

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Α.Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ



Θεσσαλονίκη 2002



ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Α.Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Εξάμηνο: ΣΤ

Μάθημα: **Διεθνές Μάρκετινγκ**

Υπεύθυνος καθηγητής: Δρ. Σαρμανιώτης Χρήστος

EXPORT MARKETING PLAN ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΡΟΫΧΩΝ

Εργασία των φοιτητών:
Παπαδόπουλου Χρήστου
Τσιάρτα Ελευθερίας

Θεσσαλονίκη 2002



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	1
I. EXECUTIVE SUMMARY.....	4
II. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
i. Σύντομο ιστορικό της επιχείρησης. Φιλοσοφία και πρακτική των ιδρυτών και του μανατζμεντ της εταιρίας.	5
ii. Τρέχουσα δυναμική της επιχείρησης. Οι γενικοί επιχειρηματικοί στόχοι.	5
III. ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΚΗΝΙΚΟ	6
IV. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	6
i. Τρέχουσες και αναμενόμενες / προβλεπόμενες κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές εξελίξεις.	6
ii. Διαμόρφωση του εμπορικού ισοζυγίου και του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών	7
iii. Εξελίξεις στον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Παραγωγή – Εξαγωγές – Εισαγωγές: μέγεθος, προορισμός ή προέλευση.....	7
IV. ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	8
i. Διαβλεπόμενες ευκαιρίες και απειλές για την επιχείρηση (S.W.O.T. Analysis). Επιχειρηματικοί στόχοι.	8
ii. Επενδύσεις. Τεχνολογική και Τεχνική υποδομή, συνεργασίες και προοπτικές.....	9
iii. Ιστορικό των εξαγωγών και προβλεπόμενες κινήσεις.....	9
iv. Εξαγωγική στρατηγική για την υπό προγραμματισμό περίοδο	9
1. Στόχοι εξαγωγικής στρατηγικής – ποσοτικοί, ποιοτικοί	9
2. Αγορές και πελάτες, στόχοι και προτεραιότητες. ανάλυση, χαρτογράφηση και περιγραφή των επιμέρους αγορών.	10
2.1. Μέγεθος, τάσεις και τμηματοποίηση	10
2.2. Προϊόντα.....	10
2.3. Μεριδία αγοράς.....	10
2.4. Τιμές	11
2.5. Φυσιονομία των δικτύων διάθεσης.....	11
2.6. Περιγραφή του τελικού αγοραστή – στόχου και της συμπεριφοράς του.	11
3. Πρόγραμμα δράσης.....	11
3.1. Πρόγραμμα προϊόντων. Υφιστάμενα και νέα προϊόντα.....	11
3.2. Δίκτυα διάθεσης, γενικά και ανά χώρα	12
3.3. Τιμολογιακή πολιτική	12
3.4. Πρόγραμμα προώθησης πωλήσεων	12
4. Οργάνωση των εξαγωγών της επιχείρησης	13
4.1. Περιγραφή της οργάνωσης – Αναδιοργάνωση - Εκπαίδευση και κίνητρα	13
5. Προϋπολογισμός εξαγωγών.....	13
5.1. Πωλήσεις ανά προϊόν και χώρα	13
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	14
ΠΙΝΑΚΕΣ.....	15
Πίνακας 1.....	15
Προέλευση των εισαγόμενων ετοίμων ενδυμάτων των χωρών μελών της Ε.Ε. κατά τα έτη 1989 & 1994	15
Πίνακας 2.....	15
Εξωτερικές Συναλλαγές	15
Πίνακας 3.....	16
Εξαγωγές Υφασμάτων ειδών για γυναίκες και κορίτσια κατά χώρα προορισμού (1997-1998).....	16
Πίνακας 4.....	16
Μέγεθος εγχώριας αγοράς γυναικείων υφασμάτων ενδυμάτων την περίοδο 1995-1998 (σε χιλ. τεμάχια)	16
Χάρτης.....	17
Χαρτογράφηση της Αγοράς	17



I. EXECUTIVE SUMMARY

Η επιχείρησή μας ιδρύθηκε το 1968 με φιλοσοφία το «**όσο το δυνατόν καλύτερη ποιότητα, ανεξαρτήτως προσωπικού κόστους**». Αφού ασχολήθηκε με διάφορα είδη ρουχισμού, σήμερα παράγει σχεδόν κατ' αποκλειστικότητα, **καλή καθημερινή, γυναικεία μπλούζα**.

Η δυναμικότητά της αυτή τη στιγμή είναι 10.000 με 20.000 τεμάχια μηνιαίως, τα οποία διοχετεύει σχεδόν εξ' ολοκλήρου στο εξωτερικό, αλλά, με την πρόσφατη επένδυσή της στις κτιριακές εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό της, η δυναμικότητά της θα αυξηθεί κατά το 1/3.

Βασικός στόχος της επιχείρησης για τα προσεχή δύο έτη είναι η είσοδος της στην Ελληνική αγορά γι' αυτό και προέβη στην παραπάνω επένδυση. Παράλληλα όμως της παρουσιάστηκε μια καλή όπως φαίνεται ευκαιρία για να εισαχθεί και στην αγορά της Γερμανίας.

Εδώ αξίζει να σημειώσουμε ότι μολονότι πρόκειται για Α.Ε. η διοίκησή της επαφίεται στο «ταλέντου» του ιδιοκτήτη - «αφεντικού» και δεν ασκούνται ιδιαίτερες γνώσεις και τεχνικές του μάρκετινγκ.

Αναλυτικότερα, η επιχείρηση «Talli Weijl» ανακάλυψε την επιχείρησή μας και φαίνεται να επιθυμεί τη συνεργασία μας. Επειδή, ουσιαστικά ο μόνος τρόπος προώθησης της δικής μας επιχείρησης είναι η καλή μας φήμη (όλα αυτά τα χρόνια έτσι αναπτύσσεται στην αγορά) βασική μας επιδίωξη είναι η απόλυτη ικανοποίηση του παραπάνω υποψήφιου πελάτη, που είναι και μία από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις της Γερμανίας.

Αναλύοντας και τις τρέχουσες εξελίξεις και συγκυρίες διαπιστώνουμε ότι η συγκεκριμένη επικείμενη συνεργασία αποτελεί μια καλή ευκαιρία για επέκταση της επιχείρησής μας και στη Γερμανική αγορά, η οποία είναι μεγάλη σε μέγεθος και το δικό μας εξειδικευμένο προϊόν εκεί βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης.

Συνοψίζοντας, όπως προκύπτει από το παρόν πλάνο μάρκετινγκ, η παραπάνω ευκαιρία είναι συμφέρουσα και θα αποτελέσει καλό εφιαλτήριο για την είσοδό μας στην εκεί αγορά και την περαιτέρω ανάπτυξή μας.



II. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιχείρηση, η περίπτωση της οποίας αναλύεται εδώ, είναι μία επιχείρηση παραγωγής ετοιμού γυναικείου ενδύματος, και ειδικότερα καλής, καθημερινής, γυναικείας μπλούζας, που εδρεύει στην περιοχή Διαβαλκανικού στη Θεσσαλονίκη. Η υπεύθυνη που μας έδωσε τις σχετικές πληροφορίες ονομάζεται Μπασσούκου Άννα και είναι διοικητικό στέλεχος, παράλληλα με την ιδιότητά της ως πατρωνίστ – μοντελίστ. Τα στοιχεία που μας παρασχέθηκαν περιέγραφαν τη φιλοσοφία και στρατηγική της επιχείρησης, της δυνάμεις της κ.λπ. αλλά με κανέναν τρόπο δεν μας παραχώρησαν οικονομικές καταστάσεις, όπως ισολογισμούς, προϋπολογισμούς κ.ο.κ., καθώς μας ζήτησαν με μεγάλη αυστηρότητα να κρατηθεί μυστική η ταυτότητα της επιχείρησης.

Ι. ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ. ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΩΝ ΙΔΡΥΤΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ MANAGEMENT ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1968 και ασχολήθηκε με την παραγωγή εσωρούχων. Συνέχισε με πιτζάμες, έπειτα με παιδικά ρούχα και κατέληξε στο εξεζητημένο γυναικείο ρούχο. Η φιλοσοφία της επιχείρησης ήταν **«όσο το δυνατόν καλύτερη ποιότητα, ανεξαρτήτως προσωπικού κόστους»** και τηρήθηκε πιστά σχεδόν σε όλα τα προηγούμενα χρόνια, με αποτέλεσμα τη δημιουργία πολύ καλής φήμης για την επιχείρηση σε όλη την Ευρώπη.

ΙΙ. ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ. ΟΙ ΓΕΝΙΚΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.

Η επιχείρηση μέχρι στιγμής παράγει 10.000 με 20.000 ρούχα μηνιαίως, ανάλογα με την εποχικότητα, τα οποία εξάγει, σχεδόν εξολοκλήρου, σε χώρες κυρίως της Β. Ευρώπης (Γαλλία, Σουηδία, Δανία, Βέλγιο, Αυστρία κ.λπ.), και κατέχει περίπου το 0,5% από την πίτα των Ελληνικών εταιριών που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο χώρο. (Εδώ, πρέπει να αναφέρουμε ότι η επιχείρηση ΜΑΝΤΟΝΙΑ Α.Ε., που κατείχε το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στο σύνολο του κλάδου το 1999, έφτανε μόλις το 3,3% με 3,4%¹.) Επειδή όμως ο κύριος, τρέχων στόχος της επιχείρησης είναι η δυναμική είσοδος της στην Ελληνική αγορά έχουν γίνει μεγάλες επενδύσεις στην επέκταση των κτιριακών εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού (έναρξη εργασιών Απρίλιος 2001, λήξη Φεβρουάριος 2002), τα οποία σύντομα θα τεθούν σε λειτουργία και θα αυξήσουν τη δυναμικότητα της επιχείρησης κατά το 1/3 περίπου της σημερινής. Παράλληλα, **με αφορμή το ενδιαφέρον ενός**

¹ ICAP, «Γυναικεία υφασμάτινα Ενδύματα», Σεπτέμβριος 1999, σελ. 45



νέου πελάτη από τη Γερμανία, η επιχείρηση στοχεύει και στην είσοδό της στην εκεί αγορά.

III. ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΚΗΝΙΚΟ

Οι κυριότερες εξελίξεις στο διεθνές σκηνικό που επηρεάζουν τις εξαγωγές μας και το νέο μας εξαγωγικό στόχο (Γερμανία) είναι οι εξής:

- ⇒ Η εισαγωγή του Ευρώ στην Ε.Ε. που διευκολύνει τις συναλλαγές μας με τις χώρες της Ευρωζώνης (στην οποία ανήκει και η Γερμανία) και μειώνει το κόστος τους.
- ⇒ Η ενοποίηση των συνόρων στην Ε.Ε. που διευκολύνει τις μεταφορές μας (και στη Γερμανία).
- ⇒ Ο τεράστιος ανταγωνισμός κυρίως από Τουρκία, Χονγκ - Κονγκ, Κίνα, Ν. Κορέα, Ινδία, χώρες του τέως ανατολικού μπλοκ και τις υπόλοιπες χώρες που δραστηριοποιούνται στον τομέα². Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι οι παραπάνω χώρες εντείνουν την κατάσταση όσον αφορά στην πίεση των τιμών, ενώ η Ελλάδα πλεονεκτεί στο σημείο της έγκαιρης παράδοσης σε συνδυασμό με την ποιότητα. Είναι έντονη η φήμη πως ό,τι και αν ζητηθεί, ανεξαρτήτως ποσότητας παραδίδεται εντός δύο μηνών.
- ⇒ Η πολύ μεγάλη και συνεχώς αυξανόμενη πίεση για μείωση στις τιμές.
- ⇒ Αλλαγή στη ζήτηση. Πλέον υπάρχει υψηλή απαίτηση για πλήρη ενημέρωση στις τελευταίες τάσεις της μόδας.

IV. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Ι. ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΕΣ / ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

Βασική εξέλιξη στον οικονομικό τομέα, και όχι μόνο, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, αποτελεί η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωζώνη.

² βλ. πίνακα 1



Η ανεργία είναι αρκετά υψηλή και σύμφωνα με το Υπουργείο Οικονομικών κυμαίνεται κοντά στο 10,5% (για το 2002), ενώ επίσης σημαντικός παράγοντας είναι η συνεχής είσοδος λαθρομεταναστών στη χώρα, κυρίως από την Αλβανία, οι οποίοι προσφέρουν φθηνά εργατικά χέρια και ενισχύουν την παραοικονομία³.

ii. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΙΣΟΖΥΓΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΙΣΟΖΥΓΙΟΥ ΤΡΕΧΟΥΣΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ⁴

Σύμφωνα με την έκθεση του Υπουργείου Οικονομικών για το Β' εξάμηνο του 2002, το Εμπορικό Ισοζύγιο της Ελλάδας υπολογίζεται στα -22,9 δις ευρώ και σε 16,4% του ΑΕΠ με φθίνουσα πορεία και για τα επόμενα δύο χρόνια. Αντίστοιχη είναι και η κατάσταση του Ισοζυγίου Τρεχουσών Συναλλαγών που υπολογίζεται σε 6 δις ευρώ αλλά ως έκφραση σε ποσοστό του ΑΕΠ (ανέρχεται στο -4,3%) έχει αυξητική πορεία μέχρι το 2002. Πρακτικά η παραπάνω κατάσταση σημαίνει ότι οι εξαγωγές της χώρας μας μειονεκτούν ως προς τις εξαγωγές.

iii. ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ. ΠΑΡΑΓΩΓΗ – ΕΞΑΓΩΓΕΣ – ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ: ΜΕΓΕΘΗ, ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ Η' ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ⁵.

- ⇒ Οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου είναι κυρίως μικρού μεγέθους και δε διαθέτουν τα απαιτούμενα κεφάλαια για την υλοποίηση νέων επενδύσεων, ενώ πολλές φορές υπάρχει ελλιπής οργάνωση, προγραμματισμός και ποιοτικός έλεγχος. Επίσης, ο εξοπλισμός και η χρήση της τεχνολογίας είναι περιορισμένα.
- ⇒ Στις παραπάνω επιχειρήσεις υπάρχει έλλειψη Σχεδιασμού και Μάρκετινγκ, με αποτέλεσμα την έλλειψη προβολής των προϊόντων τους τόσο εγχωρίως όσο και διεθνώς.
- ⇒ Η μείωση της ανταγωνιστικότητας των εγχωρίως παραγόμενων ενδυμάτων λόγω του υψηλού κόστους του εργατικού δυναμικού. (βλ. και III)
- ⇒ Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού στις παραγωγικές μονάδες του κλάδου, λόγω της ελλιπούς συναφούς εκπαίδευσης.
- ⇒ Η εμφάνιση των μεγάλων αλυσίδων λιανικής πώλησης, η οργάνωση και οι ποσοτικές και τιμολογιακές απαιτήσεις των οποίων δεν καλύπτονται από τις εντόπιες επιχειρήσεις.

³ «2002 - Πλάνητης Γη», Dorling Kindersley και Δημοσιογραφικός Όμιλος Λαμπράκη, 2001, σελ. 209

⁴ βλ. πίνακα 2

⁵ ICAP, «Γυναικεία υφασμάτινα Ενδύματα», Σεπτέμβριος 1999, σελ. 127, 128.



- ⇒ Οι κυριότερες χώρες προορισμού είναι αυτές της Ε.Ε. με πρώτη τη Γερμανία (βλ. πίνακα 3)⁶.
- ⇒ Οι εξαγωγές των ελληνικών επιχειρήσεων ετοίμου γυναικείου ενδύματος το 1998 ανέρχονταν σε 13.700.000 τεμάχια (βλ. πίνακα 4)⁷.

IV. ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

I. ΔΙΑΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (S.W.O.T. ANALYSIS). ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.

- ⇒ Αφορμή για την είσοδό της επιχείρησης στην αγορά της Γερμανίας είναι ένας νέος πελάτης που μας ανακάλυψε και δείχνει όλο και περισσότερο ενδιαφέρον. Ο πελάτης, ονόματι “Talli Weijl”, είναι μία μεγάλη εταιρία και θα αποτελέσει καλό διαβατήριο για την είσοδό μας στην Γερμανία.
- ⇒ Ο ανταγωνισμός σε διεθνές επίπεδο χαρακτηρίζεται ως πολύ ισχυρός, αλλά η Γερμανία, μολονότι είναι η πρώτη χώρα εισαγωγής ετοίμων γυναικείων ενδυμάτων, ακόμη αποτελεί μία σχετικά νέα αγορά για το συγκεκριμένο είδος ρούχων που παράγουμε, οπότε υπάρχει ακόμα χώρος και χρόνος για να εισβάλουμε και να εδραιωθούμε σε αυτή.
- ⇒ Ο πελάτης που μας ανακάλυψε φαίνεται ευχαριστημένος από αυτά που έχει μάθει σχετικά με την εταιρία και εφόσον επαληθεύσουμε τις προσδοκίες του θα μπορέσουμε να εξαπλωθούμε, αφού η εξάπλωση της επιχείρησης αποτελεί εξάρτηση της εξάπλωσης της καλής της φήμης.
- ⇒ Οπότε βασικός **στόχος** είναι η απόλυτη ικανοποίηση του συγκεκριμένου πελάτη, ούτως ώστε να αποτελέσει όντως το εισητήριό μας για τη Γερμανία (βλ. Αναλυτικότερα στο **iv.**).

⁶ ICAP, «Γυναικεία υφασμάτινα Ενδύματα», Σεπτέμβριος 1999, σελ. 79, 80

⁷ ICAP, «Γυναικεία υφασμάτινα Ενδύματα», Σεπτέμβριος 1999, σελ. 82



II. ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ, ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.

Η επιχείρηση λόγω του μεγαλεπήβολου στόχου της να εισχωρήσει στην Ελληνική αγορά έχει κάνει μεγάλες επενδύσεις πάνω στην επέκταση των κτιριακών της εγκαταστάσεων και στις νέες τεχνολογίες. Η εν λόγω επέκταση ξεκίνησε την άνοιξη του 2001 (Μάιος – Ιούνιος) και ολοκληρώθηκε φέτος το Φεβρουάριο.

Χρησιμοποιεί Η/Υ και την τεχνολογία εν γένει τόσο για τη διαχείριση των παραγγελιών αλλά της επιχείρησης γενικότερα (π.χ. Microsoft Office, Plexis κ.λπ. για διαμόρφωση και διαχείριση παραγγελιών, κοστολόγηση κ.λπ.) όσο και κυρίως για το σχεδιασμό των ενδυμάτων (μηχανήματα κυρίως της Investronika και λογισμό όπως το Adobe Photoshop και το Text Design για την κατασκευή μακέτας μόδας και του τεχνικού σχεδίου του ρούχου, το Invesmark για την κατασκευή πατρών κ.λπ.).

Η επιχείρηση συνεργάζεται κυρίως με τους αντιπροσώπους των πελατών της που εδρεύουν στην Ελλάδα. Επίσης έχει άμεσες σχέσεις με εταιρίες φασόν, ραφής και συσκευασίας, με πλεκτήρια και βαφεία υφασμάτων, με προμηθευτές αξεσουάρ ρούχων, καθώς και με εταιρίες μεταφορών, εσωτερικού και εξωτερικού.

III. ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ.

Οι εξαγωγές τα τελευταία χρόνια είναι σταθερές και κυμαίνονται από 10.000 μέχρι 20.000 κομμάτια το μήνα, ανάλογα τη σεζόν, και αντιστοιχούν περίπου σε μερίδιο αγοράς της τάξεως του 5%. Εφόσον όμως αρχίσει να αποδίδει η επένδυση που έκανε πρόσφατα η επιχείρηση, τα νούμερα αυτά θα αυξηθούν κατά περίπου στο 1/3.

IV. ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΠΕΡΙΟΔΟ

1. ΣΤΟΧΟΙ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ – ΠΟΣΟΤΙΚΟΙ, ΠΟΙΟΤΙΚΟΙ

Ο άμεσος στόχος είναι μια παραγγελία περίπου 500 τεμαχίων από τον συγκεκριμένο πελάτη, τα οποία θα είναι άψογα σε ποιότητα και θα οδηγήσουν στην επανάληψη της παραγγελίας.



Εντός εξαμήνου η ποσότητα των παραγγελιών προβλέπεται να φτάσει τα 2000 κομμάτια, πράγμα που συνεπάγεται καλύτερη τιμή για τον πελάτη αλλά και ελαφριά πτώση της ποιότητας.

Τέλος, στα δύο επόμενα έτη, στοχεύουμε οι παραγγελίες στη Γερμανία να ανέρχονται σε 10.000 τεμάχια το μήνα, πραγματικότητα εντός των τότε δυνατοτήτων μας μετά την επέκταση της επιχείρησης.

2. ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΕΣ, ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ. ΑΝΑΛΥΣΗ, ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΑΓΟΡΩΝ.

2.1. Μέγεθος, τάσεις και τμηματοποίηση⁸

Τελικός στόχος αποτελεί ολόκληρη η επικράτεια της Γερμανίας. Η τμηματοποίηση της αγοράς γίνεται γεωγραφικά με κεντρικό γνώμονα τα μεγάλα αστικά κέντρα. Θα ξεκινήσουμε από την περιοχή της Φρανκφούρτης, όπου και ο πρώτος μας πελάτης, και θα συνεχίσουμε σταδιακά με: Στουτγάρδη, Μόναχο, Νυρεμβέργη, Κολάδα του Ρουρ (Εση), Δρέσδη, Βερολίνο και Αμβούργο, με τους ταχύτερους δυνατούς ρυθμούς ώστε εντός δύο ετών να έχουν καλυφθεί όλες οι περιοχές πλήρως.

Όπως προαναφέρθηκε η Γερμανική αγορά τώρα ανακαλύπτει το συγκεκριμένο είδος ρούχου και οι εξελίξεις τρέχουν με φρενήρεις ρυθμούς. Βασική τάση είναι «το κυνήγι της τελευταίας λέξης της μόδας».

2.2. Προϊόντα

Το προϊόν της επιχείρησης είναι η **γυναικεία, καθημερινή αλλά καλή μπλούζα** και σε ένα ελάχιστο ποσοστό (μικρότερο του 1%) άλλα είδη, όπως παιδικά και ανδρικά ρούχα, φούστες, παντελόνες, όπου τα πρωτεία κρατάει ο ανταγωνισμός που προέρχεται από τις τριτοκοσμικές χώρες και οι παραγγελίες εκτελούνται ευκαιριακά, κατόπιν απαίτησης των πελατών.

2.3. Μερίδια αγοράς

Στόχος μας για τη Γερμανίας είναι η απόκτηση του 0,3% του συνόλου της αγοράς εντός των δύο προσεχών ετών και στο απώτερο μέλλον το 0,6%, υπό την προϋπόθεση ότι θα καρποφορήσει η αναπτυξιακή πολιτική της επιχείρησης.

⁸ χάρτης



2.4. Τιμές

Οι τιμές των προϊόντων μας κυμαίνονται από €3 έως €7 το ακριβότερο, ανάλογα με την ποιότητα και την ποσότητα της εκάστοτε παραγγελίας, και φτάνουν το πολύ 50% άνω του κόστους. Η επιπλέον τιμολόγηση θα μας έθετε εκτός ανταγωνισμού λόγω των τρομερών πιέσεων για μείωση των τιμών.

2.5. Φυσιογνωμία των δικτύων διάθεσης

Τα προϊόντα μας διατίθενται στις εταιρείες – πελάτες μας κυρίως μετά τη μεσολάβηση αντιπροσώπων, οι οποίοι εδρεύουν στην Ελλάδα, για λογαριασμό των πρώτων και συνήθως αποκομίζουν ένα 5% επί της εκάστοτε παραγγελίας.

Η μεταφορά καθορίζεται πάντα από εμάς και για το λόγο αυτό χρησιμοποιούμε κυρίως τις εταιρίες I.D.D. και U.P.S. για μικροδέματα εντός Ελλάδος (τη U.P.S κατ' εξαίρεση και στο εξωτερικό) και την μεταφορική εταιρία «ΩΜΕΓΑ» για την παράδοση των παραγγελιών, κατά κανόνα στο εξωτερικό και φυσικά θα τη χρησιμοποιήσουμε και στη Γερμανία. Οι σχέσεις μας με τις παραπάνω εταιρείες είναι άριστες.

2.6. Περιγραφή του τελικού αγοραστή – στόχου και της συμπεριφοράς του.

Οι τελικοί καταναλωτές των προϊόντων μας είναι κυρίως γυναίκες 18 – 40 ετών, οικονομικά ανεξάρτητες και ιδιαίτερα μοντέρνες που επιθυμούν τα καθημερινά τους ρούχα να είναι πολύ προσεγμένα και προτίθενται να πληρώσουν αναλόγως για να τα αποκτήσουν. Ποτέ όμως δεν τα βρίσκουν απευθείας από εμάς. Όλα μας τα προϊόντα διατίθενται μέσω άλλων εταιρειών, των οποίων τις επωνυμίες και φέρουν. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι οι: Pinkie (ή P.M.D. ή M.J.D. ή Modisti) που επιλέγει και από τις συλλογές μας, η Ahlens για την οποία δουλεύουμε καθαρά φασόν κ.λπ..

3. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ.

3.1. Πρόγραμμα προϊόντων. Υφιστάμενα και νέα προϊόντα

Τα προϊόντα μας, κατά κύριο λόγο, εξαρτώνται από τις επιθυμίες και τις οδηγίες των πελατών μας. Βέβαια, προτείνουμε και εμείς κολεξιόν οι οποίες όμως θα διαφοροποιηθούν για τη νέα αγορά στόχο μόνο αν προκύψουν σημαντικά νέα δεδομένα από τα ταξίδια που θα κάνουμε στη Γερμανία και τη συμμετοχή μας στις διάφορες εκθέσεις.



3.2. Δίκτυα διάθεσης, γενικά και ανά χώρα

Όπως προαναφέρθηκε, η μεταφορά και παράδοση των εμπορευμάτων κανονίζεται από μας και φτάνουν κατευθείαν στην τελική εταιρεία μέσω της μεταφορικής εταιρείας «ΩΜΕΓΑ», ανεξαρτήτως χώρας.

3.3. Τιμολογιακή πολιτική

Όπως επίσης προαναφέρθηκε, οι τιμές μας πρέπει να είναι το δυνατότερο χαμηλές και γι' αυτό το ποσοστό κέρδους μας δεν ξεπερνά ποτέ το 50% του κόστους παραγωγής. Οι τιμές μας κυμαίνονται από €3 έως €7, ανάλογα την ποιότητα και την ποσότητα της εκάστοτε παραγγελίας. Δηλαδή η τιμολόγηση γίνεται με βάση το κόστος και την αγορά - ανταγωνισμός.

3.4. Πρόγραμμα προώθησης πωλήσεων

3.4.1. Εμπορικά ταξίδια

Ο διευθύνων σύμβουλος της επιχείρησης καθώς και / ή η πατρωνίστ - μοντελίστ της εταιρείας θα πραγματοποιήσουν άμεσα ένα ταξίδι κατασκοπίας για να δουν και από κοντά την κατάσταση της εκεί αγοράς.

3.4.2. Υποδοχή ξένων αγοραστών

Εφόσον ζητηθεί από το νέο μας πελάτη η επιχείρηση θα του κάνει τη συνήθη ξενάγηση στη μονάδα παραγωγής, καθώς και μια επίδειξη των νέων κολεξιών από κοντά. Επίσης, σε αυτές τις περιπτώσεις συνηθίζεται ένα επαγγελματικό δείπνο για τη σύσφιξη των σχέσεων με τον πελάτη.

3.4.3. Συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις

Η επιχείρηση θα συμμετάσχει, ως συνήθως, στο Fashion Show που διεξάγεται ετησίως στην Ιταλία και οπωσδήποτε στη Fashion Fair που λαμβάνει χώρα κάθε φθινόπωρο και άνοιξη στο Αμβούργο της Γερμανίας. Τέλος, παρακολουθεί και τη Γαλλική Premiere Vision, στην οποία ενημερώνεται για τις διεθνείς νέες τάσεις, καθώς και για τις πρώτες ύλες - υφάσματα και υλικά.

3.4.4. Προβολή και διαφήμιση - Έντυπο υλικό

Η επιχείρηση δεν κάνει καμία τέτοιου είδους προωθητική ενέργεια. Οι πελάτες της την αναζητούν και τη βρίσκουν κυρίως λόγω της καλής της φήμης και των σταθερών πελατών της.



4. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1. Περιγραφή της οργάνωσης – Αναδιοργάνωση - Εκπαίδευση και κίνητρα

Η επιχείρηση είναι αμιγώς παραγωγική και παρέχει σχεδόν εξολοκλήρου τα προϊόντα της στο εξωτερικό. Η ίδια δεν προβαίνει σε ιδιαίτερες προωθητικές ενέργειες. Βασίζεται στην πολύ καλή της φήμη και μέχρι στιγμής δεν έχει απογοητευτεί. Έχει πολλούς σταθερούς πελάτες και σχεδόν ποτέ δεν έρχεται εξαρχής σε απευθείας επαφή με τον τελικό της πελάτη. Κατά κανόνα, υπάρχει κάποιος αντιπρόσωπος του εξωτερικού που εδρεύει στην Ελλάδα και αυτός επικοινωνεί πρώτος μαζί μας. Έπειτα, ο τελικός πελάτης μας περιγράφει τι θέλει και εφόσον τελικά συμφωνήσουμε και κλείσει η παραγγελία οι ευθύνες μας περιορίζονται στην έγκυρη παράδοση κάτω από της συμφωνημένες προδιαγραφές – ποιότητας και ποσότητας.

Η συγκεκριμένη προοπτική – στόχος για εισαγωγή μας στη Γερμανική αγορά είναι εντός των συνηθισμένων εργασιών της επιχείρησης και δεν προκύπτει κανένας λόγος για αναδιοργάνωση ή ιδιαίτερη εκπαίδευση, πλην την παραδοσιακή ενημέρωση των στελεχών, κυρίως μέσω ταξιδιών κατασκοπίας, ούτε χρήζει επιπλέον κινητοποίησης.

5. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ.

Η επιχείρηση δεν μας έδωσε τέτοιου είδους στοιχεία και ήταν κατηγορηματική σε αυτήν τη στάση της. Μας εξήγησε όμως ότι η συγκεκριμένη περίπτωση εισόδου σε νέα αγορά δεν επιβαρύνει πολύ τον προϋπολογισμό της γιατί ούτε αλλάζουν οι διαδικασίες ούτε προστίθενται έξοδα προώθησης. Τέλος, το κόστος πάντα καλύπτεται από την τιμή του προϊόντος, απλά το κέρδος δεν ξεπερνά το 50%.

5.1. Πωλήσεις ανά προϊόν και χώρα

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή, η επιχείρηση δραστηριοποιείται στις χώρες της Βορείου Ευρώπης όπως τις Σουηδία, Δανία, Βέλγιο, Γαλλία, Αυστρία κ.λπ. και τώρα σκοπεύει να διεισδύσει και στη Γερμανία. Δραστηριοποιείται στο χώρο της γυναικείας καλής, καθημερινής μπλούζας και κατ' εξαίρεση παράγει και άλλου είδους ενδύματα (βλ. vii, 2, 2.2) κατόπιν απαίτησης των πελατών της.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΠΙΝΑΚΕΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΙΣΑΓΟΜΕΝΩΝ ΕΤΟΙΜΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ Ε.Ε. ΚΑΤΑ ΤΑ ΕΤΗ 1989 & 1994

ΧΩΡΑ	1989	%	1994	%
ΧΟΝΓΚ - ΚΟΝΓΚ		13,9		15,8
ΤΟΥΡΚΙΑ		9,1		8,8
ΚΙΝΑ		8,6		6,9
Ν. ΚΟΡΕΑ		7,6		6,8
ΙΝΔΙΑ		6,0		6,5
ΥΠΟΛ. ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ		54,8		55,2
ΣΥΝΟΛΟ		100,0		100,0

Πηγή: ICAP, 1999

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ

ΔΙΣ ΕΥΡΩ

	%Δ	2001	%Δ	2002	%Δ	2003
1. ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΑΓΑΘΩΝ (fob)	6,3%	13,0	6,6%	13,9	7,1%	14,9
2. ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΑΓΑΘΩΝ (cif)	8,0%	34,5	6,7%	36,8	8,8%	40,1
3 ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ		-21,5		-22,9		-25,2
3Α. ----- ΩΣ % ΣΤΟ ΑΕΠ		-16,5%		-16,4%		-16,9%
4. ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	10,2%	20,0	7,7%	21,5	9,7%	23,6
4α. εκ των οποίων Τουρισμός	8,5%	11,5	5,0%	12,1	8,0%	13,1
5. ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	8,7%	8,8	6,8%	9,4	11,2%	10,4
5α. εκ των οποίων Τουρισμός	5,5%	5,2	5,0%	5,5	7,0%	5,9
6. ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		11,2		12,1		13,1
7. ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		-10,3		-10,8		-12,1
8. ΚΑΘ. ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΛΛΟΔΑΠΗ		2,2		2,2		2,5
9. ΚΑΘ. ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΕΙΣ		2,5		2,6		3,2
10. ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΩΝ & ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΕΩΝ		4,7		4,8		5,7
11. ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΤΡΕΧ. ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ (3+6+10)		-5,6		-6,0		-6,3
11α. (11 ως % του ΑΕΠ)		-4,3%		-4,3%		-4,2%
12. ΚΑΘΑΡΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ		2,9		3,0		3,1
13. ΚΑΘΑΡΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΛΛΟΔΑΠΗ (-) (11+12)		-2,7		-3,0		-3,3
13α. (13 ως % του ΑΕΠ)		-2,1%		-2,1%		-2,2%

Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών (www.mnec.gr/ministry/Exam2001b/main/htm)

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3**

**ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΥΦΑΣΜΑΤΙΝΩΝ ΕΙΔΩΝ ΓΙΑ ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΚΑΙ
ΚΟΡΙΤΣΙΑ ΚΑΤΑ ΧΩΡΑ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ (1997-1998)**

ΧΩΡΑ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ	1997		1998	
	ΤΕΜΑΧΙΑ	ΑΞΙΑ	ΤΕΜΑΧΙΑ	ΑΞΙΑ
Γερμανία	7.269.407	27.262.558	7.328.538	29.054.989
Κάτω Χώρες	942.340	2.380.701	1.554.728	4.354.836
Δανία	666.031	2.277.050	1.005.774	3.353.984
Γαλλία	646.883	1.945.983	902.053	3.386.666
Ηνωμένο Βασίλειο	496.683	1.060.813	519.042	977.034
Ιταλία	364.755	1.465.747	55.313	342.118
Αυστρία	331.389	881.817	417.829	935.573
Σουηδία	157.623	377.589	439.103	1.009.025
Βέλγιο και Λουξεμβούργο	47.156	191.740	106.167	436.673
Λοιπές χώρες Ε.Ε.	57.163	233.380	430.007	1.045.277
Σύνολο χωρών Ε.Ε.	10.979.430	38.077.378	12.758.554	44.894.176
Κύπρος	1.397.410	2.595.501	728.989	3.845.993
Βουλγαρία	969.021	1.606.080	1.107.966	2.071.454
Π.Γ.Δ.Μ.	525.713	743.361	1.652.512	566.002
Η.Π.Α.	431.924	910.187	1.219.272	2.001.047
Αλβανία	252.711	236.495	274.109	369.628
Ελβετία	179.994	522.917	185.637	654.883
Νορβηγία	86.192	594.279	111.537	678.284
Ισραήλ	50.961	144.607	96.884	388.147
Σαουδική Αραβία	50.542	126.104	117.884	703.697
Ουγγαρία	38.836	104.935	42.290	138.567
Σερβία και Μαυροβούνιο	33.848	106.758	109.007	124.635
Ρωσία	32.520	579.683	34.706	693.366
Μπαχάμες	16.725	66.463	7.367	46.577
Λοιπές χώρες εκτός Ε.Ε.	111.392	752.918	207.319	755.987
Σύνολο τρίτων χωρών	4.117.789	9.090.288	5.895.479	13.038.257
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	15.157.219	47.767.666	18.654.033	57.932.433

Ποσότητα σε τεμάχια

Αξία σε χιλιάδες δραχμές (340,75δρχ. = €1)

Πηγή: ICAP, 1999

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

**ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΓΥΝΑΙΚΕΙΩΝ ΥΦΑΣΜΑΤΙΝΩΝ
ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1995-1998 (ΣΕ ΧΙΛ.
ΤΕΜΑΧΙΑ)**

ΕΤΟΣ	1995	1996	1997	1998
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	37.500	36.400	35.500	34.700
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	7.500	8.000	9.800	11.500
ΕΞΑΓΩΓΕΣ	15.500	13.300	13.500	13.700
ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ	39.500	31.100	31.800	32.500

Πηγή: ICAP, 1999



ΧΑΡΤΗΣ ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

