

**ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΒΕΛΤΩΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ**

Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
Αριθμ. Εισαγωγής 465



**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ
ΣΩΤΗΡΟΣ ΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ
ΚΑΨΑΛΗ ΔΟΜΗΝΑ
ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΚΑΤΕΡΙΝΑ**

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΓΚΡΙΣΕΩΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ

- 1
- 2
- 3



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
----------------	---

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΞΑΓΩΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΓΧΩΡΙΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Εξαγωγικές στρατηγικές εγχώριων προϊόντων	5
1.1. Χαρακτηριστικά προϊόντων ΔΩΔΩΝΗΣ Α.Ε.	7
1.2. Η συσκευασία των προϊόντων	15
1.3. Κύκλος ζωής του. Εμπορικά - εξαγωγικά στάδια	19
1.4. Στρατηγική προώθησης στη διεθνή αγορά	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΕΞΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε

Τιμολόγηση εξαγωγής προϊόντων ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε.	29
2.1. Καθορισμός τιμών εξαγωγής	31
2.2. Προϋποθέσεις καθορισμού τιμής	34
2.3. Προϋποθέσεις, επιδιώξεις και αποτελέσματα μείωσης τιμών	38

2.4. Προϋποθέσεις, επιδιώξεις και αποτελέσματα αύξησης τιμών	42
2.5. Πρόληψη ενδεχομένων κινδύνων	47

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟΠΟΥΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

1.1. Εμπορικά δίκτυα και προώθηση προϊόντων	56
1.2. Λειτουργικοί μάνατζερ	59
1.3. Η κεντρική οργανωτική διάρθρωση	67
1.4. Η οργανική διάρθρωση δικτύου εξωτερικού	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟΠΟΥΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗΣ

Λειτουργία και αποτελεσματικότητα της κατά τόπους αντιπροσώπευσης	74
2.1. Η επικοινωνία με τις κατά τόπους αντιπροσωπείες ..	76

2.2. Συστηματοποίηση της ενημέρωσης	79
2.3. Έλεγχος επιδόσεων	89
2.4. Η κυκλοφορία του «προϊόντος»	92
2.5. Η κατά τόπους διανομή	97
<i>ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</i>	105
<i>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</i>	
<i>ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΑΡΑΓΩΓΑ & ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</i> .	108
<i>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</i>	121

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. είναι μια δυναμική εταιρεία η οποία συστάθηκε στις 27/4/63 από την ΑΤΕ και τις 6 Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών της Ηπείρου.

Η αποκλειστική δραστηριότητα της ΔΩΔΩΝΗΣ Α.Ε. είναι η εξαγορά και η επεξεργασία γάλατος για την παραγωγή της πρώτης ύλης γίνεται για παραγωγή Νωπών Προϊόντων, παραγωγή φέτας και παραγωγή Σκληρών Τυριών.

Εξάγει όλα τα γαλακτοκομικά της προϊόντα. Το πιο φημισμένο είναι η φέτα Δωδώνης, αλλά εξάγει και όλα τα Ελληνικά παραδοσιακά τυριά της καθώς και γιαούρτια σε πολλές χώρες.

Σκοπός της πτυχιακής εργασίας μας είναι να προσεγγίσουμε την έννοια των συνεταιριστικών εξαγωγικών δραστηριοτήτων, τον τρόπο και την εξέλιξή τους κάνοντας αναφορά στην ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. η οποία ασχολείται με τις εξαγωγές δραστηριότητες των προϊόντων της.

Στο πρώτο μέρος κάνουμε αναφορά στην ανάπτυξη και τιμολόγηση του εξαγωγίμου προϊόντος. Στο πρώτο κεφάλαιο του πρώτου μέρους θα αναπτύξουμε τις εξαγωγικές στρατηγικές των εγχωρίων προϊόντων με βάση τα στοιχεία της ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε.

Στο δεύτερο κεφάλαιο του πρώτου μέρους θα αναπτύξουμε την τιμολόγηση εξαγωγής προϊόντων της ΔΩΔΩΝΗΣ. Αναφέρουμε τις προϋποθέσεις, επιδιώξεις και αποτελέσματα της μείωσης και αύξησης τιμών.

Στο δεύτερο μέρος κάνουμε αναφορά στη δημιουργία εμπορικού δικτύου στο εξωτερικό καθώς και τη λειτουργία και αποτελεσματικότητα της κατά τόπους αντιπροσώπευσης.

Όλη αυτή η αναφορά και η ανάπτυξή μας στις συνεταιριστικές εξαγωγές δραστηριότητες στηρίζεται στην εμπειρική διερεύνηση της ΔΩΔΩΝΗΣ Α.Ε., σε βιβλιογραφική της έρευνας, σε ντοκουμέντα (φυλλάδια, διαφημιστικά κ.α.), σε στατιστική έρευνα καθώς και σε συνεντεύξεις, που είχαμε, με τα στελέχη της.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΒΕΛΤΩΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΓΧΩΡΙΩΝ
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ



ΕΞΑΓΩΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΓΧΟΡΙΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Όταν ένα συνεταιρισμός θέλει να κερδίσει χρήματα από εξαγωγές, πρέπει να πουλήσει προϊόντα τα οποία θα αγοράσουν οι καταναλωτές ξένων αγορών. Τα προϊόντα αυτά πρέπει να έχουν κάποιο πλεονέκτημα ή κάποια έλξη για τον πελάτη. Σ' αυτή την πτυχιακή θα αναφέρουμε τον τρόπο με τον οποίο οι συνεταιρισμοί μπορούν να αναπτύξουν τέτοια προϊόντα, πως να τα προωθήσουν στο εξωτερικό και πως θα κερδίσουν περισσότερα χρήματα από τις εξαγωγές. Αυτό θα γίνει μέσω «case study» (μελέτης περίπτωσης) της ΔΩΔΩΝΗΣ Α.Ε. για την οποία γενικότερα οικονομικά και εμπορικά στοιχεία αναφέρονται στο παράρτημα

Αλλά τι είναι στην πραγματικότητα, ένα «προϊόν»;

Στον όρο «προϊόν», πρέπει να περιλαμβάνονται τόσο τα υλικά αγαθά όσο και οι υπηρεσίες. Ο Ph. Kotler ορίζει το προϊόν σαν «δέσμη φυσικών και συμβολικών χαρακτηριστικών και υπηρεσιών που παρέχουν ικανοποίηση και χρησιμότητες στον αγοραστή».¹ Ένα προϊόν λοιπόν είναι «ότι θέλει να πωλήσει ο πωλητής» και «ότι θέλει να αγοράσει ο αγοραστής» θα πρέπει όμως να κάνουμε μια σημαντική διάκριση.

¹Marketing - Management PHILIP KOTLER

Υπάρχουν προϊόντα και τύποι προϊόντων.

Είναι σημαντικό για τους εξαγωγείς να καταλάβουν τη διαφορά μεταξύ προϊόντων και τύπων προϊόντων. Για να παράγει ένας εξαγωγέας ένα επιτυχημένο νέο προϊόν, δεν είναι ανάγκη να παρουσιάσει νέες επαναστατικές δημιουργίες. Αυτό σημαίνει ότι δεν είναι ανάγκη να ανακαλύψει ένα νέο τύπο προϊόντος. Είναι αρκετό να αναπτύξει ένα προϊόν το οποίο να διαφέρει μόνο σε κάποια σημεία από τα καθιερωμένα προϊόντα.

Ήδη υπάρχουν αγορές για καθιερωμένους τύπους προϊόντων. Ένας εξαγωγέας ο οποίος μπορεί να εμφανιστεί με μια μορφή προϊόντος που προσφέρει σημαντικά προτερήματα απέναντι στις τρέχουσες μορφές μπορεί να ευδοκιμήσει. Βέβαια αυτό είναι αρκετά δύσκολο στην εκτέλεση, αλλά είναι πολύ πιο εύκολο από το να ανακαλύψει ένα εντελώς νέο τύπο προϊόντος.

1.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΔΩΔΩΝΗΣ Α.Ε.

Τα συστατικά ενός προϊόντος περιλαμβάνουν την ταυτότητα του προϊόντος η οποία προσδιορίζεται με το σήμα, το όνομα, το σύμβολο, την ετικέτα.

Ταυτότητα προϊόντος ονομάζεται η διαδικασία εκείνη με την οποία προσδιορίζεται τόσο το προϊόν (είδος, ποικιλία, ποιότητα), όσο και ο φορέας που παράγει ή διακινεί το προϊόν.

Ο κύριος σκοπός της ταυτότητας ενός προϊόντος είναι να μπορούμε να το αναγνωρίζουμε εύκολα και να το διαφοροποιούμε από ομοειδή προϊόντα άλλων επιχειρήσεων.

Η ταυτότητα των αγροτικών προϊόντων μπορεί να προσδιοριστεί με: (1) το σήμα ή το εμπορικό σήμα (2) το εμπορικό όνομα και (3) την εμπορική ετικέτα.

Το σήμα είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του προϊόντος, γιατί προσθέτει αξία στο προϊόν και πολλές φορές θεωρείται σαν το σπουδαιότερο περιουσιακό στοιχείο των συνεταιριστικών εταιρειών και επιχειρήσεων (π.χ. το σήμα της Δωδώνης).

Σήμα ή μάρκα προϊόντος είναι το όνομα, το γράμμα, ο αριθμός, το σύμβολο, το σχέδιο ή ο συνδυασμός αυτών που έχει ως σκοπό να προσδιορίσει την ταυτότητα του προϊόντος μιας εταιρείας και να το διαφοροποιήσει από ομοειδή προϊόντα των ανταγωνιστών.

Το σήμα αποτελείται συνήθως από δύο διαφορετικά μέρη, (α) το όνομα του σήματος και (β) το σύμβολο του σήματος.

Το πρώτο υπάρχει πάντοτε ενώ το δεύτερο μπορεί να υπάρχει μπορεί και όχι.

Το όνομα σήματος είναι το μέρος εκείνο το εμπορικού σήματος που μπορεί να προφερθεί, δηλαδή αποτελείται από λέξεις, γράμματα ή αριθμούς. π.χ. Δωδώνη.

Το σύμβολο είναι το μέρος εκείνο του εμπορικού σήματος που δεν μπορεί να προφερθεί, δηλαδή αναγνωρίζεται μόνο οπτικά. Αποτελείται από σημάδι, σχέδιο, φωτογραφία, χρώμα ή ένα διακριτικό γράμμα. Π.χ. ο τσοπάνος ή το Δέλτα Ωμέγα της Δωδώνης.

Εμπορικό σήμα προϊόντος είναι είτε ακριβώς το ίδιο το σήμα το είτε μέρος του σήματος του, δηλαδή το όνομά του σήματος ή το σύμβολο του σήματος στο οποίο όμως έχει δοθεί νομική προστασία από την αρμόδια κρατική υπηρεσία, μετά από αίτηση της επιχείρησης. Σ' αυτή την περίπτωση το εμπορικό σήμα της επιχείρησης χαρακτηρίζεται και ως «σήμα κατατεθέν».

Εμπορικό όνομα είναι το πρόγραμμα νομικό όνομα της επιχείρησης.

Για να καταλάβουμε καλύτερα και να μπορούμε να ξεχωρίσουμε εύκολα τις έννοιες αυτές θα αναφέρουμε ένα παράδειγμα από την ελληνική πραγματικότητα.

Η αποκλειστική λειτουργία της ΔΩΔΩΝΗΣ επικεντρώνεται στην αγορά και επεξεργασία του γάλακτος

για την παραγωγή φρέσκου γάλατος, τυρί φέτα και σκληρού τυριού. Έχει ως εμπορικό σήμα τη λέξη «ΔΩΔΩΝΗ» και το σκίτσο του τσοπάνου. Από αυτά, η λέξη «ΔΩΔΩΝΗ» είναι το όνομα και το σκίτσο του τσοπάνου είναι το σύμβολο του σήματος της εταιρείας. Επίσης σαν σύμβολο χρησιμοποιεί και το (Δέλτα Ωμέγα). Το εμπορικό όνομα είναι ο τίτλος «ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΗΠΕΙΡΟΥ - ΙΩΑΝΝΙΝΑ».

Ετικέτα ή επιγραφή είναι το γραπτό, τυπωμένο ή σχεδιασμένο κομμάτι του υλικού συσκευασίας ενός προϊόντος, που έχει σαν σκοπό να δώσει ορισμένες χρήσιμες πληροφορίες για το προϊόν στους καταναλωτές και έτσι να συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεών του.

Η επιγραφή μπορεί να είναι μόνιμο τμήμα του υλικού συσκευασίας του προϊόντος, όπως π.χ. συμβαίνει σήμερα με τη χάρτινη ή πλαστική συσκευασία πολλών προϊόντων, όπου τυπώνονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες ή μπορεί να εμφανίζεται με τη μορφή ετικέτας, η οποία κολλά επάνω στο υλικό συσκευασίας του προϊόντος, όπως π.χ. συμβαίνει συνήθως στα κρασιά που διακινούνται με γυάλινο υλικό συσκευασίας, επάνω στο οποίο επικολλάται η ετικέτα.

Μια καλή ετικέτα πρέπει να περιέχει τις εξής πληροφορίες:

- 1) Το εμπορικό σήμα της εταιρείας
- 2) Το όνομα του παραγωγού ή βιομηχάνου ή φορέα εμπορίας
- 3) Την εικόνα του προϊόντος

4) Πληροφορίες που αφορούν το προϊόν όπως:

- (α) Το περιεχόμενο σε βάρος ή όγκο
- (β) Την ποικιλία ή την ποιότητα
- (γ) Τα χημικά συστατικά του προϊόντος
- (δ) οδηγίες διατήρησης
- (ε) τρόπους χρήσης
- (στ) την ημερομηνία λήξης
- (ζ) την τιμή

Η αναγκαιότητα αυτή για σχηματοποίηση πηγάζει από τον σύγχρονο υψηλό βαθμό ανταγωνιστικότητας και το πλήθος των ομοειδών προϊόντων. Η εταιρεία ή ο Συν/σμός στην προσπάθεια του να επικρατήσει στην αγορά χρησιμοποιεί το σήμα σαν μέσο διαφοροποίησης του προϊόντος από τα προϊόντα των ανταγωνιστών.

Η εταιρεία ή ο Συνεταιρισμός χρησιμοποιεί όλα τα μέσα και κυρίως τη διαφήμιση για να πετύχει τη «συνειδητοποίηση του σήματος» δηλαδή τον συσχετισμό σήματος και προϊόντος από τον καταναλωτή. Έτσι στοχεύει στην αύξηση του ποσοστού των καταναλωτών που αναγνωρίζουν το σήμα και αγοράζουν το προϊόν.

Η συνειδητοποίηση του σήματος γίνεται στα επόμενα στάδια εμπιστοσύνη και αφοσίωση προς το προϊόν, πράγμα που επιδιώκει και το επιτυγχάνει κυρίως με τον κατάλληλο τρόπο προβολής και διαφήμισης.

Πρέπει όμως να φροντίσει και για την ποιότητα του σήματος της δηλ. την δυνατότητα που έχει το σήμα να επιτύχει τους στόχους του.

Οι πολιτικές αυτές και οι κατάλληλες αποφάσεις να βοηθήσουν στην διατήρηση και βελτίωση της ποιότητας του σήματος. Υπεύθυνο για την προώθηση και προβολή του σήματος της εταιρείας είναι κυρίως ο Brand Manager.

Είδη εμπορικών σημάτων

Τα εμπορικά σήματα μπορούν να διακριθούν σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό. Έτσι:

(1) Ανάλογα με τον αριθμό των προϊόντων που πωλούνται με αυτό το εμπορικό σήμα, διακρίνονται τα εξής δύο είδη:

α. Τα οικογενειακά εμπορικά σήματα, όταν όλα τα προϊόντα μιας εταιρείας έχουν το ίδιο εμπορικό σήμα.

β. Τα ατομικά εμπορικά σήματα όταν το κάθε προϊόν μιας εταιρείας πωλείται με δικό του εμπορικό σήμα.

γ. Τα συνδυασμένα εμπορικά σήματα όταν ορισμένα προϊόντα της εταιρείας φέρουν ταυτόχρονα το

οικογενειακό εμπορικό σήμα της εταιρείας σαν πρόθεμα και παράλληλα φέρουν και ένα δικό τους ατομικό εμπορικό σήμα.

(2) Ανάλογα με το είδος του φορέα του οποίου το εμπορικό σήμα χρησιμοποιείται στα προϊόντα, τα εμπορικά σήματα διακρίνονται σε:

α. Εμπορικά σήματα μεταποιητών όταν τα προϊόντα που παράγει μια γεωργική βιομηχανία διακινούνται στην αγορά με το δικό της εμπορικό σήμα π.χ. ΔΩΔΩΝΗ.

β. Εμπορικά σήματα εμπόρων, όταν τα προϊόντα οποιουδήποτε παραγωγού ή μεταποιητή διακινούνται στην αγορά με το εμπορικό σήμα των εμπόρων ή διακινητών των προϊόντων αυτών.

(3) Ανάλογα με το αν ένα και το αυτό προϊόν διακινείται στην αγορά από τους διάφορους φορείς εμπορίας με το ίδιο ή διαφορετικό εμπορικό σήμα, τα εμπορικά σήματα διακρίνονται σε:

α. Γενικά εμπορικά σήματα, όταν όλοι οι φορείς εμπορίας διακινούν ένα και το αυτό προϊόν με το ίδιο εμπορικό σήμα, όπως συμβαίνει με τη ΔΩΔΩΝΗ.

β. Ειδικά εμπορικά σήματα, όταν το ένα και το αυτό προϊόν διακινείται με περισσότερα εμπορικά σήματα.

Πλεονεκτήματα της ταυτότητας των αγροτικών προϊόντων

Η ταυτότητα των αγροτικών προϊόντων παρέχει πολλά πλεονεκτήματα, τόσο στους παραγωγούς και μεταποιητές, όσο και τους καταναλωτές, φορείς εμπορίας και στο ίδιο το κράτος. Απ' αυτά τα σπουδαιότερα είναι τα εξής:

1. Διευκολύνει την αναγνώριση των προϊόντων των παραγωγών ή μεταποιητών τους.
2. Απλοποιεί τη διαφήμιση των αγροτικών προϊόντων
3. Διευκολύνει την αγορά προϊόντων.
4. Προστατεύει τους καταναλωτές από το να αγοράζουν άλλα προϊόντα αντί άλλων.
5. Συντελεί στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων.
6. Συντελεί στην επινόηση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών και μεθόδων παραγωγής.

Επιλογή και σταθερότητα εμπορικών σημάτων

Για να είναι επιτυχής η επιλογή ενός σήματος θα πρέπει το σήμα να παρουσιάζει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Το όνομα του σήματος να είναι απλό και εύκολο στην προσφορά και απομνημόνευση.
- Να υποδηλώνει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της χρήσης του.
- Το σήμα θα πρέπει να είναι ειδικό και όχι γενικό.
- Πρέπει το σήμα να απεικονίζει την πολιτική της εταιρείας αλλά και να ταιριάζει στην ψυχολογία του καταναλωτή.
- Πρέπει να προφέρεται εύκολα σε όλες τις γλώσσες
- Πρέπει να έχει «διακριτική δύναμη» δηλαδή να είναι μοναδικό, ευδιάκριτο και να διαφοροποιείται από τα ανταγωνιστικά για την αποφυγή σύγχυσης του κοινού.
- Τέλος πρέπει να προστατεύεται νομικά.

1.2. Η ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η συσκευασία μπορεί να είναι συχνά το ίδιο σημαντική όπως και το ίδιο το προϊόν. Υπάρχουν συσκευασίες που ταυτοχρόνως προστατεύουν αλλά και προβάλλουν το προϊόν. Η μεγάλη σημασία που δίνεται σήμερα στη συσκευασία οφείλεται στο ότι αυτή μπορεί να δημιουργήσει μια πρόσθετη αξία στον καταναλωτή γιατί προστατεύει το προϊόν, διατηρεί την ανθεκτικότητά του, διευκολύνει τη χρήση του προϊόντος συμβάλλοντας έτσι στην επιτυχία του προϊόντος και στην αύξηση των πωλήσεων. Η συσκευασία μπορεί να παίξει τόσο σπουδαίο ρόλο στην αναγνώριση της μάρκας του προϊόντος όσο και το σήμα. Επίσης εκτελεί πάρα πολλές λειτουργίες ανάλογα με τη φύση του προϊόντος, το δίκτυο διανομής που χρησιμοποιείται και την αγορά.

Η προστατευτική συσκευασία πρέπει να είναι γερή και να προστατεύει τα προϊόντα από διάφορες καιρικές συνθήκες ώστε να διατηρεί τα προϊόντα ασφαλή για αρκετό καιρό χωρίς να χάσουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους, να μην υποστούν αλλοιώσεις από το περιβάλλον, αλλά και να προστατευθούν από χτυπήματα και άλλες φθορές κατά την μεταφορά και αποθήκευση.

Η συσκευασία διευκολύνει την χρήση του προϊόντος από τον πελάτη και την μεταφορά και αποθήκευση από τους μεσολαβητές.

Επίσης παρεμποδίζεται η νοθεία των αγροτικών προϊόντων που δυστυχώς στη χώρα μας πήρε κατά καιρούς επικίνδυνες διαστάσεις.

Η συσκευασία αποτελεί επίσης μέσο διαφοροποίησης του προϊόντος από τα ανταγωνιστικά. Παράλληλα μπορεί μια αλλαγή της να δώσει την εντύπωση ότι το προϊόν άλλαξε ή βελτιώθηκε.

Εξοικονομεί χρόνο στον καταναλωτή κατά την αγορά συσκευασμένων προϊόντων διότι α) επιλέγει εύκολα την ποιότητα που θέλει να αγοράσει και β) εξοικονομεί χρόνο κατά το ζύγισμα και την πληρωμή.

Η συσκευασία του προϊόντος δίνει προστασία αλλά στην περίπτωση των καταναλωτικών αγαθών έχει συχνά ένα πιο σημαντικό ρόλο. Κατά ένα μεγάλο μέρος αντανακλά την προσωπικότητα του προϊόντος η οποία έχει δημιουργηθεί μέσω της διαφήμισης. Για μερικούς τύπους προϊόντων, όπως τα σαπούνια και τα τσιγάρα, αυτή η προσωπικότητα είναι υψίστης σημασίας επειδή είναι στην πραγματικότητα το βασικό διαχωριστικό στοιχείο από άλλες ανταγωνιστικές μάρκες.

Έτσι, το μέγεθος, το σχήμα και το χρώμα της συσκευασίας καθώς και η διάταξη των συμβόλων είναι σημαντικά γιατί συντελούν στην προβολή των αγροτικών προϊόντων και συνεπώς συντελούν στην αύξηση της ποσότητας

πώλησης τους. Αν η συσκευασία δεν τραβήξει την προσοχή πάνω στα ράφια των καταστημάτων και τις βιτρίνες, δεν πραγματοποιεί τον σκοπό της.

Στο εργοστάσιο της Δωδώνης υπάρχουν γραμμές εμφιάλωσης γάλακτος το οποίο τοποθετείται σε χάρτινη συσκευασία PURE - PACK. Το περιεχόμενο των τεμαχίων συγκαταλέγεται σε χάρτινες συσκευασίες του 1 λίτρου του $\frac{1}{2}$ λίτρου και του $\frac{1}{5}$ λίτρου. Έτσι φθάνει στον καταναλωτή φρεσκότατο και υγιεινό.

Έτσι υπάρχει μια υπερσύγχρονη γραμμή παστερίωσης γάλακτος, για την Παρασκευή γιαούρτης σε ασηπτική συσκευασία. Η συσκευασία του γιαουρτιού συναντάται σε δίσκους 12 τεμαχίων των 200 γραμμαρίων και του στραγγιστού διατίθεται σε πλαστικά δοχεία των 9 κιλών. Αυτή η συσκευασία εξασφαλίζει μεγαλύτερη διάρκεια ζωής του προϊόντος χωρίς χημικά συντηρητικά.

Άλλο ένα νέο υπερσύγχρονο συγκρότημα συνεχούς παραγωγής φέτας, λειτουργεί στη Δωδώνη, από τα τελειότερα στον κόσμο, δυναμικότητας 15 τόνων γάλακτος την ώρα. Το συγκεκριμένο τυρί συσκευάζεται σε μεταλλικά δοχεία των 15, 7, 4 και 2 κιλών. Επίσης προσφέρεται σε αεροστεγή πλαστική συσκευασία 2 κιλών, για καλύτερη διατηρησιμότητα και καταναλώνεται σαν νωπό προϊόν. Είναι συσκευασμένο σε χαρτοκιβώτια των 8 τεμαχίων.

Λειτουργεί μια γραμμή περιποίησης και συσκευασίας των τυροκεφαλών των σκληρών τυριών, τα οποία

τοποθετούνται σε αεροστεγείς πλαστικούς σάκους των 2, 5, 6, 7, 8, 10 και 15 κιλών περίπου ανά τεμάχιο.

Τέλος υπάρχει μια σύγχρονη γραμμή τυποποίησης της φέτας και των σκληρών τυριών σε αεροστεγή συσκευασία από ειδικό πλαστικό, κατάλληλο για τρόφιμα. Είναι υγιεινές, σφραγισμένες σακούλες των 200, 500, 1000 και 2000 γραμμαρίων των 200, 500, 1000 και 2000 γραμμαρίων.

Το συγκεκριμένο πακετάρισμα φέτας έγινε για να στραφεί η πορεία της αγοράς προς το μικρότερο πακετάρισμα, το οποίο πρόσφερε την ευκαιρία της προσωπικής του προαγωγής στα ράφια των καλύτερων Ευρωπαϊκών Σούπερ Μάρκετ.²

² Παράρτημα ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ, ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1.3 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΚΑ - ΒΕΛΤΩΤΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ

Αν μια ευκαιρία θέλει να κατακτήσει μια μακροπρόθεσμη θέση σε ξένες αγορές, πρέπει να καθορίσει μια στρατηγική προϊόντος. Πρέπει να αποφασίσει εάν πρέπει ή όχι να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της ή να κατασκευάσει νέα προϊόντα και πρέπει να προσπαθήσει να εξακριβώσει για το πόσο συχνά θα πρέπει να αλλάξει τα προϊόντα της. Πρώτο, ας θυμηθούμε τη διαφορά μεταξύ των προϊόντων και τύπων προϊόντων. Οι τύποι των προϊόντων μπορεί να συνεχίσουν για πάντα, αλλά τα προϊόντα, όπως οι άνθρωποι, είναι θνητά και προχωρούν σε συγκεκριμένες φάσεις από την γέννησή τους μέσα από την ωριμότητα ως τον θάνατο. Αυτός είναι ο κύκλος ζωής του προϊόντος.

Μια λεπτομερής κατανόηση των κύκλων ζωής των προϊόντων είναι διπλά σημαντική για ένα εξαγωγέα. Η φάση ζωής που ένα προϊόν είναι στο κύκλο ζωής του στην εσωτερική αγορά μπορεί να διαφέρει κατά πολύ από την πιθανή του θέση στην αγορά του εξωτερικού:

- Ένα προϊόν το οποίο είναι καινούργιο στην εσωτερική αγορά μπορεί να είναι ήδη εκτός κυκλοφορίας σε μια ξένη αγορά.

- Αντίθετα, ένα γνωστό προϊόν στην εσωτερική αγορά μπορεί να μοιάζει άγνωστο και καινούργιο σε μια ξένη αγορά.
- Το χρονοδιάγραμμα των κύκλων ζωής των προϊόντων μπορεί να διαφέρει σημαντικά από μια εξαγωγική αγορά σε μια άλλη.

Όταν οι στατιστικές δείχνουν ότι οι πωλήσεις ενός προϊόντος είναι στάσιμες ή μειώνονται για ένα χρονικό διάστημα, αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι το προϊόν έχει φτάσει το στάδιο της ωριμότητας του ή της παρακμής και ότι μπορεί να μην έχει πολύ μέλλον στην αγορά. Παρόλα αυτά μπορεί να είναι λάθος να συμπεράνουμε ότι αυτή η αγορά πρέπει να εγκαταλειφθεί. Τα προϊόντα συχνά παίρνουν μια νέα παράταση ζωής με το να αλλάζουν μορφή σε μερικά σημεία, μερικές φορές σε βασικά σημεία, μερικές φορές μόνο στον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζονται. Οι πωλήσεις ενός προϊόντος μπορεί να αναζωογονηθούν με ένα νέο τρόπο προσέγγισης της αγοράς. Στην ορολογία του μάρκετινγκ, ένα «νέο προϊόν» μπορεί να δημιουργηθεί με αυτόν τον τρόπο και μπορεί να αρχίσει ανανεωμένο ένα κύκλο ζωής. Σε άλλες περιπτώσεις μπορούν να παρουσιαστούν ευκαιρίες σε μια στάσιμη αγορά άμα αποσύρεται ένας ανταγωνιστής.

Το να συμπεράνεις σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής του έχει φθάσει ένα προϊόν είναι πολύ δύσκολο όταν οι πωλήσεις ακόμα αυξάνουν. Τότε το πρόβλημα είναι να

υπολογίσουμε για πόσο καιρό ακόμα θα συνεχίσουν να αυξάνονται. Η έρευνα πρέπει να ψάξει την απάντηση στους διάφορους παράγοντες που βρίσκονται πίσω από την κατανάλωση και τις πωλήσεις.

Οι άλλες φάσεις της ζωής ενός προϊόντος είναι η εισαγωγή, ανάπτυξη ή ωριμότητα και η παρακμή.

Εισαγωγή: Όταν ένα προϊόν εμφανίζεται για πρώτη φορά στην αγορά, ο ευρύτερος σκοπός του μάρκετινγκ είναι να κυνηγήσουμε όσο το δυνατό περισσότερες κατηγορίες πελατών για να το δοκιμάσουν για πρώτη φορά. Η μέθοδος διαφέρει στις λεπτομέρειες αλλά όχι στο γενικό σχεδιασμό, ανάλογα με τον τύπο του προϊόντος που θα διατεθεί στην αγορά. Για ένα ακριβό τεμάχιο βιομηχανικού εξαρτήματος η σειρά θα πάει όπως φαίνεται παρακάτω.

1. Διαφήμιση στον τύπο και μια καμπάνια δημοσίων σχέσεων σκοπεύοντας προς όλους τους διευθυντές και στελέχη που μπορεί να ασχοληθούν με την απόφαση. Για παράδειγμα τα στελέχη που μπορεί να επηρεάσουν την απόφαση για την αγορά ενός νέου προϊόντος της ΔΩΔΩΝΗΣ Α.Ε. μπορεί να περιλαμβάνουν υπεύθυνους προμηθειών, λογιστές, αποθηκάρχους, αναλυτές στατιστικών στοιχείων μέχρι και γενικούς διευθυντές. Οι στόχοι της διαφήμισης είναι να περιγράψουν το προϊόν και να ενθαρρύνουν την ζήτηση πληροφοριών.

2. Επισκέψεις από τους πωλητές για να απαντήσουν στα ερωτήματα, να περιγράψουν το προϊόν με λεπτομέρεια, να προμηθεύσουν πληροφοριακό υλικό. Οι σπόνσορες της ΔΩΔΩΝΗΣ Α.Ε. οργανώνουν μορφωτικά και εκπαιδευτικά προγράμματα. Επίσης δημοσιεύουν βιβλία και περιοδικά με νέα και πληροφορίες για τα προϊόντα της.³
3. Εκθέσεις και επιδείξεις σε εμπορικές εκθέσεις
4. Οργάνωση συναντήσεων ώστε οι μελλοντικοί πελάτες να βλέπουν τα μηχανήματα σε ένα εργοστάσιο

Οι βιομήχανοι μπορεί μερικές φορές να πειστούν να διαθέτουν το εργοστάσιό τους για τέτοιες επισκέψεις / επιδείξεις όταν τους πουλάμε τα μηχανήματα με σχετική έκπτωση.

Ανάπτυξη: Εφόσον το προϊόν γίνει ευρέως γνωστό και τα προβλήματα διανομής έχουν ξεπεραστεί, οι πωλήσεις πιθανώς να ενισχυθούν και από τις ενέργειες των ανταγωνιστικών προϊόντων ειδικά εάν το προϊόν αντιπροσωπεύει ένα νέο τύπο προϊόντος ή μια ριζοσπαστική καινοτομία μέσα σ' ένα καθιερωμένο τύπο προϊόντος. Πιθανά αυτό να μοιάζει περίεργο, αλλά η αύξηση ανταγωνιστικής δραστηριότητας τείνει να νομιμοποιήσει το προϊόν στα μάτια των πελατών.

³ Παράρτημα ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε.

Ωριμότητα: Στο αρχικό μέρος αυτής της φάσης, οι τελευταίες από τις μη πετυχημένες ανταγωνιστικές μάρκες πιθανά να αποσυρθούν από την αγορά. Γι' αυτό το λόγο οι πωλήσεις συνεχίζουν να αυξάνονται εφόσον οι πελάτες των αποσυρόμενων μαρκών απορροφούνται από τις μάρκες που επέζησαν. Σύντομα βέβαια οι πωλήσεις θα ισορροπήσουν για τον ένα ή και τους δύο και τους παρακάτω λόγους:

1. Η αγορά έχει κορεσθεί. Υπάρχει ελάχιστη πρόσθετη ζήτηση και η αύξηση στις πωλήσεις είναι δυνατή μόνο με το να αφαιρούμε πελάτες από τους ανταγωνιστές. Παρ' όλα αυτά, αυτή η επιλογή δεν είναι ελκυστική γιατί τώρα ο κάθε κατασκευαστής έχει προσθέσει / δώσει στη δική του μάρκα αυτά τα ελκυστικά χαρακτηριστικά των ανταγωνιστικών προϊόντων στα οποία αρχικώς υστερούσε.
2. Για λόγους που αφορούν την παραγωγή, είναι συνήθως καλύτερα να διατηρούμε τον όγκο παραγωγής σε ένα σταθερό επίπεδο. Έτσι, οι διοικήσεις τείνουν να ικανοποιούνται με ένα σταθερό μερίδιο της αγοράς που εξασφάλισαν κατά την φάση της ανάπτυξης.

Παρακμή: Τελικά η προσπάθεια να διατηρήσουμε την μάρκα σε σταθερή ζήτηση αντιμετωπίζει δυσκολίες. Οι πελάτες αρχίζουν να κουράζονται από το προϊόν και υπάρχει μικρή πια ελπίδα για τον βιομήχανο να αναζωογονήσει το ενδιαφέρον κάνοντας και άλλες μικρές

διαφοροποιήσεις. Η αυξημένη διαφήμιση είναι ο μόνος τρόπος να διατηρήσουμε το ύψος των πωλήσεων.

Αυτό είναι ένα σημάδι ότι η μάρκα είναι πολύ κοντά στην παρακμή της. Ένα από τα επόμενα πράγματα θα συμβούν ή το κόστος διαφήμισης θα μείνει στο τωρινό επίπεδο και το ύψος των πωλήσεων θα πέσει ή η διαφήμιση θα αυξηθεί και το ύψος των πωλήσεων θα μείνει σχετικά σταθερό.

1.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ

Από τη στιγμή που το σχέδιο για ένα προϊόν έχει εγκριθεί, η Διοίκηση οφείλει να σταθεί και να ξανασκεφτεί το έργο από την πλευρά του προβληθέντους κόστους και των εισπράξεων, πριν να το προχωρήσει πιο πέρα και πριν να έχουν γίνει δαπάνες τέτοιες που το προϊόν να έχει πια φτάσει να είναι φυσική και εμπορική πραγματικότητα.

Για μια εταιρία η οποία διεθνώς για πρώτη φορά, η ανάπτυξη μιας στρατηγικής βασίζεται σε καλή ανάλυση της κατάστασης και στην εκτίμηση των δυνατοτήτων της, μαζί με την διαπίστωση της σκοπιμότητας να επεκταθεί προς τη Διεθνή Αγορά.

Για μια τέτοια εταιρία, η στρατηγική κατά πρώτο θα πρέπει ίσως να εξετάσει μία ή δύο αγορές όπου τα υφιστάμενα ή τα εύκολα προσαρμοζόμενα προϊόντα θα ικανοποιούν τις διαπιστούμενες ανάγκες.

Η προσεκτική επιλογή των αγορών είναι σημαντική επειδή μερικές από αυτές παρουσιάζουν μεγαλύτερη διεισδυτικότητα από άλλες για τους ακόλουθους λόγους:

- (α) Μεγαλύτερη ανάγκη για προϊόντα και συμβατότητα προϊόντων.
- (β) Πιο ανοιχτές σε εισαγωγές, με λιγότερα εμπόδια, όπως είναι η γλώσσα ή τα εθνικά ήθη.

(γ) Γεωγραφική /πολιτιστική εγγύτης.

Περιληπτικά η διεθνής στρατηγική μάρκετινγκ για κάποιον που πρωτοεισάγεται σ' αυτή, θα μπορούσε θαυμάσια να βασιστεί στα εξής:

- Χαμηλότατα ρίσκο (χαμηλότατο κόστος, μέγιστη γνώση επαφών)
- Λιγότερα / χαμηλότερα εμπόδια και
- Επιλογή μιας ή δύο αγορών και επαγγελματικός σχεδιασμός.

Η στρατηγική της προώθησης προϊόντος πρέπει επίσης να περιλαμβάνει έναν αντικειμενικό σκοπό, ώστε να στοχεύει σ' ένα στόχο / ποσοστό των πωλήσεων βάσει ενός τριετούς προγραμματισμού.

Αυτό πρέπει να συνδέεται με την ικανότητα παραγωγής.

Για το συγκεκριμένο εξαγωγέα, η ανάπτυξη της στρατηγικής προώθησης προϊόντος πρέπει να βασίζεται στη λήψη αποφάσεων σχετικά με το αν:

- Θα επεκταθεί στις υφιστάμενες ξένες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα ή με νέα προϊόντα.
- Θα αναπτύξει νέες αγορές με τα υφιστάμενα, με προσαρμοσμένα προϊόντα ή με νέα προϊόντα.

- Θα αποτραβηχτεί από τις υφιστάμενες αγορές
- Θα κάνει κάποιο συνδυασμό των α, β, γ, περιπτώσεων

Για παράδειγμα η ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. προσπάθησε να ιδρύσει δυνατές και μακροχρόνιες σχέσεις σε όλους τους αγοραστές της στις ξένες χώρες. Προσπαθεί να κρατά μια πολύ κλειστή και συνεχόμενη επαφή με τις ξένες αγορές προσφέροντας όλες τις νέες τάσεις. Σκοπός της πάντα είναι να έχει την πρωτεύουσα θέση στις ξένες αγορές και την ίδια στιγμή να αναπτύσσει καινούργιες στρατηγικές επέκτασης καινούργιων αγορών.

Εξάγει τα προϊόντα της στις παρακάτω χώρες: Γερμανία, Αυστρία, Ελβετία, Σουηδία, Ολλανδία, Βέλγιο, Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία, Αγγλία, Κροατία, Πολωνία, Η.Π.Α., Αυστραλία, Νότια Αφρική, Ισραήλ. Προσπαθεί να επεκτείνεται συνεχώς σε νέες αγορές με τα υφιστάμενα ή νέα προϊόντα που μπορεί να παράγει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΒΕΛΤΩΤΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε.



ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΕΞΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΔΩΔΟΝΗΛΑ Ε

Στην προσπάθεια προώθησης της πώλησης ενός προϊόντος, τα κίνητρα αγοράς, εκείνα που απορρέουν από την τιμή, επιδρούν αμέσως και ισχυρά στις πωλήσεις.

Η τιμή του προϊόντος επιδρά στις πωλήσεις κατά τρεις ενδεχόμενες προοπτικές: την άνοδο, την πτώση και τη διατήρηση της, της τιμής. Συχνά όμως οι Συνεταιρισμοί, ιδιαίτερα οι εξαγωγικοί, αντιμετωπίζουν το θέμα των τιμών με ελαφρότητα.

Άλλοτε συνδέουν αμέσως και αποκλειστικώς την τιμή με το κόστος παραγωγής. Άλλοτε δεν συζητούν ανταγωνιστικά τις τιμές προσφοράς και δεν λαμβάνουν υπόψη τη διαμόρφωση της τιμής μέχρι του καταναλωτή και άλλοτε αποφασίζουν με ευκολία και βιαστικά την τιμή των προϊόντων, τελείως αποσπασματικά.

Τέλος πρέπει να επισημάνουμε ότι η επιτυχία στις διαπραγματεύσεις μεγάλων συμβολαίων για εξαγωγές, κυρίως βιομηχανικών προϊόντων, συσκευών, εγκαταστάσεων κ.λ.π. εξαρτάται όχι μόνο από τις ανταγωνιστικές τιμές, αλλά και από την ικανότητα της εταιρείας του Συνεταιρισμού να διατυπώσει προτάσεις οικονομικού διακανονισμού ελκυστικές για τους πελάτες και αξιόπιστες γι' αυτόν.

Προς αυτή την κατεύθυνση όσες εταιρίες δεν διαθέτουν ειδικούς μπορούν να στηριχθούν σε ειδικές

τράπεζες που δρουν διεθνώς και οργανώνονται για να συμβουλευούν σχετικώς τους πελάτες τους.

2.1. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΙΜΩΝ ΕΞΑΓΩΓΗΣ

Οι τιμές εξαγωγής γενικώς θα έπρεπε να διαμορφώνονται λαμβάνοντας υπόψη τρεις τύπους δεδομένων: την πολιτική του Συνεταιρισμού, την τιμή κόστους και τα άλλα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τα χαρακτηριστικά και τις αντιθέσεις της αγοράς.

Πολιτική του Συνεταιρισμού

Το περιθώριο διακύμανσης των τιμών για τον Συνεταιρισμό ποικίλει:

- Ελαφρά ελαστικότητα υπάρχει για προϊόντα πρώτης ανάγκης, πρώτες ύλες της βιομηχανίας και άλλα προϊόντα μεγάλης κυκλοφορίας για τα οποία τα περιθώρια τιμών είναι περιορισμένα
- Μεγάλη ελαστικότητα υπάρχει για προϊόντα των οποίων η αγορά είναι πιο προσωπική (προϊόντα πολυτελείας, υπηρεσίες) και των οποίων η ποικιλία τιμών είναι πολύ μεγαλύτερη.

Έτσι η πολιτική του Συνεταιρισμού θα κινηθεί ανάμεσα στα δύο ήπια πολιτική και προσαρμογή στις ευκαιρίες της αγοράς, που θα αντιστοιχούν σε πρόθεση για διεθνή ανάπτυξη - τιμολογιακή ακαμψία, που απορρέει από ανησυχία για την αποδοτικότητα και τη διατήρηση της εικόνας, συχνά υπερβολική και κοντόφθαλμη.

Οι τιμές βέβαια επηρεάζονται από τις οικονομικές διαφορές της μιας αγοράς και της άλλης (συναλλαγματικές διαφορές, φόροι, τελωνειακά δικαιώματα κ.λ.π.)

Πάντως οποιαδήποτε κι αν είναι η θέση των τιμών που θα αποφασίσουμε για την διεθνή παρουσία του Συνεταιρισμού (υψηλές τιμές, μεσαίου επιπέδου ή χαμηλές) αυτό που κυρίως ενδιαφέρει είναι παντού να διατηρούνται στο ίδιο περίπου επίπεδο.

Τιμή κόστους και άλλα στοιχεία του προϊόντος

Είναι λογικό η τιμή κόστους να συγκεντρώνει την προσοχή για τον καθορισμό των τιμών εξαγωγής, αφού καθορίζει την αποδοτικότητα του Συνεταιρισμού. Όμως ακόμη περισσότερο ενδιαφέρει η επίδραση των στοιχείων του προϊόντος. Για παράδειγμα αν το προϊόν επιτρέπει την προσφορά «επιπλέον στοιχείων», που κατά την προτεραιότητα καλύπτουν ανάγκες των πελατών και ενισχύουν

τη θέση του προϊόντος απέναντι στους ανταγωνιστές, αυτό ενθαρρύνει την απόφαση για αύξηση τιμής.

Χαρακτηριστικά του δυσκολίες της αγοράς

Πρέπει να λάβουμε υπόψη τις δυσκολίες για την είσοδο στην αγορά (δικαίωμα τελωνείου, διάφοροι φόροι κ.λ.π.) τα εμπόδια που θέτει η κυβέρνηση κάθε χώρας (πληθωρισμός, διατίμηση κ.λ.π.) τη σχέση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης, την ευαισθησία των αγορών στις τιμές, την ψυχολογική αντίληψη για την τιμή, τα δίκτυα διανομής, τη θέση και τιμή των ανταγωνιστών, την αντιμετώπιση των εισαγόμενων προϊόντων, την εικόνα της χώρας προέλευσης. Η σύνθεση όλων αυτών των δεδομένων βρίσκεται στον προσδιορισμό μιας ομάδας τιμών αγοράς, που ενδιαφερόμαστε να είναι μόνιμα σε ενέργεια.

2.2 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΙΜΗΣ

Διαμορφώνουμε πρώτα απ' όλα ένα κατάλογο ελέγχων που θα μας οδηγήσουν στην άνοδο ή μείωση των τιμών και που κάποτε μπορεί να φθάσουν στην υπόδειξη «μη ενεργός». Είναι ανάγκη να γίνει ένα «τσεκ - λίστ» πριν την ανάληψη οποιασδήποτε προσπάθειας διαμόρφωσης διεθνών τιμών.

Σχέση ποιότητας / τιμών

Σε πρώτη φάση λοιπόν, θα προσπαθήσουμε να εκτιμήσουμε την ικανοποίηση των πελατών μας κι από εκεί το βαθμό που μας είναι πιστοί. Αυτό είναι ευκολότερο σε τομείς επαγγελματιών παρά ατόμων. Πάντως, στην έρευνα μας αυτή, μπορεί να βρούμε κίνητρα αποτελεσματικά για να συνδέσουμε τους πελάτες με τον Συνεταιρισμό μας εκτός από την άμεση επέμβαση στις τιμές.

Για παράδειγμα η εταιρεία της Δωδώνης αναδιοργάνωσε την προσφορά υπηρεσιών και την έκανε πιο ευέλικτη. Ένα σύνολο υπηρεσιών που μπορούν να προσαρμοσθούν απολύτως στον πελάτη και επιτρέπει στο να βρίσκει ο καθένας τις

καλύτερες προοπτικές. Θα δούμε δύο παραδείγματα για την ίδια εταιρεία, το ένα για αύξηση, το άλλο για μείωση.

Η ΔΩΔΩΝΗ, πριν μερικά χρόνια, διαπίστωσε ότι οι τιμές της ΦΕΤΑΣ ήταν πολύ χαμηλές σε χώρες που υπάρχει μεγάλη ζήτηση για τυρί υψηλής ποιότητας. Προκλήθηκε έντονη αύξηση πωλήσεων της ΦΕΤΑΣ χάρη σε σημαντική αύξηση τιμών που στηρίχθηκε στη δημιουργία συσκευασίας πολυτελέστερης καθώς και σε διαφημιστική εκστρατεία.

Αντίθετα, η ίδια εταιρεία αντιμετώπισε σε άλλες χώρες πρόβλημα έλλειψης ελαστικότητας στη ζήτηση εξαιτίας των παράλληλων εισαγωγών των προϊόντων της που επωλούντο σε τιμές χαμηλότερες από εκείνες του επίσημου εκπροσώπου. Έτσι η ΔΩΔΩΝΗ μείωσε την τιμή της ΦΕΤΑΣ και άσκησε μια δυναμική δραστηριότητα στους διανομείς κι αυτό οδήγησε σε επιτυχία : π.χ. η Γερμανία το 1994 είχε 74,71% αύξηση των πωλήσεων σε σχέση με το 1993 για πακέτα φέτας των 200 γρ.

Συμπεριφορά των τμημάτων διανομής

Ιδιαίτερος για προϊόντα που πωλούνται κατευθείαν στους χρήστες, οι διανομείς πρέπει όχι μόνο να έχουν καλή θέληση, αλλά και να προσφέρουν ενεργό υποστήριξη. Γι' αυτό απαραίτητη προϋπόθεση είναι η επέμβαση στις

τιμές και στο σύνολο του σχεδίου ανάπτυξης των πωλήσεων να θεωρείται επωφελές από τους διανομείς.

Για να ελέγξουμε τις αντιδράσεις των διανομέων, πρέπει με διακριτικότητα να πλησιάσουμε πρόσωπα που έχουν πρόσβαση στους διανομείς και να μάθουμε τη γνώμη τους σχετικά και να εξασφαλίσουμε με την υποστήριξη τους. Από τα πρόσωπα αυτά θα αντλούνται χρήσιμες πληροφορίες, κυρίως εμπορικές.

Ενδιαφέρον για διατήρηση της υπάρχουσας ισορροπίας

Αν οι έρευνες μας για τους πελάτες, τους διανομείς και τους ανταγωνιστές μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι τροποποίηση τιμών θα έχει αρνητικές συνέπειες, θα τηρήσουμε την εξής εναλλακτική λύση:

- να ξεπεράσουμε το πρόβλημα με αυξημένη προσοχή περιορίζοντας όσο μπορούμε τις συνέπειες όταν η επέμβαση στις τιμές είναι επιτακτική
- να διατηρήσουμε τις τιμές στο επίπεδο τους αν αυτό μας επιτρέπεται. Παράδειγμα αύξησης που αναβλήθηκε: η προηγούμενη αύξηση έγινε τελευταία και θα υπάρξει στιγμή που οι ανταγωνιστές μας θα αυξήσουν τις τιμές τους για να επωφεληθούν και να ξαναπροσδιορίσουμε τις

δικές μας. Παράδειγμα μείωσης που αναβλήθηκε: ίσως οι πελάτες μας θεωρούσαν τη μείωση ως συνέπεια παύσεως της ποιότητας και οι διανομείς θα την έβλεπαν με δυσφορία αν και οικονομικώς θα ήταν ευκαιρία. Σ' αυτήν την περίπτωση προσωρινώς θα αρνηθούμε τη μείωση και στο μέλλον θα κάνουμε σταδιακώς μικρότερες αυξήσεις.

Οι έρευνές μας στην αγορά ενδέχεται λοιπόν, να μας επιβάλλουν διατήρηση τιμών. Το σημαντικό είναι η διαμόρφωση της τιμής να προβλέπει ένα ικανοποιητικό περιθώριο για κάθε φάση εκμετάλλευσης του προϊόντος από την παραγωγή του μέχρι τη διανομή του στις αγορές του εξωτερικού και να διατηρείται το προϊόν ελκυστικό για τον καταναλωτή.

2.3. ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ, ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΙΜΩΝ

Μείωση των τιμών μπορεί να εξυπηρετήσει τις εξής στρατηγικές: α) δυναμική ενέργεια προώθησης του προϊόντος και προσελκύνσεις του κοινού και β) διεύρυνση του τομέα των πελατών καθώς και του συνδυασμού των δύο στρατηγικών.

Προφανώς πρέπει να θυμόμαστε ότι πολύ συχνά μείωση τιμών είναι μέτρο αμυντικό για να ευθυγραμμισθούμε με τις τιμές των ανταγωνιστών. Και έχει βέβαια τα όρια της η μείωση αυτή.

Ενίσχυση της προώθησης / προσέλκυσης (push / pull)

Σ' αυτήν τη περίπτωση η μείωση θα γίνει σ' ένα από τα στάδια διαμόρφωσης της τιμής, χωρίς να επηρεασθεί η βασική τιμή που θα μείνει στο ίδιο επίπεδο.

Διεύρυνση του φάσματος των πελατών

Σ' αυτήν την περίπτωση πρόκειται για αληθινή μείωση βασικής τιμής που θα μας βοηθήσει να εισβάλλουμε σε ευρύτερο χώρο πελατών. Η μείωση αυτή της βασικής τιμής συνοδεύεται συχνά από διεύρυνση του τοπικού δικτύου διανομών (αριθμός σημείων πώλησης) και χρησιμοποίηση κινήτρων προώθησης προϊόντων /προσέλκυσης πελατών.

Κίνητρα που επιτρέπουν την μείωση των τιμών

Τα διάφορα αυτά κίνητρα μπορούν να εφαρμοστούν στην εξαγωγική εταιρία ή να ενδιαφέρουν τον τοπικό αντιπρόσωπο και τους διανομείς σε διεθνείς αγορές:

- συμπίεση της τιμής κόστους με μείωση δαπανών παραγωγής (διευκολύνεται από την αύξηση των παραγόμενων τεμαχίων κυρίως χάρη στις εξαγωγές, όμως επιβάλλει συχνότερα καινοτομίες τεχνικές και οικονομικές).
- επί τόπου παραγωγή (στηρίζεται στη σχεδόν πλήρη διαγραφή των δαπανών μεταφοράς / ασφάλειας και των

τελωνειακών δαπανών καθώς και στο ενδεχομένως χαμηλότερο κόστος παραγωγής).

- μείωση περιθωρίου επί τας εκατό (γίνεται αν η μείωση της βασικής τιμής και η ανάπτυξη της διανομής επιτρέπουν σε απόλυτες τιμές ικανοποιητικό περιθώριο).
- μείωση δαπανών διανομής, συμπιέζοντας ενδιάμεσως ή αλλάζοντας οδό διανομής ή ακόμη μειώνοντας μερικές δαπάνες γνωριμίας με μια περισσότερο ορθολογική οργάνωση.

Προφυλάξεις

Η μείωση τιμών δεν οδηγεί αυτομάτως σε αύξηση πωλήσεων. Πρέπει συγχρόνως με αποτελεσματική πληροφόρηση από το δίκτυο διανομής ή μια διαφημιστική εκστρατεία προς τους πελάτες να διευκρινίσουμε και να άρουμε την πιθανότητα αρνητικής συνέπειας στην εικόνα του προϊόντος π.χ. «σ' αυτή τη χαμηλή τιμή ξεπουλάνε παλιό στοκ ...», «για να πουλάνε σε τέτοια όψη, πρέπει να κατέστρεψαν την ποιότητα ...», «θέλουν να αδειάσουν το στοκ τους πριν βγάλουν νέο προϊόν ...»...

Ακόμη πρέπει να εξασφαλίσουμε ότι η μείωση της τιμής γίνεται σωστά και δεν ανατρέπει την ισορροπία των πωλήσεων. Αυτό βεβαίως δέχεται εξαιρέσεις κι ένα

παράδειγμα κλασικό σ' αυτόν τον τομέα είναι η ονομαστική αξία.

Τέλος, πρέπει να θυμίσουμε ότι μείωση τιμής σε μια χώρα ίσως αποσταθεροποιήσει τις πωλήσεις σε μια γειτονική με την οποία υπάρχει κύκλωμα λαθρεμπορίου. Αν είναι ανάγκη, πρέπει να πάρουμε προφυλάξεις όπως παρακολούθηση παραγγελιών, έλεγχος στο επίπεδο των παρακαταθηκών των διανομέων κ.λ.π.

2.4. ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ, ΒΗΜΑΤΟΓΡΑΦΙΑ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΙΜΩΝ

Πρέπει να αφαιρέσουμε τις αυξήσεις τιμών εξαιτίας πληθωρισμού ή από άμεση και συγκεκριμένη αιτία (αύξηση ορισμένων δαπανών, εμφάνιση νέου φόρου κ.λ.π.). Κι αν μιλάμε μόνο για τις αυξήσεις που προορίζονται να γίνουν κίνητρα στο πλαίσιο ανάπτυξης της εταιρίας.

Πλεονεκτήματα της αύξησης της τιμής

Η επιλογή αυξητικής επέμβασης στις τιμές σε μια εξαγωγική αγορά αν δεν προέρχεται από πληθωρισμό συχνά έχει δύο αντίθετες αιτιολογίες:

- η επίδραση μας στην πελατεία στην οποία απευθυνόμαστε χαρακτηρίζεται από τόσο μεγάλη εμπιστοσύνη, ώστε παρά την αύξηση θα μπορέσουμε να κινηθούμε περισσότερο προς την ανάπτυξη των πωλήσεων.
- τα προϊόντα μας έχουν ισχυρή εικόνα ξεχωριστή από εκείνη των ανταγωνιστικών προϊόντων. Συχνά η αύξηση

της τιμής ενισχύει την κυκλοφορία εισαγόμενων προϊόντων.

Η ΔΩΔΩΝΗ προκειμένου να δημιουργήσει ασφάλεια στις αγορές των προϊόντων και το επίπεδο των αγοραστών έβαλε τη συνεταιριστική της σφραγίδα σε όλα των 2 κιλών τυριά ΦΕΤΑ που είχαν παραχθεί. Με δική της πρωτοβουλία κατόρθωσε από τη μία να διώξει απ' την αγορά τις πωλήσεις των απομιμήσεων της ΦΕΤΑΣ που είχαν το όνομά της και από την άλλη να προσφέρει σιγουριά στους αγοραστές της .

Έχοντας λοιπόν την εμπιστοσύνη της πελατείας της η ΔΩΔΩΝΗ, παρά την αύξηση των τιμών αυξάνονται οι πωλήσεις.

Τελικά το διεθνές εμπόριο είναι βεβαίως ο τομέας του αναπάντεχου και του παράδοξου. Γι' αυτό και βλέπουμε εντυπωσιακές ανόδους πωλήσεων ορισμένων προϊόντων σε περιόδους ύφεσης.

Τι πρέπει να προσέξουμε

Πρέπει προσεκτικά να σχεδιάσουμε μια αύξηση τιμής ώστε να ελαχιστοποιήσουμε τις αρνητικές της συνέπειες. Κατ' αρχήν πρέπει να συνδέσουμε την αύξηση της τιμής με εξωτερικούς επιτακτικούς παράγοντες, όπως πληθωρισμό, τελωνείο, ισοτιμίες ώστε η αύξηση της τιμής να μη

γίνει, ιδιαίτερα αντιληπτή. Τη σύνδεση αυτή πρέπει οι διανομείς μας να διαδώσουν καθώς θα τους ενισχύσουμε το ενδιαφέρον τους για την εταιρία μας μεταφέροντας τους μέρος των κερδών.

Όσον αφορά στην προσέλκυση των καταναλωτών και χρηστών, πρέπει να επικεντρώσουμε την ενημέρωση των σε επιχειρήματα, που θα αποδεικνύουν την σπουδαιότητα του προϊόντος παρά την αύξηση της τιμής. Συγχρόνως πρέπει να αξιοποιηθούν οι δημόσιες σχέσεις και η διαφήμιση. Όμως οπωσδήποτε πρέπει να προσέξουμε ιδιαίτερα να διασφαλίσουμε ότι η αύξηση των τιμών δεν ανατρέπει και ισορροπίες και δεν προκαλεί προβλήματα στην αγορά.

Λανσάρισμα νέων προϊόντων

Λίγοι μόνο τομείς δραστηριότητας υπάρχουν που επιτρέπουν διεθνή ανάπτυξη με ένα μόνο προϊόν χωρίς να οδηγηθούν σε κάμψη. Η δημιουργία νέων προϊόντων είναι μέσο για άμεση αύξηση των πωλήσεων, ενώ συγχρόνως ανταποκρινόμαστε στη διεθνή ζήτηση και διατηρούμε επιθετική στάση προς τους ανταγωνιστές. Έτσι τα νέα προϊόντα αποτελούν πανοπλία από πανίσχυρα μέσα αλλά επικίνδυνα. Οι αποτυχίες είναι δαπανηρές και οι αρνητικές συνέπειες τους διαρκούν πριν εξαφανιστούν.

Ο τρόπος εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά μπορεί να στηρίζεται σε στρατηγική ή τακτική.

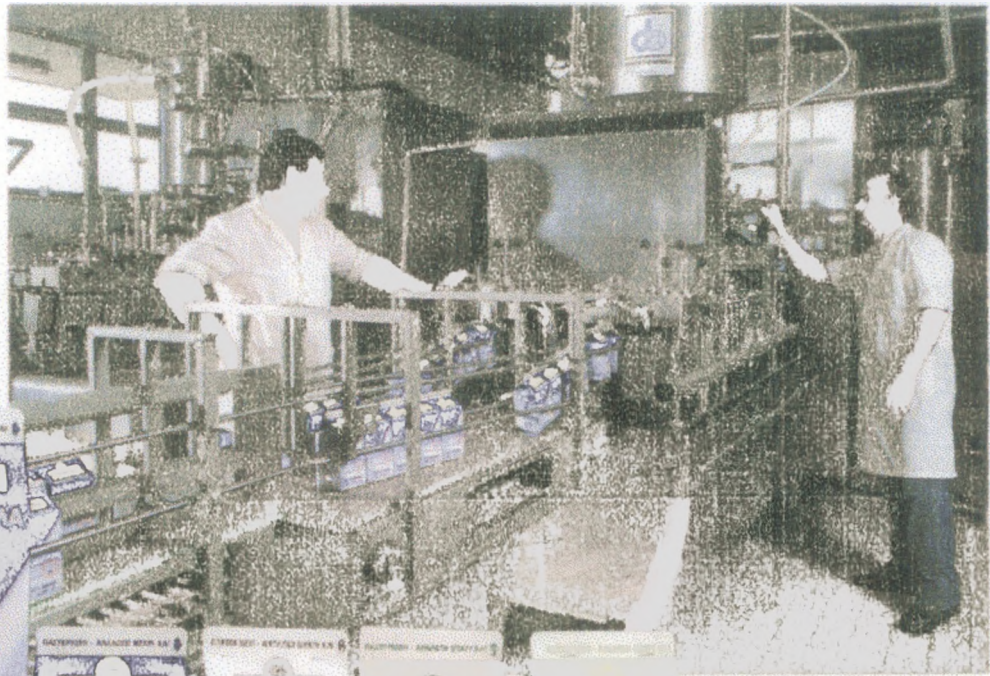
Εισαγωγή του προϊόντος βάση Στρατηγικής

Γενικό χαρακτηριστικό αυτού του είδους στρατηγικού προϊόντος είναι ότι θα αποτελέσει μεγάλο μέρος των πωλήσεων μας. Επομένως χρειάζονται σχετικές επενδύσεις. Κατά κανόνα πρόκειται για προϊόντα των οποίων η ζωή διαρκεί πολλά χρόνια. Αν κι αυτό είναι σχετικό σήμερα.

Τα προϊόντα που απευθύνονται στη διεθνή αγορά δημιουργήθηκαν για διαφορετικούς λόγους συχνότερα προέρχονται από τις παρατηρήσεις των προτιμήσεων που ζητούν οι ίδιοι οι πελάτες (μελέτη αγοράς, προτάσεις των πελατών και ανθρώπων της αγοράς, χωρίς να ξεχνάμε την αποτίμηση και προσαρμογή πρωτοβουλιών των αντιπάλων που πέτυχαν).

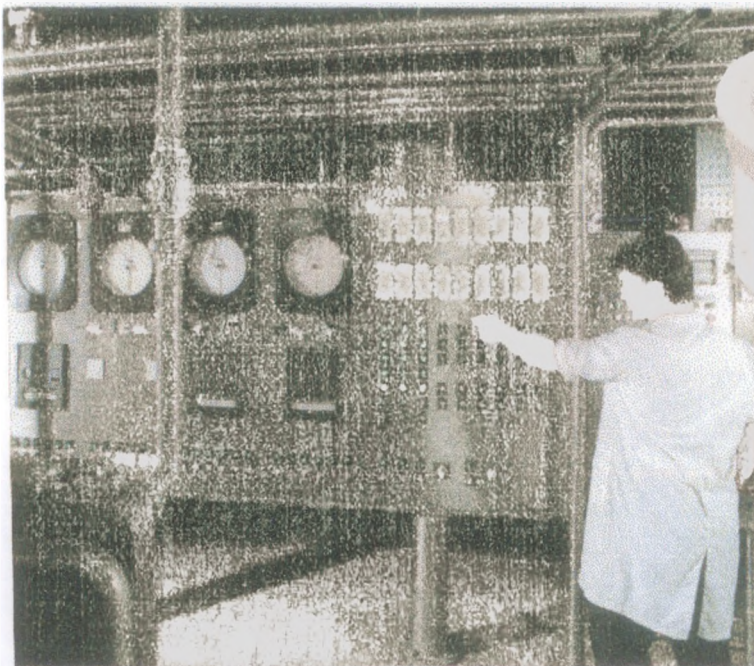
Σπανιότερα ένα προϊόν εξ ολοκλήρου νέο δημιουργείται από βασική έρευνα πριν προσαρμοσθεί στην κατάκτηση της παγκόσμιας αγοράς.

Σε πολλές χώρες χρειάζεται να αντιμετωπίσουμε παραδοσιακά προϊόντα που θεωρούνται απρόσιτα ως εθνικά μνημεία. Όμως έστω κι αν υπάρχει περιθώριο στην αγορά, συχνά είναι δαπανηρό να αναζητήσει κανείς το κλειδί της εισόδου.



Γραμμές εμφιάλωσης γάλακτος σε χάρτινη συσκευασία PURE-PACK

Υπερουγχρονή γραμμή παστερίωσης γάλακτος, για την παρασκευή γιαουρτίς σε ασηπτική υσκακισία. Εξασφαλίζει μεγαλύτερη διάρκεια ζωής του προϊόντος, χωρίς χημικά συντηρητικά



2.5. ΠΡΟΛΗΨΗ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Δεν πρέπει να συγχέουμε τη μεταφορά της παραγωγής με μια πανάκεια για το διεθνές εμπόριο. Ιδιαίτερα η ανεργία, που πλήττει τις περισσότερες χώρες παρακινεί τις επιχειρήσεις να μην ενδιαφέροντα να μεταφέρουν μέρος της παραγωγής τους στο εξωτερικό, παρά αν αυτό επιβάλλεται. Επίσης η πολυπλοκότητα των κινδύνων, που συνεπάγεται η επιτόπου παραγωγή δεν πρέπει να υποτιμάται και είναι αναγκαία η σοβαρή πρόληψή τους. Τέλος, συχνά βλέπουμε επιχειρήσεις να αρνούνται μεταφορά μέρους της παραγωγής, αν και φαίνεται ιδιαίτερα ευνοϊκή εμπορικά, γιατί κάποιοι κίνδυνοι δεν υποβαθμίζονται επαρκώς για να διασφαλίσουν ένα θετικό συνολικά ισολογισμό για το συνολικό εγχείρημα.

Δυνατότητες μεταφοράς δικαιωμάτων εκμετάλλευσης

Μερικές μέθοδοι για τοπική παραγωγή καλύπτονται εν μέρει με στοιχεία που εξάγονται από τη χώρα προέλευσης, σε γενικές γραμμές ο ζωτικός «πυρήνας» μιας μηχανής, ενός φαρμακευτικού ιδιοσκευάσματος, ενός τροφίμου κ.λ.π.

Αυτή η εξαγωγή είναι δυνατό να οδηγήσει συνολικά ή μερικά στην ανταμοιβή της επιχείρησης. Όταν αυτή η ανταμοιβή δεν είναι επαρκής και σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου το σύνολο της παραγωγής είναι πλήρως εγχώριο, όπως και στον τομέα της εξαγωγής πολλών υπηρεσιών και για μερικές λειτουργίες με διεθνή απελευθέρωση ή για τη χορήγηση αδειάς, θα αντιμετωπίσουμε το πρόβλημα δικαιώματος εκμετάλλευσης. Ένα χώρο νομικής που είναι τόσο πιο σύνθετος, όσο διαφέρει σημαντικά από τη μια χώρα στην άλλη και παραμένει σε διαρκή μεταβολή. Ιδιαίτερα δε στη σημερινή Ευρωπαϊκή Κοινότητα.

Εκτίμηση των αρνητικών παρενεργειών

Οι αρνητικές παρενέργειες είναι διάφορες και πολλές: ιδιαίτερα η υποβάθμιση της ποιότητας του Προϊόντος, η διασπορά του αριθμού των πωλήσεων εξαιτίας των πωλήσεων των εγχωρίων προϊόντων της ίδιας της χώρας, όπου γίνεται η παραγωγή, η εγκατάσταση δικτύου για παράλληλη διανομή αυτών των προϊόντων, που θα ανταγωνιστούν τα δικά μας σε γειτονικές αγορές κ.τ.λ.

Θα μελετήσουμε μερικά μέσα αντιμετώπισης των κινδύνων. Όμως εκτός αυτών των υλικών κινδύνων, υπάρχουν

άλλοι που γίνονται δυσκολότερα αντιληπτοί γιατί υφίστανται έντονες ψυχολογικές αντιστάσεις.

Πρόκειται ουσιαστικά για τροχοπέδη της αγοραστικής διάθεσης μιας πλειοψηφίας κατοίκων χωρών υπό ανάπτυξη για προϊόντα που παρασκευάζονται από τοπικές βιομηχανίες. Προτιμούν τις εισαγωγές από μεγάλες βιομηχανικές χώρες, των οποίων τα προϊόντα απολαμβάνουν μιας εξαιρετικά ευνοϊκής εικόνας, που γενικά ενισχύεται από αστρονομικές τιμές.

Γι' αυτό μια εταιρεία που αρχίζει να παράγει τοπικά τα προϊόντα της θα προσπαθήσει να κρύψει την προέλευσή τους για το μεγαλύτερο δυνατό διάστημα. Μετά θα χρησιμοποιήσει διάφορα μέσα ώστε με υπονοούμενα τα προϊόντα να συνδέονται με τη μητρική εταιρεία του εξωτερικού.

Επιβεβαίωση της δυνατότητας να κατασκευασθούν τα προϊόντα

Είναι απαραίτητη εφόσον εκδηλώνεται ενδιαφέρον για εγχώρια παραγωγή, ώστε αν δεν υπάρχει επιβεβαίωση να μην έχουμε χάσει χρόνο.

Σε περίπτωση θετικού ή σχετικά θετικού αποτελέσματος πρέπει ένας τεχνικός υπεύθυνος της Επιχείρησης με υπεύθυνο του εμπορικού τμήματος ή / και

του marketing να πάνε στη χώρα, που αναζητάμε και να μελετήσουν τις κύριες πλευρές της παραγωγής (πριν λάβουν θέση οι νομικοί, που θα ασχοληθούν με την τελική διαπραγμάτευση).

- Επιβεβαίωση του ενδιαφέροντος για επιτόπιου παραγωγή ως προς το εμπορικό ενδιαφέρον και το marketing, βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα χωρίς να αγνοήσουμε τα στοιχεία που πρέπει να προβλέψουμε στις γειτονικές αγορές.
- Θέληση και ικανότητα του εγχώριου συνεργάτου για την επένδυση.
- Συνδυασμό εμπειρίας και ειδικότητας του συνεργάτου. Αν πρόκειται για βιομηχανικό πρόγραμμα, εκτίμηση της ικανότητας του να αφομοιώσει και χρησιμοποιήσει την τεχνολογία μας.
- Επίπεδο εξειδίκευσης του υπάρχοντος προσωπικού. Δυνατότητες επιμόρφωσης.
- Παρουσία προσαρμοσμένου υλικού. Δυνατότητες εξοπλισμού.
- Βαθμός αξιοπιστίας του ελέγχου του μελλοντικού εργοστασίου, τόσο ποιοτικού όσο και ποσοτικού.

Η θέληση να επιτύχουμε στη διείσδυση σε μια δύσκολη αγορά ίσως ξεπεράσει δυσκολίες που φαίνονταν ανυπέρβλητες εκ πρώτης όψεως. Γι' αυτό χρειάζεται μια αδιαμφισβήτητη

προϋπόθεση: η εκτίμηση, μετά η αξιοποίηση των δεδομένων και των τοπικών αντιθέσεων.

Έλεγχοι ποιότητας και ποσότητας

Ήδη αναφερθήκαμε στη ανάγκη να έχουμε εκτιμήσει τη δυνατότητα και την αξιοπιστία αυτών των ελέγχων όταν εξετάζουμε το ενδεχόμενο της πραγματοποίησης της παραγωγής, πριν από την υπογραφή του συμβολαίου, την κατάθεση του τεχνικού φακέλου και την κυκλοφορία των προϊόντων της επιτόπου παραγωγής. Αν ο συνεργάτης μας είναι τίμιο και ειλικρινής στη συνεργασία μας όλα θα πάνε καλά. Κάποιες απρόοπτες δυσκολίες ξεπερνιούνται με καλή αμοιβαία διάθεση. Όλα βέβαια διακυβεύονται αν ο συνεργάτης είναι ανέντιμος και εκμεταλλεύεται καταστάσεις για γρήγορο κέρδος.

Ας δούμε στην πράξη τι μπορεί να συμβεί ξεκινώντας από τον έλεγχο ποιότητας. Τα περισσότερα συμβόλαια συνεργασίας προβλέπουν ότι ο συνεργάτης μας υποχρεώνει να μας υποβάλλει δείγμα από κάθε παραγωγή πριν να προωθηθεί στην αγορά, προκειμένου να συμφωνήσουμε. Αν ο συνεργάτης θέλει να μας εξαπατήσει, μας στέλνει κανονικά δείγματα, που προέρχονται από τις αρχικές παρτίδες, που

έγιναν υπό την επίβλεψη των τεχνικών μας. Αυτό δε μπορεί να συνεχισθεί μέχρι την επόμενη επιθεώρηση.

Αν διαπιστώσουμε την απάτη, θα περάσει πολύς καιρός μέχρις ότου απαλλαγούμε από τη γάγγραινα αυτή της εικόνας της εταιρείας μας, γιατί οι διαδικασίες θα παρεμποδίζονται από την απόσταση, το φάκελο με στοιχεία που ο πρώην συνεργάτης μας θα χρησιμοποιεί για την άμυνά του και την ισχύ της τοπικής πολιτικής βοήθειας που θα έχει.

Εκτός από την καλή επιλογή του συνεργάτη μας, άλλο σοβαρό μέσο ελέγχου είναι να ελέγχουμε έμμεσα ή άμεσα τις προμήθειες. Ο έλεγχος της ποσότητας δεν είναι απλούστερος γιατί υπάρχει δυνατότητα υπεκφυγής: αν ο συνεργάτης διαθέτει επιτόπου τα μέσα για τις προμήθειες που χρειάζεται στην παραγωγή θα τα χρησιμοποιήσει και θα μας εξαπατήσει με ευκολία.

Πρέπει να πούμε ότι είναι πολύ δυσκολότερο να αποδείξουμε απάτη στην ποσότητα, παρά στην ποιότητα, καθώς ο συνεργάτης μας μπορεί να παράγει μια ποσότητα επισήμως, για την οποία θα μας επιστρέφει τα αντίστοιχα ποσά για δικαιώματα εκμετάλλευσης, ενώ θα παράγει και θα διανέμει ποσότητα συχνά πολύ μεγαλύτερη πειρατικών προϊόντων που όμως θα είναι απολύτως όμοια με τα προηγούμενα.

Το μόνο που μπορούμε να υποδείξουμε λοιπόν είναι να προσέχουμε στις επιλογές, να πολλαπλασιάσουμε τους ελέγχους, όμως αφήνοντας ήσυχο έναν τίμιο συνεργάτη.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ ΒΕΣΤΕΡΙΚΟΥ
& ΑΙΓΥΠΤΙΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝΟΥΣ
ΑΝΤΙΠΡΟΣΒΟΜΗΕΥΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ
ΔΙΚΤΥΟΥ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ



Ι.Ι. ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ ΚΑΙ ΠΡΩΘΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Ένα προϊόν ποτέ δεν θα προωθηθεί σε μια ανοιχτή αγορά αν δεν μπορεί στο απαραίτητο για την χονδρική ή λιανική πώλησή του κύκλωμα διανομής και εμπορίας. Για ένα παραγωγικό χαρακτηρισμό λοιπόν η γνώση της εμπορικής διάρθρωσης μιας χώρας αποτελεί πολύτιμο υποβοηθητικό στοιχείο τόσο για την είσοδο ενός προϊόντος σε μια δεδομένη αγορά όσο και για τη μικρή ή μεγάλη καθιέρωσή του στην αγορά αυτή.

Κατά συνέπεια αδήριτη προβάλλει η ανάγκη της μελέτης των εμπορικών κυκλωμάτων, η αξιολόγηση τους και η αξιοποίησή τους είτε απ' ευθείας είτε μέσω αντιπροσώπων. Ειδικότερα για τα άμεσα καταναλωτικά αγαθά η ανάγκη αυτής της μελέτης είναι πλέον από επιβαλλόμενη και το ίδιο ισχύει για αρκετές μορφές παροχής υπηρεσιών.

Αντίθετα η κατάσταση είναι διαφορετική για τις μεγάλες συσκευές, για υπηρεσίες μη απευθυνόμενες στο κοινό, για την τεχνολογία και τις πρώτες ύλες που δεν εξαρτώνται από τα δίκτυα διανομής. Σε αυτές τις περιπτώσεις, όπου οι πελάτες σε κάθε αγορά είναι σχετικά περιορισμένοι, οι εξαγωγικά συνεταιρισμοί

χειρίζονται οι ίδιοι την επαφή με τους πελάτες, συχνά χωρίς ούτε τοπικό αντιπρόσωπο.

Πάντως σε κάθε περίπτωση πρέπει να επιδιώξουμε να μελετήσουμε και ν' αναλύσουμε τα στοιχεία που αναφέραμε, έτσι ώστε να υποβοηθήσουν τις πωλήσεις των προϊόντων μας. Στη συνέχεια θα πρέπει να μελετήσουμε αναλυτικά καθένα παράγοντα, ως προς την οργάνωση και τις μεταβολές του, έχοντας κατά νου ένα παλαιό ρητό: η ισχύς μιας αλυσίδας είναι ίση με την ισχύ του πιο αδύνατου κρίνου της. Οφείλουμε δηλαδή να επιθεωρούμε τους κρίκους της αλυσίδας του διεθνούς δικτύου διανομών μας, να εκτιμήσουμε τη δύναμή τους, να διαλέξουμε ποιοι θα μας χρησιμεύσουν περισσότερο, ώστε να διασφαλίσουμε την επιτυχία μας και να τους ενισχύσουμε καταλλήλως. Ας ξεκινήσουμε από την πρώτη παράμετρο την ομάδα στελεχών που είναι υπεύθυνα για τη διεθνή αγορά.

Η ομάδα υπευθύνων για τη διεθνή αγορά

Η ποιότητα και ο δυναμισμός της ομάδας υπευθύνων για τη διεθνή αγορά, συνιστούν τη βάση και μια άκρως αναγκαία προϋπόθεση της κάθε θέλησης για ανάπτυξη των εξαγωγών.

Όμως τι εννοούμε ως «ομάδα υπευθύνων για τη διεθνή αγορά»;

Πρόκειται για όλα τα πρόσωπα στους κόλπους του συνεταιρισμού, που συνεισφέρουν στην επιτυχία των διεθνών εργασιών μας. Ένα πρώτο κίνητρο προώθησης που πρέπει να αντιμετωπίσουμε είναι η διαμόρφωση ομαδικού πνεύματος μεταξύ των υπευθύνων του συνεταιρισμού που ασχολούνται με τις εξαγωγές. Ειδικότερα θα μελετήσουμε συνοπτικά πολλά μέσα για την εξυγίανση και τη δραστηριοποίηση των κυριότερων στελεχών της ομάδας, που απασχολείται με την εξαγωγική προσπάθεια (στελέχη, μεταφορείς κ.α.). Η ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. διαθέτει ένα μεγάλο αριθμό ατόμων υπεύθυνα για τις εξαγωγικές δραστηριότητες σ' όλες τις χώρες που εξάγει τα προϊόντα της.

1.2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Στον χαρακτηρισμό αυτόν, υπάγονται όσοι από το προσωπικό μοιράζονται αμέσως την ευθύνη για την ανάπτυξη των πωλήσεων μας στο διεθνή χώρο: υπεύθυνοι του εξαγωγικού εμπορίου, υπεύθυνοι πωλήσεων, υπεύθυνοι τεχνικού - οικονομικού τομέα ή άλλων ειδικοτήτων παρόμοιων.

Δημιουργία ή διεύρυνση των δομών

Κάθε συνεταιρισμός που ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη των πωλήσεων στο εξωτερικό, πρέπει να διαθέτει πολλούς υπεύθυνους για τις εξαγωγές με πλήρη απασχόληση.

Σε κάθε εξαγωγικό συνεταιρισμό πρώτο βήμα είναι η δημιουργία θέσεως υπευθύνου για τις εξαγωγές και μετά μιας ομάδας δραστηριοποιημένης στην εξαγωγική προσπάθεια, ικανής να εκμεταλλευθεί τις αγορές του εξωτερικού. Το γεγονός ότι κατά κανόνα οι ελληνικοί συνεταιρισμοί έχουν

έναν υπεύθυνο μόνο ή κανέναν με πλήρη απασχόληση τις εξαγωγές, από ότι θα μπορούσε.

Είναι δε περίεργο ότι, στην Ελλάδα, πολλοί συνεταιρισμοί έχουν δημιουργήσει μια στέρεη δομή με υπεύθυνους στο εξωτερικό τμήμα και στο marketing για την αγορά του εξωτερικού δεν φαίνεται να νοιώθουν αυτήν την ανάγκη.

Υπευθυνότητα και τρόπος παρουσίασης της εταιρείας

Πάντως οποιοδήποτε και να είναι το αντικείμενο δράσεως του υπευθύνου για τις εξαγωγές, σημασία έχει να έχει πλήρη υπευθυνότητα, μέσα βέβαια στο αντικειμενικό πλαίσιο και τον καθορισμένο προϋπολογισμό.

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δραστηριοποίηση του καθενός. Ακόμη τα υπεύθυνα στελέχη πρέπει να διαθέτουν εξουσία αποφάσεως ανάλογη προς τη θέση τους μέσα στην ιεραρχία, γιατί αλλιώς οι τοπικοί αντιπρόσωποι σύντομα θα τους παρακάμπτουν και θα απευθύνονται στο διευθυντή, που θα παίρνει αποφάσεις. Και είναι ένα ερώτημα γι' αυτόν, κατά πόσο μπορεί να καταμερίζει την ευθύνη του.

Με όλα αυτά δεν εννοούμε βεβαίως ότι οι υπεύθυνοι αυτοί πρέπει να διαθέτουν απεριόριστη ισχύ στις αγορές. Δεν είναι ασυμβίβαστο να είναι υπεύθυνοι ενός τομέα

έχοντας συγχρόνως την εποπτεία και τη βοήθεια της Διεύθυνσης, ενώ βέβαια έχουν επωμισθεί και τις λειτουργικές υπηρεσίες του συνεταιρισμού.

Για παράδειγμα, που φανερώνει τη συνολική ευθύνη της υπηρεσίας εξαγωγών, αναφέρουμε την περίπτωση της ΔΩΔΩΝΗΣ Α.Ε. : εφόσον χρειάζεται η παραγωγή μιας νέας σειράς προϊόντων, ο τομέας των εξαγωγών θα μελετήσει τις δαπάνες για την έρευνα της αγοράς και την ανάπτυξη των πωλήσεων, καθώς και τις οικονομικές δαπάνες για το αρχικό στοκ.

Στη σύγχρονη εποχή ο «μέγας διεθνής πωλητής» έχει αντικατασταθεί από ένα υδρίβιο μεταξύ εμπορίου - marketing , που επίσης διαθέτει διάφορες γενικές γνώσεις: διοίκηση, παραγωγή, δίκαιο, λογιστική κ.τ.λ. Είναι πολυάριθμες οι ικανότητες που του χρειάζονται. Ας αναφέρουμε απλώς την επιδεξιότητα να προσαρμόζεται με τους ανθρώπους και τις χώρες, το ταλέντο και την υπομονή για διαπραγματεύσεις (είναι σπουδαιότερο να πείθει παρά να επιβάλλει), ένας δυναμισμός στην επικοινωνία που θα του επιτρέψει εξίσου να ενισχύει τα άτομα και τις ομάδες, χωρίς να ξεχνάμε μια αίσθηση χιούμορ.

Ακόμη, ένα σύνολο ικανοτήτων που εκπορεύονται από την τιμιότητα. Ο διεθνής χώρος είναι ευρύς, αλλά σε κάθε τομέα αναπτύσσεται οικειότητα μεταξύ όσων δραστηριοποιούνται σ' αυτόν. Έτσι, κάθε υπεύθυνος για λόγους κοινής λογικής δημιουργεί πολύ καθαρή εικόνα για τον εαυτό του και την εταιρεία του. Αυτό επιβάλλει στον

υπεύθυνο εντιμότητα, ευθύτητα και υπερβολικό σεβασμό των υποχρεώσεων του κατά τις επαγγελματικές σχέσεις, ευγένεια και ακρίβεια προς τους ανταγωνιστές του και προς τους συνεργάτες του, χωρίς να ξεχνάμε την τιμιότητα με την κύρια έννοια της. Ο διεθνής χώρος είναι εκτεθειμένος σε πλήθος κομπίνες και κίνηση πολλών προϊόντων, των οποίων το κέρδος δεν θα μπορούσε να συγκριθεί με το κεφάλαιο μιας ισχυρής επαγγελματικής και προσωπικής καλής φήμης.

Συνεχώς περισσότεροι συνεταιρισμοί απευθύνουν στο προσωπικό τους κανόνες συμπεριφοράς προς τους πελάτες και προς τους προμηθευτές, τόσο προκειμένου να διαμορφώσουν την τέλεια εικόνα που προσπαθούν να πετύχουν και με τα άλλα μέσα υποστήριξης του συνεταιρισμού.

Η σπουδαιότητα των υπευθύνων για τους χειρισμούς στελεχών είναι τόσο μεγάλη ώστε να είναι απεριόριστη η απαρίθμηση των χαρακτηριστικών και των γνώσεων τους.

Η αναγκαία εκπαίδευση των στελεχών

Η επιτυχία του εξαγωγικού εμπορίου μέσα στο διεθνή ανταγωνισμό εναπόκειται στην αποτελεσματικότητα των υπευθύνων των συνεταιρισμών, επομένως στην απόκτηση προσόντων και εμπειρίας εκ μέρους των. Οι εξαγωγές φαίνεται να είναι ο τομέας εκείνος του συνεταιρισμού προς

τον οποίο αναμφίβολα εξελίσσονται οι υπεύθυνοι με τη μεγαλύτερη ποικιλία ως προς την προέλευση και όπου οι αυτοδίδακτοι είναι επίσης πολλοί.

Πρέπει να επισημάνουμε ότι κατά την τοποθέτηση των υπευθύνων στις εξαγωγές μόνο το 7% έχει μια εκπαίδευση ή εμπειρία κυρίως προς αυτήν την ειδικότητα, ενώ σε τομείς πιο τεχνικούς όπως τα οικονομικά, οι υπεύθυνοι κατά 80% είναι με εμπειρία ή ειδικότητα σε τομέα οικονομικών και διοίκησης. Όμως από όλες τις εξειδικευμένες εργασίες του συνεταιρισμού η εξαγωγή προφανώς συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη ποικιλία γνώσεων και πείρας και καμιά άλλη εργασία μόνη της δεν προσδίδει αρκετή προετοιμασία.

Το 70% των υπευθύνων για εξαγωγές διδάχθηκαν την εργασία τους στο καθήκον. Βεβαίως, μετά από αρκετά χρόνια αυτοσχεδιασμού και μαθητείας, οι υπεύθυνοι αυτοί θα έχουν αποκτήσει αρκετή εμπειρία, αλλά από έλλειψη διαρκούς εκπαίδευσης αυτή η εμπειρία θα μείνει περιορισμένη στις μεθόδους του συνεταιρισμού ή άλλες τελείως κλασικές μεθόδους. Αυτή η κατάσταση θα ήταν τελείως απαράδεκτη σε άλλους τομείς επαγγελματικούς σε τόσο υπεύθυνο επίπεδο, όπου το να εισαχθεί κανείς στον επαγγελματικό χώρο και μετά η άσκηση επαγγέλματος υπόκεινται σε επαγγελματικούς ελέγχους. Οι υπεύθυνοι για εξαγωγές είναι απολύτως ενήμεροι για την ανάγκη τους για διαρκή εκπαίδευση. Και αυτό προκύπτει από δημοσκοπικές έρευνες, οι οποίες έγιναν σε επίπεδο στελεχών και μικρομεσαίων επιχειρηματιών.

Στα πλαίσια αυτά, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προορίζονται για υπεύθυνους να αποφασίζουν τις εξαγωγές, αναφέρεται στα πρώτα βήματα της επιχείρησης στο διεθνή χώρο. Προετοιμάζει τους υπευθύνους για την είσοδο τους κυρίως στις αγορές εξωτερικού και όχι τόσο για την ανάπτυξη της αγοράς. Όμως το πρόβλημα των υπευθύνων να χειρίζονται εξαγωγές είναι να μάθουν πως να μεγαλώσουν το τμήμα τους στην αγορά, διαλέγοντας μέσα ανάπτυξης που ταιριάζουν σε κάθε περιοχή. Πρέπει όμως να πούμε ότι υπάρχουν πολύ λίγα προγράμματα που να ασχολούνται με αυτό που θα ονομάζαμε «μάρκετινγκ της διεθνούς ανάπτυξης».

Με άλλα λόγια, ακόμα και αν υπάρχουν πολλά κέντρα εκπαίδευσης για τον εξαγωγικό προσανατολισμό (εμπορική, διοίκηση, διοικητικές και νομικές γνώσεις για τις εξαγωγές, οικονομικά και ασφάλειες, λογιστική και διεθνείς μεταφορές κ.τ.λ.) η εκπαίδευση της συμπεριφοράς στον ανταγωνισμό, ιδιαίτερα για τις τεχνικές του μάρκετινγκ της διεθνούς ανάπτυξης, που επιτρέπουν να ξεπεράσει κανείς τους ανταγωνιστές του και να κερδίσει αγώνες, παραμένει ακόμη κάτι το εμπιστευτικό. Θα έπρεπε λοιπόν να ενισχυθεί αυτός ο τομέας με κατάλληλα μαθήματα, που θα συμπεριληφθούν σε προγράμματα εξειδικευμένων σχολών. Μετά θα έπρεπε να προσφέρουμε στους επαγγελματίες μας ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα υψηλού επιπέδου επικεντρωμένο στην ανάπτυξη πωλήσεων στις αγορές εξωτερικού.

Η δυναμικότητα της ΔΩΔΩΝΗΣ Α.Ε. είναι ένας άλλος τομέας στον οποίο η εταιρεία επενδύει όχι μόνο από την εργασία του υψηλού προσωπικού, αλλά κυριότερα από την ανάπτυξη της ανθρώπινης συνεισφοράς. Οι πολύτιμες εμπειρίες των πιο παλιών εργαζομένων σχετικά με τις παραδοσιακές διαδικασίες του τυριού, είναι μια πηγή γνώσης από την οποία η εταιρεία συλλέγει πληροφορίες τις οποίες προσπαθεί με τον καλύτερο τρόπο να τις μεταδώσει στο νέο προσωπικό για την καλύτερη επίδοσή τους.

Η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος είναι μια σημαντική προτεραιότητα για την ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε., η οποία με σεμινάρια, συσκέψεις καθώς και εκπαιδευτικά προγράμματα συστήνει στους ανθρώπους μια νέα τεχνολογική πρόοδο και ένα υψηλό ανταγωνιστικό περιβάλλον υπενθυμίζοντας τους ότι πρέπει να αποδειχτούν άξιοι της εργασιακής τους θέσης.

Οι σπόνσορες της εταιρείας οργανώνουν μορφωτικά και εκπαιδευτικά προγράμματα καθώς και την δημοσίευση βιβλίων και περιοδικών με νέα και πληροφορίες για τα αποθέματα των αναπαραγωγών της περιοχής.

Η ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. υποστηρίζει Πανεπιστήμια και Ινστιτούτα στα ερευνητικά προγράμματα γάλακτος και τυριού. Επίσης συνεργάζεται με ελληνικά και ξένα Πανεπιστήμια για την καλύτερη εκπαίδευση των μαθητών της σχετικά με το αντικείμενο της δουλειάς της.

Τελικά, η διαρκής εκπαίδευση αποτελεί μια επένδυση αναπόφευκτη, για να εξασφαλίσουμε την επέκτασή μας στο

διεθνή χώρο και ακόμη για να αποφύγουμε να σύρουμε την εταιρεία σε δαπανηρά λάθη, αναπόφευκτα όταν μαθαίνουμε στο καθήκον. Εκτός από την εκτός της επιχείρησης εκπαίδευσης, ένας υπεύθυνος για την εκτέλεση εξαγωγών πρέπει υποχρεωτικά να παρακολουθήσει μια σημαντική εκπαίδευση στο εσωτερικό της εταιρείας, που θα περιλαμβάνει μια εις βάθος μελέτη των προϊόντων και της αγοράς τους, μια πρακτική γνώση του συνόλου της επιχείρησης, της πολιτικής της, της οργάνωσής της, των μεθόδων της και των δυσκολιών της. (Σχ. 1.2.α)

1.3. Η ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ

Την κεντρική οργανωτική διάρθρωση της εταιρείας αποτελούν οι άνθρωποι του γραφείου. Ας δούμε κατ' αρχήν ποια είναι η σχέση ανάμεσα στους υπάλληλους του γραφείου και τις εξαγωγές. Η σχέση αυτή, προφανώς, θα ποικίλει αναλόγως προς τις δομές και τη σπουδαιότητα της Υπηρεσίας εξαγωγών στα πλαίσια της εταιρείας, γι' αυτό και η παράθεση στοιχείων που ακολουθεί είναι γενικώς ενδεικτική:

- Καταρχήν υπάρχουν οι υπάλληλοι γραφείου που και αυτοί κατά καιρούς ταξιδεύουν (υπεύθυνοι σε υπηρεσίες μάρκετινγκ και τεχνικοί) και άρα βρίσκονται κάπως κοντά με τους υπεύθυνους των εξαγωγών. Η θέση τους είναι λειτουργική.
- Υπάρχουν στη συνέχεια οι υπάλληλοι οι ειδικευμένοι στις εξαγωγές (ειδικά στη διοίκηση εμπορικού τομέα, στο λογιστήριο πελατών, στις παραδόσεις και στις μεταφορές), δηλ. αυτοί που βρίσκονται στην καρδιά των προβλημάτων της διεθνούς αγοράς, τουλάχιστον του τομέα τους. Οι υπάλληλοι αυτοί αντλούν στοιχεία από περιοδικά, ειδικές εκδόσεις κ.λ.π.
- Οι υπάλληλοι οι μη ειδικευμένοι στις εξαγωγές εργάζονται στα πλαίσια των υπηρεσιών που απασχολούνται

συγχρόνως με την εθνική και με τη διεθνή αγορά, εκτός αν η επιχείρηση ξεχωρίζει απολύτως την υπηρεσία της διεθνούς αγοράς, λόγω της σπουδαιότητας της. Σε αυτήν την κατηγορία μπορούμε να αναφέρουμε τις υπηρεσίες: μάρκετινγκ και διαφήμιση, διοίκηση, οικονομική και νομική υπηρεσία, παραγωγή, έρευνα και ανάπτυξη, χωρίς να ξεχνάμε τις υπηρεσίες γενικής επικοινωνίας.

Συνεργασία μεταξύ εξαγωγικών μανάτζερ και υπαλλήλων

Υ...

Κατά κανόνα η συνεργασία αυτή είναι εξαιρετική στις περισσότερες εταιρείες. Θα δούμε όμως κάποια προβλήματα που μπορεί να τροχοπεδήσουν τις δραστηριότητες και θα μελετήσουμε τον τρόπο μετατροπής τους σε κίνητρα για δραστηριότητα.

Αυτά τα προβλήματα ξεκινούν από την απομάκρυνση μεταξύ των εργαζομένων, με αφορμή την ανάγκη των μανάτζερ να ταξιδεύουν συχνά ή εξαιτίας της απόστασης που χωρίζει τις διάφορες υπηρεσίες της εταιρείας, π.χ. εργοστάσιο παραγωγής - έδρα εταιρείας. Έτσι μπορούν να δημιουργηθούν καταστάσεις που μπορεί να είναι αδιαφορία ή ακόμα και καθαρή εχθρότητα. Η δυσφορία διπλασιάζεται

όταν οι ταξιδιώτες στέλνουν επείγουσες οδηγίες συχνά αντιφατικές και δυσνόητες, χωρίς καμιά αναγνώριση. Πρόκειται για μια ψυχολογική κατάσταση που δεν δικαιολογείται πάντα, αλλά όμως υπάρχει.

Οι υπεύθυνοι πάλι των εξαγωγών έχουν την εντύπωση ότι μόνο ο δυναμισμός τους επιτρέπει την πρόοδο της εταιρείας. Προφανώς αυτά είναι υπερβολές και λάθος έχουν και οι δύο πλευρές. Πάντα όμως υπάρχουν μέσα για τη βελτίωση της επικοινωνίας στο περιβάλλον της εργασίας, αρκεί βέβαια να εφαρμοσθεί η σωστή πολιτική επικοινωνίας και αμοιβαίου ενημερωτικού διαλόγου.

1.4. Η ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΔΙΚΤΥΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ

Αυξάνεται συνεχώς ο αριθμός των επιχειρήσεων που υποχρεώνουν μάνατζερς κάθε ειδικότητας να ζουν μακριά από την πατρίδα τους είτε για αποστολή βοήθειας μερικών μηνών στους πελατών ή για τρία, πέντε, κάποτε και περισσότερα χρόνια.

Αυτό γίνεται με τρεις διαφορετικούς τρόπους : σε θυγατρικές επιχειρήσεις, στους τοπικούς εκπροσώπους τους ή ακόμη και εκτός της διαρθρώσεως της εταιρείας.

Δημιουργία κινήτρων στο εξωτερικό

Όταν αναπτύσσονται οι εξαγωγικές εργασίες ενός συνεταιρισμού ή γίνεται μια τέτοια προσπάθεια, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο εκπατρισμός ενός ή περισσότερων υπευθύνων συνιστά ένα μέσο ενίσχυσης ισχυρότερο από τις περιοδείες, έστω και συχνές ενός υπεύθυνου για εξαγωγές. Η μονιμότητα της διαμονής του εκπατρισθέντος, προσκομίζει στον συνεταιρισμό βαθύτερη γνώση της αγοράς, επιτρέπει την οργάνωση ανάπτυξης πιο προσαρμοσμένης και

αποτελεσματικής ενώ συγχρόνως προσφέρει στον συνεταιρισμό με αμεσότητα μέσα δραστηριοποίησης και ελέγχου, που είναι δύσκολο να εξασφαλισθούν στη διάρκεια σύντομης διαμονής. Κι αυτό ακριβώς η εταιρεία πρέπει να εκμεταλλευθεί.

Ακόμη, ο εκπατρισμός συνιστά ένα μέσο εξάσκησης και αξιολόγησης των μελλόντων υπευθύνων του συνεταιρισμού, καθώς του παρέχεται ευκαιρία για συμπληρωματική εμπειρία χρήσιμο είναι επίσης ο συνεταιρισμός να εκμεταλλεύεται τη διεθνή εμπειρία των υπευθύνων του για τις εξαγωγές ή τους εκπατρισθέντες, αποφασίζοντας την τοποθέτησή τους στις κεντρικές υπηρεσίες, καθώς στελέχη φιλόδοξα θα κατευθύνονται προς τις εξαγωγές και συγχρόνως θα εμπλουτίζουν τις αντιλήψεις της διοίκησης.

Προβλήματα προς αποφυγή

Πρώτα απ' όλα, πρέπει να είμαστε σίγουροι ότι δεν θα ήταν προσφορότερη ενέργεια μια πρόσληψη ενός ντόπιου υπεύθυνου και ότι δεν απογυμνώνονται οι υπηρεσίες από όπου απομακρύνονται όσοι θα εκπατριστούν.

Μετά πρέπει να επιβεβαιώσουμε τη δίκαιη εκλογή του εκπατριζόμενου, καθώς βεβαίως και τη δραστηριοποίηση του, συνδυασμένη με την εμπειρία του ως προς τις ικανότητες

που εκεί θα πρέπει να παρουσιάσει. Το στέλεχος που θα εκπατριστεί χρειάζεται να διαθέτει έντονα την ικανότητα προσαρμογής για να αντιμετωπίσει το ξερίζωμα και την απομόνωση του ίδιου και της οικογένειάς του.

Όταν θα εκπατριστούν πολλοί υπάλληλοι συγχρόνως, είναι φρόνιμο να οργανωθεί ένα ειδικό πρόγραμμα, κατάλληλο συγχρόνως για την επιλογή και την ενημέρωσή τους. Γι' αυτό και η ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. εφαρμόζει ένα πρόγραμμα σεμιναρίου κατά το οποίο όλες οι λεπτομέρειες των συνθηκών εργασίας και ζωής περιγράφονται χωρίς ωραιοποιήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΤΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟΠΟΥΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗΣ



ΑΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟΠΟΥΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗΣ

Η μορφή της κατά τόπους αντιπροσώπευσης ποικίλει ανάλογα με τους τομείς δραστηριότητας, την πολιτική αναπτύξεως της εξαγωγικής επιχείρησης καθώς και τη φύση και τις επιταγές κάθε φοράς.

Σε μερικές περιπτώσεις δεν υφίσταται πραγματική κατά τόπους αντιπροσώπευση είτε γιατί η επιχείρηση αποφεύγει αυτήν τη διαδικασία και χρησιμοποιεί απλώς διανομείς, είτε γιατί οι ενδεχόμενοι πελάτες είναι πολύ λίγοι είτε γιατί η αγορά βρίσκεται σε χώρες μα απόλυτο κεντρικό σχεδιασμό όπως είναι η περίπτωση των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης.

Πάντως σε περίπτωση τοπικής αντιπροσώπευσης της επιχειρήσεως υπάρχουν τρόποι που θα βοηθήσουν την καλύτερη αξιοποίησή της.

Θα είναι χρήσιμο ν' αναφέρουμε ένα παράδειγμα σχετικά με το συμμετοχικό πνεύμα, που πολλές εξαγωγές επιχειρήσεις δημιουργούν με τα δίκτυά τους στο εξωτερικό, γιατί κάθε εξαγωγέας θα έπρεπε να το χρησιμοποιήσει στις σχέσεις που διατηρεί με τις κατά τόπους αντιπροσωπείες.

Ας δούμε την περίπτωση της ΔΩΔΩΝΗΣ Α.Ε., η οποία έχει διαμορφώσει ένα είδος «πιστεύω» του συγκροτήματος. Η ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. και οι εταιρείες κατασκευής συσκευασίας

συνδέονται με δεσμούς ιδιαίτερα ισχυρούς. Ανεξάρτητες μεν αλλά συγχρόνως προικισμένες με το πνεύμα της επιχείρησης και το πνεύμα της ομάδας, οι εταιρείες παραγωγής - συσκευασίας είναι συγχρόνως συνεργάτες και πελάτες. Όμως πάνω απ' όλα είναι αναπόσπαστα μέλη της οικογένειας ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. και συμβάλλουν στην επιδίωξη κοινών σκοπών. Όλοι μαζί προσπαθούν να παραγάγουν και πωλήσουν προϊόντα σε ποιότητα του υψηλότερου επιπέδου, να ενισχύσουν το όνομα της ΔΩΔΩΝΗΣ Α.Ε. και που να εξασφαλίσουν την επιτυχία των δικτύων μας. Το μέλλον να τους είναι κοινό. Οι σχέσεις τους είναι μόνιμες και στηρίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό που ενισχύονται σε κάθε φάση δυναμικής συνεργασίας τους.

2.1. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΙΣ ΚΑΤΑ ΤΟΠΟΥΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΕΣ

Θα διερευνήσουμε τα κίνητρα τα σχετικά με την επικοινωνία με τις κατά τόπους αντιπροσωπείες, που θα οδηγήσουν στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργασιών μας. Πολλά από τα κίνητρα είναι αναγκαία προκειμένου να διασφαλίσουν την ανάπτυξη των αγορών, γιατί συχνά οι κατά τόπους αντιπρόσωποι αμελούν την ανάπτυξη των εργασιών μας στην αγορά της χώρας τους αν ασχολούνται συγχρόνως και με άλλες δραστηριότητες. Αυτό γίνεται περισσότερο εμφανές όταν η απουσία εναλλακτικής λύσης έχει οδηγήσει την επιχείρηση να εμπιστευθεί τα συμφέροντα της σ' έναν μη αποκλειστικό αντιπρόσωπο που μάλιστα μπορεί να ασχολείται με προϊόντα ανταγωνιστικά. Θα μπορούσε κανείς να σκεφθεί ότι η κατάσταση με τις θυγατρικές

Δυνατότητες δραστηριοποίησης

Με δεδομένο ότι η φιλανθρωπία δεν έχει θέση μιλώντας για το διεθνές εμπόριο, οι περισσότερες προσπάθειες δραστηριοποίησης του τοπικού αντιπροσώπου θα

έχουν το χαρακτήρα ότι έτσι εξυπηρετεί τα συμφέροντα του. Θα πρέπει δηλαδή να τον συμφέρουν και του υπόσχονται απόδοση.

Ενώ εξ αρχής η συμφωνία συνεργασίας είχε φανεί ικανοποιητική και για τους δύο, υπάρχει ενδεχόμενο οι συνθήκες να άλλαξαν ή διάφορα απρόβλεπτα γεγονότα να έχουν μειώσει την αποδοτικότητα του ονόματος της εταιρείας για τον αντιπρόσωπο. Αναλόγως προς την περίπτωση της τοπικής αντιπροσωπίας και το χαρακτήρα των υπευθύνων της υπάρχει ενδεχόμενο να έχουμε δύο τύπους αντιδράσεων:

- Άμεση αίτηση αναθεωρήσεως των συμφωνιών. Προφανώς αυτή η αντίδραση είναι η κυρίως επιθυμητή γιατί επιτρέπει γρήγορα να εκτιμήσουμε το κατά πόσον το αίτημα του αντιπροσώπου τεκμηριώνεται σοβαρά. Αν αυτό διαπιστωθεί πρέπει να βρούμε μια λύση να τον ικανοποιήσουμε.
- Εμφανή ικανοποίηση. Μερικές τοπικές αντιπροσωπείες θα προτιμήσουν να υφίστανται μια κατάσταση μη κανονική που λίγο τις ωφελεί χωρίς να τις αναφέρουν για διάφορους λόγους, είτε γιατί δεν έχουν εργασίες και φοβούνται ότι με μια επανεξέταση των συμφωνιών θα διακινδυνεύσουν να χάσουν τη συνεργασία μας είτε αντιθέτως γιατί καθώς έχουν πολλές εργασίες συμπληρωματικών ειδών, δηλαδή ανταγωνιστικών προς εκείνα της εταιρείας μας, εκτιμούν ότι τα λειτουργικά τους έξοδα καλύπτονται ήδη από αυτές τις εργασίες που

προτιμούν να διατηρούν στα χέρια τους την εταιρεία μας. Οποιοσδήποτε κι αν είναι ο λόγος, που ένας αντιπρόσωπος εξωθείται να μη μας αποκαλύψει ότι δεν ικανοποιείται από τα πραγματοποιούμενα κέρδη από τα προϊόντα μας, το γεγονός αυτό θα οδηγήσει στον περιορισμό της ανάπτυξης της εταιρείας μας. Πρέπει επίσης να επισημάνουμε τα στοιχεία, που θα μας επιτρέπουν να βρισκόμαστε στο σωστό δρόμο.

- Η μέση οδός δείχνει το μέσο επίπεδο δραστηριότητας του αντιπροσώπου στην αγορά. Η συμπεριφορά μας πρέπει να βρίσκεται ανάμεσα στην επιδίωξη μιας κανονικής δραστηριοποίησης και τη θέληση για μια ισχυρότερη δραστηριότητα
- Μια συμπεριφορά προορισμένη να υπερδραστηριοποιήσουμε τον αντιπρόσωπό μας περικλείει δύο κυρίως κινδύνους που πρέπει ν' αποφύγουμε. Πρόκειται για τη βάση των κατωτέρων αποδεκτών τιμών για τα προϊόντα μας στην αγορά καθώς και για το ενδεχόμενο να πουλάμε κάτω από το όριο αποδοτικότητας των τιμών.

Άλλοι σημαντικοί παράγοντες δραστηριοποίησης για τον τοπικό μας αντιπρόσωπο που επιδρούν αμέσως στο συμφέρον του είναι: Η αποτελεσματικότητα στην αντιπροσώπευση, που κατά κανόνα είναι στενά συνδεδεμένη με τη δραστηριοποίησή του.

2.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οποσδήποτε είναι σύνθετη η οργάνωση ενός συστήματος διεθνούς που θα λειτουργεί κανονικά προς δύο κατευθύνσεις μεταξύ έδρας της εταιρείας και τοπικών αντιπροσώπων. Η δυσκολία έγκειται στην συνειδητοποίηση της σπουδαιότητας αυτού του συστήματος για τη γενική ανάπτυξή μας και στη θέλησή μας να το κάνουμε να λειτουργήσει.

Από την έδρα της επιχείρησης πρέπει ν' απευθύνουμε προς τους τοπικούς αντιπροσώπους κάθε πληροφορία που θα τους βοηθήσει, θα τους ενισχύσει και θα τους εντυπωσιάσει ευνοϊκά.

Το σπουδαιότερο είναι οι πληροφορίες να προσφέρονται κατά τρόπο σαφή και κατανοητό για τους ακροατές μας. Τα θέματα της πληροφόρησης θα ποικίλουν ανάλογα με τους τομείς δραστηριότητας και τις ανάγκες όμως ας δούμε μερικά θέματα που θα έπρεπε να αναφέρονται:

- Πληροφορίες για τα προϊόντα: νέα προϊόντα που θα ακολουθήσουν βελτιώσεις υφισταμένων, νέες διαδικασίες διατηρήσεως κ.τ.λ.
- Εμπορικές πληροφορίες: τοποθέτηση στην αγορά των νέων προϊόντων, διεύρυνση της αγοράς, νέα συμβόλαια, επίτευξη ρεκόρ πωλήσεων κ.τ.λ.

- Πληροφορίες για μάρκετινγκ / ανάπτυξη πωλήσεων. Αναλύσει της εξελίξεως της διεθνούς ζήτησης, δραστηριότητες αξιολογες των ανταγωνιστών, παρουσίαση των δραστηριοτήτων στον τομέα της αναπτύξεως ενδεικτικώς κ.λ.π.
- Γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση, ενέργειες της διευθύνσεως, επισκέψεις τοπικών αντιπροσώπων στην έδρα αναφορές σχετικά με τη ζωή στις αγορές μας κ.τ.λ.

Το τελευταίο αυτό θέμα αποτελεί εσωτερικό υποστήριγμα για τις δημόσιες σχέσεις, που είναι κατ'εξοχήν αποτελεσματικό.

Ας δούμε τώρα πως μπορούμε να έχουμε τις πληροφορίες που χρειαζόμαστε. Πρώτα απ' όλα επισημαίνουμε ότι λίγοι τοπικά αντιπρόσωποι νιώθουν την αιτία για κεντρική ενημέρωση και γι' αυτό έχουμε μια εργασία ενημερώσεως και δραστηριοποιήσεως που χρειάζεται υπομονή. Ένας ανταποκριτής θα μπορούσε να παρομοιασθεί με ένα τοπικό αντιπρόσωπο και ένα από τα κύρια καθήκοντά του θα είναι να αναζητεί πληροφορίες σχετικά με τις εργασίες εν εξελίξει και να αποκτά πληροφορίες για οικονομικές συμφωνίες πριν από τη δημοσιοποίησή τους.

Αν είναι ενδεδειγμένος θα μπορεί ακόμη να πετύχει μια μείωση ώστε η συμφωνία να προσαρμοσθεί καλύτερα στις δυνατότητες της επιχείρησης και ο ίδιος να βοηθήσει κατάλληλα την κρίσιμη ώρα. Ο ανταποκριτής

μας αυτός θα είναι αποτελεσματικότερος αν τον έχουμε κατάλληλα προετοιμάζει γιατί η επιλογή μας στηρίζεται κατά πολύ στις ευνοϊκές σχέσεις με εκείνους που αποφασίζουν παρά τον ανταγωνισμό τεχνολογίας. Κάποτε ίσως χρειάζεται να τον ενημερώσουμε γενικώς και να του υποδεικνύουμε επακριβώς το είδος των πληροφοριών που θέλουμε να γνωρίζουμε.

Για να διευκολύνουμε την εργασία των αντιπροσώπων μας θα έχουμε φροντίσει να προετοιμάσουμε ένα υπόδειγμα όπου θ' αναφέρονται τα διάφορα κείμενα.

- Πληροφορίες για τα συμβάντα στο εσωτερικό των αντιπροσωπιών μας: αριθμοί πωλήσεων (σε αριθμούς εργασιών και σε όγκο πωλήσεων), νέοι πελάτες, πλήθος σημείων πωλήσεων, κατάσταση αποθεμάτων, εξέλιξη των δομών της, της δυνατότητας της να πουλήσει κ.τ.λ.
- Πληροφορίες για ζητήματα εκτός των αντιπροσωπιών: εξέλιξη της αγοράς, νέα προϊόντα και διάφορες ενέργειες των ανταγωνιστών μας κ.τ.λ.

Εκτός αυτού του κειμένου απευθυνόμαστε στους αντιπροσώπους μας ζητώντας τους να μας πληροφορούν και να μας κάνουν προτάσεις για προϊόντα, ενέργειες, ιδέες. Αυτό γιατί στην αγορά μπορούμε να συγκεντρώνουμε αριθμό νέων ιδεών.

Η δημιουργία ενός υποδείγματος για τις μακρινές αγορές μας βοηθάει τον τοπικό μας αντιπρόσωπο, που θα

οφείλει μόνο να το συμπληρώσει, διευκολύνει και την έδρα της εταιρείας, που έτσι άνετα παρακολουθεί τις εργασίες κι επεξεργάζεται τις πληροφορίες.

Καταγράφουμε τώρα τρεις οδηγίες προκειμένου το σύστημα πληροφοριών από τις αγορές της επιχειρήσεως προς την έδρα.

- Η παρουσίαση του υποδείγματος σε κάθε τοπική αντιπροσωπεία επιβάλλεται να γίνει στη διάρκεια μιας επισκέψεως, ποτέ με το ταχυδρομείο, ώστε να αναπτυχθούν οι θετικές όψεις από τη χρήση του.
- Η συχνότητα των πληροφοριών από την έδρα της εταιρείας προς τις αγορές της και αντιστρόφως θα είναι ανάλογη προς το μέγεθος και τις δυνατότητες κάθε αγοράς κατά μήνα, ανά δίμηνο κ.τ.λ.
- Πρέπει να εξασφαλίσουμε μια ανταπόκριση επιστρεφόμενων συμπληρωμένων εντύπων υποδειγμάτων ώστε οι αντιπρόσωποί μας να νιώθουν ότι αξιοποιούνται οι πληροφορίες τους.

Βέβαια, παρόλες τις προσπάθειες μας δεν θα έχουμε αμέσως πληροφορίες εξαιρετικές και ομογενείς. Άλλωστε μπορούμε να πληροφορούμαστε για την ανάπτυξη των κυριότερων αγορών μας από τέσσερις διαφορετικές πηγές:

- τις πληροφορίες που στέλνουν οι αντιπρόσωποί μας

- τις παρατηρήσεις και τις πληροφορίες που συγκεντρώνονται αμέσως από τις αγορές κατά τη διάρκεια των ταξιδιών μας ή με μελέτες, που πραγματοποιούνται επιτόπου,
- τις διαθέσιμες πληροφορίες από διάφορες πηγές και από εκείνες που δημοσιεύονται από το διεθνή οικονομικό τύπο,
- τις αποσπασματικές πληροφορίες που δεχόμαστε τυχαία από ανεπίσημες επαφές: συζητήσεις με προμηθευτές, υποπρομηθευτές, ανταγωνιστές κ.τ.λ.

Υποστήριξη και ενημέρωση

Και τα δύο αυτά στοιχεία είναι σημαντικά για την ανάπτυξη των διεθνών εργασιών μας. Χωρίς ενημέρωση πολλά λάθη θα γίνουν και χωρίς υποστήριξη μερικά συμβόλαια ποτέ δεν θα υπογραφούν.

Ως παράδειγμα αναφέρουμε μια πρακτική εφαρμογή των δύο αυτών λειτουργιών στον τομέα των ξενοδοχείων.

Τα γαλλικά ξενοδοχεία Meridian προτείνουν στους εμπορικούς υπαλλήλους τους ανά τον κόσμο διάφορα μέσα βοηθητικά. Μεταξύ άλλων προτείνουν πρώτον μια υποστήριξη

για την οργάνωση της εμπορικής προωθήσεως και δεύτερον ένα πρόγραμμα ενημερώσεως.

Μέθοδος εμπορικής προωθήσεως

Στα πλαίσια αυτής της πρώτης λειτουργίας, συνίσταται στο μάνατζμεντ να γίνονται περισσότερες επισκέψεις σε πελατεία αποφεύγοντας κάθε συνάντηση ρουτίνας, καθιερώνοντας σχεδιασμό επαφών, προσδιορίζοντας αντικειμενικούς σκοπούς για κάθε επίσκεψη.

Να πολλαπλασιασθούν οι χρήσιμες επαφές, πραγματοποιώντας συγχρόνως τηλεφωνικές πωλήσεις, οργανώνοντας συγκεντρώσεις ενημερώσεως κατά τομέα δραστηριότητας που επιτρέπουν να γίνονται 10 - 20 επαφές συγχρόνως κ.τ.λ. αναφέρει μεταξύ άλλων μια οδηγία της διευθύνσεως των ξενοδοχείων. Και οι επαφές αυτές αφορούν τις μεγάλες εταιρείες, τράπεζες και άλλους οργανισμούς, καθώς βέβαια και ταξιδιωτικά γραφεία κ.τ.λ.

Πρόγραμμα ενημερώσεως

Απαιτούνται πρακτικές ασκήσεις διενέργειες πωλήσεων, που ακολουθούν μια συγκεκριμένη ενημερωτική.

Προετοιμασία για τη χρησιμοποίηση βοήθειας στις πωλήσεις (επιχειρήματα για την προώθηση εν γένει των εγκαταστάσεων στη Μεσόγειο, επιχειρήματα για την παρουσίαση κάθε ξενοδοχείου).

Γνωριμία με τα ξενοδοχεία και τις αγορές με επιτόπου επισκέψεις.

Πάντως πρέπει να πούμε ότι κατά κανόνα, οι επιχειρήσεις δεν αντιλαμβάνονται στην ανάγκη για υποστήριξη και ενημέρωση των υπευθύνων τους στις αγορές. Γι' αυτό και σημαντικές εξαγωγικές προσπάθειες αποτυχαίνουν. Ενώ δεν θα έπρεπε να συμβεί αυτό. Κατά συνέπεια, είναι χρήσιμη η άμεση επαφή μας με τη διαδικασία πωλήσεως στην αγορά μαζί με τους υπευθύνους μας. Με τον τρόπο αυτό θα διακρίνουμε μαζί με τον αντιπρόσωπό μας πως η ενημέρωση θα προσαρμοσθεί καλύτερα στις ανάγκες και θα βελτιώσουμε την άμεση επικοινωνία με τις πωλήσεις. Ενδεχομένως θα οδηγηθούμε στην αναδιοργάνωση των υπηρεσιών της αντιπροσωπείας μας πράγμα που θα οδηγήσει σε μια ισχυρή αύξηση πωλήσεων.

Αντιθέτως είναι δυσκολότερο να επικαλεσθούμε την ανεπάρκεια κάποιου υπεύθυνου και να στείλουμε ειδικό στέλεχος της επιχειρήσεως ή να στείλουμε τον υπεύθυνο να

παρακολουθήσει πρόγραμμα ενημερώσεως. Βέβαια το πρόβλημα μπορεί να αντιμετωπισθεί με λεπτομέρεια αν μιλήσουμε στον υπεύθυνο για την ανάγκη ένα ειδικευμένο στέλεχος της εταιρείας να τον επισκεφθεί για ανταλλαγή της διεθνούς εμπειρίας του με τη δική του τοπική εμπειρία. Όπως επίσης προκειμένου για το πρόβλημα ενημερώσεως μπορούμε να αναφέρουμε ότι είναι μια παρουσίαση από υπεύθυνους, με σκοπό την πραγματοποίηση ανταλλαγής πρακτικής εμπειρίας.

Αυτή τη συνετή αντιμετώπιση πρέπει να εφαρμόζουμε στις σχέσεις μας με τους αντιπροσώπους μας. δηλ. οι υπεύθυνοι για τις εξαγωγές στις αποστολές τους είναι χρήσιμο με λεπτότητα να συνεργάζονται με τους αντιπροσώπους και να προβάλλουν το γεγονός ότι η επίσκεψή τους είναι ευκαιρία για ανταλλαγή εμπειρίας. Τα αποτελέσματα από την υποστήριξη και την ενημέρωση προφανώς θα είναι ανάλογα από την ικανότητα των υπευθύνων τους.

Τα άτομα που θα απασχοληθούν με την ενημέρωση του προσωπικού πρέπει να είναι άτομα με πραγματική πείρα στο αντικείμενο.

Ανάλογα με την περίπτωση, η ενημέρωση των ομάδων των υπαλλήλων εξασφαλίζεται με διάφορους τρόπους:

■ Ενημέρωση στην έδρα της επιχειρήσεως Η περίπτωση αυτή παρέχει ιδιαίτερη ευχέρεια για σύσφιξη σχέσεων με τους

αντιπροσώπους, για εντυπωσιασμό τους με την οργάνωση ή τις εγκαταστάσεις της επιχειρήσεως. Όμως για τη πραγματοποίηση της χρειάζονται πολλές δαπάνες γι' αυτό περιορίζεται στα υπεύθυνα στελέχη τουλάχιστον στις περιπτώσεις των απομακρυσμένων αγορών.

- Ενημέρωση κατά περιφέρειες. Είναι ενδιάμεση λύση και προβλέπει τη διοργάνωση βάσεως για ενημέρωση σε καθεμιά από τις μεγάλες περιφέρειες ανά τον κόσμο με επίκεντρο είτε μια από τις θυγατρικές μας είτε έναν αντιπρόσωπο.
- Ενημέρωση επιτόπου Είναι η λιγότερο δαπανηρή περίπτωση γιατί προβλέπει μετακίνηση μόνο τους ή των υπευθύνων για την ενημέρωση. Χρησιμεύει ιδιαιτέρως για την ενημέρωση του δευτερεύοντος προσωπικού, του οποίου ο αριθμός θα επέβαλλε σημαντικό προϋπολογισμό για μετακίνηση / ενημέρωση. Πάντως κι αυτή η περίπτωση, που δεν διαθέτει το ελκυστικό στοιχείο του ταξιδιού στην έδρα της εταιρείας, πρέπει να γίνει ελκυστική με διάφορα μέσα (υποδοχή και περιποίηση των επισκεπτών / υπευθύνων για την επιμόρφωση, προσεγμένα γεύματα, δώρα κ.τ.λ.) και κυρίως υπεύθυνους για ενημέρωση για διεθνή γοητεία.

Κατά τη διάρκεια των οργανωμένων αυτών ενημερώσεων είναι δυνατόν να επωφεληθούμε και να γνωρίσουμε τους συνεργάτες μας χωρίς το συνηθισμένο προσωπείο τους στο χώρο εργασίας και (σε περιπτώσεις μη αποκλειστικών

αντιπροσώπων) να συγκεντρώσουμε πληροφορίες πολύτιμες για τις μεθόδους και τις επιτυχίες των ανταγωνιστών μας.

Συγχρόνως, αυτά τα προγράμματα ενημερώσεως μπορούν αν προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα σε μια επιχείρηση, η οποία θα έχει συγκεντρώσει υπεύθυνους από τοπικές αντιπροσωπείες, που λειτουργούν με διάφορα συστήματα: οι υπεύθυνοι σύντομα θα συγκρίνουν την τιμή της αναθέσεως, τις τοπικές διατιμήσεις, κ.τ.λ. ώστε να έχουν συμπεράσματα για το συμφέρον τους.

2.3. ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

Πρέπει να γίνεται τακτικά στο πλαίσιο των επικοινωνιών μας με τους αντιπροσώπους και να αντιμετωπίζεται ως η εκδήλωση ενός δικαιολογημένου ενδιαφέροντος για την πραγματοποίηση των κοινών μας σκοπών. Πρέπει να πραγματοποιείται με τρόπο που να μην παρενοχλεί στις συνήθειες κάθε χώρας.

Το κλίμα καλής συνεργασίας, που πρέπει να έχουμε δημιουργήσει με τους αντιπροσώπους σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να οδηγήσει στο να παύσουμε γρήγορα κάθε έλεγχο.

Ο κανονικός έλεγχος των επιδόσεων των δραστηριοτήτων των τοπικών μας αντιπροσώπων σχετικά με την επιχείρησή μας μπορεί να πραγματοποιείται κατά δύο τρόπους:

Ένας έλεγχος με χαρακτήρα κυρίως ποσοτικό σύμφωνα με τις πληροφορίες από την έδρα της επιχειρήσεως.

Ένας έλεγχος με χαρακτήρα κυρίως ποιοτικό με κύριο σκοπό τη διερεύνηση της συμπεριφοράς του προσωπικού της αντιπροσωπείας και την καθιέρωση άμεσων επαφών με τους τοπικούς διανομείς.

Ο πίνακας για τον έλεγχο των επιδόσεων των αντιπροσώπων δίνει ενδείξεις μόνο, γιατί οι αριθμοί που

αναγράφονται μπορεί να είναι ανακριβείς λόγω στρογγυλοποιήσεως ενώ μια άμεση επαφή με τους αντιπροσώπους οδηγεί σε αποτελεσματικό έλεγχο των αγορών.

Συχνά οι τοπικοί αντιπρόσωποι διατηρούν ένα φράγμα ανάμεσα στην εξαγωγική επιχείρηση και την τοπική πελατεία τους ώστε να ελέγχουν αποκλειστικά την αγορά, να μη μπορεί η επιχείρηση να την αναλάβει απευθείας, να τους αντικαταστήσει ή να τους ελέγχει.

Είναι απαραίτητο η επιχείρηση να διατηρεί επαφή με τους πελάτες της για να μπορεί να ελέγχει αποτελεσματικά τον αντιπρόσωπο, για να μη γίνουν τα προϊόντα μας όμηροι του αντιπροσώπου μας, πράγμα που θα έκανε πολύ επικίνδυνη κάθε μεταβολή κι ακόμη για να μην έχουμε άμεση εκτίμηση για τα προϊόντα μας, τις πληροφορίες για την εξέλιξη των αναγκών, τις ιδέες για τα νέα προϊόντα ή τις δυνατότητες για βελτίωση κ.τ.λ.

Κατά κανόνα είναι δύσκολο να διαπεράσει κανείς αυτό το φράγμα χωρίς ν' αρχίσει σύγκρουση με τον αντιπρόσωπο. Για τα προϊόντα λιανικής πωλήσεως είναι ευκολότερο να αποκτήσουμε άμεση επαφή με τους διανομείς και να ελέγξουμε τα σημεία πωλήσεως. Για τα άλλα προϊόντα αυτό θα είναι δυσκολότερο.

Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν δύο λύσεις: να αφήσουμε να διαφανούν στον τοπικό αντιπρόσωπο η υποστήριξη, που η βοήθεια μας θα μπορούσε να του προσφέρει κατά τη διάρκεια συγκεντρώσεων μερικών από τους πελάτες, να λάβει μέρος ο αντιπρόσωπος σε εκθέσεις

και διεθνή συνέδρια, όπου μετέχουν συνήθως και οι πελάτες, κατά τη διάρκεια των οποίων θα έχουμε την ευκαιρία να συνάψουμε σχέσεις ανεπίσημες που θα εκμεταλλευθούμε στη συνέχεια.

Ένα άλλο σημείο χρήσιμο να υπογραμμίσουμε για τον έλεγχο του αντιπροσώπου μας, είναι: πριν από την αναχώρηση μας είναι σκόπιμο να παρουσιάσουμε με ειλικρίνεια αλλά και διπλωματία τις θετικές παρατηρήσεις, καθώς και τις αρνητικές που έχουμε κάνει.

- έτσι ο τοπικός αντιπρόσωπός μας θα βεβαιωθεί ότι εκτιμούμε τις προσπάθειές του.
- μπορεί επίσης αμέσως να εξηγήσει τους λόγους της μιας ή της άλλης αρνητικής παρατηρήσεως, που συχνά είναι πολύ αποσπασματικές για να είναι παραδείγματα ή καθοριστικές.
- τα προβλήματα που διαπιστώθηκαν να βρουν ευκολότερα εξηγήσει και λύσεις
- είναι σημαντικό ο αντιπρόσωπος μας να γνωρίζει τα σημεία διαφωνίας μας και έτσι να έχει τη δυνατότητα να προσαρμοσθεί και να οργανωθεί σύμφωνα με τις προοπτικές μας. Ακόμη έτσι ετοιμάζεται ήπια για ενδεχόμενη μεταβολή της πολιτικής μας απέναντι του ή ακόμη και για την αντικατάστασή του.

2.4 Η ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑ ΤΟΥ «ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ»

Η πείρα δείχνει ότι ο τακτικός έλεγχος και η περιοδική αναδιοργάνωση της κυκλοφορίας του εξαγομένου προϊόντος συνιστά ένα ασφαλές μέσον (κάπως δαπανηρό!) για την ανάπτυξη των πωλήσεων του σε αναλογίες συχνά εκπληκτικές στα διάφορα κυκλώματα διεθνούς διανομής.

Η ανάγκη να προσέξουμε ιδιαίτερα την αποτελεσματικότητα και την ταχύτητα του κυκλώματος κυκλοφορίας του προϊόντος πολλαπλασιάζεται από την αυξανόμενη θέληση των διανομέων να περιορίσουν τις εμπορικές δαπάνες τους. Πρέπει να εξασφαλίσουν μια πολύ αποτελεσματική επιστροφή αποθεμάτων και ιδιαίτερα προσαρμοσμένη στις δυσχέρειες κάθε φάσεως της κυκλοφορίας του προϊόντος.

Έλεγχος του τοπικού δικτύου κυκλοφορίας

Το τοπικό δίκτυο αρχίζει με την υποδοχή παραγγελίας εκ μέρους του διανομέως ή του τελικού χρήστου, που θα τη διαβιβάσει προς τον τοπικό μας αντιπρόσωπο. Σε περίπτωση όπου ο αντιπρόσωπός μας δεν διατηρεί

παρακαταθήκη, το τοπικό δίκτυο επεκτείνεται μέχρι την αποστολή της παραγγελίας στην έδρα της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να είναι αργή.

Το δεύτερο μέρος του δικτύου τοπικής κυκλοφορίας περιλαμβάνει το χειρισμό της τοπικής παραγγελίας από τον αντιπρόσωπό μας, από την παρακαταθήκη εμπορεύματος, που διαθέτει ο ίδιος ή από την παράδοση της παραγγελίας, προερχόμενης από την επιχείρηση. Θα μπορέσουμε λοιπόν να ελέγξουμε και να βελτιώσουμε τους διάφορους εσωτερικούς χειρισμούς σχετικά με την παραγγελία και τα προβλεπόμενα μέσα για την αποστολή της μέχρι την τελική παράδοσή της στον πελάτη.

Στο σημείο αυτό μπορούμε να αναφέρουμε τις υπηρεσίες για επείγουσα μεταφορά εμπορευμάτων των οποίων το επιπλέον κόστος αντισταθμίζεται θαυμάσια από τη δυνατότητα που προσφέρουν να αποφύγουμε τις καταστροφές των αποθεμάτων και την επιτάχυνση των επιστροφών.

Έλεγχος διεθνούς παραγγελίας

Πρέπει να εξασφαλίσουμε με κάθε μέσον ότι η παράδοση θα γίνει σε κατάλληλες προθεσμίες για να αποφύγουμε τον κίνδυνο να χάσουμε τις τοπικές πωλήσεις,

αν ο τοπικός μας αντιπρόσωπος δεν διατηρεί απόθεμα, αλλά κινείται με παραγγελίες.

Θα έπρεπε λοιπόν μια επείγουσα παραγγελία εξωτερικού να αντιμετωπίζεται με απόλυτη προτεραιότητα από τη στιγμή που θα φθάσει μέχρι την παράδοσή της από τα μέσα μεταφοράς τα πιο κατάλληλα.

Όμως η εσωτερική οργάνωση πολλών εταιρειών προκαλεί τη συσσώρευση πολλών καθυστερήσεων, όπως διαπιστώνεται από τα παραδείγματα που ακολουθούν:

- Οι υπηρεσίες αφίξεως του ταχυδρομείου και διακίνησης επιστολών και παραγγελιών πρέπει να φροντίζουν το ταχυδρομείο να βρίσκεται στο γραφείο των υπευθύνων για τη διαβίβασή τους.
- Διευθυντές που θέλουν να γνωρίζουν όλο το ταχυδρομείο. Αντί αυτού μπορεί το ταχυδρομείο να διαβιβάζεται στους υπευθύνους και ένα αντίγραφο να διαβιβάζεται στον διευθυντή για λόγους ενημέρωσής του.
- Σε περίπτωση που λείπει ο αρμόδιος υπεύθυνος χειριστής, είναι σύνηθες να εμποδίζεται η εξέλιξη παραγγελιών, με αποτέλεσμα δημιουργία ανωμαλίας. Γι' αυτό πρέπει την έδρα της εταιρείας να έχουμε εγκαταστήσει σύστημα που να επιτρέπει χειρισμό παραγγελιών και κατά την απουσία των υπευθύνων.
- Η διαβίβαση των παραγγελιών στο εσωτερικό συχνά καταλήγει να διαρκέσει μία ή δύο μέρες. Αντί αυτού θα

έπρεπε μια επείγουσα παραγγελία να διαβιβάζεται με fax ή telex.

- Πρέπει να καθιερώσουμε επαφή ανάμεσα σε έναν υπεύθυνο διοίκησης και στους υπεύθυνους των εξαγωγών, που θα του επιτρέπει να εκτιμά τον επείγοντα χαρακτήρα των παραγγελιών και να υποδεικνύει τις προτεραιότητες στις αρμόδιες υπηρεσίες διεκπεραίωσης. Καθώς επίσης κάθε μέρα πρέπει να ελέγχεται η πορεία κάθε παραγγελίας ώστε να κινητοποιούνται οι υπηρεσίες αν μια επείγουσα παραγγελία έχει καθυστερήσει.
- Τέλος, οι επιχειρήσεις δεν εκμεταλλεύονται στις διεθνείς μεταφορές με αποτέλεσμα να χάνουν σημεία ανταγωνισμού που πληρώνουν ακριβά. Πρέπει να θεωρήσουμε τη μεταφορά των ειδών ως εξειδικευμένη εργασία γιατί αν την αντιμετωπίσουμε ικανοποιητικά, η εταιρεία μας θα αποκτήσει στον διεθνή χώρο τη φήμη ότι ανταποκρίνεται με ταχύτητα και αξιοπιστία στις παραδόσεις.

Στο θέμα των μεταφορών η ρουτίνα είναι άλλος παράγων μείωσης της ανταγωνιστικότητας των εξαγομένων προϊόντων.

Από όσα εκθέσαμε προκύπτει ότι ο τομέας των λογιστικών χειρισμών στηριγμένος σε ουσιαστική συνεργασία μεταξύ εξαγωγέων, πρακτόρων ναυλώσεων και μεταφορέων, μπορεί να γίνει σημαντική πηγή για μέσα προώθησης των εξαγωγών.

Προβλέψεις πωλήσεων

Στους περισσότερους τομείς επαγγελματικής δραστηριότητας, ο έλεγχος και η βελτίωση του δικτύου διακίνησης του προϊόντος δεν θα έχουν σημασία παρά εφόσον μπορέσουμε να διαθέτουμε αρκετά αποθέματα για να εξυπηρετήσουμε τις παραγγελίες. Γι' αυτό πρέπει να προηγηθούν προβλέψεις πωλήσεων σε κατάλληλο χρόνο, προκειμένου να προετοιμάσουμε ένα πρόγραμμα παραγωγής προσαρμοσμένο στις ανάγκες.

Έτσι ακριβώς είναι ένα άλλο σπουδαίο σημείο στο οποίο πρέπει να εργασθούμε με τους τοπικούς αντιπροσώπους μας. Πρέπει πρώτα αποόλα οι αντιπρόσωποί μας να κατανοήσουν, αν χρειάζεται ότι αυτές οι προβλέψεις δεν έχουν άλλο σκοπό από το να τους επιτρέψει να επωφεληθούν από τις προσπάθειες τους για ανάπτυξη, που αποδεικνύονται άχρηστες χωρίς αποθέματα. Στη συνέχεια θα πρέπει συχνά να τους βοηθήσουμε να προετοιμάσουν αυτές τις προβλέψεις (και να οργανώσουν το χειρισμό των αποθεμάτων τους και των παραγγελιών τους), τις οποίες θα αποκτήσουμε τη συνήθεια να ελέγχουμε τακτικά, με σκοπό - μεταξύ άλλων - να διατηρήσουμε φιλικές σχέσεις με το διευθυντή του εργοστασίου μας.

2.5 Η ΚΑΤΑ ΤΟΠΟΥΣ ΔΙΑΝΟΜΗ

Παρακάτω θα προσπαθήσουμε, συνοπτικά βέβαια, να παρουσιάσουμε τις δύο κύριες κατηγορίες εμπορικής διανομής, που χρησιμεύουν ως δίοδος για τα προϊόντα μας μεταξύ της τοπικής αντιπροσωπείας μας και του τελικού πελάτη:

- Μια ομάδα διανομέων είναι οι ενδιάμεσοι, όπως οι υποαντιπρόσωποι, οι χονδρέμποροι, οι ημι-χονδρέμποροι κ.τ.λ., που πωλούν είτε στο λιανικό εμπόριο, είτε κατευθείαν στο χρήστη.
- Άλλη ομάδα διανομέων είναι οι λιανέμποροι, όπου διακρίνουμε δύο μεγάλες κατηγορίες: πρώτα το εμπόριο με πολλές και γενικές δραστηριότητες και μετά το εξειδικευμένο εμπόριο. Η πρώτη κατηγορία υποδιαιρείται στα μεγάλα καταστήματα, τα σούπερ μάρκετ και τα λαϊκά καταστήματα. Η δεύτερη, περιλαμβάνει τις μπουτίκ και τα εξειδικευμένα καταστήματα. Επίσης, τώρα τελευταία, αρκετή παρουσία έχουν στο εμπορικό κύκλωμα και τα Εμπορικά Κέντρα.

Με δεδομένο ότι οι διανομείς αυτών των δύο κατηγοριών αγοράζουν επίσης τα προϊόντα μας για να τα μεταπωλήσουν, μερικά από τα μέσα δραστηριοποίησης που χρησιμοποιούμε προς αυτούς πλησιάζουν πολύ εκείνα που ήδη αναφέραμε για τους τοπικούς αντιπροσώπους, γι' αυτό θα τα αναφέρουμε πολύ γρήγορα.

Όμως, εκτός από αυτό το κοινό σημείο, οι σχέσεις μας με τους αντιπροσώπους και τους διανομείς διαφέρουν ουσιαστικά:

- με τον αντιπρόσωπο έχουμε προνομιακό δεσμό, που έχει διατυπωθεί σε ένα συμβόλαιο, που μας δεσμεύει αμοιβαία σε στενή συνεργασία για την ανάπτυξη των προϊόντων μας, οπότε βέβαια διαφέρει πολύ από την κατάσταση ανάμεσα στην εταιρεία και τους διανομείς.
- η επικοινωνία μας με τον διανομέα είναι πολύ δυσκολότερη, εξαιτίας του παραπετάγματος που μας δημιουργούν, όλοι οι ενδιάμεσοι σύνδεσμοι. Έτσι, μια πραγματικά προσωπική σχέση μπορεί να δημιουργηθεί με λίγους μόνο διανομείς.
- ο αντιπρόσωπός μας θα είναι κατά προτίμηση αποκλειστικός, τουλάχιστον στο δικό μας τομέα δραστηριότητας. Αυτό είναι το αντίθετο με ότι, γίνεται με τους διανομείς, των οποίων η αποστολή είναι να πωλούν συγχρόνως και τα προϊόντα των πιο

επικίνδυνων ανταγωνιστών μας προκειμένου να ικανοποιούν τους πελάτες τους. Οι διανομείς λοιπόν βρίσκονται σε θέση ισχύος έναντι των προμηθευτών τους, τους οποίους εξωθούν συνεχώς σε μειοδοτικές προσφορές.

Ο κατάλογος των διαφόρων μεταξύ των διανομέων και αντιπροσώπων είναι απεριόριστος, γι' αυτό πρέπει να ακολουθήσουμε μια πρωτότυπη οδό για να προωθήσουμε τα προϊόντα μας μέχρι τον τελικό πελάτη.

Η δυναμική παρουσία των διανομέων

Απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη των διεθνών εργασιών μας είναι η πραγματικά δυναμική παρουσία των διανομέων. Πρέπει επίσης να κάνουμε επιλογή του είδους και της μορφής της εμπορικής διανομής που θέλουμε για το προϊόν μας. Έτσι, παρατηρούμε συχνά διαφορετικό τρόπο διανομής ενός προϊόντος σε κάθε χώρα. Διότι, η πώληση πρέπει να συμβαδίζει με τις διαφοροποιήσει του τρόπου ζωής, των τάσεων κατανάλωσης και της αγοράς.

Σε αυτές τις μεγάλες μεταβολές του εμπορικού περιγράμματος προστίθενται αλλαγές καταστάσεως, που είναι συχνές στο χώρο της διανομής, εξαιτίας του σχηματισμού νέων συγκροτημάτων, της αφίξεως νέων υπευθύνων, της ανανεώσεως πολιτικής κ.τ.λ.

Όλα αυτά λοιπόν πρέπει να μας οδηγήσουν να παρακολουθούμε από πολύ κοντά, μαζί με τον τοπικό αντιπρόσωπό μας, το σύνολο της διανομής στο χώρο του και να τροποποιούμε σε τακτά χρονικά διαστήματα τη θέση μας, αν είναι αναγκαίο (στο πλαίσιο της πολιτικής μας για διεθνή διανομή), προκειμένου να διατηρήσουμε τα προϊόντα μας στο δίκτυο το πιο ευνοϊκό για την πρόοδό τους.

Ανάλυση των επιδόσεων

Κάθε τοπικός αντιπρόσωπος οφείλει να ελέγχει τα αποτελέσματα σε κάθε κύκλωμα διανομής των προϊόντων μας. Για κάθε κύκλωμα χρειάζεται: μελέτη παράλληλα του αριθμού εργασιών που πραγματοποιείται και του κόστους των πωλήσεων, των συμφωνιών στα τιμολόγια, των ειδικών πλεονεκτημάτων, των μέσων ανάπτυξης, που χρησιμοποιήθηκαν ειδικά για ένα δίκτυο.

Θα αναζητήσουμε όλα τα ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία προκειμένου να αναλύσουμε τους λόγους της προόδου, καθώς και εκείνους της στασιμότητάς μας, ή της υποχώρησης των εργασιών μας. Μήπως οφείλονται (θετικά ή αρνητικά) στη δράση του τοπικού μας αντιπροσώπου και στην ικανότητά του για πωλήσεις, στη συμπεριφορά των διανομέων, στους ανταγωνιστές ή ακόμα σε μια αύξηση των λόγων για αγορά που έχουν οι τελικοί πελάτες; ή πρόκειται για τάση να διατηρούνται αμετάβλητα τα αποτελέσματα των εργασιών μας και ποια είναι τα μέσα που πρέπει να εφαρμόσουμε στη διανομή προκειμένου να την επηρεάσουμε;

Μετά θα συγκρίνουμε τα αποτελέσματα και τη δυναμικότητα των διαφόρων κυκλωμάτων μας μεταξύ τους. Θα ενδιαφερθούμε στη συνέχεια για τα κυκλώματα που δεν έχουμε ακόμα χρησιμοποιήσει, παρακολουθώντας γι' αυτό το σκοπό τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει για τους ανταγωνιστές μας που τα χρησιμοποίησαν ήδη.

Πάνω σ' αυτό το θέμα θα επισημάνουμε ότι η συγκριτική μελέτη ανάμεσα στα δίκτυα διανομής που χρησιμοποιήθηκαν από τους κύριους ανταγωνιστές μας και στα δικά μας δίκτυα, αποτελεί σημαντική παράμετρο για την ανάλυσή μας, όχι όμως κάτι που πρέπει να ακολουθήσουμε οπωσδήποτε.

Ακόμη μετά απ' αυτήν την ανάλυση για τα δίκτυα διανομής, είναι απαραίτητο ο τοπικός μας αντιπρόσωπος να ακολουθήσει τα δεδομένα, ιδιαίτερα από τα αποτελέσματα

των διανομέων του, προκειμένου να προσαρμοσθεί καλύτερα σε κάθε ενέργεια που θα χρειάζεται.

Ποιοτικός έλεγχος

Ο ποιοτικός έλεγχος της διανομής μας επιτρέπει να συμπληρώσουμε τις πληροφορίες από την ανάλυση των επιδόσεών της, καθώς μας προσφέρει συχνά στοιχεία καθοριστικά για τις αποφάσεις μας. Ιδιαίτερα δε στο επίπεδο των καταναλωτικών συμπεριφορών και τάσεων.

Ο ποιοτικός έλεγχος λοιπόν εξαρτάται σημαντικά από τις συνθήκες παρουσίασης της φίρμας και των προϊόντων μας σε κάθε στάδιο διανομής και τον τρόπο που η φίρμα και τα προϊόντα προωθούνται προς τον τελικό πελάτη.

Πρέπει λοιπόν να επιβεβαιώσουμε τη συνοχή της εικόνας στα σημεία πώλησης με εκείνη της φόρμας μας, τη θέση και τη εμφάνιση που παρέχονται στα προϊόντα μας, το μέσο επίπεδο των αποθεμάτων, την ανταγωνιστικότητα του προσωπικού πωλήσεων και τη γνώση του για τα προϊόντα μας κ.τ.λ. Πρέπει επίσης να αναζητήσουμε να εκτιμήσουμε τη δυνατότητα ανάπτυξης και συνεργασίας κάθε δικτύου διανομής, καθώς και να προσδιορίσουμε τα μέσα για να το ενεργοποιήσουμε αποτελεσματικά. Ο έλεγχος αυτός των δικτύων ανάπτυξης, καθώς και η παρακολούθηση εκ

παραλλήλου άλλων πιθανών δικτύων, αποτελούν μέρος των δραστηριοτήτων των τοπικών μας αντιπροσώπων. Πάντως είναι επιτακτικός ο τακτικός έλεγχος που πρέπει προσωπικά να πραγματοποιούμε στους τοπικούς μας διανομείς, για να βεβαιωθούμε ότι οι διανομείς ανταποκρίνονται καλά στους αντικειμενικούς σκοπούς μας για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη σε κάθε αγορά μας.

Βελτίωση της διανομής

Σύμφωνα με την ανάλυση των επιδόσεων και τον ποιοτικό έλεγχο του συστήματος διανομής σε μια αγορά, θα καταλήξουμε να τροποποιήσουμε περιοδικά το ισχύον δίκτυο.

Έτσι, για παράδειγμα, είναι σύνηθες να τροχοπεδείτε η ανάπτυξη των εξαγωγών από το στραγγαλισμό που προκαλεί ο ιδιαίτερος τρόπος διανομής μερικών προϊόντων σε μια αγορά.

Υπάρχει όμως μια παρατήρηση: μια σημαντική αλλαγή στο πλαίσιο του τοπικού δικτύου μας διάθεσης επιβάλλει τις περισσότερες φορές σημαντικές επενδύσεις και σοβαρές προσπάθειες και σοβαρές προσπάθειες, τόσο εκ μέρους του τοπικού αντιπροσώπου όσο και εκ μέρους της έδρας της εταιρείας: ειδική προσαρμογή των προϊόντων στις ανάγκες των νέων διανομέων, διεύρυνση ή / και αναδιάρθρωση της

δυνατότητας για τοπικές πωλήσεις, ενημέρωση του προσωπικού των διανομέων, προσαρμογή των υπηρεσιών που σχετίζονται με το «Προϊόν», όπως την τεχνική υποστήριξη και την υποστήριξη μετά την πώληση, επανεξέταση του συνόλου ή μέρους της δια διαφημιστικής μας εκστρατείας και των προωθητικών ενεργειών μας κ.τ.λ.

Επομένως δεν τίθεται θέμα να αλλάζουμε δίκτυο διανομής πολύ συχνά και τη σχετική απόφαση θα πάρουμε μόνο όταν θα έχουν εκτιμήσει όλες τις προϋποθέσεις, άμεσες ή έμμεσες. Γι' αυτούς του λόγους οι αποφάσεις που αφορούν τις επιλογές των δικτύων και τρόπων διανομής των προϊόντων μας είναι καθοριστικές και δεν μπορούν βέβαια ν' αλλάξουν κάθε μήνα..

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός αυτής της πτυχιακής εργασίας μας ήταν να προσεγγίσουμε την έννοια των συνεταιριστικών εξαγωγικών δραστηριοτήτων, τον τρόπο με τον οποίο γίνονται και πως βοηθούν στην ανάπτυξη των συνεταιρισμών ή εταιρειών.

Αναφερθήκαμε στις εξαγωγικές στρατηγικές των εγχώριων προϊόντων κάνοντας αναφορά στα χαρακτηριστικά, τη συσκευασία, τον κύκλο ζωής των προϊόντων καθώς και τις στρατηγικές προώθησής τους στη διεθνή αγορά.

Αναφερθήκαμε, επίσης στις εξαγωγικές δραστηριότητες των συνεταιρισμών παίρνοντας ως παράδειγμα τη ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. και τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνεται στις εξαγωγές της. Αυτή η ανταπόκριση μπορεί να επιτευχθεί με το σωστό καθορισμό τιμών εξαγωγής των προϊόντων γνωρίζοντας τις προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα της μείωσης ή της αύξησης τιμών και προβλέποντας τους ενδεχόμενους κινδύνους.

Για την αποτελεσματικότερη εξαγωγή των προϊόντων πρέπει να δημιουργούνται εμπορικά δίκτυα στο εξωτερικό και να υπάρχει η κατάλληλη στελέχωση της οργανωτικής διάρθρωσης εσωτερικού και εξωτερικού.

Πραγματοποιώντας κάποια ανάλογη έρευνα στη ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. καταλαβαίνουμε ότι για να υπάρχει

αποτελεσματικότητα στις εξαγωγικές αντιπροσωπείες πρέπει το προσωπικό αντιπροσώπευσης να έχει τα κατάλληλα προσόντα για τις καλύτερες επιδόσεις κάνοντας τη σωστότερη διανομή των προϊόντων.

Ευχαριστούμε αυτούς που μας βοήθησαν να πραγματοποιήσουμε αυτή την εργασία μας. Το διευθυντή και το προσωπικό της ΔΩΔΩΝΗΣ Α.Ε. στην οποία απευθυνθήκαμε για τη συνεργασία και την εξυπηρέτησή τους. Επίσης ευχαριστούμε τον καθηγητή μας κ. Σωτηρόπουλο Ιωάννη για τις απαραίτητες οδηγίες του για την ολοκλήρωση του θέματός μας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΔΕΛΤΑΝΕΙ Α.Ε.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΡΤΑΦΥΛΑ & ΕΠΙΧΡΟΝΙΚΑ ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΑ



Η ιστορία της ΔΩΔΩΝΗΣ Α.Ε. αρχίζει το 1963 και συγκεκριμένα στις 27 Απριλίου. Συστάθηκε από την ΑΤΕ και τις 6 Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών της Ηπείρου. Είναι μια δυναμική εταιρεία παγκόσμιας ακτινοβολίας, η οποία από τις 15-3-67 που ξεκίνησε τη λειτουργία της ακολουθεί μια ανοδική πορεία και διατηρεί σταθερή την υψηλή ποιότητα των προϊόντων της.

Η αποκλειστική λειτουργία των ΔΩΔΩΝΗΣ επικεντρώθηκε στην αγορά και την μεταβολή του γάλακτος για την παραγωγή ναπών προϊόντων, τυρί, φέτα (πρωτεύον της προϊόν) και σκληρού τυριού.

Οι εγκαταστάσεις συμπεριλαμβανομένων και των σταθμών πρόψυξης καλύπτουν εκτάσεις 90.000 m², η δε κτιριακή υποδομή καλύπτει 16.000 m² σε ιδιόκτητα ακίνητα.

Η ΔΩΔΩΝΗ απασχολεί 260 μόνιμους εργαζόμενους και 250 εποχιακούς. Συγκαταλέχθηκε ανάμεσα στις μεγαλύτερες (Ελληνικές Γαλακτοκομικές μονάδες από άποψη οικονομικών μεγεθών και είναι η κορυφαία Εξαγωγική Εταιρεία στον τομέα των γαλακτοκομικών προϊόντων. Εξάγει περίπου το 35% της ετήσιας παραγωγής φέτας και σκληρών τυριών με αντίστοιχη εισροή συναλλάγματος, ύψους 4,5 δισ. Η επωνυμία της είναι διεθνώς αναγνωρισμένη και συνώνυμη της άριστης ποιότητας σε όλη την Ευρώπη. Επιπλέον από το 1991 λειτουργεί μια υπερσύγχρονη γραμμή υποσυσκευασίας φέτας και σκληρών τυριών σε τεμάχια των 200, 1.000 και 2.000 gr.

ΜΕΤΟΧΟΙ



■ **ΑΤΕ**

■ **ΕΑΣ Ιωαννίνων**

■ **ΕΑΣ Αρτας-Φιλ/δας**

■ **ΕΑΣ Πωγωνίου**

■ **ΕΑΣ Πρεβέζης**

■ **ΕΑΣ Θεσπρωτίας**

■ **ΕΔΣ Κόνιτσας**

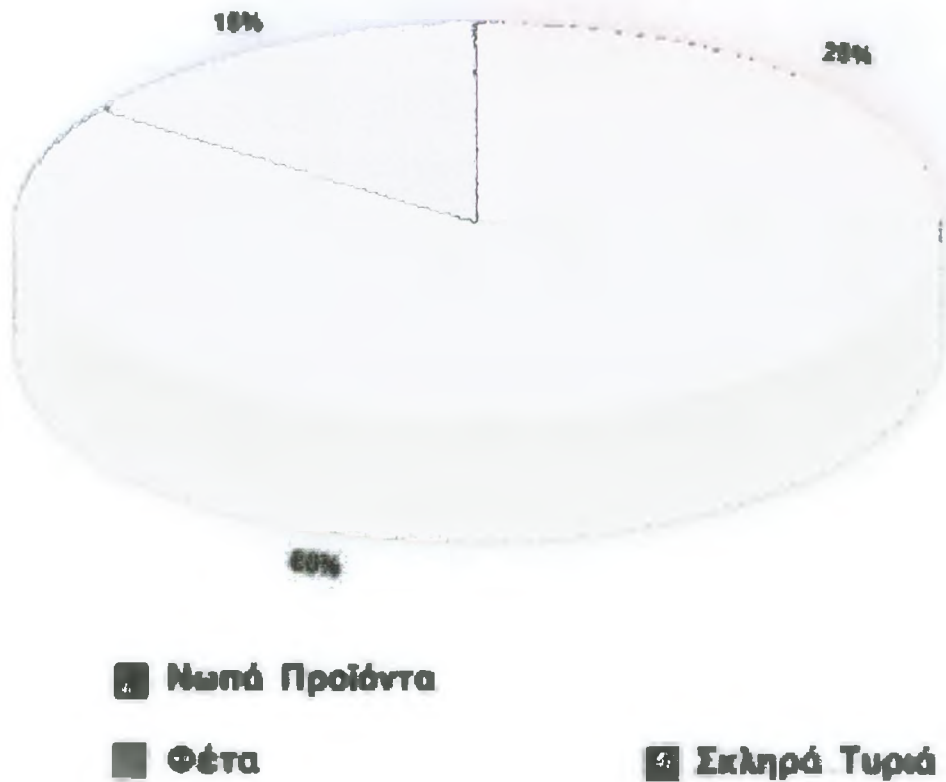
1. ΑΤΕ 60%
2. ΕΑΣ Ιωαννίνων 24,78 %
3. ΕΑΣ Αρτας Φιλ/δας 6,02 %
4. ΕΑΣ Πωγωνίου 4,80%
5. ΕΑΣ Πρεβέζης 2,40%
6. ΕΑΣ Θεσπρωτίας 1,60%
7. ΕΔΣ Κόνιτσας 0,40%

Το ιδρυτικό κεφάλαιο της ΔΩΔΩΝΗΣ Α.Ε. το 1963 ήταν 5.000.000 δραχ. και έχει φθάσει τα 898.650.000 δραχ. Οι τίτλοι της ΔΩΔΩΝΗΣ Α.Ε. είναι ονομαστικές μετοχές αξίας 1.000 δραχ. εκάστη.

Η εταιρεία επεξεργάζεται πάνω από 60.000 τόνους γάλα το χρόνο και έχει βελτιώσει κατά πολύ το δείκτη δυναμικότητας της με αποτέλεσμα η ημερήσια επεξεργασία γάλακτος να προσεγγίζει τους 3.000 τόνους στην αιχμή παραγωγής.

Το γάλα συλλέγεται από 15.000 κτηνοτρόφους της Ηπείρου. Η ΔΩΔΩΝΗ συμβάλλει στη διατήρηση του κτηνοτροφικού κεφαλαίου της περιοχής, δίνοντας στους κτηνοτρόφους τις υψηλότερες τιμές της αγοράς, άτοκες προκαταβολές πολλών εκατομμυρίων δραχμών και τεχνική υποστήριξη από εξειδικευμένους επιστήμονες.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ



Η αποκλειστική δραστηριότητα της ΔΩΔΩΝΗΣ Α.Ε. είναι η εξαγορά και η επεξεργασία γάλακτος για την παραγωγή και την εμπορία τυροκομικών προϊόντων. Η αξιοποίηση της πρώτης ύλης γίνεται κατά 25% για παραγωγή Νωπών Προϊόντων κατά 60% για παραγωγή φέτας και κατά 15% για παραγωγή σκληρών τυριών.

Η ΔΩΔΩΝΗ είναι η καλύτερη ιδρυόμενη γαλακτοπωλιακή εταιρεία στην Ελλάδα. Το 1967 είχε την ικανότητα να

παράγει 20 - 25.000 τόνους γάλα κάθε χρόνο. Λόγω της ανάγκης για τεχνική και οικονομική ανάπτυξη, άρχισε απαραίτητα να επεκτείνει το εργοστάσιο και έτσι στρέφεται στην βιομηχανία. Το 1978 η παραγωγική της γραμμή εκσυγχρονίστηκε, παρέχοντας αύξηση της παραγωγής σε 60.000 τενεκεδάκια γάλακτος ετησίως. Αυτό καθιστά ικανή την ευρύ σειρά των γαλακτοκομικών προϊόντων να παράγονται αποκλειστικά από πρόβειο και κατσικίσιο γάλα. Το πιο αναγνωρισμένο της προϊόν είναι το τυρί φέτα ΔΩΔΩΝΗΣ.

Το 1991 εγκαθιστά μια πλήρως αυτόματη γραμμή για πακετάρισμα φέτας των 200, 500, 1.000 και 2000 gr. υγιεινές σφραγισμένες σακούλες. Αυτό έγινε για να υπολογίσει την πορεία της αγοράς προς το μικρότερο πακετάρισμα, το οποίο πρόσφερε την ευκαιρία της προσωπικής τους προαγωγής στα ράφια των καλύτερων Ευρωπαϊκών Σούπερ Μάρκετ.

Το 1993 η ΔΩΔΩΝΗ ήταν τέλεια στην τελευταία εκσυγχρονισμένη εξέλιξη, τοποθετώντας μηχανές οι οποίες παρέχουν παραγωγική ικανότητα 75.000 τόνων γάλακτος ετησίως. Επιπρόσθετα αποθήκες κατάψυξης και μια περιοχή 18.000 m² αγοράστηκαν από την εταιρεία για την ανάπτυξή της. Η ΔΩΔΩΝΗ έχει την πιο μοντέρνα πλήρως αυτόματη παραγωγική γραμμή για τυρί ΦΕΤΑ σε όλη την Ευρώπη.

Η φέτα παράγεται παραδοσιακά και αποκλειστικά από πρόβειο και κατσικίσιο γάλα από περιβαντολογικά υγιή περιοχή της Ηπείρου, από ελεύθερη βοσκή κοπαδιού.

Επιπρόσθετα στα παραπάνω και προκειμένου να δημιουργήσει ασφάλεια στις αγορές των πελατών και το επίπεδο των αγοραστών η ΔΩΔΩΝΗ έβαλε τη συνεταιριστική της σφραγίδα σε όλα των 2 κιλών τυριά ΦΕΤΑ που είχαν παραχθεί. Με πρωτοβουλία της η ΔΩΔΩΝΗ κατόρθωσε από την μια να διώξει τις πωλήσεις από την αγορά των απομιμήσεων της ΦΕΤΑΣ που είχαν το όνομά της και από την άλλη να προσφέρει σιγουριά στους αγοραστές της.

Η ΔΩΔΩΝΗ βραβεύτηκε δύο φορές από το Ελληνικό Εμπορικό Επιμελητήριο. Το 1991 έλαβε βραβείο για τις καλύτερες εξαγωγές στη βιομηχανία. Το 1993 έλαβε από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα το «Βραβείο Υψηλής Ποιότητας» για την άριστη ποιότητα των τυριών της.

Οι εξαγωγές της υπολογίζονται για 30% από όλες τις εξαγωγές των γαλακτοκομικών προϊόντων της Ελλάδας. Η φημισμένη ΦΕΤΑ ΔΩΔΩΝΗΣ καθώς και τα άλλα παραδοσιακά τυριά και γιαούρτια της εξάγονται στις παρακάτω χώρες:

Γερμανία	Ολλανδία	Ισπανία	Η.Π.Α.
Αυστρία	Βέλγιο	Αγγλία	Αυστραλία
Ελβετία	Γαλλία	Κροατία	Νότια Αφρική
Σουηδία	Ιταλία	Πολωνία	Ισραήλ

Όλα τα προϊόντα της εταιρείας εξάγονται έχοντας κάτω το κύριο όνομα της ΔΩΔΩΝΗΣ συνώνυμο σε ανωτερότητα και καλύτερη ποιότητα καθώς και αυθεντικότητα.

Η ΔΩΔΩΝΗ προσπάθησε να ιδρύσει δυνατές και μακροχρόνιες σχέσεις με όλους τους αγοραστές της και πάντα προσπαθεί να λύνει τα προβλήματα που παρουσιάζονται με αλληλοκατανόηση.

Η εταιρεία προσπαθεί να κρατά μια πολύ κλειστή και συνεχόμενη επαφή με τις ξένες αγορές, προσφέροντας όλες τις πληροφορίες και τις νέες τάσεις και μηνύματα από πρώτο χέρι.

Σκοπός της πάντα είναι να έχει την πρωτεύουσα θέση στις ξένες αγορές και την ίδια στιγμή να αναπτύσσει καινούριες στρατηγικές επέκτασης καινούργιων αγορών.

Η ΔΩΔΩΝΗ έχει τις ακόλουθες μετοχές της αγοράς, στα Ελληνικά γαλακτοκομικά προϊόντα που εξάγονται στις παρακάτω χώρες:

Γαλλία	25%	Αυστρία και Λουξεμβούργο	25%
Αυστραλία	55%	Ελβετία	50%
Γερμανία	30%	Ιταλία	30%
Η.Π.Α.	48%		

Άρχισε να εξάγει στην Γερμανία από το 1981. Η φέτα ΔΩΔΩΝΗΣ έχει το 30% των μετοχών της αγοράς από την Εθνική Γερμανική Αγορά.

Η ΔΩΔΩΝΗ έχει το 15% των μετοχών από ολόκληρη την Γερμανική Αγορά. Επίσης μέσα στην Γερμανία το 1994

είχε 74,71% αύξηση των πωλήσεων σε σχέση με το 1993 για πακέτα φέτας των 200 γραμμαρίων.

Σ' αυτό το σημείο θα κάνουμε μια αναφορά στα προϊόντα που παράγονται.

Η παράδοση της ΦΕΤΑΣ - και την οποία αξιοποιεί η ΔΩΔΩΝΗ - έρχεται από τα βάθη των αιώνων από τα Ομηρικά ακόμη χρόνια. Το τυρί που αναφέρει ο Όμηρος ότι έκανε ο κύκλωπας Πολύφημος, όπως και πολλοί άλλοι στην αρχαία Ελλάδα, μπορεί σίγουρα να θεωρηθεί ο πρόγονος της σημερινής Φέτας.

Μέσα από το πέρασμα των αιώνων, η Φέτα παρέμεινε βασικό στοιχείο της καθημερινής διατροφής του Έλληνα, καθώς η παράδοση θέλει τη φέτα μαζί με το ψωμί από φρεσκοαλεσμένο σιτάρι να αποτελούν τη βάση της διατροφής του.

Η φέτα είναι παραδοσιακό, ελληνικό τυρί που παρασκευάζεται αποκλειστικά από αιγοπρόβειο γάλα με μια τεχνοτροπία που έρχεται από τα βάθη των αιώνων. Πολλοί κατασκευαστές, από άλλες χώρες, προσπάθησαν να παρασκευάσουν ένα προϊόν που να μοιάζει με φέτα, χωρίς όμως επιτυχία. Κι αυτό γιατί την ξεχωριστή γεύση και το πλούσιο άρωμα εξασφαλίζει μόνο η πρώτη ύλη, που είναι το αιγοπρόβειο γάλα, η ιδιαιτερότητα των εκτρεφόμενων φυλών των αιγοπροβάτων, η χλωρίδα στην οποία βόσκουν τα κοπάδια και οι ιδιαίτερες συνθήκες παρασκευής του τυριού φέτα.

Η φέτα ΔΩΔΩΝΗΣ παράγεται αποκλειστικά από αιγοπρόβειο γάλα, κάτω από αυστηρά ελεγχόμενες συνθήκες,

τόσο όσο αφορά την ποιότητα του γάλακτος, όσο και τη διαδικασία της παραγωγής.

Το ιδιαίτερα εκλεκτό γάλα της περιοχής της Ηπείρου, που δίνουν κοπάδια που βόσκουν ελεύθερα σ' ένα οικολογικά καθαρό περιβάλλον, με άφθονα γάργαρα νερά, κάτω από τη φροντίδα κτηνοτρόφων με παράδοση εκατοντάδων χρόνων στο επάγγελμα, αποτελεί ένα επιπλέον βασικό πλεονέκτημα που κάνει τη ΦΕΤΑ ΔΩΔΩΝΗ να ξεχωρίζει από όλες τις άλλες φέτες.

Άλλα προϊόντα που παράγονται είναι τα εξής:

ΓΑΛΑ

Αγνά προϊόντα από φρέσκο αγελαδινό γάλα της περιοχής της Ηπείρου. Το γάλα συλλέγεται 2 φορές την ημέρα από αγελαδοτροφικές εκμεταλλεύσεις, που καθοδηγούνται και ελέγχονται συστηματικά από το επιστημονικό προσωπικό της Βιομηχανίας. Έτσι φθάνει στον καταναλωτή φρεσκότατο και υγιεινό.

ΓΙΑΟΥΡΤΙ

Ένα υγιεινό, παραδοσιακό ελληνικό προϊόν, δροσιστικό και θρεπτικό. Το γιαούρτι παρασκευάζεται μόνο από φρέσκο, παστεριωμένο γάλα, αυστηρά επιλεγμένο για τα ποιοτικά του χαρακτηριστικά και με την προσθήκη μόνο καλλιέργειας γιαούρτης, σύμφωνα με τον παραδοσιακό τρόπο, χωρίς τη χρήση συντηρητικών.

ΣΚΛΗΡΑ ΤΥΡΙΑ

Στα σκληρά τυριά συμπεριλαμβάνονται: Κεφαλοτύρι, Κεφαλογραβιέρα, Σκληρή μυζήθρα, Κατσικίσιο τυρί, Γραβιέρα Πρόβεια, Τυρί ΔΩΔΩΝΗ, Πεκορίνο.

Η δυναμικότητα της εταιρείας είναι ένας άλλος τομέας στον οποίο η εταιρεία επενδύει όχι μόνο από την εργασία του υψηλού προσωπικού, αλλά κυριότερα από την ανάπτυξη της ανθρώπινης συνεισφοράς.

Με ενδιάμεσα σεμινάρια, συσκέψεις και εκπαιδευτικά προγράμματα η εταιρεία συστήνει στους ανθρώπους μια νέα τεχνολογική πρόοδος και ένα υψηλό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Οι πολύτιμες εμπειρίες των πιο παλιών εργαζομένων, σχετικά με τις παραδοσιακές διαδικασίες του τυριού, είναι μια άλλη πηγή γνώσης από την οποία η Δωδώνη παίρνει πληροφορίες τις οποίες προσπαθεί να τις μεταδώσει στο νέο προσωπικό.

Η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος είναι μια ακόμη σημαντική προτεραιότητα.

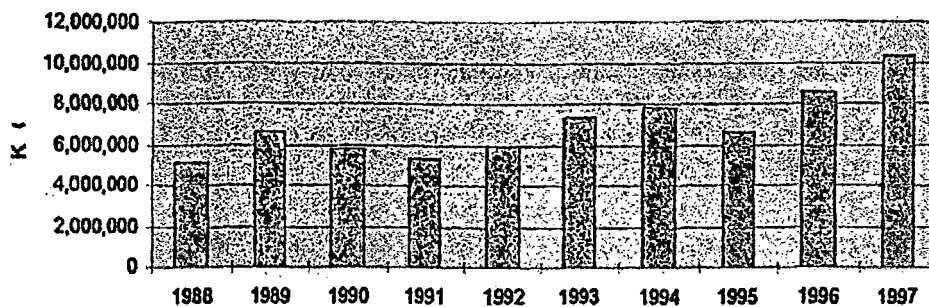
Η κοινωνική συμβολή της ΔΩΔΩΝΗΣ κατά την διάρκεια των τελευταίων χρόνων συνοψίζεται στα παρακάτω:

- Η ΔΩΔΩΝΗ απασχολεί 500 περίπου άτομα που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο συμβάλλουν είτε στην συλλογή του γάλακτος είτε σε άλλες διαδικασίες. Η οικονομία της περιοχής είναι η υψηλότερη αφού περιλαμβάνει την λειτουργία του εργοστασίου της ΔΩΔΩΝΗΣ.
- Οι σπόνσορες της εταιρείας οργανώνουν μορφωτικά και εκπαιδευτικά προγράμματα και την δημοσίευση βιβλίων και περιοδικών με νέα και πληροφορίες για τα αποθέματα των αναπαραγωγών της περιοχής.
- Η ΔΩΔΩΝΗ υποστηρίζει Πανεπιστήμια και Ινστιτούτα στα ερευνητικά προγράμματα γάλακτος και τυριού.
- Η εταιρεία επίσης συνεργάζεται με ελληνικά και ξένα Πανεπιστήμια για την εκπαίδευση της δουλειάς στους μαθητές της.

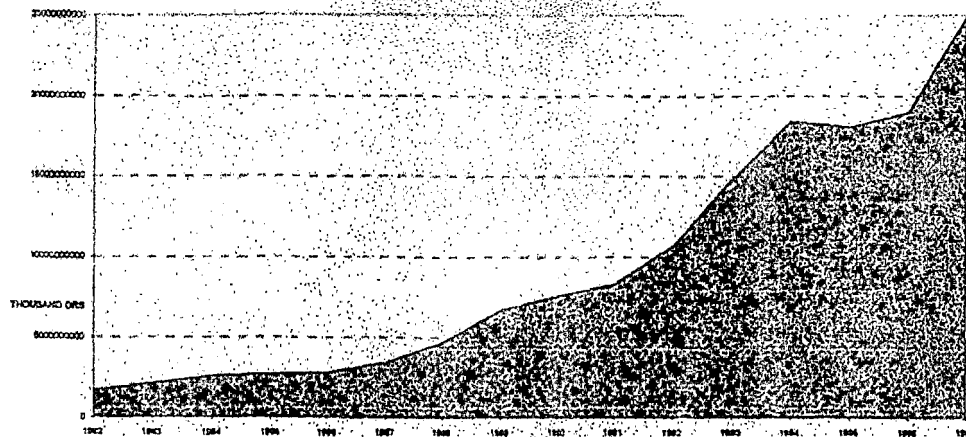
FINANCIAL RESULTS

DODONI is on a consistent upward course with all its financial indexes rising steadily.

TOTAL FETA SALES 1988 - 1997



TURNOVER OF THE YEARS 1982-1997 *



- 1) Total sales in 1996 accounted for 126,6 million DEM while in 1997 the sales reached 159,2 million DEM , that is an increase of 25.9%.
- 2) Total exports turnover accounts for 25% of the total turnover of the company.

- 3) Total export quantity in Europe increased 12% in comparison to 1996.
 - 4) It is worth mentioning that Feta sales had a remarkable increase in 1997 accounting for 20.3%.
-
- 1) Οι ολικές πωλήσεις το 1996 υπολογίζονται για 126,6 εκατομμύρια DEM ενώ το 1997 οι πωλήσεις φτάνουν τα 159,2 εκατ. DEM, μια αύξηση 25,9%
 - 2) Το κεφάλαιο των ολικών εξαγωγών υπολογίζεται για 25% από το ολικό κεφάλαιο της εταιρείας.
 - 3) Οι ολικές εξαγωγές στην Ευρώπη αυξάνονται 12% σε σύγκριση με το 1996
 - 4) Αξίζει να σημειωθεί ότι οι πωλήσεις της φέτας είχαν μια αξιόλογη αύξηση το 1997, 20,3%.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΧΡΗΣΤΟΣ Θ. ΚΑΜΕΝΙΔΗΣ: «Εμπορία αγροτικών προϊόντων»
Αθήνα 1998
- ΑΘ. Χ, ΠΑΠΑΝΔΡΟΠΟΥΛΟΣ : «Πως να κάνετε εξαγωγές.
Χρήσιμες απόψεις, συμβουλές και εμπειρίες Ο.Π.Ε.»
- Ι.Τ.Σ. : «Ανάπτυξη προϊόντων προς εξαγωγή», Αθήνα
1989, Ινστιτούτο εξαγωγικών σπουδών
- Ι.Τ.Σ. : «Το μανάτζμεντ κόστους και τιμών αγαθών προς
εξαγωγή», Αθήνα 1991, Ινστιτούτο εξαγωγικών σπουδών

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- PHILIP KOTLER : «Marketing, management, ανάλυση,
σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος»
- J. AIDAN O' REILLY : «Διεθνές Μάρκετινγκ, Οργανισμός
προώθησης εξαγωγών, Κέντρο ερευνών και πληροφοριών»

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

■ DODONI PRESENTATION, IANUARI 1998, AGRICULTURAL DAIRY
INDUSTRY OF EPIRUS S.A. «DODONI»

■ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑΔΙΑ ΔΩΔΩΝΗΣ Α.Ε.