization strategies are outlined with a brief explanation.

Chapter 2 presents the food sector with an emphasis on the retail trade in Greece. The export statistics of Greek enterprises and products are analyzed while the Greek food industry is being examined in the context of Europe.

Chapter 3 deals with Europe's business environment and how it affects the choices of Greek food businesses in their decision to export and where to go. Porter analysis as well as SWOT analysis and PESTLE analysis for Greece are analyzed in order to understand Greece's position in the sector nowadays. Then, the criteria and the process of selecting a target market are presented. Finally, an opportunity for Greek businesses is presented concerning a recent phenomenon on the global food market: Halal & Kosher certifications and their financial figures.

Chapter 4 concerns the case study of Olymp – Konstantopoulos company. The company's basic figures, its strategy, partners, countries to which it exports, the types of products it produces and exports and other information is presented. The company targets fully on exports and this has turned to be a success for it.

Finally, the conclusions that are drawn from the preparation of the thesis are presented as well as future research proposals.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	1
Περίληψη.....	1
Abstract.....	3
Εισαγωγή	8
Κεφάλαιο 1 Στρατηγική και Διεθνοποίηση	10
1.1. Λόγοι – κίνητρα διεθνοποίησης	10
1.2. Θεωρίες διεθνοποίησης	13
1.3. Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Διεθνοποίησης για επιχειρήσεις λιανεμπορίου	15
1.4. Στρατηγικές διεθνοποίησης επιχειρήσεων	17
1.4.1. Άμεσες ξένες επενδύσεις	20
1.4.2. Συγχωνεύσεις και εξαγορές	21
1.4.3. Στρατηγικές συμμαχίες	21
1.4.4. Joint Ventures	22
1.4.5. Franchising	22
1.4.6. Licensing	22
1.4.7. Συμβόλαια διοίκησης	23
1.5. Σύνοψη	23
Κεφάλαιο 2 Ο κλάδος των τροφίμων (λιανικό εμπόριο)	24
2.1. Μελέτη του κλάδου στην Ελλάδα	24
2.2. Εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων του κλάδου	25
2.3. Εξέταση ελληνικής βιομηχανίας τροφίμων μέσα στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής	28
2.4. Σύνοψη	30
Κεφάλαιο 3 Επιχειρηματικό περιβάλλον Ευρώπης	32

3.1. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος για τον κλάδο τροφίμων (Porter, PESTLE)	
32	
3.2. Ανάλυση SWOT για την Ελλάδα	37
3.3. Επιλογή αγοράς – στόχου	38
3.4. Επιλογή στρατηγικής και τρόποι εφαρμογής	42
3.5. Πιστοποιήσεις Halal και Kosher	48
3.6. Σύνοψη	51
Κεφάλαιο 4 Μελέτη περίπτωσης: OLYMP - Κωνσταντόπουλος	52
4.1. Ταυτότητα και εξαγωγική δράση της εταιρίας	52
4.2. Σύνοψη	62
Συμπεράσματα και Προτάσεις	63
Βιβλιογραφία	66
Ελληνική βιβλιογραφία	66
Ξένη βιβλιογραφία	66
Διπλωματικές και άλλες εργασίες	68

Εισαγωγή

Το εμπόριο αποτελεί δραστηριότητα με την οποία οι Έλληνες αλλά και άλλοι λαοί ενασχολήθηκαν από πολύ νωρίς και το οποίο σε όποια περιοχή εφαρμοζόταν από την αρχαιότητα κιόλας γνώριζε άνθιση και ανάπτυξη. Σήμερα τόσο μεγάλες όσο και μικρές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης να αναζητήσουν καταναλωτικό κοινό και εκτός των εθνικών συνόρων της χώρας όπου δραστηριοποιούνται. Ο προσανατολισμός του λιανικού εμπορίου προς μια παγκόσμια αγορά αποτελεί σπουδαία βάση για την ανάπτυξη νέων στρατηγικών ανάπτυξης (Koncar et al., 2015).

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστεί η εξαγωγική επέκταση και διεθνοποίηση των επιχειρήσεων του κλάδου του λιανικού εμπορίου στις διεθνείς αγορές τροφίμων. Οι έρευνες πάνω στο λιανικό εμπόριο ποικίλουν για τον συγκεκριμένο κλάδο. Η εξειδίκευση της έρευνας στον κλάδο των τροφίμων τη διαφοροποιεί έναντι άλλων και προσφέρει μια διεξοδικότερη ματιά σε έναν σημαντικό για την Ελλάδα παραγωγικό κλάδο. Η παρούσα έρευνα εξετάζει στο πλαίσιο μελέτης περίπτωσης την εταιρία OLYMP Κωνσταντόπουλος Α.Ε. και πιο συγκεκριμένα τη στρατηγική διεθνοποίησής της.

Με τον όρο διεθνοποίηση των επιχειρήσεων εννοούμε τη διαδικασία επέκτασης μιας επιχείρησης στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον και μετατόπιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της εκτός εθνικών ορίων (Απέργη, 2013). Σύμφωνα με τον Rundh (2003), η διεθνοποίηση αφορά στη γεωγραφική διασπορά των οικονομικών δραστηριοτήτων με αποτέλεσμα την ύπαρξη επιχειρήσεων με πολλές τοποθεσίες δραστηριοποίησης. Ένας άλλος ορισμός τη χαρακτηρίζει ως τη διαδικασία αυξανόμενης εισχώρησης σε διεθνείς δραστηριότητες και την προσαρμογή των διαφόρων διαδικασιών μιας επιχείρησης στο διεθνές περιβάλλον (Chetty & Cambell – Hunt, 2003).

Σύμφωνα με άλλο ορισμό διεθνής επιχειρηματικότητα είναι η μελέτη των συναλλαγών οι οποίες πραγματοποιούνται εκτός εθνικών συνόρων με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών και των επιχειρήσεων (Rugman, 2006). Χαρακτηριστικό είναι ότι πάνω από το 50% του παγκόσμιου εμπορίου και το 80% των άμεσων ξένων επενδύσεων γίνονται από τις 500 μεγαλύτερες επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο (Αθανασίου, 2015).

Με τον όρο λιανικό εμπόριο νοούνται όλες οι δραστηριότητες πώλησης αγαθών ή υπηρεσιών απευθείας στους τελικούς καταναλωτές για προσωπική, μη επαγγελματική, χρήση (Kotler, 2006). Αυτές οι δραστηριότητες πραγματοποιούνται στον τόπο των συναλλαγών συνήθως. Η σημασία του λιανικού εμπορίου είναι τεράστια για τις οικονομίες των χωρών. Το 1990 ο αριθμός των λιανικών επιχειρήσεων ήταν 24.000, ενώ το 2014 ανήλθε σε 111.000 (World Investment Report, 2014). Η αύξηση αυτή σχετίζεται όχι μόνο με την υπαρκτή αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού αλλά και με την ποικιλία των παραγόμενων προϊόντων και την καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών.

Διεθνές λιανεμπόριο είναι όλες οι διαδικασίες που συνδέονται με την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών σε τελικούς, διεθνείς καταναλωτές για προσωπική χρήση (Αθανασίου, 2015). Η διεθνής δραστηριότητα του λιανικού εμπορίου χωρίζεται σε τρεις «εποχές ανάπτυξης», όπως χαρακτηρίζονται από τον Williamson (1996): το τέλος του 19^{ου} αιώνα, το μεσοδιάστημα μεταξύ 1914-1950 και το τέλος του 20^{ου} αιώνα. Στις μέρες μας, οι λιανικές πωλήσεις προσελκύονται από αγορές αναδυόμενες οι οποίες συνδυάζουν την αύξηση του εισοδήματος με μια υποανάπτυκτη εμπορική δομή (Alexander, 2011).

Το διεθνές λιανικό εμπόριο αποτελεί κλάδο αναπτυσσόμενο και σημαντικό τόσο για την Ελλάδα όσο και για την Ευρώπη. Τα προϊόντα τα οποία καλλιεργούνται και παράγονται στην Ελλάδα, οι πρώτες ύλες από τις οποίες φτιάχνονται, το όνομα και η φήμη της Ελλάδας στην Ευρώπη αλλά και παγκόσμια αποτελούν παράγοντες που μπορούν να συντελέσουν στην εξέλιξη και άνοδο του συγκεκριμένου κλάδου.

Για την ανάλυση της παρούσας εργασίας δεν θα χρειαστεί να γίνει αναφορά σε άλλους ορισμούς. Το σημαντικότερο είναι να γίνει κατανοητή η σημασία και η ανάγκη διεθνοποίησης των ελληνικών εταιριών λιανικού εμπορίου και μάλιστα των τροφίμων καθώς αποτελεί διέξοδο στην οικονομική κρίση στην οποία έχει υπεισέλθει εδώ και μια δεκαετία η χώρα μας. Οι εταιρίες του χώρου μπορεί να μην είναι πολλές ωστόσο το μέγεθος και το βεληνεκές τους είναι τέτοιο ώστε να υπάρχουν μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης μέσω της εξαγωγικής τους επεκτασιμότητας και διάδοσης.

Κεφάλαιο 1 Στρατηγική και Διεθνοποίηση

1.1. Λόγοι – κίνητρα διεθνοποίησης

Υπάρχουν διάφορες μελέτες πάνω στη διεθνοποίηση επιχειρήσεων λιανεμπορίου κυρίως στις ανεπτυγμένες χώρες (Alexander & Myers, 1999; Fernie & Arnold, 2002; Larke, 2004, Meyer – Ohle, 2007, Vida et al., 2000). Οι πιο αναγνωρισμένες και κυρίαρχες επιχειρήσεις του είδους είναι η Wal-Mart, η Carrefour, η Home Depot, η Tesco και η Metro (Deloitte, 2008) εκ των οποίων όλες δραστηριοποιούνται σε ανεπτυγμένες χώρες.

Το διεθνές λιανεμπόριο είναι σχετικά πρόσφατος κλάδος και αποτελεί δημοφιλές αντικείμενο της σύγχρονης βιβλιογραφίας και μελέτης. Οι θεματικές που συναντώνται στη βιβλιογραφία είναι τα κίνητρα και η επιλογή αγοράς – στόχου για επέκταση, αλλά και μεμονωμένες μελέτες περίπτωσης (Alexander & Myers, 2000). Ασφαλώς υπάρχουν και τα αντίστοιχα θεωρητικά πλαίσια τα οποία τονίζουν τις εσωτερικές δυνάμεις που καθορίζουν τη διεθνοποίηση του λιανεμπορίου και προωθούν ή αναστέλλουν την πρωτοβουλία των επιχειρήσεων για διεθνή επέκταση (Bianchi, 2008).

Οι επιχειρήσεις επιθυμούν να διεθνοποιηθούν προκειμένου να εκμεταλλευτούν νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε ξένες αγορές άλλων χωρών (Johanson & Vahlne, 2009) με τη μεταφορά των προϊόντων, υπηρεσιών ή άλλων πόρων εκτός των εθνικών συνόρων (Andersen & Buvik, 2002). Πρόκληση αποτελεί για αυτές η επιλογή των αγορών οι οποίες πληρούν και καλύπτουν τα κριτήρια έναρξης διεθνούς δραστηριότητας για την εκάστοτε επιχείρηση (Azar, 2014).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η εκτεταμένη και συσσωρευμένη εμπειρία της διοίκησης (με απλά λόγια τα έτη δραστηριοποίησης της εταιρίας σε έναν συγκεκριμένο κλάδο) είναι μια από τις μεταβλητές οι οποίες εξηγούν την απόφαση διεθνούς επέκτασης (Shane, 1996). Οι εταιρίες με μεγαλύτερη εμπειρία έχουν μεγαλύτερη γνώση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται και για αυτό το λόγο τείνουν να έχουν μεγαλύτερη ικανότητα στον έλεγχο, τη διοίκηση και το συντονισμό (Hoffman et al., 2008).

Βασικό για την επιτυχία της επέκτασης μιας επιχείρησης είναι να γνωρίζει εκ των προτέρων τους στόχους της και τα αποτελέσματα τα οποία επιθυμεί να επιτύχει με την κίνησή της. Οι προσδοκίες και τα κίνητρά της χρειάζεται να αναλυθούν λεπτομερώς και

να σχεδιαστούν οι στρατηγικές κινήσεις εισόδου της στη νέα αγορά πολύ προσεκτικά. Ένας βασικός λόγος επέκτασης πολλών επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου είναι η μείωση του κόστους και η πρόσβαση σε πόρους και υποδομές (Bilkey et al, 1977; Rabino, 1980). Σημαντικό κίνητρο είναι επίσης η αναδιοργάνωση των παραγωγικών δραστηριοτήτων, η αναζήτηση νέων πρώτων υλών, η πρόσβαση σε μεγαλύτερο καταναλωτικό κοινό, οι δυσμενείς πολιτικές και οικονομικές συνθήκες της χώρας όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, αλλά και η επίτευξη οικονομικών κλίμακας (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2009).

Τα κίνητρα διεθνοποίησης μιας επιχείρησης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε ενδογενή και εξωγενή. Ενδογενή είναι τα κίνητρα τα οποία προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης και αφορούν τις οικονομίες κλίμακας που αυτή επιδιώκει, το μέγεθός της, τη διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων, την πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα, την αύξηση κερδών, την ποιοτική και τεχνολογική ανωτερότητα του προϊόντος, την αύξηση των πωλήσεων, την εξομάλυνση των εποχιακών πωλήσεων, το μοναδικό προϊόν (Εγχειρίδιο Εξαγωγών, 2007).

Από την άλλη, τα εξωγενή κίνητρα προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και είναι οι ευκαιρίες που υπάρχουν στις ξένες αγορές, η προσέγγιση από ξένους νέους πελάτες, ο εγχώριος ανταγωνισμός, το περιορισμένο μέγεθος και ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς και οι συνθήκες (πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές) που επικρατούν στην χώρα δράσης (Simpson & Kujawa, 1974). Τα εξωγενή μπορούν να διακριθούν περαιτέρω σε ενεργητικά και παθητικά. Τα ενεργητικά διευκολύνουν και προωθούν τις διεθνείς συνεργασίες, όπως για παράδειγμα η καλή φήμη και πελατεία της επιχείρησης, κάποιο εξειδικευμένο προϊόν το οποίο την χαρακτηρίζει και τη διαφοροποιεί, η πρόσβαση σε τεχνογνωσία και οι αξιόλογοι παραγωγικοί συντελεστές που διαθέτει. Τα παθητικά ωθούν την επιχείρηση να επεκταθεί σε ξένες αγορές από ανάγκη όπως για παράδειγμα λόγω πίεσης από τους εγχώριους ανταγωνιστές ή λόγω κορεσμένης εγχώριας ζήτησης (ώριμη αγορά) (Hollensen, 2001).

Στα γενικότερα κίνητρα της επιχείρησης τα οποία την ωθούν να αναζητά λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζει και νέες ευκαιρίες για να αναπτυχθεί καταλογίζονται η επιδίωξή της για αύξηση των πωλήσεων και κατ' επέκταση των κερδών, η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων που αναλαμβάνει ακόμη και η βιωσιμότητά της ανάλογα με το σημείο στο οποίο βρίσκεται από χρηματοοικονομικής άποψης (Kedia & Chokar, 1986).

Οποσδήποτε τα στοιχεία που πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση πριν την απόφασή της να επεκταθεί είναι αν διαθέτει τους κατάλληλους συντελεστές παραγωγής, τις συνθήκες ζήτησης της νέας αγοράς για τα συγκεκριμένα καταναλωτικά προϊόντα, τους σχετικούς και υποστηρικτικούς κλάδους δηλαδή τόσο τους κρατικούς φορείς οι οποίοι θα τη βοηθήσουν όσο και τους ανταγωνιστές της, καθώς και τη δομή της αγοράς και του κλάδου. Ένας άλλος λόγος είναι ότι αξιοποιείται η πλήρης δυναμική των παραγωγικών συντελεστών της εταιρίας είτε αυτοί είναι το ανθρώπινο δυναμικό είτε η τεχνογνωσία. Κίνητρο αποτελούν οι εποχιακές πωλήσεις της επιχείρησης, το βραχυπρόθεσμο κέρδος, η βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης, ο διεθνής κύκλος ζωής προϊόντων (φάση ωρίμανσης), η διασπορά κινδύνου, ο ισχυρός εγχώριος ανταγωνισμός και οι μεγάλες παραγωγικές δυνατότητες οι οποίες δεν αξιοποιούνται.

Υπάρχουν αναφορές ότι οι ξένες αγορές είναι συνήθως πιο επικερδείς από τις εγχώριες (World Investment Report, 2014). Για παράδειγμα, η Coca –Cola σημειώνει μεγαλύτερη επιτυχία στο εξωτερικό παρά στις ΗΠΑ. Ο βασικός λόγος είναι το χαμηλό κόστος λόγω μετάβασης λειτουργιών παραγωγής από την έδρα της επιχείρησης στην ξένη χώρα. Μειώνονται έτσι τα έξοδα μεταφοράς, απαλείφονται τα έξοδα των διαμεσολαβητών και υπάρχει καλύτερος έλεγχος στις παραδόσεις των παραγγελιών. Όσον αφορά τις ευρωπαϊκές χώρες κίνητρο αποτελεί η απουσία δασμών σε περίπτωση διάθεσης των προϊόντων σε χώρες της Ε.Ε. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και στη Βόρεια Αμερική με τη βορειοαμερικανική συμφωνία ελεύθερου εμπορίου (NAFTA).

Η επιχείρηση μέσω της διεθνοποίησης καταφέρνει να αποκτήσει ένα μακροπρόθεσμο πλάνο, να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της, να αξιοποιήσει τα μοναδικά της πλεονεκτήματα, να βελτιώσει τις αποδόσεις της, να γίνει ενεργό μέλος της παγκόσμιας αγοράς και οικονομίας, να προσδώσει εμπειρίες και γνώσεις στα στελέχη της.

Η ύπαρξη κινήτρων μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, αλλά σε κάθε περίπτωση είναι υπαρκτή σε κάποιο στάδιο της ζωής και ανάπτυξης της επιχείρησης. Ασφαλώς για έναν τέτοιον κλάδο τα εμπόδια είναι πολλά (μεταφορικά έξοδα, κίνδυνος αλλοίωσης προϊόντων. Ωστόσο, τα κίνητρα τείνουν να υπερισχύουν. Η γεωγραφική εγγύτητα των ευρωπαϊκών χωρών, η γεωγραφική θέση της Ελλάδας, η πληθώρα επιλογών όσον αφορά τον τρόπο μεταφοράς των προϊόντων αποτελούν ισχυρά κίνητρα ώστε μια επιχείρηση να λογαριάσει σοβαρά και συνειδητά την επιλογή της να επεκτείνει την δραστηριότητά της στο εξωτερικό.

1.2. Θεωρίες διεθνοποίησης

Στο υποκεφάλαιο αυτό δεν θα γίνει κάποια ειδική αναφορά στις γνωστές θεωρίες διεθνοποίησης παρά μόνο σχολιασμός συγκεκριμένων γεγονότων και στάσεων με βάση αυτές καθώς η παρούσα εργασία επικεντρώνεται σε ένα μοντέλο διεθνοποίησης των επιχειρήσεων τροφίμων με εξαγωγική δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τα θεωρητικά μοντέλα για τη διεθνοποίηση του λιανεμπορίου η πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης λιανεμπορίου βασίζεται στις ικανότητες και τις πηγές – πόρους μέσα στο πλαίσιο εγχώριων περιβαλλοντικών παραγόντων οι οποίοι μπορούν να επηρεαστούν από το περιβάλλον της ξένης χώρας στην οποία επεκτείνονται (Salmon & Tordjan, 1989; Dawson, 1994; Sternquist, 1997, Vida & Fairhurst, 1998, Alexander & Myers, 2000). Υπάρχουν επίσης επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου από αναπτυσσόμενες χώρες οι οποίες επεκτείνονται σε τοπικό επίπεδο και ανταγωνίζονται με επιτυχία μεγάλες επιχειρήσεις ανεπτυγμένων χωρών, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με επιχειρήσεις στη Χιλή και τη Λατινική Αμερική οι οποίες καταφέρνουν να ανταγωνιστούν τη Walmart και την Carrefour (Bianchi & Ostale, 2006a).

Οι Alexander & Myers (2000) πρότειναν ένα γενικό πλαίσιο για το θέμα της διεθνοποίησης του λιανεμπορίου σύμφωνα με το οποίο η πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης του κλάδου σε μια εγχώρια αγορά σχετίζεται με την οργανωσιακή και διοικητική δομή και τις ικανότητες της επιχείρησης. Με βάση αυτή τη θεωρία, οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης είναι το κλειδί για τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1991).

Οι οργανωσιακές ικανότητες έχουν να κάνουν με τη μοναδικότητα των προϊόντων, την ποικιλία των εμπορευμάτων, τη διαδικασία του λιανεμπορίου και την ανταγωνιστική τιμολόγηση παράλληλα με τους απαραίτητους πόρους ώστε να διεκπεραιωθεί η διεθνοποίηση. Οι διοικητικές ικανότητες έχουν να κάνουν με την εμπειρία, τη συμπεριφορά και τα ηγετικά γνωρίσματα του μάνατζερ που έχει αναλάβει τη διαδικασία. Όπως είναι λογικό, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη μια χώρα δε συνεπάγεται ότι θα υπάρχει και σε κάποια άλλη. Πρέπει να έχει καλή επίδοση και να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες εμπορίου η επιχείρηση.

Κάποιοι ισχυρίζονται πως μόλις μια επιχείρηση ξεκινήσει τη διαδικασία διεθνοποίησης

δεν είναι βέβαιο ότι θα πετύχει σε μια ξένη αγορά (Sparks, 2000). Στη βιβλιογραφία συναντά κανείς μελέτες περιπτώσεων επιχειρήσεων οι οποίες απέτυχαν να διεθνοποιηθούν και κατέληξαν σε εκποίηση (Bianchi & Arnold, 2004; Gielens & Dekimpe, 2007). Από την βιβλιογραφία προκύπτει η σημασία που έχει το ξένο περιβάλλον και η εγχώρια αφομοίωση από την πλευρά της επιχείρησης ώστε να έχει καλή επίδοση.

Σύμφωνα με την Επιτροπή Εμπορίου της Αυστραλίας και την Υπηρεσία Επιτρόπου Εμπορίου του Καναδά τα εξής σημεία είναι απαραίτητα για την εξαγωγική ετοιμότητα μιας επιχείρησης λιανεμπορίου (Εγχειρίδιο Εξαγωγών, 2007):

1. Απόλυτη δέσμευση της ηγεσίας και ορθός καταμερισμός χρόνου
2. Δυνατές βάσεις στην εγχώρια αγορά
3. Διαθεσιμότητα πόρων για την επένδυση και την αντίστοιχη υποστήριξή της
4. Αποτελεσματικός σχεδιασμός επιχειρησιακών εξαγωγικών δραστηριοτήτων
5. Γνώση και πληροφόρηση
6. Σαφείς και ρεαλιστικοί στόχοι
7. Ικανό ανθρώπινο δυναμικό
8. Ικανότητα ικανοποίησης της πρόσθετης ζήτησης
9. Πόροι και γνώσεις για διεξαγωγή έρευνας αγοράς
10. Αποτελεσματικές μέθοδοι εισόδου και υπερπήδησης εμποδίων

Σύμφωνα με το μοντέλο διεθνοποίησης της Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), οι επιχειρήσεις συνήθως επιλέγουν αγορές με τις οποίες νιώθουν πιο κοντά σε «πνευματικό» επίπεδο και σταδιακά αποκτώντας εμπειρία εξαγωγικής δραστηριότητας αρχίζουν να επιλέγουν να επεκταθούν και σε αγορές με τις οποίες απέχουν περισσότερο σε «πνευματικό» πάντα επίπεδο. Οι ομοιότητες στον πολιτισμό, στο πολιτικό σύστημα, στις επιχειρηματικές πρακτικές και στο επίπεδο εκβιομηχάνισης έλκουν περισσότερο τις επιχειρήσεις που δεν έχουν διεθνή εμπειρία. Τέτοια περίπτωση αποτελεί για την Ελλάδα η Ιταλία.

Ωστόσο, εμπειρικές έρευνες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να διεθνοποιηθούν σε χώρες με τις οποίες διαφέρουν πολιτιστικά παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις (O'Grady & Lane, 1996; Evans & Mavondo, 2002; Evans et al., 2008). Σύμφωνα με τους O'Grady & Lane (1996), οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό είναι ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός από εγχώριες επιχειρήσεις, η έλλειψη υπολογισμού

ανεπαίσθητων, αλλά σημαντικών διαφορών στην πολιτιστική κουλτούρα μεταξύ των δύο χωρών, η απουσία διαφοροποίησης των προϊόντων σε σχέση με άλλα ανταγωνιστικά ή υποκατάστατα και η αναποτελεσματική έρευνα αγοράς πριν την επέκταση.

1.3. Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Διεθνοποίησης για επιχειρήσεις λιανεμπορίου

Τα πλεονεκτήματα της διεθνοποίησης μιας επιχείρησης λιανικού εμπορίου με βάση τη μελετημένη βιβλιογραφία συνοψίζονται στα εξής:

- Επέκταση πελατολογίου σε μεγαλύτερη αγορά
- Επίλυση προβλήματος ωριμότητας εγχώριας αγοράς
- Αξιοποίηση δυναμικής περιουσιακών στοιχείων και παραγωγικών συντελεστών
- Αύξηση πωλήσεων και κερδοφορίας
- Ελαχιστοποίηση κινδύνου
- Μείωση γενικών εξόδων
- Ροή χρήματος
- Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας
- Επέκταση φήμης και πελατείας
- Πρόσβαση σε προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία με δημιουργία τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης
- Πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών
- Δυνατότητα απόκτησης παραγωγικών συντελεστών και πρώτων υλών σε χαμηλότερες τιμές
- Αύξηση πιθανότητας χρηματοδότησης δραστηριότητας με χαμηλότερο κόστος
- Διαφοροποίηση επιχειρηματικών κινδύνων

Τα μειονεκτήματα είναι τα κάτωθι:

- Διαφορετικότητα σε νοοτροπία και πολιτισμικά στοιχεία
- Διαφορετικό κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον
- Διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές

- Νέοι κίνδυνοι
- Διαφορετικοί κανονισμοί και νομολογία

Οι εξαγωγείς αντιμετωπίζουν εμπόδια, καθώς προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, να επεκτείνουν τη δράση τους και να επιτύχουν μεγαλύτερες επιδόσεις (Mavrogiannis et al., 2008). Εμπόδια τα οποία μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι η έλλειψη στελεχών με κατάλληλες γνώσεις, τεχνογνωσία και εμπειρία στις εξαγωγές, η διαφορετική γλώσσα, η ανεπαρκής υποστήριξη της κυβέρνησης της μητρικής χώρας για επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται, η έλλειψη κινήτρων ακόμη και η αδυναμία της επιχείρησης να καλύψει ανάγκες μεγάλου καταναλωτικού κοινού.

Σημαντικό εμπόδιο είναι και ο έλεγχος της εξαγωγικής δραστηριότητας ειδικά αν η επιχείρηση δεν διαθέτει το κατάλληλο και επαρκές ανθρώπινο δυναμικό για τη διαχείριση των εξαγωγών (Ελληνικός Οργανισμός Μικρών – Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας, 2011). Άλλα εμπόδια είναι η εύρεση αξιόπιστων αντιπροσώπων και διανομέων για την καλύτερη προώθηση των προϊόντων, το υψηλό κόστος μεταφοράς και διανομής, οι δυσκολίες αποθήκευσης κατά την φόρτωση, οι καθυστερήσεις κατά τον εκτελωνισμό προϊόντων, τα διάφορα θέματα πληρωμών και ο ανταγωνισμός στην ξένη χώρα (Kedia & Chokar, 1986).

Οι επιχειρήσεις τροφίμων συναντούν μεγάλες δυσκολίες στην απόφασή τους να επεκταθούν μέσω των εξαγωγών κυρίως λόγω τεχνικών θεμάτων που αφορούν την ασφάλεια των τροφίμων και τις διάφορες τελωνειακές καθυστερήσεις που μπορεί να προκύψουν (Henry de Frahan & Vancouteren, 2006). Τα χαρακτηριστικά του κλάδου διαφέρουν σε σχέση με άλλους (π.χ. εμπόριο ρούχων ή βιβλίων) για αυτό και παίζει μεγάλο ρόλο και το στάδιο ζωής – ωρίμανσης στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση αλλά και κατά πόσο η διοίκησή της ακολουθεί μια εξωστρεφή στρατηγική.

Η ανάπτυξη των εξαγωγών παίζει σπουδαίο ρόλο, γιατί οι εξαγωγές είναι οδηγός του εγχώριου ακαθάριστου προϊόντος και ως εκ τούτου της οικονομικής ανάπτυξης. Επίσης, εμπειρικές έρευνες υποστηρίζουν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των εξαγωγών και της οικονομικής ανάπτυξης. Επιπλέον, η επίδοση στις εξαγωγές δημιουργεί επιπλέον ευκαιρίες απασχόλησης στην τοπική κοινωνία και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε γενική βελτίωση του επιπέδου ζωής (Czinkota et al., 2004).

Ακόμη, οι εξαγωγές ενέχουν μικρό κίνδυνο και μικρή επένδυση γεγονός που επιτρέπει σε μια εταιρία να διαφοροποιήσει τον επιχειρηματικό της κίνδυνο (Etemad, 2004).

Όταν η εγχώρια αγορά είναι πλέον ώριμη ή μικρή, οι εξαγωγές αποτελούν μια λογική στρατηγική ανάπτυξης ικανή να οδηγήσει σε περισσότερες πωλήσεις και να αποφέρει μεγαλύτερα κέρδη (Daniels et al., 2009). Επιπλέον, αυξάνει την αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης (Sakakibara & Porter, 2001).

Η γνώση και η εξειδίκευση αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία της διεθνοποίησης μια εταιρίας. Αν μια εταιρία δεν έχει την απαραίτητη εξειδίκευση και γνώση είναι καλύτερο να επιλέξει έναν πιο ομαλό δρόμο προς τη διεθνοποίησή της. Εξίσου σημαντικό ρόλο παίζουν η ανάληψη κινδύνου, η απόδοση, η ανάπτυξη της αγοράς και τα εμπόδια που έχει αυτή, οι νομικοί περιορισμοί και τα πρότυπα. Ακόμη, σημαντική είναι η κυβερνητική πολιτική, η βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση, ο συναλλαγματικός κίνδυνος και οι διοικητικοί στόχοι.

1.4. Στρατηγικές διεθνοποίησης επιχειρήσεων

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι εισόδου στις διεθνείς αγορές για τις επιχειρήσεις όπως οι εξαγωγές, οι κοινοπραξίες, η ίδρυση θυγατρικής ξεχωριστής εταιρίας στο εξωτερικό ή η δημιουργία ξεχωριστού τμήματος στην υπάρχουσα εταιρία, η άμεση ή έμμεση επένδυση, η σύσταση κάποιας κοινοπραξίας με τοπική εταιρία, οι στρατηγικές συμμαχίες ή επενδύσεις χαρτοφυλακίου και συμβατικές συμφωνίες με συμβόλαιο όπως για παράδειγμα το franchising (Alexander, 2011). Ο τρόπος εισόδου σε μια αγορά αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές στρατηγικές της εταιρίας. Επηρεάζει την δέσμευση της εταιρίας στους πόρους της, τον επενδυτικό κίνδυνο, τον βαθμό ελέγχου και το μερίδιο κέρδους (Alon, 2005; Alon, Ni & Wang, 2010, Zhu; Wang & Quan, 2011).

Μετά την επιλογή της αγοράς στόχου και αφού η επιχείρηση έχει εξετάσει όλες τις παραμέτρους για την επέκτασή της επόμενο βήμα είναι η επιλογή της μεθόδου επέκτασης και διείσδυσης στην αγορά στόχο. Προκειμένου η επιχείρηση να αποφύγει ανεπιθύμητες εξελίξεις είναι καλό να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σταδιακά, σταθερά και προσεκτικά και όσο αποκτά εμπειρία και εξοικείωση με τη δράση σε ξένες αγορές να επεκτείνει και το εύρος των στρατηγικών της. Οι κυριότεροι παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη της για να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική διεθνοποίησης είναι το μέγεθος της επιχείρησης, η εμπειρία που διαθέτει στο διεθνές εμπόριο, τα κίνητρα και η φύση του προϊόντος.

Είναι γνωστό ότι οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να διεθνοποιηθούν προσπαθούν να πετύχουν την ενσωμάτωσή τους στην ξένη αγορά (Phelps et al., 2003; Love et al., 2010), δηλαδή να ενσωματωθούν στην τοπική κοινωνία, την κουλτούρα, τις συνήθειες και να βελτιώσουν τη σχέση τους με τις τοπικές επιχειρήσεις (προμηθευτές ή συνεργάτες), τους πελάτες και άλλους οργανισμούς (Gertler, 2004). Σε περίπτωση που μια επιχείρηση επιλέξει την λιανική διακρατική επέκταση της δραστηριότητάς της πρέπει να ενσωματώσει στις διαδικασίες logistics τις συνήθειες της χώρας και να ενσωματωθεί στη νέα αγορά πλήρως (Coe and Hess, 2005). Αυτή η διαδικασία προκαλεί εμπόδια στην είσοδο στην αγορά, στον καθορισμό του τρόπου πώλησης των προϊόντων, την στρατηγική τοποθεσίας ενός νέου καταστήματος στη νέα αυτή αγορά ακόμη και στη στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει.

Η διεθνής επέκταση ενός δικτύου καταστημάτων λιανικής πώλησης συνεπάγεται σημαντικό κόστος (Clark and Wrigley, 1997) και οδηγεί σε ανάληψη κινδύνου απώλειας της φήμης που μέχρι τώρα είχε η εταιρία (Lowe and Wrigley, 2009). Ασφαλώς σε αυτό σημαντικό ρόλο παίζει και η επιλογή του τρόπου επέκτασης στη νέα αγορά και το μοντέλο κοστολόγησης που θα ακολουθήσει η εταιρία (Wood, 2002).

Άλλος σημαντικός παράγοντας ενσωμάτωσης είναι η απόκτηση σχέσεων με ένα δίκτυο το οποίο θα αποτελείται από συνεργάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, ενδιαφερόμενες ομάδες (Hess, 2004) και το οποίο παρέχει στην εταιρία τεχνογνωσία, εξειδίκευση και άλλους πόρους που ίσως την οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Tacconelli and Wrigley, 2009). Σύμφωνα με τους Burt & Manrommatis (2006), η κατάλληλη επέκταση απαιτεί έρευνα σχετικά με τη δομή του καταναλωτικού κοινού και με την καταναλωτική συμπεριφορά του.

Αντιλαμβανόμαστε ότι υπάρχουν κάποια στάδια πριν την είσοδο στη νέα αγορά. Αρχικά, γίνεται έλεγχος της χώρας όπου θέλουμε να επεκταθούμε. Ελέγχεται ο υπάρχων ανταγωνισμός, η κατάσταση του κλάδου, η ανάπτυξη του κλάδου, η σταθερότητα του μακροοικονομικού περιβάλλοντος, οι ρυθμιστικές αρχές που σχετίζονται με τον κλάδο, το μέγεθος της αγοράς. Έπειτα, γίνεται εις βάθος ανάλυση των χαρακτηριστικών της επιλεγμένης αγοράς. Αναλύονται οι δομές των καταστημάτων με τις μεγαλύτερες πωλήσεις στη χώρα, γίνεται έλεγχος κάποιας πιθανής συνεργασίας με ανταγωνιστή, έρευνα αγοράς για τις καταναλωτικές συνήθειες και τη ζήτηση των προϊόντων, μια πρόχειρη πρόβλεψη πωλήσεων. Αν παρθεί η απόφαση, πριν την υλοποίησή της χρειάζονται επιτόπιες επισκέψεις στη νέα αγορά,

εύρεση των ευκαιριών για την προώθηση της εταιρίας. Και φυσικά μετά την υλοποίηση ο έλεγχος συνεχίζεται και χρειάζεται συνεχής ροή ανατροφοδότησης δεδομένων ώστε να αποφευχθούν τα λάθη και να αντιμετωπιστούν άμεσα οι όποιοι κίνδυνοι ή εμπόδια προκύψουν (Wood & Reynolds, 2014).

Οι διεθνείς στρατηγικές (πολυεθνικές, διακρατικές ή παγκόσμιες) αποτελούν σημαντική απόφαση επειδή καθοδηγούν την επίδοση και είναι δύσκολο να κάνει κανείς πίσω άπαξ και παρθεί η απόφαση επέκτασης μέσω διεθνοποίησης. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν άρθρα σχετικά με τις διεθνοποιημένες στρατηγικές του κλάδου του λιανικού εμπορίου από διαφορετικές οπτικές γωνίες όπως για παράδειγμα εμπειρικά στοιχεία, θεωρία με επιχειρήματα ή διαδικασία προστιθέμενης αξίας.

Ένα θεωρητικό πλαίσιο – μοντέλο, το I-R, προτείνεται από τους Prahalad & Doz (1987) και τους Bartlett & Ghoshal (1989) και βασίζεται στους άξονες πίεσης για διεθνή ενσωμάτωση και τοπική ανταπόκριση. Με τον όρο διεθνή ενσωμάτωση εννοούμε την κεντρική διοίκηση γεωγραφικά απομακρυσμένων δραστηριοτήτων που προκύπτει από ισχυρές πιέσεις μείωσης κόστους και μεγιστοποίησης της αποδοτικότητας των επενδύσεων (Swoboda et al., 2014). Οι πιέσεις αφορούν την τεχνολογική καινοτομία και τη φήμη. Οι εταιρίες τροφίμων, όπως για παράδειγμα, η Carrefour ή η Walmart αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη πίεση ώστε να προσαρμόσουν τα προϊόντα που προσφέρουν στις τοπικές γεύσεις και να αναπτύξουν αλυσίδες παραγωγής στις φιλοξενούμενες χώρες (Kahiyu, 2013). Η τοπική ανταπόκριση έχει να κάνει με τις αυτόνομες αποφάσεις που λαμβάνονται από τις ξένες θυγατρικές. Οι αποφάσεις πρέπει να ανταποκρίνονται στις τοπικές ανάγκες. Η πίεση που δημιουργείται αφορά στις προτιμήσεις των πελατών και τη δομή της αγοράς, στην ύπαρξη υποκατάστατων τοπικών εταιριών και τις νομικές απαιτήσεις.

Σε γενικότερο πλαίσιο, οι τέσσερις τύποι στρατηγικής που μπορούν να ακολουθηθούν είναι οι εξής (Swoboda et al., 2014):

- Διεθνείς εταιρίες: Προσαρμόζονται λίγο στις χώρες και δεν ενσωματώνουν ξένες μονάδες. Χρησιμοποιούν τη γνώση και τις ικανότητες που γεννώνται στην αρχική αγορά και οι δράσεις στο εξωτερικό πραγματοποιούνται ως σωτηρία για την εγχώρια αγορά, ενώ οι ξένες μονάδες εξαρτώνται από την αρχική αγορά.
- Οι παγκόσμιες εταιρίες: Τείνουν να καταφέρνουν αποδοτικότητα του κόστους με την εφαρμογή οικονομιών κλίμακας, με τη γεωγραφική συγκέντρωση σημαντικών

λειτουργιών τους. Η πληροφόρηση ρέει προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση από τα κεντρικά προς τις θυγατρικές.

- Πολυεθνικές εταιρίες: Έχουν μια ευαισθησία στη διοίκηση της αρχικής αγοράς και τις ανάγκες των ντόπιων καταναλωτών με τη διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών με αυτόνομες θυγατρικές. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες προσαρμόζονται ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εκάστοτε τοπικής κοινωνίας. Οι ξένες θυγατρικές είναι σχετικά ανεξάρτητες και μεταξύ τους και από τα κεντρικά.
- Οι διακρατικές εταιρίες: Στόχος τους είναι να προσαρμοστούν στην χώρα όπου θα δραστηριοποιηθούν και ταυτόχρονα να είναι αποδοτικές. Οι πόροι, οι γνώσεις και οι υποχρεώσεις κατανομονται μεταξύ των θυγατρικών με σχέση αλληλοσυσχέτισης μεταξύ των θυγατρικών και των κεντρικών.

Παρακάτω αναλύονται συνοπτικά ορισμένες στρατηγικές διεθνοποίησης επιχειρήσεων οι οποίες έχουν επιλεγεί από επιτυχημένες και αναγνωρισμένες εταιρίες τροφίμων παγκοσμίως.

1.4.1. Άμεσες ξένες επενδύσεις

Οι άμεσες επενδύσεις είναι οι απευθείας πωλήσεις που κάνει μια επιχείρηση χωρίς τη μεσολάβηση κάποιου ενδιάμεσου. Η εταιρία παράγει κάποια αγαθά και τα πουλάει απευθείας σε πελάτες του εξωτερικού. Συνήθως, οι επιχειρήσεις ξεκινούν με έμμεσες ξένες επενδύσεις, δηλαδή, με ανεξάρτητους μεσάζοντες, καθώς απαιτούνται λιγότερα κεφάλαια και δεν απαιτούνται μεγάλες αλλαγές στο οργανόγραμμα. Ωστόσο, το ρίσκο εμπιστοσύνης ενός ξένου πωλητή είναι μεγάλο.

Οι άμεσες επενδύσεις από την άλλη αφορούν τα κεφάλαια που επενδύει η επιχείρηση σε μια ξένη χώρα. Επιλέγεται από εταιρίες οι οποίες έχουν αποφασίσει να εισέλθουν άμεσα σε μια νέα αγορά, επιδιώκουν αύξηση των πωλήσεών τους και συνήθως είναι δύσκολο εγχείρημα. Απαιτούνται εγκαταστάσεις παραγωγής στην ξένη χώρα τις περισσότερες φορές και τα κεφάλαια είναι πολλά. Αν η επιχείρηση προσδοκά πολλές πωλήσεις τότε με αυτή τη στρατηγική εξοικονομούνται χρήματα λόγω χαμηλότερου κόστους παραγωγής και διανομής των προϊόντων, ενισχύεται το branding της επιχείρησης γιατί επιλέγει να στηρίξει την ξένη αγορά με τις επενδύσεις της και υπάρχει πλήρης έλεγχος της επένδυσης.

Σύμφωνα με τον Durand (2007), η άφιξη ξένων επιχειρήσεων μέσω των άμεσων επενδύσεων από τη μια επιταχύνει τον εκσυγχρονισμό, αλλά από την άλλη έχει αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση των τοπικών επιχειρήσεων καθώς και στην αμοιβή των εργαζομένων στην ξένη χώρα εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού και της πίεσης των τιμών. Στη μελέτη που έκανε για τη Wal-Mart στο Μεξικό παρατηρήθηκαν αλλαγές στη διακυβέρνηση αλυσίδας εφοδιασμού και τεράστια αύξηση των εισαγωγών.

1.4.2. Συγχωνεύσεις και εξαγορές

Το όφελος μιας τέτοιας στρατηγικής είναι ότι μπορεί η επιχείρηση πολύ γρήγορα να αποκτήσει παρουσία σε μια ξένη χώρα και να αποκτήσει άμεσα εισροές. Ωστόσο, η εύρεση της κατάλληλης προς εξαγορά επιχείρησης στην ξένη χώρα είναι ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση, καθώς η αξιολόγηση και η αποτίμηση της αξίας της επιχείρησης είναι περίπλοκη. Επιπλέον, τα κεφάλαια που απαιτούνται μπορεί να είναι πολλά.

Σε περίπτωση που η εταιρία έχει ήδη παρουσία στην ξένη αγορά μια συγχώνευση ή εξαγορά της δίνει την δυνατότητα να κινηθεί σε οικονομίες κλίμακας, να βελτιώσει την επίδοσή της με την απόκτηση τεχνογνωσίας από τη νέα εταιρία και να διαφοροποιήσει τον κίνδυνο. Παράδειγμα είναι η πολωνική οικονομία (Chojnicki et al., 1999) όπου οι ιδιωτικοποιήσεις βοήθησαν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αναδειχθούν και μέσω συγχωνεύσεων και εξαγωγών να δημιουργήσουν αγορά στόχο για ξένες εταιρίες λιανεμπορίου. Στο τέλος του 1998 από τις 10 εταιρίες λιανικού εμπορίου οι 9 ανήκαν σε ξένες επιχειρήσεις (Handel, 1999).

1.4.3. Στρατηγικές συμμαχίες

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι η εταιρία δίνει έμφαση σε όσα γνωρίζει καλά, οι συμμετέχοντες μοιράζονται τον κίνδυνο, οι ιδέες και οι πόροι επεκτείνουν τις δραστηριότητες όλων των συμμάχων, υπάρχει η δυνατότητα ταυτόχρονης εισόδου σε παραπάνω της μίας αγοράς, ενώνονται κεφάλαια και τεχνολογία τα οποία η κάθε επιχείρηση μόνη της θα ήταν δύσκολο να αποκτήσει (Εγχειρίδιο Εξαγωγών, 2007).

1.4.4. Joint Ventures

Η εταιρία δημιουργεί μια κοινοπραξία με μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην ξένη αγορά ώστε να έχουν από κοινού τον έλεγχο και την ιδιοκτησία. Μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι η πιθανότητα ασυμφωνίας σε θέματα στρατηγικής, προώθησης και μάρκετινγκ των προϊόντων, καθώς αρκετές φορές τίθενται και θέματα διαφορετικών πολιτισμών και στοιχείων κουλτούρας. Παράδειγμα τέτοιας εισόδου σε αγορά αποτελεί η Jeronimo Martins μια πορτογαλική εταιρία η οποία εισήλθε στην αγορά της Βραζιλίας και της Πολωνίας με διάφορους τρόπους ένας εκ των οποίων και με joint venture. Συνεργάστηκε με την Booker, μια αγγλική εταιρία και τα πράγματα εξελίχθηκαν τόσο καλά για την εταιρία ώστε λίγα χρόνια αργότερα η Booker της πούλησε το μερίδιό της.

1.4.5. Franchising

Το Franchising είναι μια βραχυπρόθεσμη στρατηγική σχεδιασμένη ώστε να κερδίζει η εταιρία γνώση της αγοράς, να έχει πρόσβαση σε πολιτικοκοινωνικές επαφές και να είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί αστοχίες του νόμου (Baena & Cervino, 2012). Πρόκειται για επιχειρηματική συνεργασία μεταξύ του δικαιοδόχου και του δικαιοπαρόχου με έναν κοινό σκοπό και αμοιβαίο κέρδος (Κωστάκης, 2002). Υπάρχουν αρκετές υποκατηγορίες. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που αφορά την είσοδο μιας επιχείρησης σε ξένη χώρα προτείνεται οι επιχειρήσεις που εισέρχονται σε μια αγορά η οποία απέχει πολύ πολιτισμικά σε σχέση με τη χώρα δράσης της επιχείρησης να έχουν τοπικό συνεργάτη (Barkema et al., 1996).

1.4.6. Licensing

Πρόκειται για την εκχώρηση δικαιωμάτων με τη σύναψη συμβολαίου με επιχείρηση στην ξένη αγορά ώστε να δίνεται πρόσβαση στις ευρεσιτεχνίες της μητρικής, στο εμπορικό της σήμα και την τεχνογνωσία της. Το αντάλλαγμα συνήθως είναι είτε κάποιο ποσό είτε δικαιώματα στην επιχείρηση. Αυτού του είδους η στρατηγική προτιμάται και επιλέγεται από επιχειρήσεις που έχουν τυποποιημένα προϊόντα τα οποία δεν

κινδυνεύουν από αντιγραφή ώστε να χάσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Μειονέκτημα της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι η έλλειψη ελέγχου και εποπτείας της ξένης συνεργαζόμενης επιχείρησης.

1.4.7. Συμβόλαια διοίκησης

Μια τέτοιου είδους συμφωνία ενέχει μικρότερο κίνδυνο, εύκολη διέξοδο σε περίπτωση που χρειαστεί κάτι τέτοιο, απόκτηση τεχνογνωσίας και γνώσης της νέας αγοράς που ενδιαφέρει την εταιρία, ενώ οι σημαντικές αποφάσεις βρίσκονται στα χέρια άλλων. Η Tesco στην Πολωνία ξεκίνησε με τέτοιου είδους είσοδο στην αγορά. Η μέθοδος αυτή βοήθησε την εταιρία να αντιληφθεί τον τρόπο λειτουργίας της τοπικής αγοράς και με ποιους τρόπους πρέπει να προσαρμοστεί η ίδια προκειμένου να αναπτυχθεί στη νέα αυτή αγορά. Στη συνέχεια προχώρησε σε άλλου είδους στρατηγικές εδραίωσης της θέσης της και επέκτασης του μεριδίου της (Dawson, 2001).

1.5. Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάστηκαν αρχικά οι λόγοι και τα κίνητρα διεθνοποίησης και πώς αυτά διαφοροποιούνται με βάση τα χαρακτηριστικά και τον κλάδο της επιχείρησης. Η εμπειρία παίζει σπουδαίο ρόλο στην επιλογή επέκτασης, ενώ τα κίνητρα διακρίνονται σε ενδογενή και εξωγενή. Με βάση τις σύγχρονες θεωρίες διεθνοποίησης, το ξένο περιβάλλον και η εγχώρια αφομοίωση είναι παράγοντες που κρίνουν την επιτυχία εφαρμογής μιας θεωρίας διεθνοποίησης. Στη συνέχεια, αναλύθηκαν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της διεθνοποίησης για τις επιχειρήσεις λιανεμπορίου. Έμφαση πρέπει να δίνεται στα εμπόδια που συναντά μια επιχείρηση στην προσπάθειά της να επεκταθεί στο εξωτερικό όπως επίσης και στη στρατηγική που θα επιλέξει για να επεκταθεί. Επεξηγήθηκαν οι επιλογές που της δίνονται και οι περιπτώσεις που την εξυπηρετούν καλύτερα με βάση τις επιθυμίες και τον κλάδο της.

Κεφάλαιο 2 Ο κλάδος των τροφίμων (λιανικό εμπόριο)

2.1. Μελέτη του κλάδου στην Ελλάδα

Η βιομηχανία τροφίμων παίζει σημαντικό ρόλο για την ελληνική οικονομία και διαθέτει τις απαραίτητες προϋποθέσεις προκειμένου να γίνει βασικός άξονας ανάπτυξης της χώρας. Όταν αναφερόμαστε στον κλάδο των τροφίμων εννοούμε την αγροτική παραγωγή με το σύνολο των προϊόντων είτε ως πρώτη ύλη είτε σαν τελικά προϊόντα, τη μεταποίηση τροφίμων και την εμπορία και διάθεσή τους μέσω χονδρεμπορίου και λιανεμπορίου.

Από τη δεκαετία του 1990 ο όγκος και η αξία του διεθνούς εμπορίου τροφίμων αναπτύσσεται συνεχώς με μεγάλους ρυθμούς (Σκορδίλη, 2008). Οι τεχνολογικές εφαρμογές έχουν συνδράμει πολύ στη συντήρηση και διακίνηση προϊόντων με αποτέλεσμα να έχουν διευκολυνθεί πολύ οι εξαγωγές.

Η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη (Λαμπριανίδης, 2008). Η πλειοψηφία αυτών είναι εμπορικές εταιρίες τροφίμων. Η επιλογή χωρών των Βαλκανίων για επενδύσεις είναι συνήθως τακτική των τελευταίων χρόνων για τις ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς αυτές οι χώρες εκτός του γεωγραφικού πλεονεκτήματος λόγω γειτνίασης με την Ελλάδα έχουν πολύ χαμηλό φορολογικό συντελεστή ελαφρύνοντας έτσι τα βασικά κόστη των επιχειρήσεων. Επιπλέον, οι διαδικασίες σύστασης και εν γένει η γραφειοκρατία δεν είναι αντίστοιχες του ελληνικού μεγέθους.

Σύμφωνα με μελέτη του IOBE για τον κλάδο τροφίμων (Ετήσια Έκθεση IOBE, 2013), η παραγωγή ήταν αξίας 16,46 δις ευρώ το 2011 (27,6% της συνολικής μεταποίησης). Ο κλάδος ήταν στην πρώτη θέση στην παραγωγή προστιθέμενης αξίας 5,9 δις ευρώ το 2011 (35% της συνολικής μεταποίησης) και κάλυπτε το 22% των συνολικών εξαγωγών της χώρας (εκτός των πετρελαιοειδών), με το εμπορικό ισοζύγιο να βελτιώνεται με γρήγορους ρυθμούς (από 52% το 2007 σε 78% το 2012). Αντιπροσωπεύει το 20% του συνόλου επιχειρήσεων μεταποίησης και απασχολεί το 25% του συνόλου των εργαζομένων στην παραγωγή. Επίσης, η συμβολή του κλάδου είναι μεγαλύτερη σε σχέση με την Ευρώπη των 27 από τη μια λόγω υπανάπτυξης των υπόλοιπων κλάδων

και από την άλλη λόγω εγχώριας δυναμικής την οποία αντλεί από τη σύνδεσή του με την εστίαση και τον τουρισμό.

Ο κλάδος της βιομηχανίας των τροφίμων αποτελείται από 16.695 επιχειρήσεις (33,5% του συνόλου της βιομηχανίας το 2011). Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι μικρές σε μέγεθος (το 95% του συνόλου κάτω από 10 άτομα) με μεγάλη εμπειρία επιχειρηματικότητας. Παρουσιάζει σε γενικές γραμμές μεγάλο ποσοστό εξαγωγών, καθώς το 15% του συνόλου εξάγει στο εξωτερικό και διαθέτει μεγάλη εμπειρία σε κλάδους όπως τα φρούτα και τα λαχανικά, τα έλαια, τα γαλακτοκομικά προϊόντα και τα είδη κρέατος. Κάποια προϊόντα του κλάδου παρουσιάζουν μεγάλη ζήτηση στο εξωτερικό, όπως για παράδειγμα η φέτα στην εξαγωγή της οποίας η Ελλάδα αντιπροσωπεύει το 28% της παγκόσμιας αγοράς.

Η Ελλάδα διαθέτει κατάλληλο κλίμα και εδαφολογικές συνθήκες για την καλλιέργεια και παραγωγή πολλών αγροδιατροφικών προϊόντων και αυτό προσδίδει υψηλή ποιότητα σε αυτά. Η τάση για υγιεινή διατροφή σε συνδυασμό με την έλξη που ασκούν τα ελληνικά προϊόντα στους ξένους ευνοεί την εξαγωγική και επιχειρηματική δραστηριότητα. Ο κλάδος επομένως έχει μεγάλο περιθώριο ανάπτυξης ειδικά από τη στιγμή που πολλά από αυτά τα προϊόντα χρησιμοποιούνται στον τριτογενή τομέα και συγκεκριμένα στην εστίαση, στα ξενοδοχεία και γενικά στον τουρισμό.

2.2. Εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων του κλάδου

Σύμφωνα με τον Azar (2014), η απόσταση διατροφικής κουλτούρας επηρεάζει θετικά την ελκυστικότητα μιας ξένης αγοράς για εξαγωγές και όσο μεγαλύτερη η διαφορά των δύο κουλτούρων τόσο πιο ελκυστική είναι η αγορά για να προχωρήσει μια επιχείρηση σε εξαγωγές σε αυτήν.

Η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης λιανικού εμπορίου δεν είναι μόνο αποτέλεσμα μιας στρατηγικής ανάπτυξης, αλλά και τύχης και μοίρας (Dawson, 2001a). Οι ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν από το άνοιγμα νέων αγορών, όπως αυτές στην Ανατολική Ευρώπη οδήγησαν σε νέες προκλήσεις τις επιχειρήσεις (Burt, 2010) . Η κύρια πρόκληση ήταν οι επιχειρήσεις να καταφέρουν να μεταφέρουν τις διοικητικές ικανότητες και πρακτικές με την είσοδό τους σε αυτές τις αγορές (Hurt and Hurt, 2005; Palmer, 2005). Η διεθνοποίηση του λιανικού εμπορίου είναι σε συνεχή ροή και χαρακτηρίζεται από

μείωση των εκποιήσεων και αναπροσαρμογή του διεθνούς χαρτοφυλακίου (Alexander and Quinn, 2002, Palmer, 2004).

Σύμφωνα με έρευνα της ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2015), οι ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες πραγματοποίησαν εισαγωγές ή/ και εξαγωγές ανήλθαν σε 37.455¹. Πάνω από τις μισές συναλλάχθηκαν με χώρες της Ε.Ε. αλλά και με τρίτες χώρες. Το 35,4% ήταν επιχειρήσεις του τομέα «Χονδρικού και λιανικού εμπορίου, επισκευής μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών». Το 23,7% των εξαγωγών αφορούσε τον κλάδο. Συνολικά βέβαια, η Ελλάδα εδώ και πολλά χρόνια παρουσιάζει αρνητικό ισοζύγιο εξαγωγών – εισαγωγών (ΕΛ.ΣΤΑΤ, 2016).

Σύμφωνα με μελέτη της UPS (2015), άνω των 10.000 επιχειρήσεων αύξησαν τις εξαγωγές τους στην Ευρώπη². Η αύξηση αυτή οφείλεται αφενός στην υψηλότερη αύξηση των εσόδων των μικρομεσαίων κυρίως επιχειρήσεων και στη στροφή τους στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Με βάση την Ευρωπαϊκή Μελέτη Στοιχείων Εξαγωγών για Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις (2015), η Γερμανία είναι ο κυρίαρχος του κλάδου παρά το γεγονός ότι η Γαλλία, η Ιταλία και το Ηνωμένο Βασίλειο παρουσιάζουν καλά αποτελέσματα. Στην ίδια έρευνα καταγράφεται ότι το 49% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με εξαγωγική δραστηριότητα έχουν αυξήσει τον κύκλο εργασιών τους την τριετία 2012-2015.

Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat (2015)³, οι εξαγωγές αγροτικών προϊόντων επιβραδύνθηκαν τον Μάιο του 2015. Νωρίτερα είχαν έντονα ανοδική τάση, ενώ το λάδι βοήθησε στην ενίσχυση του ποσοστού εξαγωγών το οποίο παρουσίασε εντυπωσιακή αύξηση το διάστημα Ιανουάριος - Μάιος 2015 (+219%). Σε μελέτη του ΣΕΒ (2015) καταγράφονται τα δέκα πιο εξαγωγίμα αγροτικά προϊόντα για το 2014. Παρακάτω παρουσιάζεται ο σχετικός πίνακας.

¹ <http://www.kathimerini.gr/920772/article/epikairothta/ellada/elstat-ereyna-gia-tis-statistikies-die8noys-emporioy-aga8wn>

² <http://www.voria.gr/article/ups-klidi-i-exagoges-gia-tin-anaptixi-ton-mikromeseon-epichiriseon>

³ http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/48812/2015_07_Monthly_F.pdf

Πίνακας 3.1, Τα 10 πιο εξαγώγιμα αγροτικά προϊόντα για το 2014

Τα 10 πιο εξαγώγιμα αγροτικά προϊόντα το 2014
(Eurostat, 2014)

	Μερίδιο*	
	2002	2014
1 Φρούτα νωπά ή αποξηραμένα	7,4%	8,3%
2 Λαχανικά παρασκευασμένα	5,2%	5,3%
3 Ψάρια νωπά ή κατεψυγμένα	3,6%	5,0%
4 Φρούτα παρασκευασμένα	6,2%	4,1%
5 Τυριά	1,8%	3,6%
6 Ελαια και λίπη	4,2%	3,1%
7 Προϊόντα καπνού	2,7%	2,3%
8 Διάφορα παρασκευάσματα διατροφής	1,0%	2,1%
9 Καπνός	4,9%	1,8%
10 Αλκοολούχα ποτά	1,9%	1,7%

* Μερίδιο στο σύνολο εξαγωγών αγροτικών προϊόντων

Στην κορυφή των εξαγώγιμων αγροτικών προϊόντων το 2014 βρίσκονται τα φρούτα, τα λαχανικά, τα ψάρια και τα τυριά.

Πηγή: Eurostat, 2014

Το λιανικό εμπόριο αντιπροσωπεύει για το 2015 το 64,2% του χονδρικού και λιανικού εμπορίου με όλες τις κατηγορίες εμπορίου να συμπεριλαμβάνονται στο ποσοστό με 162.524 εταιρίες σε σύνολο 253.167 (ΕΛ. ΣΤΑΤ., 2015). Ο κύκλος εργασιών για το ίδιο έτος ήταν €41.548.396, ενώ το ακαθάριστο περιθώριο κέρδους ανήλθε σε € 6.955.922. Πιο συγκεκριμένα, ο κλάδος των τροφίμων είχε το 2015 25.205 επιχειρήσεις, με ακαθάριστη προστιθέμενη αξία €152.583.000, ακαθάριστη αξία παραγωγής, € 686.494.000 και κύκλο εργασιών € 3.132.487. Το ύψος των επενδύσεων στον τομέα αυτόν ανήλθε σε €34.849.000 για το έτος 2015.

Οι κλάδοι με το μεγαλύτερο πλήθος επιχειρήσεων ήταν το χονδρικό και λιανικό εμπόριο με 253.617 επιχειρήσεις. Ο κλάδος αυτός κατείχε το μεγαλύτερο μερίδιο κύκλου εργασιών που κατέγραψαν οι επιχειρήσεις το 2015 με ποσοστό 43,2% που αντιστοιχεί σε 102,1 δις ευρώ σε απόλυτο μέγεθος. Από άποψη κόστους προσωπικού το χονδρικό και λιανικό εμπόριο δαπάνησε 7,2 δις ευρώ με 639.710 απασχολούμενους.

Σύμφωνα με έρευνα της Τράπεζας της Ελλάδος (2017), το 29,6% των επιχειρήσεων χονδρικού και λιανικού εμπορίου ασκεί εξαγωγική δραστηριότητα εκ των οποίων το 22% είναι μόνιμα εξαγωγικές επιχειρήσεις και το 10,9% είναι νέες. Σύμφωνα με τον

Πανελλήνιο Σύνδεσμο Εξαγωγέων (2017), οι εξαγωγές της Ελλάδας για το 2016 σε όλο τον κόσμο ανήλθαν σε 25.107.400.000 ευρώ παρουσιάζοντας μια μικρή πτώση της τάξης του 1,5%. Πάνω από τις μισές εξαγωγές πραγματοποιήθηκαν σε χώρες του ΟΟΣΑ. Τα αγροτικά προϊόντα ανήλθαν σε € 5.606.500.000 για το ίδιο έτος.

2.3. Εξέταση ελληνικής βιομηχανίας τροφίμων μέσα στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η αναφορά της ευρωπαϊκής βιομηχανίας τροφίμων λόγω των πλεονεκτημάτων που παρέχει στις ελληνικές επιχειρήσεις εξαιτίας της συμμετοχής της Ελλάδας στην Ε.Ε. και την ευρωζώνη. Η φορολόγηση των προϊόντων περιορίζεται στα εθνικά σύνορα της χώρας, δεν υπάρχουν τελωνειακοί δασμοί, τα αγαθά τελούν σε καθεστώς ελεύθερης κυκλοφορίας και έτσι διευκολύνεται η επέκταση της ελληνικής βιομηχανίας τροφίμων.

Τα τρόφιμα αποτελούν ένα πολύ ευαίσθητο εξαγωγικό προϊόν για αυτό το λόγο συνοδεύονται και από διάφορα πιστοποιητικά ποιοτικού ελέγχου. Για παράδειγμα, προϊόντα όπως οι ελιές, τα τουρσιά, οι κονσέρβες χρειάζονται πιστοποιητικό ποιοτικού ελέγχου προκειμένου να εξαχθούν (Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, Διεύθυνση Μεταποίησης, Τυποποίησης και Ελέγχου προϊόντων φυτικής παραγωγής).

Ο κλάδος των τροφίμων είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος ευρωπαϊκός κλάδος βιομηχανοποίησης. Αντιπροσωπεύει το 14% του συνολικού τζίρου και περισσότερο από το 13% της εργασιακής απασχόλησης για την ευρωπαϊκή βιομηχανία (Azar, 2014). Ο ρόλος που παίζει ο συγκεκριμένος κλάδος στην υγεία και τις ευκαιρίες απασχόλησης τον έχουν καταστήσει έναν από τους πιο σημαντικούς κλάδους στην Ευρώπη (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2009).

Οι ευρωπαϊκές και αμερικάνικες εταιρίες κυρίως τροφίμων λιανικού εμπορίου τη δεκαετία του '90 εξήγαγαν τα κεφάλαιά τους, δημιούργησαν καταστήματα και διοικήσεις σε χώρες του εξωτερικού, υιοθέτησαν πολιτικές προώθησης των προϊόντων τους για ξένες αγορές και ανέπτυξαν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε αναδυόμενες οικονομίες της Ανατολικής Ασίας, της Λατινικής Αμερικής και της Ανατολικής Ευρώπης (Nguyenm et al., 2013).

Την τελευταία δεκαετία ο κλάδος στην Ευρώπη έχει ακολουθήσει μια διεθνή τάση και πορεία στο πλαίσιο της διεθνοποίησης των αγορών και των δραστηριοτήτων του

(Eurostat, 2010a) και ο τρόπος με τον οποίο έχει επιτευχθεί αυτό είναι μέσω εξαγωγών σε διεθνείς αγορές (Benito & Strom, 2000). Φυσικά, ακόμη και σήμερα το μεγαλύτερο ποσοστό εξαγωγών των ευρωπαϊκών χωρών κατευθύνεται προς άλλες ευρωπαϊκές χώρες (Eurostat, 2010a). Ένα 15% των εξαγωγών αφορά χώρες εκτός Ε.Ε. και συγκεκριμένα τις Η.Π.Α., τη Ρωσία, την Ελβετία, την Ιαπωνία (Eurostat, 2010b).

Το ερώτημα που γεννάται είναι γιατί η Ευρώπη δεν έχει αυξήσει όλα αυτά τα χρόνια της οικονομικής ένωσης τις εξαγωγές τροφίμων προς χώρες εκτός Ε.Ε. (Azar, 2014). Σύμφωνα με τους Malhotra, Sivakumar & Zhu (2009), η επιλογή μιας ξένης αγοράς γίνεται έπειτα από σύγκριση μεταξύ των κινδύνων και των αναμενόμενων κερδών από μια τέτοια ενέργεια. Οι πολιτικές, πολιτιστικές, οικονομικές και γεωγραφικές διαφορές μεταξύ της γνωστής εγχώριας αγοράς και της άγνωστης ξένης αγοράς εγκυμονεί κινδύνους. Ασφαλώς για να προχωρήσει μια επιχείρηση στην επιλογή επέκτασης σε μια ξένη αγορά θα πρέπει τα προσδοκώμενα οφέλη να είναι περισσότερα από τους κινδύνους που θα αντιμετωπίσει. Η επιδίωξη ομοιογένειας ακόμη και με τις σημαντικές διαφορές μεταξύ των ευρωπαϊκών λαών είναι βασική επιδίωξη της λογικής πίσω από την οικονομική ένωση η οποία ερμηνεύεται και στο εμπορικό πεδίο.

Ο λόγος που ο κλάδος των τροφίμων ξεχωρίζει και είναι τόσο σημαντικός είναι ότι τα προϊόντα τροφίμων χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό ενσωμάτωσης στον πολιτισμό της εκάστοτε περιοχής (Buisson, 1995; Traill, 1998; Ghemawat, 2001; Anderson, 2005; Montanari, 2006; Rozin, 2006). Η απόσταση της διατροφικής κουλτούρας είναι η απόσταση μεταξύ της εγχώριας αγοράς και μιας ξένης αγοράς η οποία μετριέται από τις διαφορετικές αντιλήψεις πάνω στην διατροφική κουλτούρα (Azar, 2011). Οι πολιτιστικές διαφορές δυσκολεύουν συχνά την προώθηση προϊόντων σε μια ξένη αγορά (Buisson, 1995), ενώ παράλληλα η ενσωμάτωση των προϊόντων στον πολιτισμό μιας περιοχής παραμένει παράγοντας εναντίωσης στην τάση της παγκοσμιοποίησης της σύγχρονης εποχής (Traill, 1998).

Η επέκταση σε μια νέα αγορά είναι στρατηγική την οποία επιλέγουν οι επιχειρήσεις είτε προκειμένου να επιβιώσουν είτε για να επεκταθούν (Ansoff, 1958; Johanson & Vahlne, 2009). Σε περίπτωση που μια επιχείρηση επιλέξει να διεθνοποιηθεί πρέπει πρώτα να απαντήσει σε δύο ερωτήματα: πού θα επεκταθεί και πώς. Σύμφωνα με τους Παπαδόπουλο & Jansen (1994), η επιλογή μιας ξένης αγοράς και η επιλογή του τρόπου εισόδου είναι δύο διαφορετικές αποφάσεις. Η επιλογή της διεθνοποίησης συνοδεύεται από διάφορα κόστη όπως για παράδειγμα τα κόστη μεταφορών, επικοινωνίας,

γεωγραφικής απόστασης (O'Rourke & Williamson, 2002) και κόστη που σχετίζονται με την «πνευματική» απόσταση, δηλαδή διαφορές στην κουλτούρα, στις οικονομικές διαδικασίες και στον τρόπο διοίκησης (Ghemawat, 2001; Evans & Mavondo, 2002).

Η Ε.Ε. είναι μια μεγάλη και πολιτισμικά ετερογενής αγορά (Hofstede et al., 2010) με περισσότερους από 490 εκατομμύρια καταναλωτές με πλήθος επιλογών τροφίμων για κατανάλωση (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2009). Κατά συνέπεια, καθώς το ΑΕΠ της είναι μεγάλο χωρίς τελωνειακούς δασμούς και φόρους ή άλλα εμπόδια συναλλαγών οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις δεν επιλέγουν να εξάγουν εκτός των ορίων της.

Η Ευρώπη χαρακτηρίζεται από διαφοροποίηση ως προς το μέγεθος, τον πληθυσμό, την κουλτούρα, την οικονομική ισχύ και τις επιχειρηματικές πρακτικές των χωρών που την απαρτίζουν (Burt, 2010). Με τις ενσωματώσεις το 2004 και το 2007 (Βαλτικές χώρες, Κύπρος και Μάλτα) αύξησε τη διαφοροποίησή της. Η Ευρώπη, λοιπόν, αποτελείται από μια σειρά διαφορετικών επιμέρους αγορών με διαφορετικά κοινωνικά και καταναλωτικά πρότυπα.

Ακόμη και σήμερα η Ευρώπη χαρακτηρίζεται από μικρές επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου. Η διεθνοποίηση του λιανικού εμπορίου στην Ευρώπη οφείλεται εν μέρει στην μικρή κλίμακα των ευρωπαϊκών αγορών και στην επικράτησή τους εντός των ορίων της Ε.Ε. (Burt, 2010). Η διεθνοποίηση του λιανικού εμπορίου μπορεί να μετρηθεί με διάφορους τρόπους κυρίως με το μέγεθος των πωλήσεων, την αναλογία σε σχέση με τις συνολικές πωλήσεις, τον αριθμό των χωρών στις οποίες έχει εισέλθει μια επιχείρηση. Τα κίνητρα είναι πολλά (Alexander, 1990; Quinn, 1999) και στη βιβλιογραφία έχουν αναλυθεί οι μηχανισμοί εισόδου σε μια αγορά (Burt, 1991; Quinn, 1998; Gripsrud and Benito, 2005). Επίσης, πολλοί ερευνητές κατηγοριοποιούν τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου που διεθνοποιούνται (Alexander and Myers, 2000; Wrigley, 2002; Burt, Johansson and Thelander, 2007).

2.4. Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάστηκε ο κλάδος των τροφίμων και συγκεκριμένα του λιανικού εμπορίου τροφίμων. Αρχικά, χρησιμοποιήθηκαν σημαντικά και χρήσιμα στατιστικά στοιχεία για τον κλάδο στην Ελλάδα. Η σημασία του κλάδου για την οικονομία της χώρας αποδεικνύεται ότι είναι μεγάλη και αδιαμφισβήτητη. Πολλές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν προσπαθήσει και τα έχουν καταφέρει να εξάγουν και μάλιστα

αρκετές διατηρούν πολύ υψηλά ποσοστά εξαγωγικής δραστηριότητας εδώ και χρόνια. Η ευρωπαϊκή αγορά έχει βοηθήσει στην αναγνώριση των ελληνικών προϊόντων και στην επιλογή τους εξαιτίας της διατροφικής αξίας που έχουν. Οι όποιες πολιτιστικές διαφορές υπάρχουν ακόμη και μεταξύ ευρωπαϊκών χωρών λειτουργούν θετικά για τα ελληνικά προϊόντα.

Κεφάλαιο 3 Επιχειρηματικό περιβάλλον Ευρώπης

3.1. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος για τον κλάδο τροφίμων (Porter, PESTLE)

Στο σημείο αυτό κρίθηκε σκόπιμο να πραγματοποιηθεί μια ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος PESTLE η οποία εξετάζει τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, νομικούς και περιβαλλοντικούς εξωγενείς παράγοντες. Πρόκειται για μια δυναμική τεχνική ανάλυσης περιβάλλοντος η οποία σε συνδυασμό με άλλα εργαλεία που εξετάζουν και άλλες πτυχές μιας επιχείρησης λειτουργεί εποικοδομητικά για την πρόληψη απέναντι σε κινδύνους και την ευημερία της επιχείρησης. Συνηθίζεται να χρησιμοποιείται ως τεχνική στο ξεκίνημα μιας επιχείρησης ή στην είσοδο ενός νέου προϊόντος στην αγορά ή στην επέκταση μιας επιχείρησης σε νέα αγορά (PESTLE Analysis, Team FME, 2013).

Για την εφαρμογή της μεθόδου αρχικά αναγνωρίζουμε πιθανούς παράγοντες που ανήκουν στις έξι κατηγορίες, έπειτα καταγράφουμε πιθανές επιπλοκές που θα προκύψουν από αυτούς στην επιχείρηση, κατηγοριοποιούμε με βάση την πιθανότητα να συμβούν, κατηγοριοποιούμε και με βάση τη σημασία για την επιχείρησή μας και αναφέρουμε τρόπους αντιμετώπισης.

Οι πολιτικοί παράγοντες σχετίζονται με την πολιτική σταθερότητα της χώρας, τις κυβερνητικές πολιτικές, τους εργασιακούς νόμους, τη φορολογική πολιτική, τις ρυθμίσεις για το περιβάλλον, τις απαιτήσεις υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας. Επίσης, παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν ανάλογα με τον τόπο δραστηριοποίησης της επιχείρησης είναι η διαφθορά, η γραφειοκρατία και η ελευθερία του τύπου. Όσον αφορά τη συγκεκριμένη ανάλυση υπάρχουν χώρες στην ΕΕ οι οποίες κλυδωνίζονται τα τελευταία χρόνια από την οικονομική κρίση και τη δημοσιονομική μεταρρύθμιση γεγονός που έχει επηρεάσει τόσο το διαθέσιμο εισόδημα όσο και τις καταναλωτικές συνήθειες. Η φορολογία έχει αυξηθεί, οι επενδύσεις έχουν μειωθεί και η ρευστότητα είναι πολύ περιορισμένη.

Οι οικονομικοί παράγοντες αφορούν τον πληθωρισμό, τους φόρους, τους τόκους, τα επιτόκια συναλλάγματος, τις ρυθμίσεις εμπορίου, αλλά και την ανεργία, την εξειδίκευση στην εργασία, τους μισθούς, το ΑΕΠ, το κόστος διαβίωσης, τις εργασιακές

πρακτικές. Μια επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις αλλαγές των οικονομικών συνθηκών βραχυπρόθεσμα ώστε να μην έχει προβλήματα μακροπρόθεσμα. Ακόμη, ο ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας της χώρας παίζει σπουδαίο ρόλο. Είναι σαφές ότι η Ελλάδα βρίσκεται σε αρνητικούς ρυθμούς ανάπτυξης μετά την κρίση, ενώ ταυτόχρονα η οικονομική κατάσταση των Ελλήνων έχει επιδεινωθεί και έχει αλλάξει τις προτιμήσεις τους στα διατροφικά προϊόντα. Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο με τις χώρες της Κεντρικής και Βόρειας Ευρώπης. Εκεί σημασία έχει η ποιότητα και όχι τόσο η τιμή ή σε κάθε περίπτωση το value for money.

Οι κοινωνικοί παράγοντες είναι η διασπορά των ηλικιακών ομάδων, ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, τα επίπεδα ανεργίας, το μέσο ετήσιο εισόδημα, οι θρησκευτικές πεποιθήσεις, το μορφωτικό επίπεδο, τα πολιτισμικά στοιχεία. Ακόμη, σημαντικός είναι ο τρόπος αντιμετώπισης θεμάτων υγείας, καριέρας και περιβαλλοντικά ζητήματα. Η παχυσαρκία σε μια χώρα και ο σύγχρονος τρόπος ζωής που δεν αφήνει χρόνο παρά μόνο για γρήγορο φαγητό θα μπορούσαν να είναι παράγοντες κατασταλτικοί. Επιπλέον, το μέσο εισόδημα στις νότιες χώρες έχει μειωθεί και το μορφωτικό επίπεδο των σύγχρονων Ευρωπαίων τους έχει καταστήσει απαιτητικό κοινό.

Οι τεχνολογικοί παράγοντες μπορούν να χωριστούν σε κατασκευής και υποδομής. Τέτοιοι είναι ο αυτοματισμός, η αυξημένη ποιότητα της πρώτης ύλης η οποία διασφαλίζει και την ποιότητα του τελικού προϊόντος, η πρωτοβουλία, η μείωση κόστους, η χρήση outsourcing, η παραγωγικότητα, η έρευνα και ανάπτυξη, η κάλυψη δικτύου, η πνευματική ιδιοκτησία, η τιμολόγηση με βάση την ποιότητα, οι πατέντες και τα δικαιώματα ευρεσιτεχνίας. Αν μια επιχείρηση μείνει πίσω τεχνολογικά αυτό μπορεί να της κοστίζει ακόμη και μερίδιο της συνολικής αγοράς. Στον κλάδο οι τεχνολογικές αλλαγές είναι συνεχείς και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν.

Οι νομικοί παράγοντες σχετίζονται με τη φορολογία, την ανεργία, τις εισαγωγές και εξαγωγές, τη διαφήμιση, τους καταναλωτές, την υγιεινή και ασφάλεια, την συμμόρφωση με τους νόμους και τα ρυθμιστικά σώματα. Η διαφήμιση μειώθηκε πολύ μετά την κρίση ωστόσο εξαιτίας του μεγάλου ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο τα ποσά που δαπανώνται για διαφημιστικούς και προωθητικούς σκοπούς παραμένουν υψηλά. Στην Ε.Ε. ισχύει ο κανονισμός 1924/2006 σύμφωνα με τον οποίο ορίζεται η χρήση των κανόνων διατροφής (π.χ. χαμηλά λιπαρά) σε όλη την ΕΕ. Ο Κανονισμός αυτός έχει εφαρμογή σε όλα τα προϊόντα τροφίμων ή ποτών τα οποία παράγονται για

ανθρώπινη κατανάλωση και διατίθενται στην ΕΕ. Η εναρμόνιση των εταιριών με τους κανονισμούς καθορίζουν και τη νομική πτυχή της ανάλυσης.

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες τα τελευταία χρόνια είναι ιδιαίτερα σημαντικοί ειδικά σε συγκεκριμένους κλάδους με τους οποίους σχετίζονται άμεσα. Τέτοιοι είναι οι υποδομές, οι εναλλαγές του καιρού, η διάθεση πρώτων υλών, η διαθεσιμότητα ενεργειακών αποθεμάτων και το αντίστοιχο κόστος τους, οι οικολογικές συνέπειες, η νομοθεσία και η πιθανότητα μόλυνσης. Οι τιμές των πρώτων υλών ποικίλουν ανάλογα με το προϊόν. Όσον αφορά τα περιβαλλοντικά πρότυπα αυτά είναι ιδιαίτερα αυστηρά, οι έλεγχοι που γίνονται στα προϊόντα διατροφής είναι συνεχείς και οποιαδήποτε πιθανή ατασθαλία έχει μεγάλη επίπτωση λόγω της αναγνωρισιμότητας των διατροφικών προϊόντων στο ελληνικό κοινό.

Ο Porter στο βιβλίο του *Competitive Strategy* υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται. Η ένταση αυτή καθορίζεται από πέντε παράγοντες: την απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, την διαπραγματευτική ικανότητα των προμηθευτών και των αγοραστών, και την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, λοιπόν, ισχύουν τα εξής για τον κλάδο των ποτών και τροφίμων:

1. Απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις: Η είσοδος δεν θεωρείται ιδιαίτερα δύσκολη ως προς την υλοποίηση έναρξης της επιχείρησης, αλλά τα εμπόδια τίθενται κυρίως από τους ανταγωνιστές. Χρειάζεται πολύ προσεκτική επιλογή των προμηθευτών για την ποιότητα της πρώτης ύλης ώστε τα παραγόμενα προϊόντα να μπορούν να έχουν υψηλή ποιότητα. Απαιτείται, επίσης, επένδυση σε κατάλληλες εγκαταστάσεις και ο ανάλογος μηχανολογικός εξοπλισμός. Όσον αφορά τις εξαγωγές, μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση έχει κυρίως τα εγχώρια παραγόμενα προϊόντα να ανταγωνιστεί και όχι τόσο τα άλλα εισαγόμενα. Σημαντικό ρόλο παίζει και το δίκτυο διανομής των προϊόντων το οποίο απαιτεί ικανότητες οργάνωσης και σχεδιασμού. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα δύσκολη επομένως λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι πολυάριθμες, ενώ για να ανταγωνιστεί κανείς τις μεγάλες απαιτούνται τεράστια ποσά για την επένδυση σε τεχνολογικό εξοπλισμό και εγκαταστάσεις. Επιπλέον, η αναγνωρισιμότητά τους είναι μεγάλη και διεθνής. Μεγάλο κόστος αποτελεί και η οργάνωση ενός ικανοποιητικού και ευρέως γεωγραφικά δικτύου διανομής και η διαφήμιση στην οποία πρέπει να βασιστεί μια νέα επιχείρηση. Οι μεγάλες εταιρίες εξαιτίας της

μεγάλης εμπειρίας και των επενδύσεων στις οποίες έχουν προχωρήσει έχουν καταφέρει να αγγίξουν οικονομίες κλίμακας. Επομένως, η απειλή εισόδου κρίνεται μικρή. Το συμπέρασμα αυτό επιβεβαιώνεται και από τη μελέτη της ICAP σύμφωνα με την οποία δεν υφίστανται ουσιαστικά εμπόδια για την είσοδο νέων επιχειρήσεων από πλευράς θεσμικού πλαισίου. Η είσοδος μιας νέας παραγωγικής ή εισαγωγικής εταιρίας στον κλάδο δε χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα δύσκολη για όσες θέλουν να δραστηριοποιηθούν σε περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο. Πρέπει να επιλεγθούν προσεκτικά οι προμηθευτές πρώτων υλών, να γίνει η απαραίτητη επένδυση σε νέες εγκαταστάσεις και με νέο εξοπλισμό και να τηρηθούν οι κανόνες υγιεινής. Αν η επιχείρηση σκοπεύει να επεκταθεί σε μια χώρα απαιτείται καλό δίκτυο διανομής και υψηλά ποσά για διαφήμιση. Η είσοδος δεν θεωρείται ιδιαίτερα δύσκολη, αλλά τα εμπόδια καθορίζονται και κρίνονται από το υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού.

2. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα: Τα διατροφικά προϊόντα αποτελούν στοιχείο της καθημερινότητας όλων. Συνήθως, η υποκατάσταση γίνεται από άλλα προϊόντα του ίδιου κλάδου. Η σταυροειδής ελαστικότητα ζήτησης η οποία μετράει το βαθμό υποκατάστασης μεταξύ των προϊόντων είναι μεγάλη, καθώς σχεδόν κάθε προϊόν διαθέτει υποκατάστατα. Επομένως, η απειλή από υποκατάστατα δεν μπορεί να θεωρηθεί μεγάλη, καθώς πρόκειται σε κάθε περίπτωση για φαγώσιμα από ανθρώπους προϊόντα. Αν εξεταστούν μεμονωμένα προϊόντα όπως για παράδειγμα κατηγορίες φρούτων τότε αντιλαμβανόμαστε ότι η απειλή είναι μεγάλη.
3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Οι μεγάλοι του κλάδου (διεθνείς επιχειρήσεις) συνάπτουν συμφωνίες με πολλούς προμηθευτές και φροντίζουν για τον έλεγχο και τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων τους, ενώ προνοούν και για τη μεταφορά του. Τα περιθώρια διαπραγμάτευσης από την πλευρά των προμηθευτών δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλα. Οι παραγωγοί είναι οι κύριοι προμηθευτές του κλάδου με τους οποίους οι εταιρίες κλείνουν συμφωνίες. Τα περιθώρια διαπραγμάτευσης από την πλευρά των προμηθευτών δεν είναι ιδιαίτερα ευνοϊκά λόγω του κατακερματισμού της κτηνοτροφίας σε μεγάλο αριθμό γεωργικών εκμεταλλεύσεων και της απουσίας πλήρους οργάνωσης του κτηνοτροφικού κλάδου.
4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Κύριοι αγοραστές είναι οι αλυσίδες σούπερ-μάρκετ. Σύμφωνα με την ICAP (2013), η δύναμη των σούπερ - μάρκετ πηγάει από τις μεγάλες ποσότητες προϊόντων που προμηθεύονται και τη δυνατότητα που έχουν να συνδράμουν στην αναγνωρισιμότητα και εμπορική επιτυχία των προϊόντων. Δυσκολεύει την κατάσταση το γεγονός ότι πολλές από αυτές έχουν προϊόντα δικής

τους ιδιωτικής ετικέτας. Συχνά οι επιχειρήσεις του κλάδου δίνουν κίνητρα στις αλυσίδες σούπερ-μάρκετ προκειμένου να διευρύνουν τα κανάλια διανομής και να εξασφαλίσουν καλύτερη θέση των προϊόντων στα ράφια του (Bateman, Edwards and Levay, 1979). Οι κύριοι αγοραστές των διατροφικών προϊόντων είναι οι μεγάλες αλυσίδες σουπερ- μάρκετ και τα μικρότερα λιανικά καταστήματα όπως παντοπωλεία, περίπτερα, φούρνοι κλπ. Τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη μεταξύ των παραπάνω την έχουν τα σούπερ- μάρκετ ειδικά λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που έχουν στον δικό τους κλάδο. Βρίσκονται στην πλεονεκτική θέση να μπορούν να καθορίσουν τη θέση ενός προϊόντος στο ράφι κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε εκτόξευση των πωλήσεων μια επιχείρηση ή και ακριβώς το αντίθετο. Για αυτό το λόγο και πολλές επιχειρήσεις προχωρούν στη σύναψη συμφωνιών μαζί τους με την παροχή εκπτώσεων ή μεγαλύτερων πιστώσεων προκειμένου να προβάλλονται και να προωθούνται κατάλληλα τα προϊόντα τους (ICAP, 2013). Επομένως, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη.

5. Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου: Πρόκειται για έντονα ανταγωνιστική αγορά με μεγάλες βιομηχανικές μονάδες, αλλά και πολλούς μικρούς παραγωγούς. Οι δυσκολίες των μικρότερων έγκεινται στην ανυπαρξία επαρκών κεφαλαίων και την αδυναμία επέκτασης του δικτύου διανομής τους. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο είναι πολύ μεγάλος και αυτό αποδεικνύεται από τον πολύ μεγάλο αριθμό εταιριών που δραστηριοποιούνται σε αυτόν και την ποικιλία μεγεθών τους. Η συγκέντρωση βέβαια είναι υψηλή, καθώς οι μεγαλύτερες εταιρίες ελέγχουν και το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Επιπλέον, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ήρθαν για να εντείνουν το υπάρχον επίπεδο ανταγωνισμού και το ίδιο έχει συμβεί και με τις εισαγωγικές εταιρίες του κλάδου. Συνεπώς, ο ανταγωνισμός είναι υψηλός. Σύμφωνα με την ICAP (2013), ο ανταγωνισμός του κλάδου είναι ιδιαίτερα υψηλός καθώς οι μεγάλες βιομηχανίες κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό και εγκαταστάσεις, ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής και προμήθειας πρώτων υλών, επενδύουν μεγάλα ποσά στη διαφημιστική τους προβολή και κάνουν στρατηγικές κινήσεις όπως είναι η ανανέωση της συσκευασίας προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού. Από την άλλη πλευρά, οι μικρές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν τα απαιτούμενα ποσά για να αναβαθμίσουν και να εκσυγχρονίσουν τις παραγωγικές τους εγκαταστάσεις ή να επεκτείνουν το δίκτυο διανομής τους. Επίσης, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας εντείνουν περαιτέρω τον ανταγωνισμό.

3.2. Ανάλυση SWOT για την Ελλάδα

Με βάση κλαδική μελέτη της ICAP (2016) που αφορά τον κλάδο εμπορίας τροφίμων προκύπτει η εξής ανάλυση SWOT για την Ελλάδα:

Δυνάμεις

- Ο κλάδος προσφέρει προϊόντα πρώτης ανάγκης.
- Η ποικιλία και η διαθεσιμότητα των προϊόντων είναι επαρκής.
- Οι μεγάλες επιχειρήσεις λειτουργούν σε οικονομίες κλίμακας και έτσι πετυχαίνουν χαμηλότερες τιμές για τον καταναλωτή.
- Ο κλάδος παρουσιάζει υψηλή συγκέντρωση, καθώς οι περισσότερες πωλήσεις πραγματοποιούνται από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.
- Οι πωλήσεις έχουν άμεση ρευστότητα, ενώ οι πληρωμές των προμηθευτών γίνονται με πίστωση χρόνου.
- Οι επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο έχουν μεγάλη επισκεψιμότητα.
- Υψηλή ποιότητα προϊόντων
- Σύνδεση με μεσογειακή διατροφή

Αδυναμίες

- Η υψηλή φορολογία του κράτους οδηγεί σε υψηλές τιμές και μειωμένη κερδοφορία.
- Η πληθυσμιακή συγκέντρωση σε λίγες μεγάλες πόλεις της Ελλάδας δεν ευνοεί την ανάπτυξη μεγάλων καταστημάτων σούπερ μάρκετ όπου θα μπορούν να πωλούνται τα προϊόντα διατροφής.
- Η συρρίκνωση του αριθμού των επιχειρήσεων ανά κλάδο τροφίμων περιορίζει τα έσοδα.
- Αδυναμία δανειοδότησης
- Απουσία επενδύσεων

Ευκαιρίες

- Νέα καινοτόμα προϊόντα τα οποία ανταποκρίνονται στις ανάγκες του σύγχρονου πολίτη.

- Αύξηση και βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών με σκοπό τη διατήρηση και προσέλκυση νέων πελατών.
- Στροφή προς τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας
- Επέκταση δικτύου καταστημάτων μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα και το εξωτερικό
- Στροφή προς το ηλεκτρονικό εμπόριο
- Στροφή προς ποιοτικά προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας

Απειλές

- Μείωση αγοραστικής δύναμης καταναλωτών και της αξίας του καλαθιού της νοικοκυράς
- Μείωση ρευστότητας
- Μείωση περιόδου πληρωμής από τους προμηθευτές
- Δυσκολίες χρηματοδότησης από τραπεζικό δανεισμό
- Στροφή προς τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (συμπίεση τιμών του κλάδου)

3.3. Επιλογή αγοράς – στόχου

Η πρώτη έγνοια της επιχείρησης από τη στιγμή που αποφασίζει να επεκταθεί είναι να μελετήσει διεξοδικά την αγορά στόχο και να σχεδιάσει λεπτομερώς το πλάνο δράσης της. Χρειάζεται να υπάρξει στοχοθέτηση και μάλιστα μακροπρόθεσμου χρονικού ορίζοντα η οποία θα ανατροφοδοτείται και θα αναπροσαρμόζεται με βάση τα πραγματικά δεδομένα. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να λάβει υπόψη της τους ενδεχόμενους επιχειρηματικούς και άλλους κινδύνους που θα αντιμετωπίσει κατά το εγχείρημά της, αλλά και θα μπορέσει να αξιοποιήσει κατάλληλα και άμεσα όλες τις ευκαιρίες οι οποίες της παρουσιάζονται.

Το επόμενο βήμα είναι να καθορίσει την αγορά στόχο δηλαδή το πού και πώς θα επεκταθεί. Σημαντικό ρόλο σε αυτό το βήμα παίζει η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής επέκτασης ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να αναδείξει τις δυνάμεις και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα τα οποία την διαφοροποιούν και την καθιστούν άξια επιλογής των καταναλωτών.

Στη συνέχεια, πρέπει να καταγράψει τα εμπόδια, τους περιορισμούς και τους κινδύνους που αναμένει να αντιμετωπίσει, καθώς και τους τρόπους αντιμετώπισής τους. Έπειτα, πρέπει να αναγνωρίσει ποιο είναι εκείνο το μοναδικό χαρακτηριστικό το οποίο θα της επιτρέψει να εισέλθει επιτυχώς στη νέα αγορά και το οποίο την διαφοροποιεί έναντι των ανταγωνιστών της σε αυτή. Πιθανώς να απαιτείται να δημιουργήσει ένα νέο προϊόν το οποίο να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της νέας χώρας και να μην έχει καθόλου σχέση με τα προϊόντα που προωθεί στην εγχώρια αγορά. Τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να είναι η αξιοπιστία, η ποιότητα των προϊόντων, οι επιτυχημένες συνεργασίες με επενδυτές και προμηθευτές, η τεχνολογική καινοτομία και πρωτοπορία, το οργανωμένο δίκτυο διανομής και πωλήσεων των προϊόντων και το ανθρώπινο δυναμικό. Αφού αναγνωρίσει τα δυνατά της σημεία, πρέπει να προσπαθήσει να υπερπηδήσει τα αδύναμα σημεία της που θα την εμποδίσουν από την επιτυχή επέκτασή της.

Σε ένα από τα βήματα της απόφασης επέκτασης απαιτείται η επιχείρηση να επιλέξει την αγορά στόχο. Για το σκοπό αυτό διεξάγει έρευνα κατά την οποία συγκεντρώνει χρήσιμες και γενικές πληροφορίες σχετικά με τον κλάδο στην χώρα αυτή, τον πληθυσμό, το κλίμα, την κοινωνική και πολιτική κατάσταση και τους αντίστοιχους κινδύνους που τη συνοδεύουν, τις τεχνολογίες, το μέγεθος της αγοράς, το ρυθμό ανάπτυξής της, βασικά οικονομικά στοιχεία για την αγοραστική δύναμη του καταναλωτικού κοινού, τις υποδομές που διαθέτει και όποιο άλλο χαρακτηριστικό κρίνει η επιχείρηση ότι είναι σημαντικό πριν την λήψη αποφάσεων για επέκταση. Πολύ σημαντικές πληροφορίες σε αυτό το στάδιο είναι ζητήματα νομικά, περιορισμοί και κανονισμοί που ισχύουν στο κράτος, η επικινδυνότητα ανάληψης επιχειρηματικού ρίσκου σε αυτό, ο τόπος εγκατάστασης ώστε να διασφαλιστούν οι μέτοχοι και η εταιρία από μια πιθανή αποτυχία επέκτασης.

Μια έρευνα αγοράς θα ήταν ένα πολύ καλό βήμα εφόσον καθίσταται εφικτό κάτι τέτοιο. Με την έρευνα αγοράς θα μπορέσει η επιχείρηση να επιβεβαιώσει ή απορρίψει την άποψη που έχει για τις ανάγκες και επιθυμίες του καταναλωτικού κοινού της αγοράς στόχου. Με βάση τα αποτελέσματα αυτής θα μπορέσει να καταστρώσει ένα

σχέδιο στρατηγικού μάρκετινγκ προσαρμοσμένο στις επιθυμίες του νέου καταναλωτικού κοινού. Τα αποτελέσματα μπορεί να οδηγήσουν την επιχείρηση να επιλέξει τελείως διαφορετικό τρόπο στρατηγικής σε σχέση με την χώρα της κύριας δράσης της.

Ένας συχνός παράγοντας αποτυχίας των προσπαθειών επέκτασης διαφόρων επιχειρήσεων είναι η μη εναρμόνιση με τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά της χώρας επέκτασης δηλαδή την κουλτούρα, τα ήθη και έθιμα, τους νομικούς και ρυθμιστικούς περιορισμούς. Επίσης, στοιχεία που μπορεί να διαφέρουν και να καθυστερήσουν τη δράση της ή να την εμποδίσουν εξολοκλήρου είναι η γραφειοκρατία, η διαδικασία εισπράξεων από αλλοδαπούς πελάτες, η έλλειψη διοικητικής συνδρομής από δημόσιους οργανισμούς και φορείς τόσο στη νέα χώρα όσο και στη μητρική (Cateora & Graham, 2002). Χρειάζεται επομένως να ληφθούν υπόψη αυτοί οι παράγοντες κατά την επιλογή μιας αγοράς στόχου.

Οι παράγοντες που οδηγούν στην επιλογή μιας χώρας για επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης χωρίζονται σε ενδογενείς και εξωγενείς. Η διεθνής εμπειρία είναι ένας ενδογενής παράγοντας (Andersen & Buvik, 2002; Whitelock & Jobber, 2004; Constanza & Garcia, 2007), καθώς όσες επιχειρήσεις διαθέτουν μεγαλύτερη εμπειρία με συναλλαγές στο εξωτερικό συνήθως επιλέγουν αγορές που διαφέρουν πολύ από την έδρα τους γιατί με αυτή την τακτική αναμένουν μεγαλύτερες επιδόσεις (Andersen & Buvik, 2002; Evans et al., 2008). Άλλοι ενδογενείς παράγοντες είναι οι στόχοι της επιχείρησης, ο διεθνής ανταγωνισμός και οι πηγές που διαθέτει η επιχείρηση (Koch, 2001), η διατήρηση των επιχειρήσεων, η φήμη και η ανάγκη για ανάπτυξη, τα έσοδα, τα κέρδη και η τεχνολογία (Jekanyika, 2012). Άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά είναι η ηλικία (Mullen, 2009), η κατανομή του εισοδήματος (Mullen, 2009), το μέγεθος της αγοράς (Gaston – Breton & Martin, 2011), οι υποδομές (Mellahi et al., 2003), η απόσταση (Sheng & Mullen, 2011), οι ομοιότητες με την χώρα αγοράς – στόχου (Jekanyika, 2012) και οι ανθρώπινοι πόροι (Zitta & Powers, 2003).

Εξωτερικοί παράγοντες είναι οι πολιτιστικές διαφορές όπως για παράδειγμα η διαφορετική γλώσσα ή διαφορετικά ήθη και έθιμα, οι πολιτικές διαφορές, οι γεωγραφικές αποστάσεις, οι διαφορές στο εισόδημα των καταναλωτών και ο διαφορετικός τρόπος διοίκησης (Ghemawat, 2001; Constanza & Garcia, 2007). Ακόμη, είναι η διαθεσιμότητα πόρων, το μέγεθος της αγοράς, το πολιτικό κλίμα, η σταθερότητα και οι αγορές κεφαλαίων.

Σημαντικός παράγοντας προς εξέταση είναι ο πολιτικός κίνδυνος, δηλαδή, η σταθερότητα του πολιτικού κλίματος της χώρας (Jeanyika), οι κίνδυνοι που μπορεί να έχει για την επιχειρηματικότητα (Ojala & Tyrväinen, 2008) και η διαφθορά (Malhotra et al., 2010). Το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον της χώρας είναι εξίσου σημαντικός παράγοντας επιλογής. Για αυτό, η επιχείρηση εξετάζει την οικονομική σταθερότητα (Mellahi et al., 2003), τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς (Gaston – Breton & Martin, 2011), το ρυθμό ανάπτυξης της συνολικής οικονομίας (Sheng & Mullen, 2011), την κατανάλωση της μεσαίας τάξης (Cavusgil, 1997), τις μακροπρόθεσμες δυνατότητες της αγοράς (Sakarya et al., 2007), τις εμπορικές συμφωνίες (Sheng & Mullen, 2011), τους εμπορικούς φραγμούς (Ojala & Tyrväinen, 2007), τα επενδυτικά και φορολογικά πλεονεκτήματα (Mellahi et al., 2003).

Μια άλλη διάσταση που πρέπει να εξεταστεί είναι τα πολιτιστικά στοιχεία (Ojala & Tyrväinen, 2008), η γλώσσα (Sheng & Mullen, 2011) και το επίπεδο εκπαίδευσης (Cavusgil, 1985) ακόμη και η εποχικότητα κατανάλωσης των προϊόντων. Για παράδειγμα, οι Ευρωπαίοι καταναλώνουν ελιές σε όλη τη διάρκεια του χρόνου με μεγαλύτερη κατανάλωση να σημειώνεται τους καλοκαιρινούς μήνες. Πιο συγκεκριμένα, τον Ιούλιο παρατηρείται αυξημένη κατανάλωση. Οι βρώσιμες ελιές καταναλώνονται κατά πλειοψηφία ως ορεκτικό (88%), αλλά και κατά τη διάρκεια του γεύματος ή δείπνου. Η χρήση τους στην παρασκευή φαγητών είναι ιδιαίτερα δημοφιλής τα τελευταία χρόνια. Οι μαύρες ελιές χρησιμοποιούνται περισσότερο στη μαγειρική (55%), ενώ οι πράσινες λιγότερο (47%).

Στη βιβλιογραφία συναντάται ένα μοντέλο τριών σταδίων για την επιλογή, ομαδοποίηση και την αναγνώριση ξένων αγορών (Ozturk et al., 2015). Το συγκεκριμένο μοντέλο χρησιμοποιεί ιστορικά στοιχεία, αλλά και στοιχεία πρόβλεψης για τον κλάδο συμπεριλαμβάνοντας πάνω από 80 χώρες. Αρχικά, χρειάζεται να αναγνωριστούν οι χώρες στις οποίες η επιχείρηση μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα της και αναμένεται να έχει μεγαλύτερη ζήτηση. Δημιουργείται ένα γραμμικό μοντέλο με εξαρτημένη μεταβλητή τις καταναλωτικές δαπάνες και ανεξάρτητες το εισόδημα και τον χρόνο. Επόμενο βήμα είναι να ενσωματωθούν οι προβλέψεις για τα έσοδα και τέλος ελέγχεται η σχέση μεταξύ εισοδήματος και κατανάλωσης συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών.

Συμπερασματικά, η επιλογή της κατάλληλης αγοράς στόχου δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Αυτό που πρέπει να κάνει η επιχείρηση είναι να μελετήσει τις ευκαιρίες που

παρουσιάζει η αγορά που την ενδιαφέρει και να λάβει υπόψη της παράγοντες όπως το διαθέσιμο εισόδημα, η κατανάλωση και ο ρυθμός ανάπτυξης της χώρας.

3.4. Επιλογή στρατηγικής και τρόποι εφαρμογής

Η διεξοδική αναζήτηση και μελέτη των στοιχείων του μακροοικονομικού περιβάλλοντος στην αγορά στόχο είναι κριτικής σημασίας για την εξέλιξη του εγχειρήματος. Η οικονομική κατάσταση της χώρας, ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου, τα επίπεδα πληθωρισμού, η συναλλαγματική ισοτιμία, το διαθέσιμο εισόδημα, τα επίπεδα κατανάλωσης των προϊόντων της επιχείρησης και οι δυνατότητες παραγωγής της είναι μερικά από τα στοιχεία που καλείται να εξετάσει η επιχείρηση.

Η πολιτική κατάσταση της χώρας είναι βασική ειδικά αν η αγορά στόχος που έχει επιλέξει βρίσκεται σε πολιτική αναταραχή. Αυτή μπορεί να σημαίνει αλλαγές στο νομικό πλαίσιο του κλάδου ή ακόμη και επικινδυνότητα επιβίωσης της επιχείρησης (π.χ. σε περίπτωση ξεσπάσματος πολέμου ή εμφύλιας σύρραξης όπως συμβαίνει σε χώρες όπως η Αίγυπτος ή η Συρία). Χρειάζεται, επομένως, η επιχείρηση να εξετάσει το μέγεθος ιδιωτικού τομέα σε σχέση με τον δημόσιο, τον αριθμό των μειονοτήτων και την πολιτική τους έκφραση, τη σχέση συνύπαρξης μεταξύ τους, την κρατική υποστήριξη σε ξένες επενδύσεις, το δασμολογικό (αν υφίσταται) και φορολογικό καθεστώς (Wood & Robertson, 2000).

Η κατάλληλη στρατηγική επιλέγεται με βάση τη φύση, το μέγεθος, την εμπειρία της επιχείρησης, τη φύση του προϊόντος, του κύκλου ζωής του, τα χαρακτηριστικά του, τη φύση της αγοράς, το ρυθμό ανάπτυξης, την ισοτιμία, την πολιτική κατάσταση, τα έξοδα διανομής και παράδοσης (Mas-Ruiz et al, 2002).

Με βάση το επίπεδο διεθνοποίησης που έχει η επιχείρηση διακρίνουμε τα εξής είδη στρατηγικών: πολυτοπική, παγκόσμια, διεθνή και διεθνική. Σύμφωνα με την πρώτη κατηγορία, η επιχείρηση στοχεύει να καλύψει τις ανάγκες της χώρας επέκτασης με βάση τα χαρακτηριστικά στοιχεία της χώρας και τις ιδιαιτερότητές της. Προσαρμόζεται, δηλαδή, στα τοπικά χαρακτηριστικά και συνήθειες της νέας αγοράς και επικεντρώνεται στην αύξηση του μεριδίου αγοράς (Παπαδάκης, 2007). Η δεύτερη κατηγορία έχει πιο συγκεντρωτικό χαρακτήρα και προϋπόθεση αποτελεί η τυποποίηση του προϊόντος στις αγορές που πωλείται. Στόχος της επιχείρησης εδώ είναι η κατανομή

των πόρων με τέτοιον τρόπο ώστε να καταστεί πολυεθνική, να αυξήσει το παγκόσμιο μερίδιο αγοράς και να καταφέρει οικονομίες κλίμακας οι οποίες της μειώνουν το κόστος.

Η τρίτη κατηγορία προϋποθέτει την ύπαρξη διαφοροποιημένου προϊόντος το οποίο θα φέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να μπορέσει η επιχείρηση να προσελκύσει μερίδιο αγοράς. Σε αυτή την περίπτωση απαιτείται υιοθέτηση καινοτόμων τεχνολογιών, νέες παραγωγικές μέθοδοι και έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη. Η τέταρτη κατηγορία είναι ένας συνδυασμός διεθνούς απόδοσης και εγχώριας ανταπόκρισης. Σε αυτή την περίπτωση γίνεται προσπάθεια για διαφοροποίηση του προϊόντος με βάση τις ανάγκες των εκάστοτε καταναλωτών.

Στο σημείο αυτό κρίθηκε σκόπιμο να εξεταστούν οι ιδιαιτερότητες διαμόρφωσης του προϊόντος σε ορισμένες χαρακτηριστικές ευρωπαϊκές αγορές στις οποίες η Ελλάδα παρουσιάζει αυξημένη εξαγωγική δραστηριότητα ή έχει τη δυνατότητα να τις αξιοποιήσει μελλοντικά για την ανάπτυξή της.

Αγγλία

Ο κλάδος των τροφίμων το 2005 στην Αγγλία αντιπροσώπευε σχεδόν το 50% του λιανικού εμπορίου και το 13,1% των εξόδων ενός τυπικού νοικοκυριού (Defra, 2006). Ο κλάδος αυτός ήταν μια από τις κινητήριες δυνάμεις παγκοσμιοποίησης στο τέλος της δεκαετίας του '90. Χαρακτηριστικό είναι ότι από τους 15 μεγάλους του λιανικού εμπορίου με διεθνείς πωλήσεις πάνω από 10 δις δολάρια για το 2008, οι 13 ανήκουν στον κλάδο των τροφίμων (Wrigley & Lowe, 2010).

Σύμφωνα με την Μόκια (2015), η επίδειξη μιας ελκυστικής πρότασης και ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αφορά τη σχέση ποιότητας, τιμής και brand name αποτελούν τα κυριότερα κριτήρια εισόδου σε μια χώρα. Η διαφοροποίηση των προϊόντων και η προβολή τους είναι στοιχεία τα οποία πρέπει να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις που θέλουν να επεκταθούν στο Ηνωμένο Βασίλειο (Μόκια, 2015). Παρά το γεγονός ότι το Ηνωμένο Βασίλειο είναι ανεπτυγμένη δυτικής νοοτροπίας χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης εντούτοις παρουσιάζει σημαντικές πολιτισμικές διαφορές με την Ελλάδα και τα προϊόντα της. Χρειάζεται επομένως προσεκτική επιλογή της στρατηγικής μάρκετινγκ ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και τις επιθυμίες των πελατών. Οι επιχειρήσεις στην Αγγλία κρίνουν τους μελλοντικούς συνεργάτες τους με βάση την εμπειρία τους και τις προοπτικές.

Μόλις γίνει η επιλογή του διανομέα η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει τον έλεγχο των τιμών, το δίκτυο διανομής, τις λειτουργικές δαπάνες, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση και την ενδεχόμενη ευθύνη με βάση το νόμο. Το νομοθετικό σύστημα στην Αγγλία είναι εναρμονισμένο με τη νομοθεσία της ΕΕ. Σημαντική βοήθεια για τα πρώτα βήματα επέκτασης στην Αγγλία μπορεί να λάβει κανείς από τον Σύνδεσμο Αντιπροσώπων Μεταποιητών (www.themaa.co.uk).

Όσον αφορά στις καταναλωτικές προτιμήσεις των Άγγλων σε τρόφιμα, αυτές προσανατολίζονται με βάση την σύγχρονη τάση υγιεινού τρόπου διατροφής με χρήση φρούτων, λαχανικών, ξηρών καρπών και χυμών⁴. Οι πελάτες αναζητούν ποικιλία σε υψηλής ποιότητας τρόφιμα τα οποία θεωρούνται ωφέλιμα για την υγεία. Τα εξειδικευμένα δίκτυα διανομής έχουν επίσης επιτυχία. Τα ελληνικά τρόφιμα γνωρίζουν μεγάλη απήχηση. Πιο συγκεκριμένα, φρούτα όπως τα κεράσια, τα ροδάκινα και τα βερίκοκα αντιπροσωπεύουν το 39,4% των εισαγωγών στην Αγγλία⁵.

Σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας του Ηνωμένου Βασιλείου (2014), οι ελληνικές εξαγωγές τροφίμων και ποτών ανήλθαν σε 201,14 εκ. λίρες Αγγλίας που αντιστοιχούν στο 28,88% των συνολικών εξαγωγών της Ελλάδας στην χώρα και το 1,26% του συνόλου εισαγωγών στην Αγγλία. Το ελαιόλαδο, γαλακτοκομικά προϊόντα και φρούτα είναι τα κύρια εξαγώγιμα ελληνικά προϊόντα. Τα πρώτα εξαγώγιμα προϊόντα είναι τα σταφύλια, τα τυριά, η φέτα, το γιαούρτι (52,33% της συνολικής αξίας) (Στατιστική Υπηρεσία Η.Β., UK Trade Info, Επεξεργασία Γραφείο ΟΕΥ). Όσον αφορά στο ελαιόλαδο οι ελληνικές εξαγωγές κατέχουν μερίδιο 2,35% των εισαγωγών της κατηγορίας. Μεγαλύτερο ποσοστό κατέχουν η Ισπανία και η Ιταλία.

Συμπερασματικά για την Αγγλία, μια επιχείρηση που επιθυμεί να επεκταθεί εκεί πρέπει να χρησιμοποιήσει πρωτοποριακές συσκευασίες βασισμένες στις επιθυμίες των καταναλωτών της αγοράς στόχου, να εισάγει νέα καινοτόμα προϊόντα, να διαφοροποιηθεί έναντι των ανταγωνιστών ακόμη και μέσω του μάρκετινγκ (προώθησης και συσκευασίας). Για το ελαιόλαδο το οποίο είναι ένα δυνατό προϊόν της χώρας μας, κύριοι ανταγωνιστές της Ελλάδας είναι η Ιταλία και η Ισπανία με εξίσου δυνατά προϊόντα.

⁴ Madb.europa.eu/madb/indexPublli.htm

⁵ www.seve.gr

Γερμανία

Η Γερμανία είναι μια από τις μεγαλύτερες καταναλωτικές αγορές της ΕΕ αν όχι η μεγαλύτερη με πολύ καλή οικονομική κατάσταση και σταθερό επιχειρηματικό περιβάλλον. Τα πρότυπα που εφαρμόζονται είναι αρκετά και αυστηρά (Μόκια, 2015). Σίγουρα αποτελεί ελκυστική αγορά, καθώς επιλέγει εταιρείες της κυρίως χώρας της Ε.Ε.. Οι εισαγωγές προϊόντων ανήλθαν για το 2013 σε 916,5 δις ευρώ (Ομοσπονδιακή Γερμανική Στατιστική Υπηρεσία, Επεξεργασία ΟΕΥ Πρεσβείας Ελλάδος, Βερολίνο).

Για να εισέλθει μια χώρα στη Γερμανία πρέπει να προσφέρει καινοτόμα προϊόντα υψηλής ποιότητας και σύγχρονου σχεδιασμού. Θετικό στοιχείο αποτελεί η διαδεδομένη χρήση του διαδικτύου το οποίο μπορεί να αποτελέσει το βασικό κανάλι διάχυσης της πληροφορίας και προώθησης των προϊόντων. Η ποιότητα κρίνεται σημαντικός παράγοντας ίσως και περισσότερο από την τιμή⁶. Χρήσιμη είναι η πληροφορία σχετικά με την προτίμηση των Γερμανών καταναλωτών για αγορές σε μεγάλα καταστήματα καθώς και ο ρόλος των χονδρεμπόρων είναι να προμηθεύουν την πλειοψηφία των εστιατορίων της χώρας.

Όσον αφορά στις διατροφικές συνήθειες των Γερμανών αυτές διαφοροποιούνται ανάλογα με το κρατίδιο και την γεωγραφική περιοχή. Παραδοσιακά προϊόντα θεωρείται ότι προτιμώνται και έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των τυποποιημένων. Δεν έχουν ιδιαίτερη προτίμηση στα επώνυμα προϊόντα. Η Γερμανία είναι η τέταρτη κατά σειρά χώρα στην Ευρώπη στην προτίμηση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (34%).

Όσον αφορά στις ελληνικές εξαγωγές προς τη Γερμανία αυτές διαμορφώθηκαν σε 432 εκ. ευρώ το 2015 (ΕΛ.ΣΤΑΤ., Επεξεργασία Γραφείο ΟΕΥ Πρεσβείας Βερολίνου). Από αυτά, το 37,3% αφορά στον κλάδο των τροφίμων και ποτών⁷. Η μεσογειακή διατροφή προτιμάται από τους Γερμανούς, καθώς θεωρείται υγιεινή. Τα περιθώρια κέρδους δεν είναι ιδιαίτερα υψηλά γιατί το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό.

Όσον αφορά στο ελαιόλαδο το 2014 παρουσιάστηκε μείωση 15,3% στην αξία εξαγωγών του με σύνολο εξαγωγών 20,9 εκ. ευρώ. Η Ελλάδα αποτελεί τον τρίτο κατά σειρά προμηθευτή της γερμανικής αγοράς σε ελαιόλαδο. Πρώτη είναι και πάλι η Ιταλία και δεύτερη η Ισπανία. Η αξία των εξαγωγών παρθένου ελαιόλαδου παρουσίασε κάμψη και έφτασε στα 18,2 εκ. ευρώ. Και πάλι είναι τρίτη σε σειρά κατάταξης.

⁶ export.gov

⁷ www.agora.mfa.gr

Συνολικά, η Γερμανία αποτελεί από τους πιο σημαντικούς εισαγωγείς τροφίμων και ποτών στην Ε.Ε.. Σημαντική κατανάλωση έχουν τα προϊόντα έτοιμα προς κατανάλωση ή που απαιτούν ελάχιστο χρόνο προετοιμασίας ενώ παράλληλα η υγιεινή διατροφή είναι σημαντικό χαρακτηριστικό προτίμησης. Άλλωστε, η Γερμανία είναι η μεγαλύτερη αγορά βιολογικών προϊόντων στην Ευρώπη. Κυριότεροι εμπορικοί εταίροι είναι οι ΗΠΑ, η Γαλλία, η Ιταλία, η Αγγλία, η Αυστρία, η Ελβετία και η Ελλάδα. Τα ελληνικά προϊόντα έχουν κερδίσει την αναγνώριση στη συνείδηση των καταναλωτών και ιδιαίτερα όσα συνδέονται με τη μεσογειακή διατροφή (π.χ. ελαιόλαδο, ψάρια, λαχανικά). Μέσα στους τρόπους διεξόδου μιας επιχείρησης σε αυτή την αγορά είναι η προβολή της ελληνικής γαστρονομίας και διατροφής σε εκθέσεις της γερμανικής αγοράς.

Ιταλία

Η Ιταλία είναι μια ώριμη αγορά με ιδιαίτερο ανταγωνισμό στον κλάδο, περίπλοκο νομικό σύστημα, ενώ είναι χαρακτηριστικό ότι έχει συνδεθεί με φαινόμενα αναποτελεσματικότητας, έλλειψης διαφάνειας και σαφήνειας. Τα προϊόντα που σχετίζονται με τα τρόφιμα υπόκεινται αυστηρούς ελέγχους. Οι προδιαγραφές σήμανσης είναι εναρμονισμένες με τις οδηγίες της ΕΕ. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να αναγράφονται υποχρεωτικά βασικά στοιχεία όπως η περιγραφή του προϊόντος, η διάρκεια ζωής, οδηγίες για την αποθήκευση και συντήρησή του κλπ. Πληροφοριακά στοιχεία για συστατικά πρέπει να αναγράφονται χωριστά στην ετικέτα μαζί με την ποσοτική τους δήλωση. Τέτοια είναι η καφεΐνη, οι φυτοστερόλες, πρόσθετα τροφίμων κ.ά.. Επίσης, απαιτείται σήμανση για κάποιες χρωστικές ουσίες τροφίμων⁸.

Η συνεχής επικοινωνία και το χτίσιμο φιλικών σχέσεων είναι σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία της επέκτασης μιας επιχείρησης στην Ιταλία. Αυτό μπορεί να γίνει αρχικά μέσω ενός Ιταλού αντιπροσώπου ή διανομέα. Οι Ιταλοί χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ως μέσο πληροφοριών και δικτύωσης άρα αποτελεί κατάλληλο μέσο προώθησης προϊόντων όχι όμως και αγοράς τους, καθώς δεν εμπιστεύονται τις συναλλαγές μέσω του διαδικτύου.

Οι Ιταλοί γενικά προτιμούν τόσο καλές τιμές όσο και υψηλής ποιότητας προϊόντα γεγονός που καθιστά την αγορά ιδιαίτερα ανταγωνιστική. Ο αστικός τρόπος ζωής έχει

⁸ www.export.gov

αναγάγει σε σημαντικό το ζήτημα της υγιεινής διατροφής και για τους Ιταλούς, ενώ οι διατροφικές τους συνήθειες είναι πολύ κοντά στις δικές μας.

Η αξία ελληνικών εξαγωγών στην Ιταλία ανήλθε σε 2,13 δις ευρώ το 2013 (Επεξεργασία στοιχείων ΕΛΣΤΑΤ από Γραφείο ΟΕΥ Ρώμης). Σημαντική παρουσία έχουν τα ελληνικά γαλακτοκομικά προϊόντα λόγω της παρουσίας της ΦΑΓΕ στη Βόρεια Ιταλία και της Vivartia λόγω της συνεργασίας με την Ιταλική Granarolo. Τα πρώτα σε σειρά ελληνικά εξαγωγίμα προϊόντα είναι το ελαιόλαδο και τα κλάσματά του και τα ψάρια σε όλες τις μορφές. Οι ελληνικές εξαγωγές ελαιολάδου διατηρούν σταθερό μερίδιο με κυριότερο ανταγωνιστή την Ισπανία (ISTAT από Γραφείο ΟΕΥ Ρώμης).

Τα ελληνικά προϊόντα διατηρούν σημαντική θέση στην ιταλική αγορά, αλλά δεν έχουν καταφέρει να καταστήσουν την Ελλάδα από τους πιο σημαντικούς εμπορικούς εταίρους της Ιταλίας. Οι ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν να βασιστούν στην κοινή νοοτροπία Ελλήνων και Ιταλών, τις ίδιες διατροφικές συνήθειες, την εξοικείωση που έχουν οι Ιταλοί με τα ελληνικά προϊόντα και το γεγονός ότι γνωρίζουν την υψηλή τους ποιότητα και να προωθήσουν τα προϊόντα τους με στόχευση σε αυτά τα χαρακτηριστικά για την προβολή και προώθηση των προϊόντων τους.

Γαλλία

Η Γαλλία παρουσιάζει κάποια εμπόδια εισόδου των επιχειρήσεων σε αυτή όπως το φορολογικό καθεστώς, το υψηλό κόστος εργατικού δυναμικού, οι άκαμπτες αγορές εργασίας. Τα μεγάλα δίκτυα λιανικής πώλησης εφαρμόζουν αυστηρά κριτήρια επιλογής νέων προμηθευτών προϊόντων και υπηρεσιών. Χρειάζεται πολύ καλό brand name, καινοτομία και ελκυστικός σχεδιασμός για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος. Πρόκειται για απαιτητικό κοινό με διαφορετικές προτιμήσεις και επιθυμίες. Πρόκειται για συντηρητική αγορά με αποτέλεσμα να επιλέγει γνωστούς συνεργάτες και προμηθευτές στις συνεργασίες της. Απαιτείται, επομένως, πολύ καλός σχεδιασμός. Αρωγή σε αυτό μπορεί να προσφέρει το Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υπηρεσιών στο Παρίσι όπως επίσης και στο Σύνδεσμο Αντιπροσώπων Προϊόντων⁹.

Τα σημαντικότερα δίκτυα διανομής τροφίμων στη Γαλλία είναι οι υπεραγορές τροφίμων (43,7% επί του συνολικού όγκου πωλήσεων) και τα σούπερ μάρκετ

⁹ www.rungismarket.com

(34,2%)¹⁰. Στην γαλλική αγορά προσφέρονται εξειδικευμένα προϊόντα που λαμβάνουν υπόψη τον σύγχρονο τρόπο ζωής και τις διαφορετικές κοινωνικές ομάδες. Οι καταναλωτές αποφασίζουν με βάση την τιμή, την ποιότητα και τον τόπο αγοράς.

Σημαντικό ρόλο παίζει και η εμφάνιση δηλαδή η αισθητική του προϊόντος. Εξαιτίας της τάσης για υγιεινή διατροφή και φυσική κατάσταση, οι Γάλλοι καταναλωτές επιλέγουν προϊόντα αντιοξειδωτικά για αυτό τα φρούτα και τα λαχανικά είναι πρώτα στις προτιμήσεις. Τα τρόφιμα Kosher & Halal είναι ιδιαίτερα δημοφιλή και παρατηρείται αδυναμία κάλυψης για τη ζήτηση που υπάρχει. Διαθέτει 7 εκ. εν δυνάμει καταναλωτές αυτών των προϊόντων ωστόσο η αγορά αυτή είναι δύσκολο να εκτιμηθεί, καθώς δεν υπάρχουν επίσημα στοιχεία.

Οι μικρότερες ηλικίες δίνουν έμφαση στην τιμή και τη συσκευασία. Επιλέγουν προϊόντα βιολογικά, χυμούς φρούτων, φρέσκα και επεξεργασμένα διαιτητικά τρόφιμα, θαλασσινά και συμπληρώματα διατροφής¹¹.

Οι ελληνικές εξαγωγές ανέρχονται σε 650 εκ. ευρώ. Οι σημαντικότερες κατηγορίες προϊόντων είναι τα προϊόντα ιχθυοκαλλιέργειας (7,3% του συνόλου), τα παρασκευάσματα φρούτων και λαχανικών (6,2%) και οι καρποί και τα φρούτα (2%). Το ελαιόλαδο και τα παρασκευάσματα διατροφής αγγίζουν τα 2,6 εκ. ευρώ.

Συνολικά, η οικονομία της Γαλλίας είναι ώριμη αλλά ανοιχτή σε νέα προϊόντα και καινοτομίες. Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στη Γαλλία πρέπει να δώσουν έμφαση στην ανάδειξη των ποιοτικών χαρακτηριστικών των προϊόντων τους, σε προωθητικές ενέργειες που θα τις καταστήσουν γνωστές στο καταναλωτικό κοινό και θα αναδείξουν το σχεδιασμό των προϊόντων τους. Κυριότεροι προμηθευτές της Γαλλίας είναι η Γερμανία, η Κίνα, το Βέλγιο, η Ιταλία, οι ΗΠΑ και η Ισπανία. Τα ελληνικά προϊόντα αντιπροσωπεύουν μόλις το 0,12% των γαλλικών εισαγωγών. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο των τροφίμων παίζει ρόλο σε αυτό το μέγεθος. Χρειάζονται συνεχείς στοχευμένες ενέργειες προώθησης με πρωτοτυπία και ευρεία έκταση.

3.5. Πιστοποιήσεις Halal και Kosher

Οι πιστοποιήσεις Halal & Kosher μπορούν να λειτουργήσουν ως ευκαιρία για τα προϊόντα του ελληνικού αγροδιατροφικού τομέα, καθώς παγκόσμια έχει αυξηθεί η

¹⁰ Madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm

¹¹ Gain.fas.usda.gov

ζήτηση των προϊόντων που φέρουν αυτού του είδους τις πιστοποιήσεις¹². Θρησκευτικοί πληθυσμοί όπως οι Εβραίοι και οι Μουσουλμάνοι επιθυμούν να τρέφονται με βάση τις θρησκευτικές τους πεποιθήσεις και όσα αυτές ορίζουν σχετικά με τα προϊόντα διατροφής τους. Για αυτό δεν πρέπει οι τροφές τους να περιλαμβάνουν απαγορευμένες για αυτούς ουσίες και πρώτες ύλες. Η δυναμική αυτών των προϊόντων είναι μεγάλη και αφορά όλες τις ηπείρους. Εκτιμάται μάλιστα ότι οι πιστοποιήσεις αυτές οι οποίες παρέχονται από ανώτερες θρησκευτικές αρχές της κάθε θρησκείας όπως είναι ο ραβίνος ή ο μουφτής κατόπιν αυστηρής διαδικασίας, μπορούν να βοηθήσουν τα ελληνικά προϊόντα στην επέκταση και εγκαθίδρυσή τους ως απαραίτητα στην διατροφή αυτών των ιδιαίτερων πληθυσμιακών ομάδων.

Πολύ πρόσφατα, το 2017, το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης θέσπισε κανόνες με βάση αυτές τις πιστοποιήσεις. Η αποσαφήνιση του θεσμικού πλαισίου καλύπτει τόσο τους Εβραίους όσο και τους Μουσουλμάνους, διευκολύνει τις επενδύσεις και δίνει τη δυνατότητα στις ελληνικές επιχειρήσεις να διεκδικήσουν μερίδιο της πίτας με τη δυνατότητα εξαγωγής των προϊόντων σε χώρες με υψηλό ποσοστό αυτών των πληθυσμιακών ομάδων¹³.

Η πιστοποίηση Halal χαρακτηρίζει τη συμμόρφωση προϊόντων τροφίμων στους κανόνες της Ισλαμικής Σαρίας και απαιτεί προϋποθέσεις όπως για παράδειγμα τα καθιερωμένα συστήματα υγιεινής, η ιχνηλασιμότητα του προϊόντος από το χωράφι στο σπίτι των καταναλωτών, η αξιολόγηση της επικινδυνότητας, η σήμανση και η συνεχής παρακολούθηση. Το εμπόριο τροφίμων Halal αγγίζει σήμερα τα 700 δις δολάρια, ενώ μέχρι το 2020 αναμένεται να αυξάνεται με μέσο ετήσιο ρυθμό 3,7%. Το μερίδιο αγοράς αγγίζει το 12% στο παγκόσμιο εμπόριο τροφίμων για αυτό και μεγάλοι λιανοπωλητές, όπως είναι η Carrefour & η Tesco, έχουν εντάξει στα ράφια τους τέτοιου είδους προϊόντα. Το μέγεθος της βρετανικής αγοράς Halal ξεπερνάει τα 4 δις ευρώ με το 4% του πληθυσμού να είναι μουσουλμάνοι. Ακόμη, το εμπόριο κρέατος Halal στην Αυστραλία έχει αυξηθεί κατά 70% τα τελευταία 5 χρόνια.

Εξίσου μεγάλης σημασίας είναι και η αγορά τροφίμων Kosher η οποία αγγίζει τα 9 δις δολάρια. Η πιστοποίηση αυτή αφορά περίπου 400.000 προϊόντα από 2.400 επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο τα οποία κρίνονται κατάλληλα για την εβραϊκή διατροφή. Οι

¹² <https://www.agronomist.gr/blog/blog/oi-pistopoiiseis-halal-kosher-os-efkairia-eksagogis-trofimon-se-nees-agores>

¹³ <https://left.gr/news/aystiroteroyis-kanones-gia-ti-sfagi-zoon-me-methodoys-halal-kai-kosher-vazei-yp-agrotikis>

προϋποθέσεις πρέπει να καλύπτουν την επιλογή των πρώτων υλών, τον συνδυασμό των συστατικών και τις διαδικασίες παραγωγής των προϊόντων αυτών.

Τόσο οι μουσουλμάνοι όσο και οι Εβραίοι επιλέγουν να καταναλώνουν τρόφιμα τα οποία δεν περιλαμβάνουν απαγορευμένα υλικά με βάση τις θρησκευτικές τους πεποιθήσεις και επιλέγουν προϊόντα τα οποία φέρουν πιστοποίηση για την επιβεβαίωση αυτού του γεγονότος¹⁴. Αυτό καθιστά τα προϊόντα με πιστοποίηση ως προϊόντα υψηλής υπεραξίας, καθώς οι πληθυσμοί που τα επιλέγουν είναι μεγάλοι ποσοτικά και το κίνητρό τους δεν είναι ευεπηρέαστο.

Σήμερα αυτές οι πληθυσμιακές ομάδες επισκέπτονται σωρηδόν την Ελλάδα (Γκόλιας, 2016) και όλοι αυτοί οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν μεγάλη δυσκολία στην επιλογή καταστημάτων και εστιατορίων για την διατροφή τους, καθώς δεν υπάρχουν πιστοποιημένοι επαγγελματίες.

Τα προϊόντα αυτά μπορούν να παραχθούν σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου με τον έλεγχο και την εποπτεία των αντίστοιχων οργανισμών πιστοποιήσεων. Η πιστοποίηση Kosher είναι ετήσια με πολλές και διαφορετικές μορφές και χορηγείται από διαφορετικούς οργανισμούς, καθώς και από Ραβίνους οι οποίοι την χορηγούν με την πιστοποίηση «επίβλεψης ραβίνου»¹⁵. Για την απόκτηση της πιστοποίησης Kosher υπάρχουν τα εξής βήματα:

- Κατάρτιση καταλόγου με συστατικά αποδεκτά να χρησιμοποιούνται στα προϊόντα που έχουν αυτή την πιστοποίηση *υπάρχουν 200.000 εγκεκριμένα συστατικά).
- Κατάρτιση καταλόγου με εμπορικές επωνυμίες και τα συγκεκριμένα προϊόντα προς πιστοποίηση. Προσδιορίζεται αν ένα προϊόν θα έχει ένα απλό σύμβολο (που δηλώνει ότι είναι χωρίς συστατικά κρέατος ή γάλακτος), ένα “D” που χαρακτηρίζει γαλακτοκομικά προϊόντα ή ένα “P” που δηλώνει χρήση για το Πάσχα και όλο τον χρόνο.
- Πιθανή καθιέρωση ειδικών οδηγιών σχετικά με την χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού ο οποίος παράγει πιστοποιημένα προϊόντα Kosher και προϊόντα μη πιστοποιημένα ή παράγει γαλακτοκομικά προϊόντα και προϊόντα χωρίς συστατικά γάλακτος ή κρέατος. Οι οδηγίες μπορεί να περιέχουν απαιτήσεις για τον πλήρη διαχωρισμό των γραμμών παραγωγής.

¹⁴ <http://www.kathimerini.gr/767128/article/oikonomia/epixeirhseis/diavathrio-gia-tis-ellhnikes-e3agwges-trofimwn-oi-8rhskeytikες--pistopoihseis--halal-kai-kosher>

¹⁵ <https://analyst.gr/2013/12/20/5316/>

- Αντιπροσώπευση πιστοποίησης από Ραβίνο και εκχώρηση πεδίου περιοδικών ελέγχων με επί τόπου εξέταση του πιστοποιημένου χώρου παραγωγής ανά τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να επιβεβαιωθεί η εφαρμογή των προηγούμενων βημάτων. Ο Ραβίνος - συντονιστής είναι εξουσιοδοτημένος να απαντά σε ερωτήσεις και απορίες και να καθοδηγεί.

Οι χρεώσεις είναι ανά περίπτωση και διαπραγματεύσιμες.

Η ευκαιρία που ανοίγεται στις ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων με αυτές τις πιστοποιήσεις είναι φανερή. Άμεσα πρέπει να αντιληφθούν τα κίνητρα δραστηριοποίησης σε αυτή την παγκόσμια αγορά τροφίμων που διαδίδεται τα τελευταία χρόνια και να εδραιώσουν από τους πρώτους τη θέση τους μέσα στις επιλογές των καταναλωτών αυτού του είδους.

3.6. Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάστηκε αναλυτικότερα το επιχειρηματικό περιβάλλον της Ευρώπης μιας και η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων επιλέγει για την διεθνοποίηση και την επέκτασή της ευρωπαϊκά κράτη κατά κύριο λόγο. Αρχικά, έγινε μια ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος από την σκοπιά του κλάδου των τροφίμων όπου εντοπίστηκε ότι τα κυριότερα προβλήματα και εμπόδια του κλάδου είναι τα πολιτικά και οικονομικά. Ακόμη, εξετάστηκε το μοντέλο Porter για τον κλάδο και βρέθηκε ότι δεν είναι δύσκολο να εισέλθει μια επιχείρηση στον κλάδο, δεν υπάρχει μεγάλος κίνδυνος από υποκατάστατα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη ενώ των προμηθευτών όχι και ο ανταγωνισμός του κλάδου είναι έντονος. Στην συνέχεια, έγινε μια ανάλυση SWOT για την Ελλάδα προκειμένου να εντοπιστούν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές που ενέχει ο κλάδος. Έπειτα, καθορίστηκαν οι παράγοντες που οδηγούν στην επιλογή μιας αγοράς – στόχου και ο τρόπος επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής. Στο πλαίσιο της μελέτης εξετάζονται ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες ως προς τις ιδιαιτερότητες της αγοράς τους. Τέλος, έγινε αναφορά στις πιστοποιήσεις Halal & Kosher οι οποίες αποτελούν μια μεγάλη ευκαιρία για τα ελληνικά προϊόντα ώστε να επεκταθούν και να διεθνοποιηθούν.

Κεφάλαιο 4 Μελέτη περίπτωσης: OLYMP - Κωνσταντόπουλος

4.1. Ταυτότητα και εξαγωγική δράση της εταιρίας

Για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής χρησιμοποιείται η μελέτη περίπτωσης μιας εταιρίας που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και διαθέτει ενεργή διεθνή παρουσία. Η μελέτη περίπτωσης σαν μεθοδολογία χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να αξιολογηθεί η διαδικασία διεθνοποίησης μιας ελληνικής λιανεμπορικής εταιρίας τροφίμων. Οι μελέτες περίπτωσης δίνουν στους ερευνητές τη δυνατότητα να μελετήσουν μια επιχείρηση και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και να αποκτήσουν πλούσια πληροφόρηση σχετικά με τις διαδικασίες που εκτελεί (Yin, 1994). Πρόκειται για μια αρκετά δημοφιλή μεθοδολογία στη βιβλιογραφία και δη στο επιλεγμένο θέμα και με αντίστοιχες έρευνες έχουν διατυπωθεί χρήσιμα συμπεράσματα και προτάσεις (Palmer & Quinn, 2007).

Η εταιρία που επελέγη είναι η Olymp, καθώς αφενός ο γράφων αποτελεί μέρος του ανθρωπίνου δυναμικού της και αφετέρου είναι πολύ σχετική με το επιλεγμένο θέμα. Επομένως, κρίνεται ότι είναι κατάλληλη η επιλογή της για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας (Perry, 1998). Χρησιμοποιήθηκαν πληροφορίες από την ίδια την εταιρία, αλλά και το διαδίκτυο.

Η επιχείρηση ιδρύθηκε τη δεκαετία του '60 στην Κατερίνη. Σταδιακά απέκτησε έναν αποθηκευτικό χώρο πρώτης ύλης και ξεκίνησε να τροφοδοτεί μαγαζιά και παντοπωλεία της Κατερίνης και των γύρω περιοχών. Στη συνέχεια, ξεκίνησε να πουλά σε ομογενείς του εξωτερικού και πιο συγκεκριμένα στη Γερμανία και το Βέλγιο. Το 1979 δημιούργησε την πρώτη παραγωγική μονάδα στην Κατερίνη. Η βιομηχανία Κωνσταντόπουλος ΑΕ – Olymp ιδρύθηκε το 1990 από συγχώνευση και απορρόφηση ομόρρυθμων και ατομικών εταιριών με δράση στον χώρο της ελιάς από το 1956. Η διαφοροποίηση του ομίλου έγκειται στην αυξημένη εξαγωγική του δραστηριότητα. Χαρακτηριστικό της επιχείρησης είναι η εξωστρέφεια. Το 1995 κατάφερε να επεκτείνει τις κτηριακές και παραγωγικές της εγκαταστάσεις, ενώ το 2008 έκανε την τρίτη της επέκταση με νέες κτηριακές εγκαταστάσεις με μεγαλύτερες δυνατότητες παραγωγής και αποθήκευσης όπως επίσης και μη πλήρως αυτοματοποιημένες γραμμές παραγωγής. Το 2014 αγόρασε σύγχρονες εγκαταστάσεις στην Καλαμάτα για την επεξεργασία και συσκευασία του έξτρα παρθένου ελαιόλαδου που εμπορεύεται.

Τα προϊόντα της είναι ελιές ολόκληρες, εκπυρηνωμένες (χωρίς κουκούτσι), γεμιστές με πιπεριά, σκόρδο, αμύγδαλο, jalapeno pepper, riri-riri pepper, αγγουράκι τουρσί, λεμόνι, πορτοκάλι, λιαστή ντομάτα, τυρί, μπλε τυρί κ.ά., κομμένες σε φέτες και μαριναρισμένες με διαφορές συνταγές μπαχαρικών, σε διαφορετικές συσκευασίες που καλύπτουν όλες τις καταναλωτικές και επαγγελματικές απαιτήσεις (εύκαμπτες σακούλες, γυάλινα βάζα, λευκοσιδηρά δοχεία, πλαστικά σκαφάκια, πλαστικό βαρέλι).

Η εταιρία εξάγει το 95% της παραγωγής της, εκπροσωπεί το 100% ελληνικό προϊόν ελαιόλαδου στις αγορές του εξωτερικού και παρουσιάζει εκατομμύρια κέρδη ακόμη και στα χρόνια της οικονομικής κρίσης. Το τρίπτυχο της επιτυχίας της εταιρίας είναι η παράδοση, η τεχνογνωσία και η ποιότητα. Με βάση αυτές τις αρχές εξυπηρετεί πελάτες σε όλο τον κόσμο, ενώ καταφέρνει να συνδυάσει εξισορροπημένα τις παραδοσιακές γεύσεις με τη σύγχρονη τεχνολογία προσφέροντας στους πελάτες της ανά τον κόσμο τις πιο εξαιρετικές ελιές και ελαιόλαδο της ελληνικής γης.

Όσον αφορά το σύνολο των τριών της εγκαταστάσεων αυτές έχουν μέγεθος 15.000 τ.μ. σε έκταση 70.000 τ.μ. Ακόμη, το εργατικό της δυναμικό απαρτίζεται από 250 άτομα, ο κύκλος παραγωγής της ανέρχεται για το 2015 σε 38,5 εκατομμύρια ευρώ με δυναμικότητα παραγωγής 16.000 τόνους προϊόντος.

Οι εγκαταστάσεις της εταιρίας με την τρίτη επέκταση στην οποία προέβη προσφάτως της δίνουν τη δυνατότητα να επεκτείνει τη δραστηριότητά της και να εστιάσει στο ελληνικό εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο. Εκεί της δίνεται η δυνατότητα να αποθηκεύσει πάνω από 1.000 τόνους λάδι και πάνω από 60 δεξαμενές ελιές. Μάλιστα έχει στην κατοχή της σήμα PDO για τις ελιές καλαμών και για το ελαιόλαδο Καλαμάτας.

Όσον αφορά στην οργανωτική δομή της επιχείρησης διαθέτει τα περισσότερα από τα παραδοσιακά τμήματα μιας διεθνοποιημένης εταιρίας λιανικού εμπορίου τροφίμων. Τα τμήματα από τα οποία αποτελείται είναι τα εξής:

- Ποιοτικός έλεγχος και έρευνα
- Πωλήσεις και Εξαγωγές
- Διοίκηση
- Προμήθειες
- Παραγωγή
- Διανομή και μεταφορά
- Λογιστήριο και κοστολόγηση

- Τεχνική υποστήριξη

Είναι χαρακτηριστικό ότι το τμήμα πωλήσεων και το τμήμα εξαγωγών έχουν συγχωνευτεί σε ένα. Η αιτία είναι ο πολύ μεγάλος όγκος πωλήσεων που κάνει ετησίως η εταιρία εξαιτίας των εξαγωγών της.

Πιο συγκεκριμένα, στο κομμάτι των εξαγωγών υπάρχει ξεχωριστή οργανωτική δομή με εννιά άτομα. Στην κεφαλή βρίσκεται ο εμπορικός διευθυντής ο οποίος λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις για την επέκταση και τις διεθνείς δραστηριότητες σε συνεργασία με τη διοίκηση. Σε αυτόν απευθύνονται οι παραγγελίες μέσω της γραμματείας, καθώς και οι παραδόσεις από τα δύο κτήρια. Διαθέτει τρεις μανάτζερ εξαγωγών για τρεις περιοχές, έναν γενικό μανάτζερ Ελλάδος, υπεύθυνο πωλήσεων και μάρκετινγκ, μανάτζερ νέων προϊόντων, ενώ υπάρχει και ο βοηθός διαχειριστή πωλήσεων και σχεδιαστής γραφιστικών.

Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν αυτά τα εννιά άτομα παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του τμήματος και κατ' επέκταση και της επιχείρησης. Το τμήμα φροντίζει η εταιρία να έχει παρουσία και ταξίδια σε εκθέσεις και σε πελάτες για ενίσχυση του πελατολογίου, καθώς και για λόγους έρευνας και αναζήτησης νέων συνεργασιών και έλεγχου των ανταγωνιστικών προϊόντων. Οι εργαζόμενοι στο τμήμα συντονισμένα προσπαθούν και είναι αρμόδιοι για την σωστή εξυπηρέτηση των πελατών, των παραγγελιών των φορτώσεων και του after sales service.

Για να μπορέσει να επιτευχθεί αυτό διοργανώνονται τακτικά συναντήσεις που αφορούν την οριοθέτηση των στόχων και του προϋπολογισμού, ενώ στη συνέχεια παρακολουθείται η επίτευξη των στόχων. Από όλους γίνεται μια συνεχής προσπάθεια για βελτίωση της εικόνας της εταιρίας και ανάπτυξής της στο διεθνές περιβάλλον. Στη λειτουργία του τμήματος σημαντικό ρόλο για τη ρευστότητα της επιχείρησης παίζει ο έλεγχος υπολοίπων των λογαριασμών πληρωμών των πελατών και αντίστοιχα η τήρηση των ορίων πληρωμής. Μια ακόμη λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος έχει να κάνει με τη στενή συνεργασία του με το τμήμα μάρκετινγκ και το τμήμα προμηθειών προκειμένου να εξεταστούν σενάρια ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Η εταιρία έχει κατορθώσει να βγει αλώβητη από την οικονομική κρίση που πλήττει την Ελλάδα τα τελευταία χρόνια και παρουσιάζει μακροπρόθεσμα σταδιακή ανάπτυξη. Μετά το 2010 μάλιστα παρουσιάζει σαφή βελτίωση στη διεθνή της παρουσία. Πιο συγκεκριμένα, ο προσανατολισμός της γίνεται κατά βάση εξαγωγικός, ενώ μόλις το 9% της παραγωγής της κατευθύνεται προς την ελληνική αγορά την τετραετία 2011-2014. Η

εξαγωγική της δραστηριότητα τη διετία 2015-2016 κατευθύνεται κατά 59% προς την Ευρώπη, κατά 16% προς την Αμερική και τον Καναδά, κατά 11% στην Αυστραλία, 5% στην Ελλάδα και 9% στις υπόλοιπες χώρες. Με άλλα λόγια, το 95% του κύκλου των εργασιών της εταιρίας αφορά εξαγωγές.

Οι χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι πάνω από 55 σε όλες τις ηπείρους του κόσμου. Με βάση την αξία των εξαγωγών οι μεγαλύτεροι πελάτες της είναι η Γερμανία, οι Η.Π.Α., η Σουηδία, η Αυστραλία, η Νέα Ζηλανδία, ο Καναδάς, το Ισραήλ, η Αγγλία, η Γαλλία, η Νορβηγία, η Φιλανδία και η Σαουδική Αραβία. Οι προαναφερόμενες χώρες αντιπροσωπεύουν το 15-20% του συνόλου των εξαγωγών, ενώ αντιστοιχούν στο 70-75% του συνολικού κύκλου εργασιών της εταιρίας. Αντιλαμβάνεται κανείς ότι οποιαδήποτε μεταβολή στις καταναλωτικές συνήθειες αυτών των χωρών ως προς τις προτιμήσεις τους στα προϊόντα που εξάγει η εταιρία, θα έχει τεράστιες αρνητικές επιπτώσεις για αυτήν.

Σε διεθνές πλαίσιο κατά μέσο όρο η Ελλάδα εξάγει το ένα τρίτο του ελαιόλαδου που παράγει¹⁶. Χαρακτηριστικό είναι ότι από την συνολική παραγωγή μόλις το 27% φτάνει στο στάδιο της τυποποίησης, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά για την Ισπανία και την Ιταλία είναι 50% και 80%. Το συγκεκριμένο ποσοστό είναι ελάχιστο σε σχέση με ανταγωνιστικές χώρες στον χώρο του ελαιόλαδου όπως είναι η Ισπανία και η Ιταλία. Η Ελλάδα και η Ισπανία εξάγουν στην Ιταλία σε τιμές περίπου 2,2 ευρώ ανά κιλό και στη συνέχεια η Ιταλία το εξάγει σε τιμές περίπου 3,5 ευρώ ανά κιλό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα στην Ιταλία οι επανεξαγωγές να καλύπτουν το 1/3 της διεθνούς αγοράς τυποποιημένου ελαιόλαδου και αποφέρουν στην Ιταλία υπεραξία της τάξης του 1,3 ευρώ το κιλό. Οι Έλληνες απορροφούν σχεδόν τα 2/3 της συνολικής παραγωγής από την οποία το 75% είναι χύμα ελαιόλαδο.

Συγκριτικά με την Ισπανία και την Ιταλία η Ελλάδα υπερέρχει ως προς την ποιότητα του τελικού προϊόντος και αυτό αποδεικνύεται από τα ποσοστά εξαιρετικού παρθένου ελαιόλαδου που παράγεται. Η Ελλάδα παράγει κατά 80% εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο, ενώ η Ιταλία και η Ισπανία παράγουν 65% και 30% αντίστοιχα. Καθώς η προσφορά είναι μεγάλη σημαντικό ρόλο για την πορεία των πωλήσεων του ελληνικού ελαιόλαδου παίζει η διαφοροποίηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

¹⁶ www.ypaithros.gr/endiiferonta-stoixeia-gia-elaiolado-kai-epitrapezia-elia/

Η παραγωγή ελιών παρουσιάζει μια σχετική σταθερότητα την τετραετία 2012-2015. Η Ισπανία είναι η πρώτη στην παραγωγή τους στην Ε.Ε.. Εκτός συνόρων Ε.Ε. σημαντική παραγωγική δυναμικότητα παρουσιάζουν και οι άλλες μεσογειακές χώρες όπως η Αίγυπτος και η Τουρκία, ενώ σημαντική δυναμικότητα επιδεικνύουν και οι χώρες της Αμερικής.

Όσον αφορά στην κατανάλωση επιτραπέζιων ελιών η Ελλάδα παρουσιάζει αρκετά χαμηλά ποσοστά καθώς βρίσκεται στην 7η θέση μεταξύ των χωρών της Ε.Ε. με 17,7 χιλιάδες τόνους. Εξαιρετικά μεγάλη κατανάλωση παρουσιάζουν οι χώρες της Μέσης Ανατολής και της Βόρειας Αφρικής. Παράλληλα καλές καταναλωτικές αγορές θεωρούνται οι ΗΠΑ και η Βραζιλία.

Όσον αφορά στις εξαγωγές τα πρωτεία κατέχει η Ισπανία σε παγκόσμιο επίπεδο. Η Ελλάδα παρουσιάζει σταδιακή αύξηση και βρίσκεται στη 2η θέση μεταξύ των χωρών της Ε.Ε.. Η πορεία της είναι πολύ πιο θετική από αυτή του ελαιόλαδου, καθώς εξάγεται το 80% της εγχώριας παραγωγής το οποίο αντιστοιχεί περίπου σε 170.000 τόνους. Η αύξηση που παρουσιάζεται σχετίζεται με την υιοθέτηση προϊόντων που ανήκουν στη μεσογειακή διατροφή από μεγάλη μερίδα ανθρώπων που έχουν υιοθετήσει ένα πιο υγιεινό τρόπο ζωής. Οι επιτραπέζιες ελιές θεωρούνται προϊόντα υγιεινής διατροφής τα οποία εντάσσονται στην μεσογειακή δίαιτα.

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να αναφερθούν κάποια γενικά στοιχεία που αφορούν στο διεθνές περιβάλλον και τα χαρακτηριστικά τα οποία μπορεί να εκμεταλλευτεί η χώρα μας για να προωθήσει τα ελληνικά προϊόντα ελαιόλαδου και επιτραπέζιων ελιών. Η ελιά Καλαμών έχει μεγάλη απήχηση στις ΗΠΑ με την ονομασία Kalamata Olive και θεωρείται η νούμερο ένα βρώσιμη ελιά. Πιο συγκεκριμένα, μεγάλη επιτυχία παρουσιάζουν οι εκπυρηνωμένες ελιές Καλαμών. Πολλά στοιχεία μπορούν να βελτιωθούν ώστε να αυξηθούν οι εξαγόμενες ποσότητες αυτού του είδους ελιάς. Για παράδειγμα, να μειωθεί η περιεκτικότητα της ελιάς σε αλάτι (λόγω και του υγιεινού τρόπου διατροφής που ακολουθείται από μεγάλη μερίδα του κόσμου) ή να αποφεύγονται τα υπολείμματα κουκουτσιού.

Στον αντίποδα βρίσκονται οι εξαγωγές στη Γαλλία όπου και πάλι τα πρωτεία κατέχει η ελιά Καλαμών. Τα κανάλια διανομής του συγκεκριμένου προϊόντος είναι οι υπεραγορές και πολυκαταστήματα τα οποία εξειδικεύονται στην πώληση υψηλής ποιότητας προϊόντων, στις λαϊκές αγορές και μικρά παντοπωλεία. Εξίσου γνωστές στη Γαλλία είναι και οι ελιές με την ονομασία «Olives a la grecque». Δημιουργείται λοιπόν μια

ευκαιρία στη Γαλλία την οποία μπορεί να εκμεταλλευτεί η εξεταζόμενη επιχείρηση. Παρακάτω γίνεται μια μικρή περιγραφή της παραγωγικής διαδικασίας της ελιάς προκειμένου να καταδειχθεί η ποιότητα του τελικού προϊόντος.

Παραγωγική διαδικασία

1. Συλλογή με το χέρι από δίκτυο 17 μεσιτών και 3000 παραγωγών σε όλη την Ελλάδα με στοιχεία για τις πρώτες ύλες.
2. Αφιξη στο εργοστάσιο όπου ξεκινούν οι έλεγχοι του καρπού, η διαλογή τους και η μεταφορά τους στις δεξαμενές για την επεξεργασία της ζύμωσης.
3. Ζύμωση με φυσικό τρόπο και συνεχή έλεγχο από εξειδικευμένο προσωπικό. Οι δεξαμενές ανέρχονται σε πάνω από 1100 με δυνατότητα αποθήκευσης 16.000 λίτρα η καθεμία.
4. Διαλογή πρώτα οπτική για ταξινόμηση με βάση το χρώμα και μετά σε μεγέθη.
5. Επεξεργασία ανάλογα με τις απαιτήσεις των πελατών (π.χ. γεμιστές, κύβους, φέτες, εκπ/νες).
6. Συσκευασία με τις προδιαγραφές των πελατών (βάζα από γυαλί, πλαστικές σακούλες, βαρέλια, κουβάδες, μεταλλικά δοχεία, σακούλες κενού) κατά την οποία εργάζονται έως 8 γραμμές παραγωγής ταυτόχρονα.
7. Αποθήκευση και φόρτωση σε κλειστές αποθήκες με τις κατάλληλες συνθήκες.

Στα δυνατά στοιχεία της εταιρίας είναι η σχέση εμπιστοσύνης με τους 5.000 παραγωγούς της στα 60 χρόνια παρουσίας στο τομέα της βιομηχανίας ελιών. Η συνεχής επικοινωνία και υποστήριξη σε όλα τα στάδια οδηγούν στην καλύτερη δυνατή ποιότητα του τελικού προϊόντος. Το σημαντικότερο ανταγωνιστικό στοιχείο της επιχείρησης είναι οι σχέσεις αυτές που έχει αναπτύξει με τους παραγωγούς και η εμπιστοσύνη που έχουν μεταξύ τους.

Τα είδη ελιάς που διαχειρίζεται η εταιρία είναι η Χαλκιδικής η οποία αντιπροσωπεύει το 50% της παραγωγής, η Καλαμών η οποία αντιπροσωπεύει το 20% της παραγωγής και η Κονσερβολιά η οποία αντιπροσωπεύει το 25% της παραγωγής για την περίοδο 2015. Εκτός από μεγάλη ποικιλία στην επεξεργασία η εταιρία διαθέτει και μεγάλη ποικιλία στις συνταγές και αυτό αποτελεί άλλο ένα ανταγωνιστικό χαρακτηριστικό της.

Ακόμη, χειρίζεται σταφιδωμένες ελιές Θάσου, τσακιστές Ναυπλίου, δαμασκηνοελιές συμβατικής και βιολογικής καλλιέργειας¹⁷.

Ένα ακόμη πλεονέκτημα – δύναμη για την επέκταση της επιχείρησης στο εξωτερικό είναι η πληθώρα συσκευασιών που διαθέτει για τους πελάτες της. Προσφέρει μια σημαντική διαφοροποίηση η οποία είναι ικανή για να πείσει τον πελάτη να επιλέξει αυτή την εταιρία.

Επίσης, πλεονέκτημα αποτελεί η διασφάλιση της ποιότητας προϊόντων η οποία εξασφαλίζεται με τα πιστοποιητικά ISO, IFS, BRC, KOSHER. Η εταιρία φροντίζει για τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας τηρώντας αυστηρά πρότυπα ποιότητας και προσπαθεί για τη συνεχή βελτίωσή τους.

Μεγάλη έμφαση δίνεται ακόμη στην δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων ώστε να καταστεί πρωτοπόρος και να ενισχύσει τη διαφορετικότητά της έναντι των ανταγωνιστών.

Σημαντικό κομμάτι είναι αυτό της προώθησης των προϊόντων. Εκτός από την ανώτερη ποιότητα είναι απαραίτητη η έμφαση στο σχεδιασμό και την προώθηση των τελικών προϊόντων. Οι διεθνείς εμπορικές εκθέσεις στις οποίες συμμετέχει η εταιρία είναι σε θέση να προσδώσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της οι οποίοι επιλέγουν άλλες μεθόδους προώθησης των προϊόντων τους στο εξωτερικό. Εκθέσεις στις οποίες συμμετέχει η εταιρία είναι οι εξής:

- FE –Λονδίνο, Ηνωμένο Βασίλειο
- PLMA – Άμστερνταμ, Ολλανδία
- Sial – Παρίσι, Γαλλία και Βραζιλία
- Anuga – Κολωνία, Γερμανία
- Fancy Food – Νέα Υόρκη, Η.Π.Α.
- Gulfood – Ντουμπάι, Αραβικά Εμιράτα
- Food Expo – Ελλάδα
- ProdExpo – Μόσχα, Ρωσία
- Igeho – Βασιλεία, Ελβετία
- Alimentaria – Βαρκελώνη, Ισπανία

Με την παρουσία της σε αυτές τις εκθέσεις είναι σε θέση να ανοίξει διάυλο επικοινωνίας απευθείας με προμηθευτές, πελάτες και συνεργάτες, απευθύνεται σε

¹⁷ <http://www.newmoney.gr/oles-oi-eidiseis/296356-l-konstantopoulos-konstantopoulos-a-e-olymp-i-makedoniki-biomixania-pou-eksagei-to-95-tis-paragogis-tis>

διαφορετικό κοινό, έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την εικόνα της επιχείρησης, των προϊόντων και των δυνατοτήτων που προσφέρει στους πελάτες της. Επίσης, της δίνεται η δυνατότητα να καταγράφει τον παλμό της αγοράς στο άμεσο μέλλον και ευνοεί την πρόσβαση της σε δύσκολες επαφές. Το κοινό που επισκέπτεται τέτοιου είδους εκθέσεις είναι εξειδικευμένο και οι πιθανότητες εύρεσης των κατάλληλων συνεργατών ή των επιθυμητών πελατών είναι περισσότερες. Έχει ακόμη την ευκαιρία να παρακολουθήσει τον ανταγωνισμό και να συγκρίνει τις δυνάμεις της με άλλες εταιρίες του χώρου. Φυσικά, για να γίνουν όλα αυτά και να μπορέσει να αξιοποιήσει στο έπακρο την παρουσία της σε εκθέσεις του εξωτερικού είναι να γίνει σωστός και πλήρης σχεδιασμός της παρουσίας της εκεί.

Ασφαλώς η στρατηγική αυτή έχει και κάποια μειονεκτήματα. Αρχικά, το κόστος συμμετοχής σε αυτές τις εκθέσεις συνήθως είναι αρκετά υψηλό και αν μια επιχείρηση δεν έχει ικανοποιητική εμπειρία με τις συμμετοχές της σε άλλες εκθέσεις είναι δύσκολο να μπορέσει να εκτιμήσει και την αποτελεσματικότητα της συμμετοχής της. Το προσωπικό το οποίο θα απασχοληθεί για την προετοιμασία και την παρουσία σε μια έκθεση δεν θα απασχολείται σε άλλες εργασίες εξίσου σημαντικές. Τέλος, δεν είναι εφικτό να γνωρίζει η επιχείρηση εκ των προτέρων ποιοι θα επισκεφτούν την έκθεση και κατά πόσο αυτοί αποτελούν κοινό στο οποίο μπορεί να απευθυνθεί με βάση τα χαρακτηριστικά της.

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούν ορισμένες στρατηγικές διαφοροποίησης τις οποίες εφαρμόζει με επιτυχία η επιχείρηση κατά την επέκτασή της στο εξωτερικό. Σύμφωνα με τον Προκόπη Κωνσταντόπουλο, διευθύνων σύμβουλος της εταιρίας, οι ελληνικές ελιές παραμένουν υψηλά στις προτιμήσεις των καταναλωτών της Αυστραλίας ιδιαίτερα αφού προστέθηκαν στην πίτσα. Οι ελληνικές ελιές πέτυχαν αύξηση του μεριδίου της στην αυστραλιανή αγορά 6,5 φορές από το 1990¹⁸.

Μεγάλα περιθώρια διείσδυσης υπάρχουν και στη Γερμανία όπου η κατανάλωση έχει αυξηθεί από το 1990 3 φορές. Στην χώρα παρατηρείται μεγάλη κατανάλωση σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα κατά τα οποία αγοράζουν την ελιά από τοπικά σούπερ μάρκετ τα οποία όμως δεν πουλάνε το προϊόν όλο τον χρόνο.

Η επιχείρηση επιλέγει το Βέλγιο για τις νέες καινοτομίες που έχει να παρουσιάσει στο καταναλωτικό της κοινό. Εκεί η κατανάλωση ελιάς παραμένει σε σταθερά και υψηλά

¹⁸ <http://www.fortunegreece.com/article/simantika-kerdi-gia-tin-konstantopoulos-olymp/>

επίπεδα γιατί υπάρχουν επιχειρηματίες οι οποίοι έχουν προωθήσει στην αγορά προϊόντα όπως οι φρέσκιες ελιές.

Στην Αγγλία παρά το ότι έχει αυξησει η επιχείρηση τις πωλήσεις της από το 1990 εντούτοις παραμένει μια αγορά με προοπτικές, καθώς ελιές γεύεται μόλις το 20% του πληθυσμού και με κατανάλωση όχι για όλο τον χρόνο.

Προκειμένου η επιχείρηση να συμπίπτει το κόστος όσο γίνεται περισσότερο επέλεξε την Αλβανία ως μέρος γέμισης της εκπυρηνωμένης ελιάς και στην συνέχεια την επανεισαγωγή της για τη συσκευασία και εξαγωγή.

Σημαντική είναι και η κίνηση που έκανε η επιχείρηση με την σύναψη συμφωνιών με προμηθεύτριες και ομοειδείς επιχειρήσεις ώστε να μπορεί να προστατευτεί από πιθανή έλλειψη σε πρώτες ύλες και διακυμάνσεις στη ζήτηση.

Η εμπειρία που διαθέτει πλέον η επιχείρηση στην εξαγωγική της δραστηριότητα την έχει προμηθεύσει με τα κατάλληλα εργαλεία για την αντιμετώπιση μελλοντικών κινδύνων. Για παράδειγμα, η εταιρία έκανε εξαγωγή σε μια χώρα υψηλού πολιτικού κινδύνου στη Λατινική Αμερική και ενώ τα εμπορεύματα έφτασαν στην χώρα και ο πελάτης προχώρησε στην εξόφληση, δεν ολοκληρώθηκε ποτέ η αγοραπωλησία εξαιτίας πραξικοπήματος και επακόλουθου εμπάργκο. Ακόμη, τα πρόσφατα capital controls στην Ελλάδα επηρέασαν ακόμη και καταξιωμένες επιχειρήσεις στον κλάδο των τροφίμων. Ωστόσο, η Olymp κατόρθωσε να μην επηρεαστεί εξαιτίας της σχέσης εμπιστοσύνης που έχει αναπτύξει με τους πελάτες και τους προμηθευτές της. Άλλοι κίνδυνοι τους οποίους έχει αντιμετωπίσει είναι λόγω απεργιών των λιμανιών ή κλεισίματος συνόρων ή δρόμων. Τέτοιου είδους περιστατικά μπορούν να οδηγήσουν στην καταστροφή μια επιχείρηση αν πρόκειται για σημαντικές προθεσμίες παράδοσης.

Συνοπτικά με βάση την ανάλυση SWOT για την επιχείρηση προκύπτουν τα εξής:

Δυνάμεις

- Ποιοτικό προϊόν λόγω ανώτερων πρώτων υλών
- Ευελιξία στην παραγωγή λόγω ποικιλίας στη συσκευασία
- Δυνατότητα επεξεργασίας και συσκευασίας (καθετοποίηση)
- Εμπειρία στελεχών
- Πιστοποιήσεις
- Ευρεία γκάμα προϊόντων
- Άμεση πρόσβαση σε πρώτες ύλες

Αδυναμίες

- Μη αναγνωρισμένο brand
- Εξάρτηση από την σοδειά
- Αδυναμία διαφοροποίησης προμηθευτών
- Δίκτυο διανομής
- Εξάρτηση από πελάτες
- Κακή εικόνα χώρας
- Εθνική στρατηγική προβολής

Ευκαιρίες

- ΠΟΠ προϊόντα
- Αύξηση διεθνούς κατά κεφαλήν κατανάλωσης
- Ταύτιση με υγιεινή διατροφή
- Ενδυνάμωση brand
- Προώθηση νέων προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας
- Άνοιγμα νέων αγορών
- Ανταπόκριση στις αυξημένες παραγωγικές απαιτήσεις
- Τουρισμός

Απειλές

- Αύξηση παραγωγής επιτραπέζιας ελιάς από ανταγωνιστές άλλων χωρών
- Οικονομικά προβλήματα κλάδου
- Αδυναμία ανταπόκρισης στην αυξημένη ζήτηση
- Μη εδραίωση στις αγορές

Μια πρόταση για την στρατηγική της επιχείρησης είναι η ανάπτυξη νέων συνταγών ή/και νέων συσκευασιών είτε υφιστάμενων είτε νέων για τις εκθέσεις λιανικού εμπορίου στις οποίες συμμετέχει. Ακόμη, πρέπει να εξετάσει και να στοχεύσει σε προϊόντα μεγάλης προστιθέμενης αξίας τα οποία απευθύνονται σε αγορές υψηλής ή αυξανόμενης ζήτησης και υψηλής αγοραστικής δύναμης όπως είναι οι ΗΠΑ, ο Καναδάς, η Ιαπωνία, η Ν. Κορέα, η Μ. Βρετανία και η Σκανδιναβία. Μια άλλη πρόταση αποτελεί ο επανασχεδιασμός με στόχο την εδραίωση του brand της εταιρίας και των προϊόντων στο εξωτερικό με επιμονή και συνέπεια στην καθιέρωση ΠΟΠ προϊόντων της ώστε να υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο εξωτερικό.

Η εταιρία έχει καταφέρει να τηρεί αυστηρές προδιαγραφές κατασκευής και δίνει έμφαση στην παραγωγική ευελιξία και αποτελεσματική εφαρμογή και διαχείριση των απαιτήσεων όλων των συστημάτων υγιεινής, ασφάλειας και ποιότητας και την επίτευξη

ανταγωνιστικών παραγωγικών δεικτών. Αυτό διαφαίνεται και από τις πιστοποιήσεις διεθνών προτύπων που διαθέτει (IFS).

Η ερευνητική ομάδα που διαθέτει η εταιρία γνωρίζει πολύ καλά τη δουλειά της και τις απαιτήσεις των καταναλωτών τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Για αυτό συνεχώς προωθεί στην αγορά νέα και καινοτόμα προϊόντα όπως πρωτοποριακά προϊόντα antipasti (λαχανικά γεμιστά με τυρί), πιπεριές και τουρσιά, πάστες ελιάς, λιαστή ντομάτα, κάπαρη.

Η εταιρία έχει καθαρά εξαγωγικό προσανατολισμό με κύριες χώρες προορισμού εκτός της Ευρώπης (ΗΠΑ, Καναδά, Νότια Αμερική, Αυστραλία και αραβικές χώρες) με εξαγωγές πολλών χιλιάδων τόνων ελιάς ετησίως. Αποτελεί μια από τις επιχειρήσεις οι οποίες άδραξαν την ευκαιρία της παγκοσμιοποίησης και της ευκολίας αναγνώρισης brand παγκοσμίως και διακινεί σήμερα σχεδόν το ένα πέμπτο της ελληνικής εγχώριας παραγωγής ελιάς¹⁹.

4.2. Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η ταυτότητα και η εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρίας OLYMP – Κωνσταντόπουλος. Παρουσιάζεται η ιστορική διαδρομή της, αναλύεται ο εξαγωγικός της χαρακτήρας, το οργανόγραμμά της, οι στρατηγικές επιλογές της για δραστηριοποίηση στο εξωτερικό . Ακόμη, αναλύθηκε η παραγωγική διαδικασία που ακολουθεί, ο τρόπος και ο τόπος προώθησης των προϊόντων της και μια ανάλυση SWOT για την ίδια. Τέλος, γίνονται ορισμένες προτάσεις για την ανάπτυξη της στρατηγικής της.

¹⁹ <http://www.iatap.gr/%CE%B4%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CF%85%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%86%CE%BF%CF%81-2/>

Συμπεράσματα και Προτάσεις

Στόχος της εργασίας ήταν να παρουσιαστούν οι δυνατότητες του λιανικού εμπορίου τροφίμων ως προς την εξαγωγιμότητα των ελληνικών προϊόντων και τις ευκαιρίες που ανοίγονται τόσο στην Ε.Ε. όσο και εκτός αυτής. Τα ελληνικά αγροτικά προϊόντα διακρίνονται για την ποιότητά τους, αναγνωρίζονται ως κομμάτι μιας υγιεινής διατροφής την οποία τείνουν πολλοί άνθρωποι παγκοσμίως να υιοθετούν στην καθημερινότητά τους και χαρακτηρίζονται για την αξιοπιστία τους.

Τα κίνητρα όπως και τα εμπόδια της διεθνοποίησης μιας ελληνικής εταιρίας στις μέρες μας είναι πολλά. Ωστόσο, ο ζυγός κλίνει προς τη μεριά των πλεονεκτημάτων έναντι των μειονεκτημάτων ενός πιθανού ρίσκου αύξησης της εξαγωγικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης τροφίμων. Οι κίνδυνοι είναι πολλοί και στα εγχώρια σύνορα καθώς ο ανταγωνισμός είναι έντονος και η οικονομική κρίση στην χώρα μας δεν έχει παύσει.

Οι εξαγωγές είναι μια από τις πιο συχνά συναντώμενες στρατηγικές διεθνοποίησης στην οποία έχουν μεγάλη εμπειρία εδώ και χρόνια και πολλές ελληνικές επιχειρήσεις σε διάφορους κλάδους. Η Ελλάδα διακρίνεται για την εξαγωγική της δραστηριότητα σε βασικά διατροφικά προϊόντα όπως είναι τα γαλακτοκομικά, το λάδι, η φέτα και η ελιά. Ο ανταγωνισμός κυρίως στην Ευρώπη είναι έντονος (Ιταλία, Ισπανία) ωστόσο η Ελλάδα διαθέτει ποιοτικά χαρακτηριστικά και φήμη τα οποία την τοποθετούν σε υψηλή προτίμηση των ξένων καταναλωτών. Η τάση που επικρατεί παγκοσμίως για υγιεινή διατροφή και υιοθέτηση μεσογειακού τύπου τροφίμων έχει συνδράμει προς τη σωστή κατεύθυνση προκειμένου τα ελληνικά διατροφικά προϊόντα να προτιμώνται από τους μη εγχώριους καταναλωτές. Ο τουρισμός στην χώρα μας έχει παίξει εξίσου σημαντικό ρόλο στην αναγνώριση των προϊόντων μας.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον της Ευρώπης παρέχει κάποια πλεονεκτήματα κυρίως οικονομικά ωστόσο δεν αποτελεί το μόνο ελκυστικό περιβάλλον για τις εταιρίες τροφίμων οι οποίες έχουν ξεκινήσει δειλά την εξαγωγική τους δραστηριότητα ή σκοπεύουν στο άμεσο μέλλον να την ξεκινήσουν. Ευκαιρίες υπάρχουν παντού και οι πιστοποιήσεις Halal & Kosher αποτελούν ένα παράδειγμα ευκαιρίας του σήμερα το οποίο πρέπει οι ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων οι οποίες πληρούν τα βασικά κριτήρια ή είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα κριτήρια των πιστοποιήσεων αυτών να αξιοποιήσουν άμεσα και με συνέπεια. Η οικονομική κρίση μπορεί να έχει προκαλέσει πολλά και μεγάλης έκτασης προβλήματα και εμπόδια στις ελληνικές επιχειρήσεις,

ωστόσο έχει δημιουργήσει το κατάλληλο έδαφος ώστε οι επιχειρήσεις να έχουν ανοιχτά τα μάτια τους και τα αυτιά τους σε κάθε ενδεχόμενο διαφορετικής ανάπτυξης και εξέλιξής τους.

Μετά το πέρας της θεωρητικής ανάλυσης της επέκτασης των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων μέσω των εξαγωγών κρίθηκε σκόπιμο να μελετηθεί μια περίπτωση ελληνικής επιχείρησης η οποία έχει καταφέρει να εξέλθει σχεδόν αλώβητη από την κρίση που πλήττει την τελευταία δεκαετία την χώρα και μάλιστα με διέξοδο τις εξαγωγές. Η Olymp – Κωνσταντόπουλος έχει εδραιώσει τις πωλήσεις της προς το εξωτερικό με ζηλευτό τρόπο και έχει χαράξει την δική της στρατηγική και πολιτική πορεία στον χάρτη του λιανικού εμπορίου τροφίμων όχι μόνο στην Ευρώπη αλλά και εκτός των συνόρων της.

Τα οικονομικά μεγέθη της μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρο για άλλες μικρές ή και μεσαίες επιχειρήσεις στον κλάδο των τροφίμων οι οποίες έχουν τη δυνατότητα επέκτασης και επιτυχίας σε ένα διεθνές περιβάλλον. Οι πωλήσεις της εταιρίας έχουν σαφή στόχευση προς το εξωτερικό, το branding και η φιλοσοφία της έχει προσαρμοστεί στη νοοτροπία και λογική των αγορών τις οποίες έχει προσεγγίσει και ανταποκρίνεται στις ανάγκες και επιθυμίες τους.

Είναι χαρακτηριστικό ότι την περίοδο Ιουλίου 2016 – Ιουνίου 2017 η εταιρία κατέγραψε 41,67 εκατομμύρια ευρώ έσοδα παρουσιάζοντας 10% σχεδόν αύξηση σε σχέση με την προηγούμενη οικονομική χρήση με την πλειοψηφία αυτού του ποσοστού να προέρχεται από τις βιομηχανικές της δραστηριότητες²⁰. Η στρατηγική που έχει ακολουθήσει όσον αφορά τις πωλήσεις της κατέστη ιδιαίτερα επιτυχημένη. Με σταδιακά αλλά στέρεα βήματα κατάφερε να εδραιώσει τη θέση της στο εξωτερικό παρά το γεγονός ότι στην Ελλάδα τα προϊόντα της δεν είναι γνωστά. Καταφέρνει χρόνο με τον χρόνο να αποδίδει ακόμη καλύτερα και να καινοτομεί στην ποικιλία των προϊόντων που παράγει με τη διαθέσιμη πρώτη ύλη. Αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για πολλές επιχειρήσεις στον κλάδο των τροφίμων οι οποίες έχουν καλό προϊόν αλλά είτε εξαιτίας του ανταγωνισμού είτε της μη επιτυχημένης στρατηγικής μάρκετινγκ δεν έχουν καταφέρει να εδραιώσουν την εξαγωγική τους δράση.

Η μελέτη της εταιρίας Olymp κατέδειξε πόσο σημαντικός είναι ο σχεδιασμός της δράσης αλλά και η ύπαρξη συντονισμένων τμημάτων και ανθρώπινου δυναμικού το

²⁰ <http://www.inr.gr/?p=a3194>

οποίο να απασχολείται αποκλειστικά με την εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης. Αν σήμερα μια επιχείρηση προσφέρει «προσωποποιημένη» εξυπηρέτηση προσφέροντας ποιοτικό προϊόν λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της και παράλληλα προβαίνει και στις απαραίτητες προσαρμογές του προϊόντος της, τότε είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα επιτύχει. Απαιτούνται ασφαλώς κεφάλαια για επενδύσεις πάγιες που αφορούν την παραγωγική διαδικασία του προϊόντος αλλά και ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει βασικό ρόλο στην έκβαση του αποτελέσματος.

Μια πρόταση για μελλοντική έρευνα θα ήταν να εξεταστούν επιχειρήσεις οι οποίες τώρα ξεκινούν την εξαγωγική τους δραστηριότητα είτε στην Ευρώπη είτε αλλού και ανήκουν στον κλάδο των τροφίμων. Ακόμη, θα μπορούσαν να εξεταστούν τα βασικά οικονομικά μεγέθη της παρούσας μελέτης περίπτωσης και να καταδειχθεί από ποιες χώρες προκύπτει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους ή μεγαλύτερο κενό στην προσφορά προϊόντων όπως η ελιά και τα λάδι.

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

1. ICAP (2016), Κλαδική μελέτη Supermarkets
2. ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2017) Δελτίο Τύπου, Έρευνα διάρθρωσης επιχειρήσεων έτος 2015, Ελληνική Στατιστική Αρχή, Πειραιάς
3. ΣΕΒ (2013), Ο τομέας των τροφίμων: Μηχανισμός Διάγνωσης των Αναγκών των Επιχειρήσεων σε επαγγέλματα και δεξιότητες, Κείμενο προς Διαβούλευση
4. ΣΕΒ (2015), Μηνιαίο Δελτίο Οικονομικής Δραστηριότητας, Συγκυρία και Επιχειρήσεις
5. ΣΕΒ, Εγχειρίδιο εξαγωγών Π3.2.1., Trawbor
6. Σοφία Σκορδίλη (2008), Όψεις της αγρο-τροφικής παγκοσμιοποίησης: Γεωγραφικοί μετασχηματισμοί των δικτύων προμήθειας αγρο-τροφικών προϊόντων,, Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών 125^A, σελ. 131-161.
7. Τράπεζα της Ελλάδος (2017), Οικονομικό Δελτίο, Τεύχος 45, Τράπεζα της Ελλάδος, Ευρωσύστημα, Αθήνα
8. Χατζηδημητρίου Ιωάννης (2000), Εισαγωγή στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες: Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Θεσσαλονίκη
9. Χατζηδημητρίου Ιωάννης (2003), Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες, Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Ξένη βιβλιογραφία

10. Bianchi Constanza (2008), Retail internationalization for emerging markets: case study evidence from Chile, International Marketing Review, Vol. 26, Issue 2, pp. 221-243
11. Nicholas Alexander (2011), British overseas retailing, 1900-60: International firm characteristics, market selections and entry modes, Business History, Vol. 53 (4), pp.530-556

12. Goudarz Azar (2014), Food Culture Distance as a Predictor of Foreign Market Selection: The Case of Swedish Food Experts, *Journal of Food Products Marketing*, Vol. 20 (1), pp.75-97
13. Veronica Baena & Julio Cervino (2012), International franchise expansion of service chains: insights from the Spanish market, *The Service Industries Journal*, Vol 32 (7), pp. 1121-1136
14. Steve Burt (2010), Retailing in Europe: 20 years on, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 20 (1), pp. 9-27
15. Dawson John (2001), Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization, *British Journal of Management*, Vol. 12, pp. 253-266
16. Deloitte (2017), *Global Powers of Retailing*, Deloitte Touche Tohmatsu Limited
17. Durand Cedric (2007), Externalities from foreign direct investment in the Mexican retailing sector, *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 31, Issue 3, pp. 393-411
18. Eldrede Tinashe Kahiya (2013), Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures, *Journal Int.Entrep.* Vol 11, pp. 3-29, Springer Science
19. Evans Jody, Bridson Kerrie, Byrom John, Medway Dominic (2008), Revisiting retail internationalization: Drivers, impediments and business strategy, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, Issue 4, pp. 260 - 280
20. Hai Thi Hong Nguyenm, Steve Wood, Neil Wrigley (2013), The emerging food retail structure of Vietnam: Phases of Expansion in a post-socialist environment”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41, Issue 8, pp. 596-626
21. Raul Serrano, Marta Fernandez – Olmos and Vicente Pinilla (2015), International diversification and performance in agri-food firms, *Documento de Trabajo 2015 – 01*, Universidad de Zaragoza, Deposito Legal Z – 1411-2010
22. Bernhard Swoboda, Stefan Elsner, Dirk Morschett (2014), Preferences and Performance of International Strategies in Retail Sectors: An Empirical Study, *Long Range Planning*, Vol. 47, pp. 319-336, Science Direct, Elsevier
23. Steve Wood & Jonathan Reynolds (2014), Establishing Territorial Embeddedness within Retail Transnational Corporation (TNC) Expansion: The Contribution of Store Development Departments, *Regional Studies*, Vol. 48 (8), pp.1371-1390

24. Bill Vorley, Andrew Fearne, Derek Ray (2008), *Regoverning Markets: A Place for Small – Scale Producers in Modern Agrifood Chains?*, 1st Edition, Routledge, London
25. Neil Wrigley & Michelle Lowe (2010), *The Globalization of Trade in Retail Services*, OECD Experts Meeting on Distribution Services, Paris 17 November 2010

Διπλωματικές και άλλες εργασίες

26. Πτυχιακή εργασία Αγγελοπούλου Ιωάννα & Κουλίδου Μαρία (2017), *Η επίδραση της κρίσης στην οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων στον κλάδο τροφίμων και ποτών*, ΑΕΙ Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων, Αθήνα
27. Αθανασίου Ε. Κωνσταντίνος (2015), *Διεθνές λιανεμπόριο: Μελέτη περίπτωσης*, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς
28. Απέργη Γαβριέλλα (2013), *Διεθνοποίηση ελληνικών επιχειρήσεων: Προκλήσεις και ευκαιρίες κατά την διεθνοποίηση της εταιρίας UniSystems*, Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (E-MBA), Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς
29. Γρυμπογιάννη Ιωάννα (2009), *Στρατηγικές εισόδου σε νέες αγορές*, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Λογιστική και Χρηματοοικονομική, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
30. Δισέρη Μαρία (2011), *Προώθηση εξαγωγών ελληνικών τροφίμων ιδιαίτερης αξίας στην αγορά της Ελβετίας*, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για στελέχη επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
31. Κοσσυβά Ι. Δωροθέα (2009), *Στρατηγικές διεξόδου ελληνικών επιχειρήσεων στην Νοτιοανατολική Ευρώπη: Η περίπτωση ελληνικής επιχείρησης*, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς

32. Λαδογιάννη Παρασκευή (2013), Σχέδιο εξαγωγών για ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
33. Μόκια Μαρία (2015), Εξαγωγική επέκταση μιας επιχείρησης τροφίμων σε χώρες της ΕΕ, Διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
34. Μπούμπουρας Βασίλης (2009), Στρατηγικές εισόδου σε αναδυόμενες αγορές, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα
35. Σεβαστίδου Νίνα (2015), Οι ελληνικές εξαγωγές τροφίμων στη Ρωσική αγορά και οι αντιλήψεις των Ρώσων καταναλωτών απέναντι σε αυτά: Μελέτη περίπτωσης ελληνικού οίνου και ελαιόλαδου, Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα
36. Σωτηριάδου Φωτεινή Σύλβια (2015), Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων, στρατηγικές εισόδου στις διεθνείς αγορές και αντιμετώπισης κινδύνων: Διερεύνηση στο πλαίσιο της ελληνικής πραγματικότητας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Λογιστική και Χρηματοοικονομική, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
37. Τασούλα Νίκη (2016), Στρατηγικό σχέδιο διείσδυσης στις αγορές της Μέσης Ανατολής (Η περίπτωση της εταιρείας Koupas Motors), Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
38. Τόλιος Παναγιώτης (2015), «Στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης εξαγωγών ελληνικής εταιρίας τροφίμων», Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
39. Φουντουλάκης Νικόλαος (2013), Μελέτη στρατηγικής διεθνούς επέκτασης επιχειρήσεων στο λιανεμπόριο – Η περίπτωση της Wal- Mart, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς

Κατάλογος Αναφορών

1. <http://www.kathimerini.gr/920772/article/epikairothta/ellada/elstat-ereyna-gia-tis-statistikes-die8noys-emporioy-aga8wn>

2. <http://www.voria.gr/article/ups-klidi-i-exagoges-gia-tin-anaptixi-ton-mikromeseon-epichiriseon>
3. http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/48812/2015_07_Monthly_F.pdf
4. Madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm
5. www.seve.gr
6. export.gov
7. www.agora.mfa.gr
8. www.export.gov
9. www.rungismarket.com
10. Madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm
11. Gain.fas.usda.gov
12. <https://www.agronomist.gr/blog/blog/oi-pistopoiiseis-halal-kosher-os-efkairia-eksagogis-trofimon-se-nees-agores>
13. <https://left.gr/news/aystiroteroy-s-kanones-gia-ti-sfagi-zoon-me-methodoys-halal-kai-kosher-vazei-yp-agrotikis>
14. <http://www.kathimerini.gr/767128/article/oikonomia/epixeirhseis/diavathrio-gia-tis-ellhnikes-e3agwges-trofimwn-oi-8rhskeytikis--pistopoihseis--halal-kai-kosher>
15. <https://analyst.gr/2013/12/20/5316/>
16. www.ypaithros.gr/endiaferonta-stoixeia-gia-elaiolado-kai-epitrapezia-elia/
17. <http://www.newmoney.gr/oles-oi-eidiseis/296356-1-konstantopoulos-konstantopoulos-a-e-olymp-i-makedoniki-biomixania-pou-eksagei-to-95-tis-paragogis-tis>
18. <http://www.fortunegreece.com/article/simantika-kerdi-gia-tin-konstantopoulos-olymp/>
19. <http://www.iatap.gr/%CE%B4%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CF%85%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%86%CE%BF%CF%81-2/>
20. <http://www.inr.gr/?p=a3194>