

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΑΜΕΣΗ ΞΕΝΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ -
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ JUMBO Α.Ε.Ε.

ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛΟΥ ΑΓΓΕΛΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς
ως μέρους των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική
και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Οκτώβριος 2018

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN CYPRUS –
JUMBO S.A. CASE STUDY

By
ANTONOPOULOU AGGELIKH

**Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment
of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy**

Piraeus, Greece, October 2018

ΑΜΕΣΗ ΞΕΝΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ JUMBO Α.Ε.Ε.

Λέξεις-κλειδιά: Jumbo, ΑΞΕ, Κύπρος, επενδύσεις

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία ερευνάται η παρουσία των ελληνικών επιχειρήσεων σε ξένες χώρες και συγκεκριμένα η παρουσία πολυκαταστημάτων Jumbo στην Κύπρο. Η ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε), με ότι αυτό συνεπάγεται από ελεύθερη διακίνηση προσωπικού ή/και κεφαλαίων, σε συνδυασμό με το ευνοϊκό φορολογικό καθεστώς την καθιστούν ιδανικό προορισμό με σημαντικές ευκαιρίες για επενδύσεις. Η πρόσφατη κατάρρευση της Κυπριακής οικονομίας αποτέλεσε έναν ακόμη σημαντικό παράγοντα έλξης ξένων επενδύσεων που μπορεί κάποιος να βρει φθηνό εργατικό δυναμικό, χαμηλή φορολογία, προνομιούχα παραχώρηση οικοπέδων κ.λπ.. Ωστόσο, η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα με την οποία διαχειρίστηκε την οικονομική ύφεση, έδειξαν ότι η δυναμική της χώρας είναι μεγάλη και δεν αποτελεί τυχαία δημοφιλή προορισμό για πολλές εταιρείες που επιθυμούν να επεκταθούν.

Από την παράθεση και την ανάλυση των στοιχείων για την εταιρεία Jumbo και τον τρόπο με τον οποίο επεκτάθηκε στην Κύπρο εξάγονται σημαντικά και ενδιαφέροντα συμπεράσματα για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να λειτουργήσει η άμεση ξένη επένδυση, προς όφελος της επιχείρησης. Η επέκταση της Jumbo στην Κύπρο θεωρείται επιτυχημένη ενέργεια της διοίκησης της εταιρείας, καθώς είναι μια αγορά που συμβάλει θετικά στα αποτελέσματα του ομίλου τα τελευταία χρόνια, ενώ με μόλις 5 καταστήματα καταφέρνει να είναι η αμέσως μεγαλύτερη αγορά για τον όμιλο, μετά την Ελλάδα.

Μέσα από εκτενή βιβλιογραφική επισκόπηση για το υπό διερεύνηση ζήτημα, καθώς και παράθεση στοιχείων από μια μελέτη πραγματική περίπτωσης άμεσης ξένης επένδυσης, δίνεται η ευκαιρία για μια σε βάθος κατανόηση της στρατηγικής σημασίας που μπορεί να έχει για μια επιχείρηση η επιλογή αυτού του τρόπου διεθνούς επέκτασης.

FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN CYPRUS – JUMBO S.A. CASE STUDY

Keywords: Jumbo, Foreign direct investments, Cyprus, investment

Abstract

This paper explores the presence of Greek companies in foreign countries, namely the presence of Jumbo retail outlets in Cyprus. The inclusion of Cyprus in the European Union (EU), implied free movement of personnel and / or funds, combined with the favorable tax regime make it an ideal destination with significant opportunities for investment. The recent collapse of the Cypriot economy has been another important factor in attracting foreign investment that one can find cheap labor, low taxation, privileged land plots, etc. However, the speed and efficiency with which it managed the economic downturn, showed that the country's momentum is great and is not a randomly-liked destination for many companies wishing to expand.

From the listing and analysis of the data for Jumbo and the way it was extended to Cyprus, important and interesting conclusions are depicted on how direct foreign investment can work for the benefit of the company. Expansion of Jumbo in Cyprus is considered a successful operation of the company's management, as it is a market that has contributed positively to the Group's results in recent years, with only 5 stores managing to be the largest market for the Group after Greece.

Through an extensive literature review of the issue and facts from a case study of direct foreign investment, there is an opportunity for an in-depth understanding of the strategic importance that a business may have choosing this way of international expansion.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	I
ABSTRACT	III
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	IX
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	XI
1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1
ΑΜΕΣΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ (Α.Ξ.Ε.)	1
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ Α.Ξ.Ε.	3
1.3 ΜΟΡΦΕΣ-ΜΕΘΟΔΟΙ-ΤΥΠΟΙ Α.Ξ.Ε.	4
1.4 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ Α.Ξ.Ε.	8
1.4.1 Για τη χώρα υποδοχής.....	8
1.4.2 Για τη χώρα προέλευσης	9
1.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ –ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΑΞΕ	9
2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ	11
ΑΜΕΣΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ (Α.Ξ.Ε.) ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ	11
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
2.1.1 Πληθυσμός.....	12
2.2 ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.....	12
2.2.1 Εισαγωγή	12
2.2.2 Βασικά Οικονομικά Μεγέθη.....	17
2.2.3 Κατά Κεφαλήν ΑΕΠ.....	18
2.2.4 Δημοσιονομικό Ισοζύγιο.....	20
2.2.5 Δημόσιο Χρέος.....	21
2.3 ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΣ	22
2.4 ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΤΡΕΧΟΥΣΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ.....	22
2.5 ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ	24
2.6 ΕΠΑΝΕΞΑΓΩΓΕΣ.....	26

3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	27
ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ.....	27
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	27
3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΣ.....	27
3.2.1 Βασικές στρατηγικές τιμολόγησης	27
3.2.2 Χαρακτηριστικά των δυο στρατηγικών.....	28
3.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΛΙΑΝΙΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	30
3.3.1 Εκπτώτικές συσκευασίες	30
3.3.2 Κουπόνια.....	32
3.3.3 Δελτία επιστροφής χρημάτων (Cash rebates)	33
3.3.4 Ηγέτιδα γραμμή προϊόντων (Leader line pricing).....	33
3.3.5 Τιμολόγηση δέσμης προϊόντων (Price bundling)	34
3.3.6 Τιμολόγηση πολλαπλών μονάδων (Multiple unit pricing)	34
3.3.7 Ευθυγράμμιση τιμών (Price lining).....	35
3.3.8 Περιττή τιμολόγηση (Odd pricing).....	35
3.3.9 Τιμολόγηση εμπορευμάτων εποχιακής ζήτησης και εποχιακές εκπτώσεις.....	36
3.3.10 Διαφορισμός τιμής στο λιανικό εμπόριο	37
3.3.11 Άμεσος διαφορισμός τιμών	37
3.3.12 Έμμεσος διαφορισμός τιμών	38
4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	39
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ.....	39
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	39
4.2 ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ.....	39
4.2.1 Εφοδιασμός και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	39
4.2.2 Στρατηγικές εφοδιασμού	40
4.2.3 Εφοδιασμός από την εγχώρια αγορά.....	40
4.2.4 Εφοδιασμός από τη διεθνή αγορά	41
4.2.5 Logistics.....	41
4.3 ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ.....	41
4.3.1 Νέες τεχνολογίες πληροφορίας.....	41
4.3.2 Η επίδραση των νέων τεχνολογιών στην εφοδιαστική αλυσίδα.....	42

5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	45
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	45
5.1 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	45
5.1.1 Χρησιμότητα της διατήρησης αποθεμάτων.....	45
5.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ.....	46
6 ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	51
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – JUMBO Α.Ε.Ε.....	51
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	51
6.2 Η ΑΓΟΡΑ	52
6.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	53
6.4 ΠΡΟΪΟΝΤΑ	55
6.5 ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	59
6.5.1 Τιμολόγηση δέσμης προϊόντων (Price bundling)	60
6.5.2 Ευθυγράμμιση τιμών (Price lining).....	60
6.5.3 Περιττή τιμολόγηση (Odd pricing).....	61
6.5.4 Η συνδρομή της τεχνολογίας στην τιμολόγηση	61
6.6 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ	62
6.6.1 Μακρο- ανάλυση.....	62
6.6.2 Μικρο - ανάλυση.....	62
6.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	63
6.7.1 Εισαγωγές	64
6.7.2 Παραγγελίες	64
6.8 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ JUMBO.....	64
6.9 ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ JUMBO ΔΙΕΘΝΩΣ	66
6.10 ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ JUMBO ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ	67
6.11 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ JUMBO	70
6.12 ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ JUMBO ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ	72
7 ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	75
7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	79
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	79

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	79
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ.....	81

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1 - Εξέλιξη Πληθωρισμού.....	22
Πίνακας 2 - Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών.....	23
Πίνακας 3 - Εξωτερικό Εμπόριο Κύπρου (2006-2012).....	24
Πίνακας 4 - Σημαντικότεροι Εμπορικοί Εταίροι της Κύπρου 2012 (€000).....	25
Πίνακας 5 - Οι άμεσες και έμμεσες διεθνείς επενδύσεις της Jumbo.....	67

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1: Εξέλιξη του πληθυσμού της Κύπρου	11
Εικόνα 2: Εξέλιξη βασικών οικονομικών μεγεθών	17
Εικόνα 3: Κατά κεφαλή εισόδημα ΑΕΠ 2012, σε όρους αγοραστικής δύναμης, PPS. .	19
Εικόνα 4: Εξέλιξη του κατά κεφαλήν εισοδήματος στην Κύπρο	19
Εικόνα 5: Δημοσιονομικό ισοζύγιο Κύπρου.....	21
Εικόνα 6: Κρίσιμα στοιχεία και διαστήματα ανεφοδιασμού	48
Εικόνα 7: Λογότυπο Jumbo	52
Εικόνα 8: Η ελληνική αγορά λιανεμπορίου	52
Εικόνα 9: Βρεφικά είδη.....	55
Εικόνα 10: Είδη οικιακής χρήσης	55
Εικόνα 11: Είδη οικιακής χρήσης	56
Εικόνα 12: Παιχνίδια.....	56
Εικόνα 13: Είδη διακόσμησης.....	56
Εικόνα 14: Εποχιακά είδη (Πασχαλινά).....	57
Εικόνα 15: Μπλούζα Jumbo.....	58
Εικόνα 16: Παιδικά ρούχα Jumbo	58
Εικόνα 17: Γυναικεία αξεσουάρ Jumbo	59
Εικόνα 18: Τιμολόγηση δέσμης προϊόντων	60
Εικόνα 19: Στρατηγική ευθυγράμμισης τιμών	60
Εικόνα 20: Στρατηγική περιττής τιμολόγησης	61
Εικόνα 21: Εξωτερικός χώρος καταστήματος Jumbo- Πάρκινγκ	63
Εικόνα 22 - Αριθμός καταστημάτων Jumbo ανά χώρα.....	69
Εικόνα 23 - Ετήσιες πωλήσεις σε εκατ. Ευρώ ανά χώρα.....	69

1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (Α.Ξ.Ε.)

1.1 Εισαγωγή

Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (ΑΞΕ) αποκαλούνται εκείνες οι επενδύσεις που συνεπάγονται με την μεταφορά κεφαλαίων, τεχνολογίας και ανθρώπινου δυναμικού σε ξένες χώρες. Συγκεκριμένα αποτελεί το κεφάλαιο που μπορεί να διαθέσει μια επιχείρηση για αγορά, δημιουργία ή/και ανάπτυξη θυγατρικών στην αλλοδαπή, ή/και απόκτηση μετοχών ξένων επιχειρήσεων. Η επένδυση αυτή απαιτεί τη διαχείριση του νέου περιουσιακού στοιχείου από τον επενδυτή και αυτό ακριβώς το στοιχείο διαχωρίζει τις ΑΞΕ από το χαρτοφυλάκιο επενδύσεων σε ξένα αποθέματα, τα ομόλογα και αλλά χρηματοοικονομικά μέσα. Η στρατηγική αυτή, αν και συμπεριλαμβάνει υψηλό κίνδυνο (ρίσκο), αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες επενδυτικές δραστηριότητες (Altomonte & Guagliano, 2003, Χατζηδημητρίου, 2003).

Άμεση ξένη επένδυση (Foreign Direct Investment – FDI) ονομάζεται η μακροπρόθεσμη επένδυση σε επιχείρηση της εγχώριας αγοράς από επενδυτή (φυσικό ή νομικό πρόσωπο) του οποίου η έδρα βρίσκεται στην αγορά ξένης χώρας. Η επένδυση γίνεται με πρωταρχικό στόχο την δυνατότητα ελέγχου στο Management της εγχώριας επιχείρησης, από αυτή που πραγματοποιεί την επένδυση.

Οι ΑΞΕ είναι συνήθως θυγατρικές επιχειρήσεις (Θυγατρική Επιχείρηση είναι αυτή η οποία είναι εξαρτημένη από μια άλλη, τη Μητρική Επιχείρηση) που ιδρύονται στο εξωτερικό από μια μητρική εταιρία, η οποία έχει μερικώς ή ολικώς την ιδιοκτησία τους και τον έλεγχό τους. Ο έλεγχος της μητρικής εταιρίας πάνω στη θυγατρική οριοθετείται

από τα Ηνωμένα Έθνη σε κατοχή 10% ή περισσότερο των κανονικών μεριδίων της θυγατρικής εταιρίας ή της αντίστοιχης ισχύος των ψήφων στις περιπτώσεις μετοχικών ανώνυμων εταιρειών, ή το αντίστοιχο σε μια μη μετοχική εταιρία. Σε περιπτώσεις μικρότερων μεριδίων μιλάμε για επενδυτικά χαρτοφυλάκια. (Agosin & Machado, 2005)

Για την άσκηση όμως ουσιαστικού ελέγχου της μητρικής προς τη θυγατρική, στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ένα ελάχιστο ποσοστό 25%, μορφή ελέγχου που θεωρείται άμεση. Ο έλεγχος της μητρικής αναφέρεται στη λήψη αποφάσεων της θυγατρικής και αφορά την παραγωγή, την προώθηση και διανομή, την πολιτική μισθών και τη στάση της επιχείρησης στις εθνικές κυβερνήσεις. (Πιττά, 2007)

Οι ΑΞΕ συνήθως αφορούν αγορά υφιστάμενων επιχειρήσεων ή/και την κατασκευή νέων εγκαταστάσεων ενώ ο τομέας δραστηριοποίησης είναι οι υπηρεσίες, η βιομηχανική παραγωγή και τα εμπορεύματα. Οι ΑΞΕ εντάσσονται στην μακροοικονομική οπτική, μιας και ο παράγοντας διαμόρφωσης σχετίζεται με το επιτόκιο και το επίπεδο αυτού, ενώ αυτού του είδους οι επενδύσεις είναι το βασικότερο κριτήριο για να θεωρηθεί μία επιχείρηση πολυεθνική.

Οι φορείς των ΑΞΕ λοιπόν είναι πολυεθνικές, διεθνείς, υπερεθνικές ή διεθνικές εταιρίες, που διαχωρίζονται ανάλογα με την έδρα τους, το ιδιοκτησιακό καθεστώς, τη γεωγραφική κατανομή του ενεργητικού και παθητικού, τον τόπο οικονομικής δραστηριότητας και την εθνικότητα του προσωπικού της γενικής διεύθυνσης. (Ρουμελιώτης, 1978)

Στην περίπτωση αυτή πάνω από το 51% των μετοχών, σε όσες υπάρχει δικαίωμα ψήφου, της θυγατρικής εταιρίας ανήκει στην κυριότητα της μικρής. Βέβαια δεν πρέπει να την συγχέουμε με κάποιας μορφής υποκατάστημα καθώς η θυγατρική εταιρία είναι μια νομικά αυτοτελής οικονομική μονάδα.

Η δημιουργία και η συμμετοχή των εταιρειών σε σχήματα ΑΞΕ αποτελεί ιδιαίτερα δελεαστικό εγχείρημα, καθώς αν πέτυχει η εταιρεία θα έχει πρόσβαση σε αναδυόμενες και αναπτυσσόμενες χώρες με ότι αυτό συνεπάγεται στην επέκταση των δραστηριοτήτων της, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, στην μείωση των δαπανών και κατ' επέκταση στην αύξηση της κερδοφορίας της. Με τις οικονομίες, αλλά και το μέγεθος της αγοράς, της Κίνας και την Ινδίας τα τελευταία χρόνια να έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη των αγορών και των επενδυτών οι δυο αυτές χώρες αποτελούν πόλο έλξης για τις εταιρείες.

1.2 Εισαγωγή στις Α.Ξ.Ε.

Αρκετές συζητήσεις πραγματοποιούνται για τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (ΑΞΕ) και την επιτακτική ανάγκη αλλαγής του κλίματος, προς το ευνοϊκότερο, στην Κύπρο, ειδικά μετά την βαθιά ύφεση που γνώρισε η μεγαλόνησος, για την προσέλκυση νέων και ξένων επενδυτών. Οι Α.Ξ.Ε. χαρακτηρίζονται πέρα από την μεγάλη εισροή κεφαλαίων και από εισροή άυλων πόρων όπως εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, τεχνογνωσία, ειδικές δεξιότητες διοίκησης, νέες μεθόδους παραγωγής, τεχνολογία. Οι άυλοι αυτοί πόροι αποτελούν σημαντική βοήθεια για την οικονομική ανάπτυξη και μεγέθυνση των χωρών δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή.

Με αυτές τις συνθήκες, αρκετοί ερευνητές πιστεύουν πως οι Α.Ξ.Ε., αποτελούν κύριο μοχλό ανάπτυξης παρά τις αντίθετες μελέτες μερίδας μελετητών. Στην πρώτη κατηγορία γίνεται αναφορά στα θετικά στοιχεία που απορρέουν, για τις οικονομίες των χωρών, από μια τέτοια διαδικασία μέσω της διάχυσης της τεχνολογίας και της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου (Borensztein et al., 1998 de Mello, 1999, Deok-Ki Kim & Seo, 2003). Στον αντίποδα υπάρχουν μελέτες που αναφέρονται στον εκτοπισμό των εγχώριων επενδύσεων, εξαιτίας της ύπαρξης των Α.Ξ.Ε., με αρνητικές επιδράσεις στην οικονομική ανάπτυξη και μεγέθυνση (Hymer, 1960; Caves, 1971). Επίσης οι Borensztein et al., (1998) υποστηρίζουν ακόμη πως οι Α.Ξ.Ε. δύναται να βλάψουν στην σωστή κατανομή των παραγωγικών πόρων σε μία χώρα και επομένως να συμβάλλουν στην επιβράδυνση της ανάπτυξης.

Στην πράξη πάντως, είτε μέσω των οικονομικών δεικτών είτε μέσω μακροοικονομικών μελετών, φαίνεται πως οι Α.Ξ.Ε. συμβάλουν στην οικονομική ανάπτυξη είτε άμεσα είτε μέσω αποτελεσμάτων διάχυσης (Blomstrom et al., 1994, Bevan & Estrin, 2004, Vu & Noy, 2009). Υπάρχει βέβαια και μια ακόμη, ενδιάμεση κατηγορία, μελετών που αναφέρει πως η θετικές επιπτώσεις των ΑΞΕ, γίνονται εμφανείς μόνο όταν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες σε μία χώρα και ιδιαίτερα όσον αφορά την ύπαρξη γνωστικών παραγόντων οι οποίοι μπορούν να αλληλεπιδράσουν με τις ΑΞΕ και να δώσουν ώθηση στην οικονομία (Borensztein et al., 1998, Bengoa & Sanchez-Robles, 2003).

Έχοντας υπόψη τα προηγούμενα αλλά και τις εμπειρικές παρατηρήσεις, τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί μια αξιόλογη βιβλιογραφική βάση που

καταδεικνύουν τους παράγοντες επιρροής οι οποίοι είναι σημαντικοί για τους ξένους επενδυτές.

- ✓ Οι κυριότεροι παράγοντες είναι:
- ✓ Το μέγεθος της εγχώριας οικονομίας
- ✓ Το κόστος παραγωγής
- ✓ Η παραγωγικότητα της εργασίας
- ✓ Το κατά κεφαλήν εισόδημα
- ✓ Ο όγκος του εμπορίου.
- ✓ Η πολιτική σταθερότητα

1.3 Μορφές-Μέθοδοι-Τύποι Α.Ξ.Ε

Σύμφωνα με τον Λιαγκόρβα (2007, σελ.98) οι ΑΞΕ διακρίνονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες:

- ✓ Οριζόντιες που σημαίνει πως οι δραστηριότητες μιας εταιρείας είναι παρεμφερείς σε όλες τις χώρες, εάν θεωρεί πως η δεύτερη χώρα είναι πιο δεκτική στα προϊόντα που παράγει όπως η γαλακτοβιομηχανία ΔΕΛΤΑ που παράγει γαλακτοκομικά προϊόντα σε διάφορες βαλκανικές χώρες και στην Ελλάδα.
- ✓ Κάθετες, που αφορά τις επιχειρήσεις που ελέγχει και διαχειρίζεται όλα τα στάδια παραγωγής ενός προϊόντος μέχρι τη τελική του διανομή, με στόχο την μείωση του κόστους παραγωγής και αύξησης των κερδών όπως οι εταιρείες πετρελαιοειδών οι οποίες διαθέτουν από τις πετρελαιοπηγές έως και τα πρατήρια διανομής.

Σύμφωνα με Dunning J.(1993) πάντως και έχοντας υπόψη τις έννοιες της κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης καθώς και της διαφοροποίησης της παραγωγής οι ΑΞΕ χωρίζονται σε τέσσερις τύπους.

Οι Τύποι ΑΞΕ είναι:

✓ ΑΞΕ που αναζητούν πλουτοπαραγωγικούς πόρους (resource seeking). Προβαίνουν δηλαδή σε αναζήτηση και απόκτηση συγκεκριμένων πλουτοπαραγωγικών πόρων που πιθανώς είναι φθηνότερα από ότι στην χώρα προελεύσεως. Οι πλουτοπαραγωγικοί αυτοί πόροι διαχωρίζονται σε:

- Φυσικούς πόρους
- Φθηνό ανειδίκευτο ή μερικώς ειδικευμένο εργατικό δυναμικό
- Σε τεχνολογικές και διαχειριστικές ικανότητες.

Στους φυσικούς πόρους συμπεριλαμβάνονται μεταλλεύματα, και αγροτικά προϊόντα όπως ζάχαρη, μπανάνες, καφές, τσάι. Αυτού του τύπου οι ΑΞΕ απαιτούν υψηλές επενδύσεις σε υλικοτεχνική υποδομή και στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι πετρελαϊκές ή/και μεταλλευτικές επιχειρήσεις. Στην αναζήτηση της μείωσης του κόστους παραγωγής συνεισφέρει το φθηνό εργατικό δυναμικό. Στις ανεπτυγμένες χώρες το μισθολογικό κόστος είναι τεράστιο με αποτέλεσμα οι εταιρείες να αναζητούν φθηνό ανειδίκευτο ή μερικώς ειδικευμένο εργατικό δυναμικό, με το Μεξικό και την Κίνα να αποτελούν στόχο για τον σκοπό αυτό. Στις τεχνολογικές και διαχειριστικές ικανότητες ανήκουν κυρίως εταιρείες στον κλάδο των υπηρεσιών.

✓ ΑΞΕ προς αναζήτηση αγορών (market seeking), με στόχο την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών για τη χώρα υποδοχής ή και γειτονικών χωρών. Η επιλογή της χώρας αυτής γίνεται μετά από εκτενή έρευνα των κριτηρίων που πληρούνται όπως ειδικές διατροφικές συνήθειες ή ακόμη και την ύπαρξη συναφών ανταγωνιστικών εταιρειών.

✓ ΑΞΕ προς αναζήτηση αποδοτικότητας (efficiency seeking), με στόχο την οργάνωση και την καλύτερη δυνατή χρήση – εκμετάλλευση του δυναμικού που έχει στην κατοχή της.

- ✓ ΑΞΕ προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων (strategic asset seeking), που συνήθως απαντώνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας, όπου παρατηρούνται επιθετικές εξαγορές ανταγωνιστικών εταιρειών με σκοπό την απόλυτη κυριαρχία.

Μέθοδοι ΑΞΕ είναι:

- ✓ Θυγατρική αποκλειστικής ιδιοκτησίας.
- ✓ Κοινοπραξία (Join Venture).
- ✓ Μερική εξαγορά.

Οι βασικές μορφές ΑΞΕ είναι τρεις:

1) Θυγατρική αποκλειστικής ιδιοκτησίας (wholly -owned subsidiary)

Η νέα επιχείρηση που ανοίγει έχει έναν και μοναδικό μέτοχο. Την «μαμά» εταιρεία. Η νέα εταιρεία μπορεί να προέλθει είτε από εξαγορά (acquisition strategy) είτε από να δημιουργηθεί από την αρχή (greenfield strategy).

Όπως και στις περισσότερες περιπτώσεις υπάρχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στην περίπτωση αυτή.

Τα πλεονεκτήματα:

- ✓ Η πολιτική της νέας εταιρείας καθορίζεται, σχεδιάζεται και ελέγχεται από την μητρική επιχείρηση, καθώς διατηρεί το διοικητικό έλεγχο με ότι αυτό συνεπάγεται στην διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών της σε παγκόσμιο επίπεδο.
- ✓ Τα κέρδη τα διαχειρίζεται η μητρική εταιρεία.
- ✓ Η θυγατρική έχει την δυνατότητα να τροποποιήσει την πολιτική της, σύμφωνα με τους εκάστοτε νόμους ή/και παραδόσεις στην χώρα που δραστηριοποιείται ώστε η μητρική επιχείρηση αποκτά στρατηγικό πλεονέκτημα στην προσπάθεια να διευρύνει τις παραγωγικές και εμπορικές δραστηριότητες της σε νέες αγορές στο εξωτερικό.

- ✓ Επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας καθώς υπάρχει αυξημένη παραγωγή με πιθανώς μειωμένο κόστος παραγωγής.

Τα μειονεκτήματα:

- ✓ Η μητρική επιχείρηση επιβαρύνεται με το σύνολο του οικονομικού κόστους του εγχειρήματος και αναλαμβάνει όλους τους κινδύνους.
- ✓ Η θυγατρική χαρακτηρίζεται ως ξένη, πράγμα που μπορεί να προδιαθέσει αρνητικά την κοινή γνώμη, την κυβέρνηση και τις δημόσιες υπηρεσίες.

2) Κοινοπραξία (joint venture)

Υπάρχει συνεργασία, τοπικής και ξένης εταιρείας, μεταξύ δυο ή/και περισσότερων εταιρειών στο σχήμα για την εξαγορά ή εκ του μηδενός δημιουργία νέα εταιρείας, με τους μετόχους να συνεφέρουν, συνήθως αναλογικά, κεφάλαια, στελεχικό δυναμικό, τεχνολογία και τεχνογνωσία.

Τα πλεονεκτήματα:

- ✓ Υπάρχει συνεργασία με ντόπιο εταίρο που έχει γνωριμίες και γνωρίζει το περιβάλλον και τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά της χώρας.
- ✓ Επιμερισμός του κόστους και του κινδύνου του εγχειρήματος.
- ✓ Η νομοθεσία πολλών χωρών δίνει σημαντικά οικονομικά κίνητρα στις κοινοπραξίες.
- ✓ Συμβάλει στη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων.
- ✓ Δημιουργεί οικονομίες κλίμακας και ίσως και πεδίου (Οικονομίες του πεδίου είναι εννοιολογικά παρόμοιος με Οικονομίες κλίμακας. Οι οικονομίες του πεδίου αναφέρονται στις αποδοτικότητες που συνδέονται με την αύξηση ή τη μείωση του πεδίου μάρκετινγκ και διανομή)λόγω της συμπαραγωγής.
- ✓ Διεύρυνση των χρηματοδοτικών δυνατοτήτων.
- ✓ Μειώνεται ο μεταξύ τους ανταγωνισμός. Κοινή αντιμετώπιση κινδύνου και ίσως αποτροπή εισόδου νέου ανταγωνιστή στην αγορά.

Τα μειονεκτήματα:

- ✓ Αδυναμία πλήρους ελέγχου της διοίκησης και μη ένταξης της στο στρατηγικό σχεδιασμό της.

- ✓ Διαφωνίες σχετικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό και την χάραξη μιας κοινής πολιτικής.

3) Μερική Εξαγορά (partial acquisition)

Στην περίπτωση αυτή υπάρχει εξαγορά μερίδας μετοχών από τοπική εταιρεία και είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη μορφή Α.Ξ.Ε. (Kokkinou, Psycharis, 2004) που μεγιστοποιεί τα οφέλη και ελαχιστοποιεί τους κινδύνους.

1.4 Επιπτώσεις Α.Ξ.Ε.

1.4.1 Για τη χώρα υποδοχής

Η παγκοσμιοποίηση και ο σκληρός ανταγωνισμός οδηγούν τις εταιρείες οριζόντια και κάθετη επέκταση των επενδυτικών κινήτρων, τόσο ως προς την ποσότητα αυτών όσο και ως προς την ποιοτική αναβάθμιση των υπαρχόντων, με πολλούς επιδιωκόμενους στόχους, οι οποίοι στόχοι μεταβάλλονται στην εκάστοτε χώρα, όπως:

- ✓ Την αύξηση της παραγωγής,
- ✓ Τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης
- ✓ Την εισαγωγή τεχνολογίας –τεχνογνωσίας,
- ✓ Τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας,
- ✓ Την αύξηση γνώσεων του εργατικού δυναμικού,
- ✓ Την εξεύρεση επικουρικών πηγών για την κάλυψη του ελλείμματος του ισοζυγίου πληρωμών (έμμεσος στόχος).

Οι επίτευξη των στόχων επηρεάζεται και από τις πολιτικοοικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε χώρα. Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα που πρέπει να μελετηθεί εκτενώς πριν την οποιαδήποτε ενέργεια.

1.4.2 Για τη χώρα προέλευσης

Οι Α.Ξ.Ε. για την χώρα προέλευσης αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο διείσδυσης στις αγορές άλλων χωρών καθώς έχουν μακροπρόθεσμη προοπτική και μπορούν να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας και είναι ο τρόπος της άμεσης επιτόπιας παρουσίας και του πλήρους διαχειριστικού ελέγχου.

- ✓ Νέα αγορά προώθησης των προϊόντων της εταιρίας εκμεταλλεζόμενη την δυναμική και την μεγέθυνση της χώρας υποδοχής.
- ✓ Η όμοια τάση των ανταγωνιστών
- ✓ Η διασπορά των πελατών στο εξωτερικό
- ✓ Η αποφυγή των εμποδίων στο εμπόριο και των απορρυθμίσεων από το άνοιγμα των αγορών
- ✓ Η αποφυγή δασμολογικών εμποδίων των εγχώριων επιχειρήσεων
- ✓ Η μείωση του κόστους παραγωγής και βελτίωση της αποτελεσματικότητας
- ✓ Η εκμετάλλευση του κατάλληλου επιχειρηματικού περιβάλλοντος της χώρας υποδοχής (επιχειρηματικό κλίμα, πολιτική σταθερότητα, καθεστώς ιδιοκτησίας κόστος χρηματοδότησης, ρυθμίσεις για το συνάλλαγμα, νομισματική σταθερότητα, φορολογικό καθεστώς κ.ά.)

1.5 Παράγοντες –Κίνητρα Προσέλκυσης ΑΞΕ

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν και επιδρούν στις οριζόντιες και στις κάθετες ΑΞΕ.

- ✓ Το φαινόμενο της «συγκέντρωσης», δηλαδή οι διάφορες ομάδες (clusters) επιχειρήσεων σε συγκεκριμένες περιοχές, που η επίδραση της συγκέντρωσης προσεγγίζεται από την ποιότητα υποδομών, το μέγεθος της ανάπτυξης και το απόθεμα ξένου κεφαλαίου μίας χώρας.
- ✓ Άλλος παράγοντας που επηρεάζει είναι η εγγύτητα στη χώρα προέλευσης .Τα υποδείγματα 'βαρύτητας' ερμηνεύουν περίπου το 60% των συνολικών εισροών ΑΞΕ, ανεξαρτήτως χώρας.
- ✓ Το ευρύτερο πολιτικό περιβάλλον που προωθεί την μακροοικονομική σταθερότητα αποτελεί πόλο έλξης για επενδυτές όπου μπορεί να διασφαλιστεί η

ανταγωνιστικότητα και ενθαρρύνεται η διεύρυνση του ιδιωτικού τομέα, τότε ασκούνται θετικές επιδράσεις στις ΑΞΕ.

- ✓ Επιπτώσεις υπάρχουν από το φορολογικό καθεστώς που επικρατεί στην νέα χώρα. Τυχόν υπέρογκη φορολογία, η διαφθορά και τα αυξημένα μεταφορικά επηρεάζουν την τελική διάθεση του προϊόντος.
- ✓ Σε περιπτώσεις τελωνειακής ένταξης μειώνονται οι οριζόντιες εισροές ΑΞΕ και αυξάνονται οι κάθετες.
- ✓ Εμπόδιο στις ΑΞΕ είναι ο χαμηλός βαθμός θεσμικής θωράκισης, οι διαρθρωτικές αγκυλώσεις και η αδύναμη διακυβέρνηση. Σε κάθε περίπτωση ενώ οι περισσότερες από αυτές τις μεταβλητές είναι σημαντικές συσχετίζονται και με άλλες.

2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (Α.Ξ.Ε.) στην Κύπρο

2.1 Εισαγωγή

Η Κυπριακή Δημοκρατία, ή Δημοκρατία της Κύπρου όπως αναφέρεται στο Σύνταγμα, βρίσκεται στο βορειοανατολικό άκρο της Μεσογείου. Αποτελεί σταυροδρόμι μεταξύ Ευρώπης, Ασίας και Αφρικής με συνολική έκταση 9.251 τετραγωνικά χιλιόμετρα (από τα οποία τα 3.355 βρίσκονται από το 1974 υπό τουρκική κατοχή) και είναι το τρίτο μεγαλύτερο νησί της Μεσογείου μετά την Σικελία και την Σαρδηνία, με ακτογραμμή 648 χιλιομέτρων.

Ο συνολικός πληθυσμός ανέρχεται σε 1,17 εκατομμύρια κατοίκους, μαζί με τους μόνιμους αλλά μη υπηκόους, κατοίκους με πρωτεύουσα της χώρας, και την μεγαλύτερη πόλη του νησιού, την Λευκωσία (326.980 κατοίκους σε επίπεδο επαρχίας –στο τμήμα που ελέγχει η Δημοκρατία), και μεγαλύτερο λιμάνι και τουριστικό, επιχειρηματικό κέντρο τη Λεμεσό (235.330 κατοίκους σε επίπεδο επαρχίας) (data.worldbank.org), .



Εικόνα 1: Εξέλιξη του πληθυσμού της Κύπρου

(Πηγή: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>)

2.1.1 Πληθυσμός

Ο πληθυσμός της Κύπρου αντιστοιχεί στο 0,17% του συνολικού πληθυσμού της Ευρώπης των 28, με τον πληθυσμό της Κυπριακής Δημοκρατίας να ανέρχεται σε 840.407. Σε δημογραφική έκθεση της Στατιστικής Υπηρεσίας της Κυπριακής Δημοκρατίας (ΥΣΤΑΤ), στην οποία συμπεριέλαβε και τους Τουρκοκυπρίους, ο συνολικός πληθυσμός ανέρχεται σε 952.100 (ήτοι 0,19% του συνολικού πληθυσμού της Ευρώπης των 28). Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μεγάλη αύξηση του πληθυσμού. Αυτό οφείλεται στην ραγδαία αύξηση της μεταναστευτικής ροής που υπάρχει. Η ΥΣΤΑΤ υπολογίζει τον αριθμό των αλλοδαπών σε 170.383 (106.270 από ΕΕ και 64.113 από τρίτες χώρες). Ανησυχία προκαλεί, αν και είναι ένα από τα χαμηλότερα ποσοστά στην Ε.Ε. των 28, η αύξηση στο ποσοστό γήρανσης του πληθυσμού, δηλαδή το ποσοστό των κατοίκων άνω των 65 ετών επί του συνόλου, το οποίο ανέρχεται σε 13,3%, στην απογραφή του 2011, (από 11,0% το 1992). Μείωση επίσης παρουσιάζει το ποσοστό των νέων κάτω των 15 ετών, 16,1% (από 25% το 1992), ενώ το τμήμα του πληθυσμού ηλικίας 45-64 ετών καταλαμβάνει ποσοστό 24,5% (από 19,3% το 1992). Υπάρχει επίσης μεγάλη, 4,9%, αύξηση του φυσικού πληθυσμού, δεύτερη στην Ευρώπη μετά την Ιρλανδία, ενώ η ηλικιακή δομή του πληθυσμού είναι σχετικά νεαρότερη από τον μέσο όρο της Ευρώπης. Αλλαγή στην ποιοτική και ποσοτική σύνθεση παρατηρείται επίσης.

2.2 Κυπριακή οικονομία

2.2.1 Εισαγωγή

Στην δεκαετία του 1960, από την ανεξαρτησία της Κυπριακής Δημοκρατίας δηλαδή μέχρι την τουρκική εισβολή το 1974, όπου και υπάρχει και κατοχή του βορείου τμήματος της νήσου μέχρι σήμερα, το κύριο χαρακτηριστικό της Κυπριακής Οικονομίας ήταν η εξαγωγή πρώτων υλών (π.χ. χαλκού, αμιάντου) και γεωργικών προϊόντων (κυρίως εσπεριδοειδή), ενώ το βόρειο, υπό κατοχή τμήμα της, συνεισέφερε μέχρι το έτος 1974 στο 75% της τότε κυπριακής οικονομίας. Στα τέλη της δεκαετίας του '70 και μέχρι τις αρχές του '80, η κυπριακή οικονομία μετατράπηκε σε μεταποιητική (καθώς το βόρειο τμήμα της είχε απολεσθεί) κυρίως σε ενδύματα και

υποδήματα, ενώ από τις αρχές του '90 η Κύπρος, πρόσφερε πρόσφορο έδαφος στο καθεστώς “offshore”, και εξελίχθηκε σε ένα διεθνές χρηματοπιστωτικό κέντρο.

Μια σειρά φορολογικών πλεονεκτημάτων, κυρίως προς τις επιχειρήσεις, όπως η υπογραφή διμερών συμφωνιών με πλήθος κρατών για την αποφυγή διπλής φορολογίας, προσέλκυσε στην Κύπρο πλειάδα εταιρειών, υπάρχουν αναφορές για περισσότερες από 230.000 επιχειρήσεις, καθώς επίσης ξένες επενδύσεις, κεφάλαια κλπ. Απόρροια αυτού του φαινομένου ήταν η δημιουργία μιας τοπικής «βιομηχανίας» μεγάλων διεθνών δικηγορικών, λογιστικών, ασφαλιστικών, ναυτιλιακών κ.α. γραφείων, που σε συνεργασία με το τοπικό τραπεζικό σύστημα, παρουσίασαν συνολικό ενεργητικό επταπλάσιο ή οκταπλάσιο περίπου του ΑΕΠ της χώρας. Για τον λόγο αυτό, η Παγκόσμια Τράπεζα ενέταξε την Κύπρο στην κατηγορία των χωρών υψηλού εισοδήματος ενώ το ΔΝΤ την κατέταξε στις 33 πιο αναπτυγμένες οικονομίες διεθνώς (2010), παρά τα όποια προβλήματα παρουσιάστηκαν από το 2009.

Το φαινόμενο αυτό άρχισε να εξαλείφεται το 2004 καθώς η Κυπριακή Δημοκρατία έγινε μέλος της ΕΕ (ενώ από το 2008 αποτελεί μέλος της Ευρωζώνης), οπότε αναγκαστικά καταργήθηκε το καθεστώς “offshore”, ενώ εισήγαγε την «Κυπριακή Εταιρεία Διεθνών Επιχειρήσεων (ΚΕΔΕ)» που είναι συμβατή με το δίκαιο της ΕΕ. Οι ουσιαστικές διαφορές των ΚΕΔΕ είναι πως πλέον αποτελούν εγχώριες εταιρείες, αντίθετα με τις ‘offshore’ δραστηριοποιούνται και εντός Κύπρου και έτσι επωφελούνται της χαμηλής εταιρικής φορολογίας ενώ σε συνδυασμό με το κατάλληλο φορολογικό σχεδιασμό να εξασφαλίζουν περαιτέρω φορολογικές ελαφρύνσεις.

Η Κύπρος έχει την δεύτερη μικρότερη οικονομία της Ε.Ε. (αφορά το 2017) (www.enikonomia.gr), επίσης βρίσκεται στην 94η θέση στην παγκόσμια κατάταξη μεταξύ 185 χωρών (el.wikipedia.org), με αξιοσημείωτο μεγάλο ποσοστό από τον τομέα των υπηρεσιών (75,9% του ΑΕΠ), όπως οι τράπεζες (π.χ. χρηματοοικονομικά, διαχείριση κεφαλαίων, εμπιστευμάτων ή ‘trusts’, σύσταση εταιριών, ασφάλειες κλπ), η ναυτιλία, ο τουρισμός, τα κτηματομεσιτικά, η ιδιωτική ανώτατη εκπαίδευση και έρευνα, ο ιδιωτικός νοσοκομειακός τομέας και οι συμβουλευτικές υπηρεσίες. Στον αντίποδα ο κατασκευαστικός τομέας, ο βιομηχανικός, τα ορυχεία/λατομεία και η παραγωγή ηλεκτρ. ενέργειας αντιστοιχούν στο 13,1% του ΑΕΠ, με αρνητικούς ρυθμούς ανάπτυξης ή στασιμότητα, ενώ η γεωργία και η αλιεία αποτελούν πλέον πολύ

μικρούς παραγωγικούς κλάδους με περιορισμένη επίδραση στην οικονομία (2,0% του ΑΕΠ).

Παρομοίως με την Ελλάδα, μετά το 1981, υπήρξε ξαφνική και ραγδαία άνοδος του βιοτικού επιπέδου που συνεχίστηκε και μετά το 2004 λόγω της ένταξης της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Όταν εισήλθε, η Κύπρος, στην Ευρωζώνη (2008), αυξήθηκε εντυπωσιακά και το εργατικό κόστος της Κύπρου (δηλ. το ονομαστικό μοναδιαίο εργατικό κόστος κατά 20 εκατοστιαίες μονάδες) κάτι που οδήγησε και στην αντίστοιχη επιδείνωση της ανταγωνιστικότητάς της με αποτέλεσμα τη μεταποιητική βιομηχανία να παρακμάσει. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι πως το έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών της χώρας ξαφνικά ανήλθε ραγδαία φθάνοντας στο -15,6% του ΑΕΠ (2008), για να υποχωρήσει τα επόμενα έτη (το 2012 διαμορφώθηκε στο -6,5% ενώ το 2018 είναι θετικό στο 0,3%) (www.cna.org.cy). Τα πολλαπλά οφέλη από την χρήση του Ευρώ και η μακροχρόνια αυξανόμενη κατανάλωση και οι επενδύσεις παγίου κεφαλαίου, δημιούργησαν ένα θετικό κλίμα, το οποίο σε συνδυασμό με καλή ψυχολογία επέδρασαν θετικά στην αποφυγή δυσμενέστερων εξελίξεων. Τελικά, όμως, το 2009, η συνεχής 30χρονη σταθερή οικονομική ανάπτυξη -ή αλλιώς το «Κυπριακό οικονομικό θαύμα»- τερματίστηκε εξαιτίας της διεθνούς οικονομικής κρίσης. Για πρώτη φορά μετά από τρεις δεκαετίες η Κύπρος γνώρισε, το 2009, ύφεση (-1,9% του ΑΕΠ), κάτι που είχε να συμβεί από την τουρκική εισβολή του 1974.

Μέχρι το έτος 2012 οι υπηρεσίες αποτέλεσαν βασικό μοχλό ανάπτυξης της κυπριακής οικονομίας πραγματοποιώντας, όπως προαναφέρθηκε, ένα τεράστιο τζίρο για τα μεγέθη της οικονομίας, περίπου οκταπλάσιο του κυπριακού ΑΕΠ. Η, μετά το 2004, προσέλκυση υπεράκτιων εταιρειών, « offshore», ή/και Εταιρειών Διεθνών Δραστηριοτήτων συνετέλεσε στην ραγδαία ανάπτυξη, με αποτέλεσμα να σημειωθούν, επί πέντε συνεχή έτη, υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης που κυμάνθηκαν από 3,7-5,1%. Αξιοσημείωτο παραμένει η μηδενική μεταβολή της τουριστικής κίνησης, με τα επίπεδα τουριστών να είναι χαμηλότερα του 2000 (από 2,7 εκ. το 2000 σε 2,5 εκ. το 2012 για να διαμορφωθεί για το 2016 στα 3.2 εκ.).

Μεγάλη μείωση επίσης παρατηρήθηκε στην οικοδομική δραστηριότητα στην Κύπρο η οποία έλαβε επίσης τέλος. Μεγάλη μείωση, 75% στην Πάφο, πωλήσεων εξοχικών κατοικιών σημειώθηκε σε μη Κύπριους πολίτες, ενώ μεγάλος αριθμός εξοχικών κατοικιών παραμένει απούλητα παρά τις ελκυστικές μειώσεις των τιμών, έως

και 20-30%, καθώς αρκετοί παραμένουν επιφυλακτικοί λόγω της διεθνούς οικονομικής κρίσης. Πρόβλημα ρευστότητας αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις, με μηδενικές επενδύσεις και οι εγγεγραμμένοι άνεργοι του τομέα να αποτελούν το 17% του συνόλου των ανέργων ενώ για το 2013 εικάζεται ότι ανήλθε στο 20%. Η πτώση στον κατασκευαστικό τομέα είχε σημαντικές επιπτώσεις στο ρυθμό ανάπτυξης, καθώς ο κλάδος αυτός διαθέτει διακλαδικές σχέσεις και επηρεάζει το εγχώριο παραγωγικό σύστημα και τη ζήτηση σε μια σειρά υπηρεσιών και προϊόντων, η οποία απευθύνεται, κατά μεγάλο τμήμα, στους εγχώριους παραγωγούς.

Εύκολα γίνεται αντιληπτό πως το οικονομικό μοντέλο ανάπτυξης της Κύπρου διαφέρει από αυτό της Ελλάδος. Για αρκετά χρόνια η Κύπρος αποτέλεσε ένα υπεράκτιο τραπεζικό και χρηματοπιστωτικό κέντρο, με αναρίθμητες ξένες εταιρίες (κυρίως ρωσικές), καθώς επίσης με ανεπτυγμένο τουριστικό, κατασκευαστικό και επιχειρηματικό τομέα. Η οικονομία της Κύπρου παρουσίαζε πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τα δυτικοευρωπαϊκά κράτη-μέλη της ΕΕ που γειτνιάζουν στη λεκάνη της Μεσογείου και σημαντικότερους οικονομικούς εταίρους τη Ρωσία (χρηματοπιστωτικό και τουριστικό τομέα), το Ην. Βασίλειο (τουρισμός) και την Ελλάδα (διμερές εμπόριο).

Η διεθνής οικονομική κρίση του 2009 βοήθησε ώστε να ρθουν στο φως της δημοσιότητας τα διαρθρωτικά προβλήματα της κυπριακής οικονομίας. Η τεράστια πτώση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας της σε διεθνές επίπεδο, ήταν φυσικό επακόλουθο καθώς το 2009 κατείχε την 34η θέση για να καταλήξει το 2012 στην 58η και στην 64η θέση για το 2017, ενώ αντίστοιχα στην ΕΕ των 28 κατέχει την 25η θέση (Λάντου, 2017), στη σχετική κλίμακα του World Economic Forum. Τεράστιο πρόβλημα της κυπριακής οικονομίας αποτελεί επίσης, η διόγκωση του δημοσίου τομέα, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για το κρατικό μισθολόγιο και τα δημόσια ελλείμματα.

Απόρροια όλων αυτών των αλλαγών είναι τα αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα της Κυπριακής οικονομία μετά το 2009. Έτσι αν και το 2010 και το 2011 η οικονομία παρουσίασε περιορισμένη ανάπτυξη (1,3% και 0,5% αντιστοίχως), το 2012 η ύφεση εκτινάχθηκε στο 2,4%, για να φτάσει το 2013 στο 5,4% το δεύτερο τρίμηνο 2013, και να κυμαίνεται μεταξύ 6,5 και 8,7% περίπου για όλο το έτος. Υπενθυμίζονται οι διαδοχικές υποβαθμίσεις της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας από το Νοέμβριο

του 2010 και τα ιδιαίτερος υψηλά επιτόκια δανεισμού που έχουν αποκλείσει την Κύπρο από τις διεθνείς αγορές χρήματος από τον Μάιο 2011.

Η οικονομία της Κύπρου εξακολουθεί, σύμφωνα με τις εκθέσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, να αμφιταλαντεύεται σε ευαίσθητη ισορροπία εξαιτίας του δημογραφικού προβλήματος και των σημαντικών επιβαρύνσεων που επιφέρει στα ασφαλιστικά ταμεία η συνεχιζόμενη γήρανση του πληθυσμού, για την καταβολή των συντάξεων και της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης. Άλλωστε, δεν είναι τυχαίο πως η ΕΕ κατατάσσει την Κύπρο μεταξύ των 6 κρατών-μελών της ΕΕ, οι χώρες «υψηλού κινδύνου» δηλαδή, καθώς θα βρίσκεται μέχρι το 2050 στη θέση κατά την οποία θα υποχρεούται να καταβάλει το 11,5% του ΑΕΠ για πληρωμή συντάξεων.

Η απόφαση της συνόδου του 'Eurogroup', 25 Μαρτίου 2013, που αφορούσε την εξυγίανση του κυπριακού τραπεζικού συστήματος, και η εφαρμογή των σχετικών μέτρων (βάσει των διαταγμάτων της Κεντρικής Τράπεζας της Κύπρου) για τις δύο μεγάλες τράπεζες της χώρας - 'Λαϊκή Τράπεζα' και 'Τράπεζα Κύπρου' – καθώς επίσης και η υπογραφή του Μνημονίου δανεισμού της χώρας με την τρόικα των πιστωτών της (ΕΕ/ΔΝΤ/ΕΚΤ), οδήγησαν σε προβλέψεις για διψήφιο αριθμό ύφεσης, για το 2013, και επίσης υψηλά επίπεδα ανεργίας και ραγδαία μείωση της αγοραστικής δύναμης των Κυπρίων καταναλωτών, έτσι ώστε η αναθεώρηση του Κυπριακού μοντέλου να αποτελεί βασικό θέμα της δημόσιας συζήτησης.

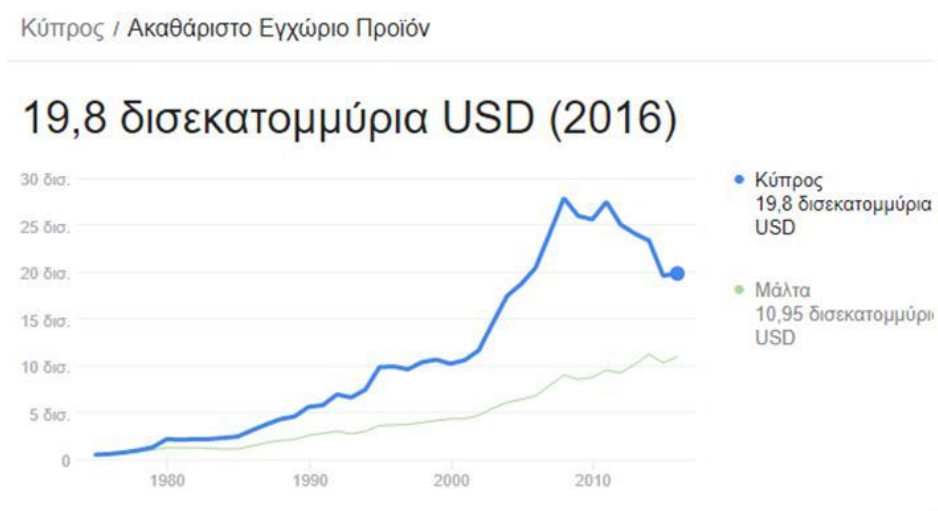
Η αλληλεξάρτηση κυπριακής και ελληνικής οικονομίας (πχ τραπεζικός τομέας, εμπόριο αγαθών, ναυτιλία κλπ), αν και είναι διαχρονικά εξαιρετικά επωφελής για τις δύο οικονομίες, κυρίως στις "καλές εποχές" (πχ δεκαετίες '90 και '2000) με πολλά αρνητικά στοιχεία σε "χρόνους χαλεπούς" (πχ μετά την διεθνή οικονομική κρίση του έτους 2008). Χαρακτηριστικό παράδειγμα την κατάρρευση του Χρηματιστηρίου Αξιών της Αθήνας (ΧΑΑ) την περίοδο 1999/2000, ακολουθήσε το Χρηματιστήριο Αξιών Κύπρου (ΧΑΚ) το επόμενο έτος. Οι διαχρονικές κυπριακές διαθρωτικές στρεβλώσεις, όπως επταπλάσιο ή/και οκταπλάσιο του ΑΕΠ ενεργητικό τραπεζικού τομέα, ο υπέρογκος υπερδανεισμός επιχειρήσεων και νοικοκυριών, οδήγησε σε εξαπλασιασμό, σε μια περίοδο 10 ετών, των υπεραξιών ακινήτων καθώς και στην υπερκατανάλωση, που δημιούργησε τεράστιο και σταθερά αυξανόμενο εμπορικό έλλειμμα (μείωση των εξαγωγών κατά 20% την περίοδο 2005/2011). Αποτέλεσμα αυτών είναι πως όταν το 2010 η Ελλάδα εντάχθηκε στο μνημόνιο βρέθηκε, σχεδόν άμεσα, σε βαθιά οικονομική

ύφεση που εντός τριετίας ανήλθε σε συνολική μείωση κατά 25% του ΑΕΠ της, οι ανωτέρω κυπριακές διαρθρωτικές στρεβλώσεις ενήργησαν, αντίστοιχα, καταλυτικά για την κυπριακή οικονομία (πχ τραπεζικό σύστημα) και την οδήγησαν σε βαθιά οικονομική κρίση από τον Μάρτιο του 2013 (κυπριακό Μνημόνιο της “Τρόικα”).

2.2.2 Βασικά Οικονομικά Μεγέθη

Όπως προαναφέρθηκε, η οικονομία της Κύπρου είχε μια ανοδική πορεία μερικών δεκαετιών. Αυτό είχε ως επιστέγασμα την ένταξη της χώρας στην ΕΕ και την Ευρωζώνη, εισήλθε σε ύφεση το 2009, η οποία μετά την περιορισμένη ανάπτυξη των ετών 2010 και 2011, επανήλθε το 2012 και μάλιστα με σαφείς τάσεις επιδείνωσης.

Η τεράστια αυτοεκτίμηση των δυνατοτήτων της οικονομίας και το υγιές τραπεζικό σύστημα, δημιούργησαν, σε πρώτη φάση, προσδοκίες ότι η Κύπρος θα ξεπερνούσε την διεθνή οικονομική κρίση. Η υπερεκτίμηση αυτή χαρακτήριζε μεγάλη μερίδα πολιτών και κυβερνητικών αξιωματούχων, με αποτέλεσμα να μην ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπιση της κρίσης, παρά τις έγκαιρες και έντονες προειδοποιήσεις των παραγωγικών φορέων, όπως του Κυπριακού Εμπορικού & Βιομηχανικού Επιμελητηρίου (ΚΕΒΕ) και της Ομοσπονδίας Εργοδοτών & Βιομηχάνων (ΟΕΒ).



Εικόνα 2: Εξέλιξη βασικών οικονομικών μεγεθών

(Πηγή: Παγκόσμια Τράπεζα)

Οι σημαντικοί ρυθμοί ανάπτυξης της οικονομίας της Κύπρου, έως και το 2009, ήταν εφάμιλλη της παγκόσμιας οικονομίας. Το 2009 όμως, το ΑΕΠ συρρικνώθηκε κατά 1,9%, για πρώτη φορά μετά από 3 δεκαετίες. Για χρόνια υπήρξαν χαμηλοί ρυθμοί ανάπτυξης, το 2010 (1,3%) και το 2011 (0,5%), ενώ το 2012 η οικονομία επανήλθε σε ύφεση της τάξης του 2,4%.

Έτσι το 2013, το ΑΕΠ συρρικνώθηκε κατά 8,7%, κάτι που οφείλεται ιδίως στην άμεση αναδιάρθρωση του τραπεζικού τομέα, η οποία επηρεάζει άμεσα την καθαρή αύξηση των πιστώσεων, τη δημοσιονομική εξυγίανση και τον υψηλό βαθμό οικονομικής αβεβαιότητας ή/και έμμεσα την εγχώρια ζήτηση και τις επενδύσεις. Επιπρόσθετα η επιβολή ελέγχων στα κεφάλαια και ο περιορισμός αναλήψεων παρεμπόδισε τις διεθνείς ροές κεφαλαίων και μείωσε τον όγκο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε εταιρείες τόσο με εγχώριο όσο και με διεθνή προσανατολισμό.

Το έτος 2012 η αξία του κυπριακού ΑΕΠ ανήλθε στο ποσό των 17,89 δισ. Ευρώ, με τις υπηρεσίες (75,9%) να αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα και ειδικότερα, τους τομείς των χρηματοπιστωτικών - ασφαλιστικών δραστηριοτήτων και της διαχείρισης ακίνητης περιουσίας (18,9%), και να ακολουθούν το, χονδρικό και λιανικό, εμπόριο (10,7%), η δημόσια διοίκηση (10,2%), οι υπηρεσίες παροχής καταλύματος και εστίασης (6,2%), η εκπαίδευση (6,2%) και οι κατασκευές (5,7%). Ο δευτερογενής τομέας εκπροσωπεί το 13,1% του ΑΕΠ και εξακολουθεί να παρουσιάζει αρνητικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Τέλος οι τομείς της γεωργίας και της αλιείας αποτελούν πλέον πολύ μικρούς παραγωγικούς κλάδους με περιορισμένη επίδραση στην οικονομία (2,0% του ΑΕΠ).

2.2.3 Κατά Κεφαλήν ΑΕΠ

Τα θετικά οικονομικά μεγέθη της κυπριακής οικονομίας αντικατοπτρίζονται στην αύξηση του κατά κεφαλήν ΑΕΠ. Αν και το κατά κεφαλήν εισόδημα συρρικνώθηκε, το 2009, κατά 4,1%, το 2010 και 2011 αυξήθηκε κατά 0,5 %. Η μείωση συνεχίστηκε και το 2012, μείωση της τάξης του 2,8%. Σημειώνεται ότι το κατά κεφαλήν ΑΕΠ της Κύπρου σε μονάδες αγοραστικής αξίας (PPS) μειώθηκε από 100 σε 91 μονάδες από το

2009 έως το 2012. Εξακολουθεί, ωστόσο να παραμένει υψηλότερο αυτού της Ελλάδος (75) και των περισσότερων νέων κρατών - μελών της ΕΕ.

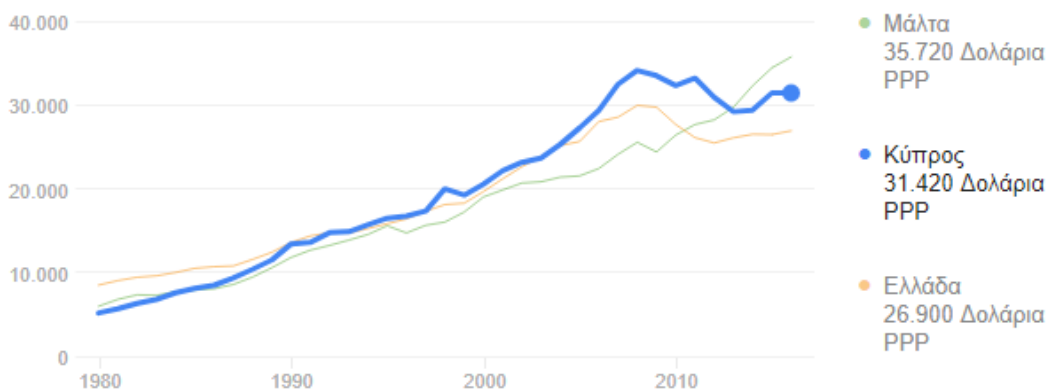
Λουξεμβούργο	272	Μάλτα	86
Αυστρία	131	Σλοβενία	82
Ιρλανδία	130	Τσεχία	79
Ολλανδία	129	Ελλάδα	75
Σουηδία	129	Πορτογαλία	75
Δανία	125	Σλοβακία	75
Γερμανία	122	Λιθουανία	79
Βέλγιο	119	Εσθονία	69
Φινλανδία	115	Ουγγαρία	66
Ην. Βασίλειο	110	Πολωνία	66
Ευρωζώνη	108	Λετονία	62
Γαλλία	108	Κροατία	61
Ιταλία	99	Ρουμανία	49
Ισπανία	97	Βουλγαρία	47
Κύπρος	91		

Εικόνα 3: Κατά κεφαλή εισόδημα ΑΕΠ 2012, σε όρους αγοραστικής δύναμης, PPS.

(Πηγή: Eurostat)

Κύπρος / ΑΕΕ κατά κεφαλήν σε δολάρια ισοτιμίας αγοραστικής δύναμης (PPP)

31.420 Δολάρια PPP (2016)



Εικόνα 4: Εξέλιξη του κατά κεφαλήν εισοδήματος στην Κύπρο.

(Πηγή: Παγκόσμια Τράπεζα, www.wdb.org)

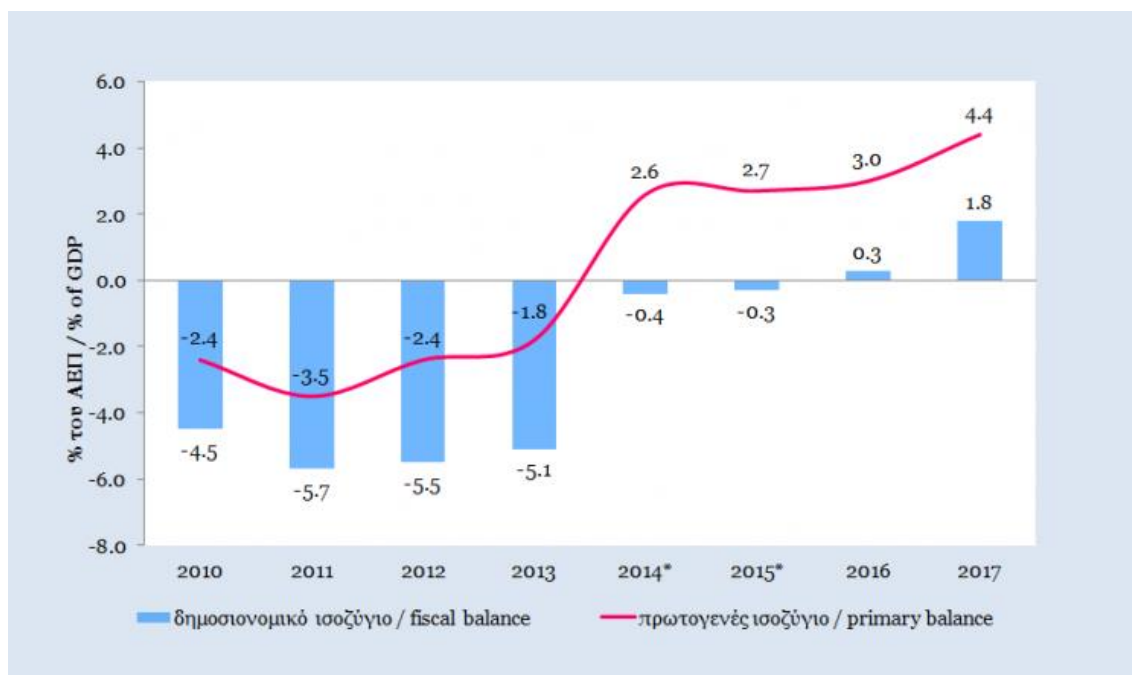
2.2.4 Δημοσιονομικό Ισοζύγιο

Αν και το δημοσιονομικό ισοζύγιο της Κύπρου, για αρκετά χρόνια ήταν ελλειμματικό, η σωστή ασκηθείσα οικονομική πολιτική, πριν την ένταξη στην ΟΝΕ είχε ως αποτέλεσμα την θεαματική μείωση του ελλείματος, από 4,1% του ΑΕΠ που ήταν το 2004 σε 1,2% το 2006, ενώ μετατράπηκε σε πλεόνασμα, 3,5% και 0,9% επί του ΑΕΠ το 2007 και το 2008, αντιστοίχως.

Ωστόσο από το 2009 το δημοσιονομικό ισοζύγιο έγινε πάλι αρνητικό, με έλλειμα 6,1%, αφού οι δημόσιες δαπάνες αυξήθηκαν κατά 4,5%, με τις δαπάνες για την καταβολή συντάξεων και μισθών σε υπαλλήλους του δημοσίου τομέα, να αποτελούν το 29,4% των συνολικών δαπανών. Έκτοτε οι δημόσιες δαπάνες εξακολουθούν να λειτουργούν ανασταλτικά για την εξυγίανση των δημοσίων οικονομικών, κάτι που έχει επισημανθεί από τους διεθνείς οργανισμούς (ΔΝΤ, Παγκόσμια Τράπεζα).

Από το 2010, και μετά το έλλειμα παρουσίασε αυξομειώσεις. Περιορίστηκε το 2010 στο 5,3% (ήτοι -920,1 εκ. ευρώ), ενώ το 2011 ανήλθε και πάλι στο 6,3% (ήτοι -1.118,9 εκ. ευρώ), όπως και το 2012.

Αξίζει να σημειωθεί πως το αντίστοιχο έλλειμα στην Ευρωζώνη μειώθηκε από 4,2% (το 2011) σε 3,7%, ενώ στην Ελλάδα ανήλθε σε 10% από 9,5% του ΑΕΠ το 2011.



Εικόνα 5: Δημοσιονομικό ισοζύγιο Κύπρου

(Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου, www.mof.gov.cy)

2.2.5 Δημόσιο Χρέος

Το Δημόσιο Χρέος αυξάνεται αργά και σταθερά από το 2008, με το 2011 να φτάνει τα 12,7 δισ. ευρώ, ήτοι 71,1% του ΑΕΠ, και το 2012 έφτασε τα 15,3 δισ. (ήτοι 85,8% του ΑΕΠ) για να φτάσει στις μέρες μας στα 20,8 δισ. Ευρώ (Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου, www.mof.gov.cy). Η αύξηση αυτή του χρέους συνεχίστηκε και τις επόμενες χρονιές, δεδομένων των οικονομικών συνθηκών. Ο μέσος όρος της Ευρωζώνης ανήλθε στο 90,6% (έναντι 87,7% το 2011), ενώ στην Ελλάδα εκτοξεύτηκε σε 159,9% του ΑΕΠ από 170,3% (2011).

Περίπου το μισό εξωτερικό χρέος της Κύπρου αφορά το εξωτερικό δημόσιο χρέος (6,7 δισ. ευρώ, ήτοι 53%), ενώ το μεγαλύτερο μέρος αυτού αφορά ευρωπαϊκά μεσοπρόθεσμα γραμμάτια και το υπόλοιπο ποσοστό δάνεια.

Αξίζει να αναφερθεί πως η Κύπρος, το Δεκέμβριο του 2007, ως μελλοντικό μέλος της ζώνης του Ευρώ, κατέθεσε πρόταση για το πρώτο Πρόγραμμα Σταθερότητας (ΠΣ), στην Ευρωπαϊκή Ένωση για τα έτη 2007-2011, με κύριους άξονες την διατήρηση πλεονάσματος ή/και δημιουργία ελάχιστου ελλείμματος στο ισοζύγιο της και δραστηκή

μείωση δημοσίου χρέους. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή από την πλευρά της απαίτησε περαιτέρω αξιοποίηση των εκτάκτων εσόδων για επιπλέον μείωση του δημοσίου χρέους και όχι για δαπάνες και παράλληλα κάλεσε την Κύπρο να προβεί στις απαραίτητες μεταρρυθμίσεις στα ταμεία κοινωνικών ασφαλίσεων καθώς επίσης και στον τομέα υγείας, ώστε να διασφαλισθεί η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των δημοσίων οικονομικών. Αν και το Δημόσιο χρέος αρχικά μειώθηκε, το 2008, στο 48,9% του ΑΕΠ από το 58,8% το 2007, αυξήθηκε το 2009 (58,5% του ΑΕΠ), για να συνεχίσει την ανοδική του πορεία το 2010, το 2011 και το 2012.

2.3 Πληθωρισμός

Ο πληθωρισμός μειώθηκε το 2012 σε 2,39% (από 3,29% το 2011), ενώ, λόγω της εντεινόμενης ύφεσης, υπολογίζεται ότι θα μειωθεί ακόμα περισσότερο εντός του 2013. Σημειώνεται ότι ως προς τον Εναρμονισμένο Δείκτη Τιμών Καταναλωτή (HICP) η Κύπρος με 119,52 βρίσκεται υψηλότερα από τον μέσο όρο ΕΕ (118,43) και Ευρωζώνης (115,70), αλλά χαμηλότερα από την Ελλάδα (122,61). Το ετήσιο ποσοστό μεταβολής περιορίστηκε σε 3,1% από 3,5% το 2011, ενώ σε ΕΕ και Ευρωζώνη ανήλθε σε 2,6% και 2,5%, αντιστοίχως.

Με συντονισμένες και στοχευμένες ενέργειες πλέον ο πληθωρισμός της Κύπρου κινείται στο 1,0% (ΚΥΠΕ, www.cna.org.cy).

Πίνακας 1 - Εξέλιξη Πληθωρισμού

Έτος	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ποσοστό	2,29	2,56	2,5	2,37	4,67	0,33	2,43	3,29	2,39

Πηγή: Κεντρική Τράπεζα Κύπρου

2.4 Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών

Το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών για πολλά χρόνια ήταν υπό έλεγχο. Από το 2004 όμως, άρχισε να επιδεινώνεται επικίνδυνα, για να φτάσει το 2005 στο 5,9% του

ΑΕΠ και να εκτιναχθεί στο 15,6% του ΑΕΠ το 2008. Παρόλο που υπήρξε μια πρωτική πορεία έως το 2011, 4,9%, το 2012 σημείωσε ραγδαία άνοδο από 4,7% σε 11,7%.

Πίνακας 2 - Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών

Έτος	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (εκ. Ευρώ)	-461,1	-1005,3	-1865	-2679	-1808	-1711,9	-601,8	-1160,6
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών	-5,9	-7	-11,8	-15,6	-10,7	-9,8	-4,7	-11,7
Έτος	2013	2014	2015	2016	2017	2010	2011	2012
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (εκ. Ευρώ)	-895,9	-760,6	-259,4	-888,8	-1291			

Πηγή: Κεντρική Τράπεζα Κύπρου

Οι προς τα αρνητικά εξελίξεις του ισοζυγίου των τρεχουσών συναλλαγών οφείλονταν κυρίως, στη διεύρυνση του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου και στη μικρότερη αύξηση του πλεονάσματος στο ισοζύγιο των υπηρεσιών. Όταν εντάχθηκε η Κύπρος στην ΕΕ οι εισαγωγές συνέχισαν αμείωτες με υψηλούς ρυθμούς, ενώ οι όποιες μικρές αυξήσεις στις εξαγωγές των αγαθών δεν ήταν δυνατόν να αντισταθμίσουν το συνολικό αποτέλεσμα. Οι μειωμένοι δασμοί, που ευθύνονται για την αύξηση πολλών ενδιάμεσων αγαθών και πρώτων υλών, επιβάρυναν σημαντικά το εμπορικό ισοζύγιο της χώρας. Αξίζει ωστόσο, να αναφερθεί η μείωση του εμπορικού ισοζυγίου στο 8,8% το 2011 και 12% το 2012, με τον όγκο εμπορίου να μειώνεται κατά 7,2% με το 2012.

Η κυπριακή οικονομία στηρίζεται παραδοσιακά στο πλεόνασμα των υπηρεσιών για την μείωση του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών. Ως συνήθως, η

χρηματοδότηση του ελλείματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών προέρχεται από τις άμεσες επενδύσεις και τον εξωτερικό δανεισμό του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

2.5 Το Εξωτερικό εμπόριο της Κύπρου

Η μεγάλη εξάρτηση της Κυπριακής οικονομίας επηρεάζει και το εξωτερικό εμπόριό της αφού σε ποσοστό 75,9% βασίζεται στις υπηρεσίες. Το 2012 όμως χαρακτηρίστηκε από σημαντική μείωση του όγκου εμπορίου κατά 7,2%, η οποία οφείλεται στην δυσμενή οικονομική συγκυρία. Αξίζει να σημειωθεί η συνεχιζόμενη μείωση εισαγόμενων αγαθών κατά 9%, μετά από την μείωση της τάξεως του 3,2%, το 2011. Ως αποτέλεσμα των συγκεκριμένων εξελίξεων το έλλειμμα στο εμπορικό ισοζύγιο της χώρας μειώθηκε κατά 12%.

Πίνακας 3 - Εξωτερικό Εμπόριο Κύπρου (2006-2012)

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΥΠΡΟΥ 2006-2012 (ΕΚΑΤ.€)								
Έτος	Εξαγωγές		Εισαγωγές		Εμπορικό Ισοζύγιο		Όγκος Εμπορίου	
	Αξία	% Μετ.	Αξία	% Μετ.	Αξία	% Μετ.	Αξία	% Μετ.
2006	1111,7	-9,6	5.513,5	8,7	-4.401,8	14,0	6.625,2	5,1
2007	1.082,7	-2,7	6.353,4	15,2	-5.270,7	19,7	7.436,1	12,2
2008	1.190,4	9,9	7.366,7	15,9	-6.176,3	17,1	8.557,1	15,0
2009	970,4	-18,5	5.691,8	-22,7	-4.721,4	-23,5	6.662,2	-22,1
2010	1.136,8	17,1	6.517,4	14,5	-5.380,6	13,9	7.654,2	14,9
2011	1.404	23,5	6.310,5	-3,2	-4.906,5	-8,8	7.714,5	0,8
2012	1.420,5	1,2	5.740,5	-9	-4.320	-12	7.161	-7,2

Πηγή: Στατιστική Υπηρεσία Κυπριακής Δημοκρατίας – επεξεργασία Γραφείο ΟΕΥ
Πρεσβείας Λευκωσίας

Ο κύριος όγκος του εξωτερικού εμπορίου της χώρας (67,8%) πραγματοποιείται με κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με τις κυριότερες χώρες - εισαγωγείς κυπριακών προϊόντων να είναι η Ελλάδα, το Ηνωμένο Βασίλειο, ο Λίβανος (€50 εκ.), οι ΗΠΑ, το Ισραήλ και η Ιταλία.

Οι κυπριακές εξαγωγές (με εξαίρεση τα πετρελαιοειδή) περιλαμβάνουν, κυρίως, φαρμακευτικά προϊόντα (€220,6 εκ.), οργανικά χημικά (€112,2 εκ.), ηλεκτρικά μηχανήματα και ανταλλακτικά αυτών (€83,9 εκ.), γαλακτοκομικά προϊόντα (€64,7 εκ.), καθώς και πολύτιμους λίθους και μέταλλα (€60,5 εκ.). Σημαντικότερες χώρες προέλευσης των κυπριακών εισαγωγών είναι η Ελλάδα, το Ισραήλ, η Ιταλία, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γερμανία με κυριότερα προϊόντα τα πετρελαιοειδή (€1,73 δισ.), ηλεκτρικά μηχανήματα και ανταλλακτικά αυτών (€311,2 εκ.), μηχανές (€308,2 εκ.), οχήματα και ανταλλακτικά αυτών (€300,3 εκ.), φαρμακευτικά προϊόντα (€222 εκ.) και πλαστικά (€148 εκ.).

Αν και οι εξαγωγές προϊόντων υψηλής τεχνολογίας και περιβάλλοντος είναι κάτι παραπάνω από ικανοποιητικές, παρόλα αυτά είναι συγκεντρωμένο σε χαμηλούς τομείς της τεχνολογίας, όπως τρόφιμα, ποτά και καπνός.

Στον διαρκή αγώνα για αύξηση της αναγνωρισιμότητας οι εταιρίες έχουν σύμμαχο το αρμόδιο φορέα, Υπουργείο Ενέργειας, Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού της Κύπρου, ο οποίος συμβάλλει οικονομικά στην συμμετοχή των εταιριών σε διεθνείς και κλαδικές εκθέσεις.

Πίνακας 4 - Σημαντικότεροι Εμπορικοί Εταίροι της Κύπρου 2012 (€000)

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟΙ ΕΜΠΟΡΙΚΟΙ ΕΤΑΙΡΟΙ ΚΥΠΡΟΥ 2012 (€000)								
Χώρα	Εξαγωγές		Εισαγωγές		Εμπορικό Ισοζύγιο		Όγκος Εμπορίου	
	Αξία	% Μετ	Αξία	% Μετ.	Αξία	% Μετ.	Αξία	% Μετ.
Ελλάδα	1.219.638	21,25	287.717	20,25	-931.921	21,57	1.507.355	21,05
Ισραήλ	675.952	11,78	39.642	2,79	-636.310	14,73	715.594	9,99
Ιταλία	469.264	8,17	39.624	2,79	-429.640	9,95	508.888	7,11
Ηνωμένο Βασίλειο	411.970	7,18	127.035	8,94	-284.935	6,6	539.005	7,53
Γερμανία	400.838	6,98	32.866	2,31	-367.972	8,52	433.704	6,06
Ολλανδία	378.249	6,59	16.296	1,15	-361.953	8,38	394.545	5,51
Γαλλία	338.235	5,89	10.416	0,73	-327.819	7,59	348.651	4,87
Κίνα	264.346	4,6	28.143	1,98	-236.203	5,47	292.489	4,08
Ισπανία	213.417	3,72	7.237	0,51	-206.180	4,77	220.654	3,08
Βέλγιο	139.988	2,44	10.028	0,71	-129.960	3,01	150.016	2,09
Βραζιλία	86.914	1,51	869	0,06	-86.045	1,99	87.783	1,23
Η.Π.Α.	73.087	1,27	45.990	3,24	-27.097	0,63	119.077	1,66

Ρωσία	59.983	1,04	20.245	1,43	-39.738	0,92	80.228	1,12
Ινδία	54.283	0,95	14.551	1,02	-39.732	0,92	68.834	0,96
Ελβετία	49.602	0,86	12.787	0,9	-36.815	0,85	62.389	0,87
Βουλγαρία	48.077	0,84	10.264	0,72	-37.813	0,88	58.341	0,81
Αυστρία	45.268	0,79	7.597	0,53	-37.671	0,87	52.865	0,74
Ιαπωνία	37.377	0,65	879	0,06	-36.498	0,84	38.256	0,53
Κούβα	36.360	0,63	3	0,000 2	-36.357	0,84	36.363	0,51
Κουβέιτ	34.120	0,59	7.836	0,55	-26.284	0,61	41.956	0,59
Νορβηγία	31.756	0,55	8.471	0,6	-23.285	0,54	40.227	0,56
Αίγυπτος	30.969	0,54	21.137	1,49	-9.832	0,23	52.106	0,73

Πηγή: Στατιστική Υπηρεσία Κυπριακής Δημοκρατίας – επεξεργασία Γραφείου ΟΕΥ
Πρεσβείας Λευκωσίας

2.6 Επανεξαγωγές

Το μεγαλύτερο μέρος των κυπριακών εξαγωγών (54,3%) αφορά σε επανεξαγωγές προϊόντων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως η Κύπρος αποτελεί κέντρο διεθνών «τριγωνικών» εμπορευματικών συναλλαγών, εξαιτίας των σημαντικών φοροελαφρύνσεων και της ύπαρξης μεγάλου αριθμού διμερών συμφωνιών αποφυγής διπλής φορολογίας μεταξύ της Κύπρου και άλλων χωρών.

Όπως και στα ισοζύγια συναλλαγών έτσι και εδώ παρατηρείται μια αυξομείωση στις επανεξαγωγές, με αύξηση την διετία 2010-2011 και μείωση το 2012, με κυριότερους εταίρους και σ' αυτόν τον τομέα την Ελλάδα (28,0%), ενώ ακολουθούν με μεγάλη διαφορά οι Ηνωμένες Πολιτείες (5,2%), το Ηνωμένο Βασίλειο (4,9%), ο Λίβανος (3,2%), τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα (3,0%) και το Χονγκ Κονγκ (1,8%) και κυριότερα προϊόντα τα χημικά, τον ηλεκτρικό εξοπλισμό και ανταλλακτικά, τα βασικά μέταλλα, τα τσιγάρα και είδη καπνού, τρόφιμα και ποτά.

3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Τιμολόγηση Εμπορευμάτων

3.1 Εισαγωγή

Στόχος των λιανεμπόρων σαφέστατα είναι το κέρδος και η μεγιστοποίηση αυτού. Στην προσπάθειά τους για αυτό πρέπει να υπολογίσουν την βέλτιστη τιμή, δηλαδή την τιμή όπου τα κέρδη βελτιστοποιούνται. Στον υπολογισμό της τιμής αυτής, δηλαδή του μέγιστου κέρδους, υπάρχουν κάποιοι παράμετροι που πρέπει να ληφθούν υπόψη (Levy et al., 2004):

- ✓ Η ευαισθησία της τιμής του κάθε προϊόντος (SKU)
- ✓ Η επίδραση των υποκατάστατων προϊόντων
- ✓ Η δυναμική επίδραση της μεταβολής των τιμών στο χρόνο, αν δηλαδή η ζήτηση επηρεάζει την τιμή του προϊόντος μελλοντικά
- ✓ Η τμηματοποιημένη τιμολόγηση, η οποία διερευνά πώς οι τιμές διαφέρουν μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της αγοράς/καταναλωτών
- ✓ Η επίδραση της τιμής ενός εμπορεύματος στη ζήτηση των συμπληρωματικών σε αυτό κατηγοριών εμπορευμάτων
- ✓ Το αξία του προϊόντος
- ✓ Σε ποιο βαθμό ο ανταγωνισμός, επιδρά στην τιμή σε επίπεδο λιανεμπορίου.

3.2 Στρατηγικές τιμολόγησης και τα βασικά χαρακτηριστικά τους

3.2.1 Βασικές στρατηγικές τιμολόγησης

Η στρατηγική των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου στο πεδίο των τιμών, τις διαχωρίζει σε δυο κατηγορίες:

- ✓ Σε επιχειρήσεις στρατηγικής σταθερών τιμών (everyday low pricing- EDLP)

- ✓ Σε επιχειρήσεις στρατηγικής μεταβλητών τιμών (high/low pricing- HILO).

Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, της στρατηγικής των σταθερών τιμών, διατηρούν χαμηλές τιμές στα προϊόντα της συλλογής, αποφεύγοντας τις αυξομειώσεις τιμών. Αντίθετα, αυτές που ακολουθούν στρατηγική μεταβλητών τιμών εφαρμόζουν συχνές μειώσεις τιμών, κυρίως μέσω μεθόδων τιμολογιακής προώθησης πωλήσεων.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως στα καταστήματα σταθερών χαμηλών τιμών (EDLP) ο μέσος όρος των τιμών του καταστήματος είναι χαμηλότερος από αυτά που εφαρμόζουν την στρατηγική αυξομείωσης τιμών (HILO). Δηλαδή, ένα προϊόν στο κατάστημα EDLP θα κοστίζει φθηνότερα από την αναμενόμενη (μέση) τιμή του στο κατάστημα HILO, η οποία τη μία ημέρα μπορεί να είναι μεγαλύτερη και την άλλη μικρότερη. Από την άλλη πλευρά, η τιμή του καταστήματος EDLP θα είναι ελαφρώς υψηλότερη από την τιμή προσφοράς ενός καταστήματος HILO, αλλά χαμηλότερη από την κανονική τιμή του καταστήματος HILO (Yadav & Seiders, 1998).

3.2.2 Χαρακτηριστικά των δυο στρατηγικών

Τα κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής σταθερών τιμών είναι τα εξής (Levy & Weitz, 2001):

- ✓ Αποφυγή πόλεμου τιμών καθώς οι τιμές παραμένουν, σχετικά, σταθερές χωρίς ιδιαίτερες μεταβολές.
- ✓ Αποφυγή εκπτώσεων και προσφορών, όπου η διαφημιστική δαπάνη υποστήριξης είναι μειωμένη.
- ✓ Δεν υπάρχει συνωστισμός στις περιόδους προσφορών ή/και εκπτώσεων με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται ομαλότερη λειτουργία καταστήματος και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.
- ✓ Οι μικρότερες διακυμάνσεις στη ζήτηση έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτιωμένη διαχείριση αποθεμάτων, καθώς σταθερότητα στη ζήτηση σημαίνει λιγότερες ελλείψεις εμπορευμάτων (stock-outs) και μειωμένο ύψος αποθεμάτων ασφαλείας (back-up cost).
- ✓ Σταθερές τιμές σημαίνει αποφυγή εξόδων αλλαγής τιμών.

- ✓ Με την αποφυγή μείωσης των λιανικών τιμών, επιτυγχάνεται μεγαλύτερο μέσο περιθώριο κέρδους.

Όσον αφορά την πολιτική σταθερών τιμών, δεν εκτιμάται ιδιαίτερα από τους πελάτες καθώς δεν μπορεί να αναγνωρίσει πως το κατάστημα προσφέρει μονίμως χαμηλές τιμές (Yadav and Seiders, 1998). Επιπρόσθετα, η στρατηγική σταθερών τιμών, προκαλεί κόπωση, και μετά από κάποιο χρονικό διάστημα αδιαφορία, στους πελάτες εξαιτίας των σταθερών τιμών, ενώ η έλλειψη εκπτώσεων ή/και προσφορών αποτελεί πρόβλημα για τους εμπόρους που ακολουθούν τη στρατηγική αυτή. Γενικότερα το ευμετάβλητο οικονομικό περιβάλλον δεν ενδείκνυται για την υιοθέτηση της στρατηγικής αυτής ενώ λίγες είναι οι εταιρίες που την ακολουθούν.

Τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής μεταβλητών τιμών είναι τα εξής (Levy & Weitz, 2001):

- ✓ Προσέλκυση μεγάλου εύρους πελατών όσον αφορά την ευαισθησία ως προς την τιμή. Όταν οι τιμές είναι στο κανονικό τους επίπεδο αγοράζουν άτομα με μικρότερη ευαισθησία ως προς την τιμή, ενώ όταν οι τιμές είναι μειωμένες αγοράζουν άτομα με μεγαλύτερη ευαισθησία σε αυτή. Ο έμμεσος καθορισμός διαφορετικών τιμών για διαφορετικούς πελάτες δημιουργεί ένα μηχανισμό διαφορισμού τιμών (price discrimination). Ωστόσο, οι μειώσεις της τιμής αποτελούν ένα ατελή μηχανισμό διαφορισμού τιμών, διότι ορισμένοι πελάτες θα αγόραζαν το προϊόν ακόμα και στην κανονική τιμή. Δηλαδή, τα άτομα με μικρότερη ευαισθησία ως προς την τιμή δεν μπορούν να αποκλειστούν από αγορές σε μειωμένες τιμές.
- ✓ Γρηγορότερη πώληση των προϊόντων σε περιόδους εκπτώσεων ή/και προσφορών.
- ✓ Οι υψηλές τιμές ερμηνεύονται από τους πελάτες ως μήνυμα ποιότητας προϊόντος ή/και εξυπηρέτησης, ενώ οι μειωμένες τιμές τους δίνουν μήνυμα ευκαιρίας.
- ✓ Η μείωση των τιμών (εκπτώσεις) αναγνωρίζεται εύκολα από τους πελάτες, καθώς υπάρχει σύγκριση των ίδιων προϊόντων με τις προηγούμενες τιμές του

ίδιου καταστήματος. Επίσης, η μεταβολή της ζήτησης σε εκπτώσεις συχνά είναι μεγάλη, διότι το μέγεθος της μείωσης είναι μεγάλο και η ενέργεια παροδική.

- ✓ Η εφαρμογή τιμολογιακής προώθησης ορισμένων εμπορευμάτων, και ίσως τεχνητής έλλειψής τους, οδηγεί τα άτομα στο κατάστημα, με αποτέλεσμα αυτά να αγοράζουν και άλλα προϊόντα τα οποία βρίσκονται σε κανονικές τιμές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνεται η ζήτηση στο κατάστημα. Με αυτόν τον τρόπο επωφελούνται και τα αγαθά που δεν βρίσκονται σε προσφορά.

Η στρατηγική των μεταβλητών τιμών είναι σημαντική για τα καταστήματα όσον αφορά τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας καθώς μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στον ανταγωνισμό και δίνει την αντίληψη στον καταναλωτή ότι προσφέρονται υψηλής ποιότητας εμπορεύματα και υπηρεσίες.

Στον αντίποδα η αύξηση της επισκεψιμότητας στο κατάστημα περιορίζει την προσωπική εξυπηρέτηση και η αλλαγή αυτή της μορφολογίας της πελατείας κατά την περίοδο των εκπτώσεων, είναι παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στην εικόνα του καταστήματος και ενδέχεται να την υποβαθμίσουν.

3.3 Μέθοδοι τιμολογιακής προώθησης λιανικών πωλήσεων

3.3.1 Εκπτωτικές συσκευασίες

Η κυριότερη μορφή τιμολογιακής προώθησης αποτελούν οι εκπτωτικές συσκευασίες τυποποιημένων προϊόντων. Πρόκειται για συσκευασίες με μειωμένο μέσο κόστος προϊόντος, το οποίο επιτυγχάνεται με δύο τρόπους (Μπαλτάς & Παπαβασιλείου, 2003):

α) Η ίδια ποσότητα προϊόντος διατίθεται σε μειωμένη τιμή. Το μέγεθος της συσκευασίας διατηρείται, αλλά μειώνεται η λιανική τιμή (π.χ. 50 λεπτά φθηνότερο, 10% φθηνότερο).

β) Περισσότερη ποσότητα προϊόντος διατίθεται στην ίδια τιμή. Το μέγεθος της συσκευασίας αυξάνεται, αλλά διατηρείται η λιανική τιμή (15% περισσότερο προϊόν ή 15% δωρεάν).

Η δημοφιλέστερη μέθοδος είναι αυτή της περισσότερης προσφερόμενης ποσότητας προϊόντος. Στην περίπτωση αυτή τα προϊόντα διατίθενται σε περιορισμένη χρονική περίοδο με στόχο να ενισχύονται οι βραχυχρόνιες πωλήσεις και να αυξάνεται η αναγνωσιμότητα της μάρκας. Η μέθοδος αυτή αποδεικνύεται στην πράξη ιδιαίτερα αποτελεσματική από άποψη κόστους, καθώς το όφελος που προσφέρεται στον αγοραστή είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος που επωμίζεται ο παραγωγός, εφόσον η λιανική τιμή δεν είναι γραμμική συνάρτηση της ποσότητας της συσκευασίας. Άρα, στην περίπτωση που ο πελάτης κερδίζει, για παράδειγμα, 30% δωρεάν προϊόν δεν επιβαρύνεται εξίσου ο παραγωγός.

Επιπλέον, στην περίπτωση αυτή ο παραγωγός είναι σίγουρος για τον τελικό προορισμό του προϊόντος το οποίο δεν θα απορριφθεί σε κάποιο σημείο του δικτύου διανομής, για να πωληθεί στη συνέχεια στην κανονική τιμή.

Το σημαντικότερο πρόβλημα της μεθόδου αυτής είναι πρακτικό και αφορά τις συσκευασίες καθώς αυτές πρέπει να προσαρμοστούν ώστε να χωρέσουν το επιπλέον προϊόν, και με την σειρά τους δημιουργούνται δυσχέρειες στην παραγωγή, την αποθήκευση, τη μεταφορά και την τοποθέτησή τους στα ράφια του καταστήματος, κυρίως αν είναι ασυνήθιστου σχήματος ή όγκου.

Επιπλέον ορισμένοι πελάτες είναι δύσπιστοί ως προς αυτή την μέθοδο και υποπεύονται ότι η πραγματική τιμή έχει αυξηθεί ή ότι η ποσότητα του προϊόντος δε διαφέρει από την κανονική. Αποτελεί λοιπόν μέλημα της εταιρίας η υποστήριξη της αξιοπιστίας μίας τέτοιας προωθητικής ενέργειας, με ευκολότερη λύση αυτή της τοποθέτησης στα ράφια κάποιες λίγες κανονικές συσκευασίες ώστε ο πελάτης να διευκολύνεται στη σύγκριση.

Οι τακτικοί πελάτες ενός προϊόντος προτιμούν το επιπλέον προϊόν ενώ αντίθετα οι περιστασιακοί χρήστες την μείωση της τιμής αφού δεν χρειάζονται περισσότερη ποσότητα του προϊόντος. Ενδέχεται ακόμα και μία μικρή άμεση μείωση της τιμής να είναι προτιμότερη για τα άτομα αυτά, σε σχέση με μία γενναιότερη έμμεση μείωση του μέσου κόστους μέσω μεγαλύτερης προσφερόμενης ποσότητας στην ίδια τιμή.

Επιπρόσθετα οι τακτικοί πελάτες ενός προϊόντος αφού είναι εξοικειωμένοι με το προϊόν, γνωρίζουν την κανονική συσκευασία και την κανονική τιμή του, άρα μπορούν να αντιληφθούν και να επωφεληθούν το όφελος που συνεπάγεται η αγορά της (Μπαλτάς & Παπαβασιλείου, 2003).

3.3.2 Κουπόνια

Τα κουπόνια ή αλλιώς οι διατακτικές επιτρέπουν στον κάτοχό τους να αγοράσει ένα προϊόν με έκπτωση. Εκδίδονται από βιομηχάνους και εμπόρους και διανέμονται μέσω του τύπου, του ταχυδρομείου (direct mail), των συσκευασιών, των ταμείων, ειδικών stand κ.λπ. Το κουπόνι εκτός από την μειωμένη τιμή που παρέχει στον κάτοχό του, προσελκύει και των καταναλωτή στο συγκεκριμένο κατάστημα.

Στην περίπτωση διανομής μέσω του τύπου το κόστος είναι αυξημένο αλλά προσφέρει στοχευμένη προώθηση αν το αναγνωστικό κοινό του εντύπου ταυτίζεται ή εκπροσωπεί επαρκώς την πελατεία του προϊόντος.

Τα κουπόνια που διανέμονται μέσω των συσκευασιών, συνήθως, τοποθετούνται στο εξωτερικό ή εσωτερικό της συσκευασίας, δίνοντας την δυνατότητα έκπτωσης σε μελλοντική επαναγορά του προϊόντος, αναγκάζοντας έτσι τον πελάτη σε έμμεση αγορά του.

Κουπόνια με ταχυδρομική διανομή προϋποθέτει την γνώση στοιχείων του παραλήπτη. Συνήθως εκδίδονται από τον έμπορο. Εκπτωτικά κουπόνια επίσης διατίθενται στα εμπορικά καταστήματα, είτε τοποθετημένα κοντά στο προωθούμενο προϊόν ή προσφέρονται από κάποιον υπάλληλο, ενώ υπάρχουν και τα ηλεκτρονικά κουπόνια στα ταμεία.

Με την εξέλιξη της τεχνολογίας μας δίνεται η δυνατότητα πλέον της ηλεκτρονικής εξαργύρωσης χωρίς τον φόβο της πολλαπλής εξαργύρωσης.

Πιθανό και σημαντικό πρόβλημα των εκπτωτικών κουπονιών είναι η δημιουργία αποθέματος από μερίδα καταναλωτών και ταυτόχρονη μείωση αγορών χωρίς κουπόνι.

Ουσιαστικά αποτελεί μία επιλεκτική μέθοδο έκπτωσης, με στοχευμένο αγοραστικό κοινό που η αξιοποίησή τους συνεπάγεται με κάποιο διαχειριστικό κόστος για τον πελάτη, το οποίο αφορά τον κόπο και χρόνο που χρειάζεται για τη συλλογή και εξαργύρωσή τους.

Τα κουπόνια γενικά θεωρούνται αξιόπιστα στην προωθητική ενέργεια και έχει το χαρακτήρα μίας απολύτως προσωρινής ενέργειας και δεν καλλιεργεί προσδοκίες για μία μόνιμη μείωση της τιμής ή υποψίες για μείωση της ποιότητας (Μπαλάς & Παπαβασιλείου, 2003).

Τέλος, μερικοί πιστεύουν ότι τα κουπόνια ενοχλούν, αποξενώνουν και μπερδεύουν τους καταναλωτές, οπότε δε συμβάλλουν στην αύξηση του store loyalty (Levy & Weitz, 2001).

3.3.3 Δελτία επιστροφής χρημάτων (Cash rebates)

Τα δελτία επιστροφής χρημάτων δεν εμφανίζονται τόσο συχνά καθώς ο τρόπος λειτουργίας τους είναι να επιστρέφουν στον πελάτη μέρος των χρημάτων που κατέβαλε. Εκδίδονται από τον κατασκευαστή του προϊόντος και επιστρέφονται στον ίδιο. Συνήθως εμφανίζονται για αγαθά με μεγάλη αξία (συσκευές, αυτοκίνητα). Από αυτή την διαδικασία ο έμπορος βγαίνει κερδισμένος καθώς δεν επωμίζεται τη διαχείρισή τους, ενώ αντίθετα ωφελείται από την αύξηση της ζήτησης (Levy & Weitz, 2001).

3.3.4 Ηγέτιδα γραμμή προϊόντων (Leader line pricing)

Αυτή είναι μια μέθοδος που εμφανίζεται σε μεμονωμένες κατηγορίες προϊόντων και επιβάλλει χαμηλές τιμές σε συγκεκριμένα αγαθά. Αυτά τα αγαθά έχουν αυξημένη ζήτηση από τον καταναλωτή και συμφέρουν των καταστηματαρχη.(π.χ. σε ένα σούπερ μάρκετ, καφές και γάλα).

Οι ηγέτιδες γραμμές προϊόντων συχνά τιμολογούνται κάτω του κόστους. Ο ηγέτης ζημίας (loss leader) είναι μία ειδική περίπτωση τιμολόγησης ηγέτιδας γραμμής προϊόντων.

Αναφέρεται στην περίπτωση όπου ένα προϊόν διατίθεται σε τιμή χαμηλότερη του κόστους. Αυτή η μέθοδος εφαρμόζεται για να δημιουργήσει μια αυξημένη ζήτηση στο κατάστημα προωθώντας με αυτόν τον τρόπο και άλλα αγαθά. Εφαρμόζεται κυρίως σε μαγαζιά με μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντων (π.χ. σούπερ μάρκετ). Ο πρωταρχικός στόχος, και το μεγαλύτερο όφελος του ηγέτη ζημίας, είναι να προσελκύσει καταναλωτές που κάτω από άλλες συνθήκες δεν θα επισκέπτονταν το κατάστημα. (Walters & Rinne, 1986).

3.3.5 Τιμολόγηση δέσμης προϊόντων (Price bundling)

Η τιμολόγηση δέσμης συνδέει το κόστος αγοράς συνήθως δύο ή, σπάνια, περισσότερων προϊόντων. Υπάρχουν δύο τρόποι εφαρμογής (Μπαλτάς & Παπαβασιλείου, 2003):

- ✓ Καθορισμός ενιαίας λιανικής τιμής για δύο ή περισσότερα προϊόντα. Ο τρόπος παρουσίασης στους πελάτες μπορεί να διαφέρει. Τα προϊόντα μπορεί να έχουν συσκευασθεί μαζί ή να πωλούνται ξεχωριστά. Η ενιαία λιανική τιμή μπορεί να παρουσιάζεται ως έκπτωση-άθροισμα των επιμέρους τιμών ή να παρουσιάζεται το ένα προϊόν ως δώρο που συνοδεύει την αγορά του άλλου.
- ✓ Συνδυασμός προσφορών. Η αγορά του ενός προϊόντος δίνει δικαίωμα έκπτωσης στην αγορά του άλλου. Για παράδειγμα, αν αγοραστεί το Α προϊόν υπάρχει έκπτωση 50% στο Β προϊόν.

Η τιμολόγηση δέσμης προϊόντων ουσιαστικά προωθεί ένα εμπόρευμα χαμηλής ζήτησης μέσω ενός προϊόντος υψηλής ζήτησης. Τα προϊόντα είναι συνήθως συμπληρωματικά (Walters, 1991). Για παράδειγμα, φακός και μπαταρίες, όπου οι μπαταρίες ως προϊόν υψηλής κυκλοφορίας προωθούν τη διακίνηση του φακού ο οποίος είναι συμπληρωματικό προϊόν χαμηλότερης κυκλοφορίας.

Στα καταστήματα με συστήματα EPOS η εφαρμογή τιμολόγησης δέσμης συνήθως δεν χρειάζεται κοινή συσκευασία των προϊόντων. Το σύστημα αναγνωρίζει μέσω του γραμμικού κώδικα αν ο πελάτης αγοράζει και τα δύο σχετικά προϊόντα και αυτομάτως κάνει την έκπτωση. Εντούτοις, οι κοινές συσκευασίες μπορεί να χρησιμοποιούνται για προσέλκυση προσοχής, απλούστευση της διαδικασίας για τον πελάτη ή άλλους λόγους.

3.3.6 Τιμολόγηση πολλαπλών μονάδων (Multiple unit pricing)

Η τιμολόγηση πολλαπλών μονάδων αφορά τον ορισμό ενιαίας τιμής για πολλαπλές μονάδες (συσκευασίες) του ίδιου προϊόντος. Η ενιαία τιμή είναι χαμηλότερη από το άθροισμα των επιμέρους τιμών.

Ο τρόπος παρουσίασης μπορεί να διαφέρει κατά περίπτωση. Η ενιαία τιμή μπορεί απλώς να παρουσιάζεται ως συμφέρουσα. Εναλλακτικά, η χαμηλότερη ενιαία τιμή

μπορεί να μεταφράζεται σε δωρεάν μονάδες προϊόντος. Για παράδειγμα, στις δέκα φιάλες οι δύο είναι δωρεάν.

Η τιμολόγηση πολλαπλών μονάδων αυξάνει τον όγκο πωλήσεων, ενθαρρύνοντας την αγορά μεγάλης ποσότητας από τον πελάτη (Μπαλτάς & Παπαβασιλείου, 2003).

3.3.7 Ευθυγράμμιση τιμών (Price lining)

Αφορά τιμολόγηση ενός προϊόντος σε διαφορετικά επίπεδα τιμής με σκοπό την έλξη διαφορετικών τμημάτων αγοράς. Για παράδειγμα, παρατηρήθηκε στο προϊόν κούκλα πάνινη η πώληση του προϊόντος στις εξής κατηγορίες τιμών: 2.99, 4.99, 5.99.

Από την ανωτέρω στρατηγική τιμολόγησης υπάρχει όφελος και στις δυο πλευρές, δηλαδή τον έμπορο αλλά και στον πελάτη για διάφορους λόγους (Levy & Weitz, 2001):

- ✓ Περιορισμένη σύγχυση από την πολλαπλή τιμολόγηση ενός προϊόντος καθώς δίνεται η δυνατότητα επιλογής ενός προϊόντος με χαμηλή, μέτρια ή υψηλή τιμή [η στρατηγική μπορεί να περιλαμβάνει και περισσότερες από τρεις τιμές (price lines)].
- ✓ Ο έμπορος επωφελείται από την απλοποίηση της προώθησης καθώς μπορεί να δημιουργήσει μία price-line (π.χ. όλα τα χριστουγεννιάτικα είδη 3 ευρώ/τεμάχιο), διευκολύνοντας έτσι και τον αγοραστή.
- ✓ Το price lining μπορεί επίσης να δώσει στον καταναλωτή ευελιξία. Με το price lining ένας καταναλωτής μπορεί να βγει κερδισμένος αγοράζοντας ένα προϊόν λίγο λιγότερο. Επίσης, η στρατηγική του price lining μπορεί να μειώσει την ευελιξία του αγοραστή, διότι μπορεί να αναγκαστεί να προσπεράσει ένα αγαθό γιατί η τιμή του να είναι μεγαλύτερη από αυτή που θα στοίχιζε χωρίς το price lining.

3.3.8 Περιττή τιμολόγηση (Odd pricing)

Το odd pricing αναφέρεται σε μία τιμή που καταλήγει σε μονό αριθμό (π.χ. 57 λεπτά του ευρώ) ή σε μία τιμή λίγο πιο κάτω από ένα στρογγυλό αριθμό (π.χ. 9,99 ευρώ αντί για 10) και χρησιμοποιείται από τους λιανέμπορους για να υπονοήσουν στον καταναλωτή χαμηλή τιμή στο προϊόν. Η συγκεκριμένη τιμολογιακή μέθοδος προϊόντων φαίνεται να έχει επιρροή σε παρορμητικές αγορές φθηνών προϊόντων, που

απευθύνονται σε καταναλωτές οι οποίοι δεν είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν αρκετά χρήματα στις αγορές τους (Levy & Weitz, 2001).

3.3.9 Τιμολόγηση εμπορευμάτων εποχιακής ζήτησης και εποχιακές εκπτώσεις

Οι πωλήσεις της εταιρείας παρουσιάζουν έντονες αυξομειώσεις αναλόγως της εποχής με το 28% ετήσιου κύκλου εργασιών να αποτελούν τα Χριστουγεννιάτικα είδη, ενώ 10 % αποτελούν τα Πασχαλινά και τα σχολικά είδη.

Εποχιακά εμπορεύματα είναι αυτά των οποίων η ζήτηση είναι εποχιακή, δηλαδή συγκεντρώνεται σε μία χρονική περίοδο. Τέτοιου είδους προϊόντα είναι τα εποχιακά ενδύματα, τα σχολικά είδη, τα προϊόντα μόδας κ.α. Το βασικότερο πρόβλημα των αγαθών αυτών αποτελεί η περίπτωση όπου στο τέλος της περιόδου μένουν αποθέματα, διότι:

- ✓ Μετά το πέρας της εποχής η ζήτηση μειώνεται ή εξαφανίζεται,
- ✓ Την αντίστοιχη περίοδο του επόμενου έτους τα αποθέματα μπορεί να είναι εκτός των τάσεων που θα επικρατούν στην αγορά,
- ✓ Η διακράτηση αποθεμάτων κοστίζει.

Για την αποφυγή διακράτησης αποθεμάτων εποχιακών προϊόντων στο τέλος της εποχιακής περιόδου οι εταιρείες προσανατολίζονται και, συνήθως, πραγματοποιούν εποχιακές εκπτώσεις. Στις εκπτώσεις αυτές παρατηρείται γενικευμένη μείωση τιμών στα εποχιακά είδη. Η υψηλή τιμή των προϊόντων στην αρχή της εποχής αντισταθμίζει την όποια απώλεια κέρδους από τις χαμηλές τιμές στο τέλος της εποχής. Αυτό βέβαια εξοικονομεί από τις εταιρείες τεράστια ποσά που απαιτούνται από την φύλαξη των εποχικών προϊόντων και την πιθανή καταστροφή τους.

Η σωστή επιλογή της αρχής των εκπτώσεων ελλοχεύει το πρόβλημα της πώλησης σε λάθος τιμές. Δηλαδή αν αρχίσουν οι εκπτώσεις νωρίτερα, κάποια εμπορεύματα θα πωληθούν ταχύτερα αλλά σε χαμηλότερες τιμές. Αν καθυστερήσουν οι εκπτώσεις, κάποια εμπορεύματα θα πωληθούν σε υψηλότερες τιμές αλλά με αργούς ρυθμούς. Σε κάθε περίπτωση, το γενικό ύψος των εκπτώσεων αυξάνεται καθώς πλησιάζει το τέλος της περιόδου.

Ο ανταγωνισμός βοηθά στην επιτάχυνση της έναρξης των εκπτώσεων σε εποχιακά εμπορεύματα, ενώ αυτές θεωρούνται μέθοδος διαφορισμού τιμής βάσει του χρόνου απόκτησης του προϊόντος. Ειδικότερα, το κατάστημα θέτει υψηλές τιμές για να πωλήσει στο τμήμα της αγοράς που είναι διαθέσιμο να πληρώσει την υψηλή τιμή προκειμένου να αποκτήσει το προϊόν νωρίτερα. Κατόπιν, έχοντας «ξαφρίσει» την αγορά, το κατάστημα μειώνει την τιμή για να πωλήσει σε όσους είναι διαθέσιμοι να πληρώσουν τη χαμηλή τιμή αποκτώντας το προϊόν αργότερα (Μπαλτάς & Παπαβασιλείου, 2003).

3.3.10 Διαφορισμός τιμής στο λιανικό εμπόριο

Ο διαφορισμός τιμής είναι οι διαφορετικές τιμές για κάθε αγοραστή, με στόχο την επίτευξη μεγαλύτερου κέρδους. Ο διαφορισμός τιμής εμφανίζεται με δύο βασικές μορφές, τον άμεσο και τον έμμεσο διαφορισμό τιμών (Μπαλτάς & Παπαβασιλείου, 2003).

3.3.11 Άμεσος διαφορισμός τιμών

Ο άμεσος διαφορισμός τιμών καθορίζει άμεσα τις διαφορετικές τιμές στους καταναλωτές που ανήκουν σε διαφορετικά:

- ✓ Τμήματα αγοράς
- ✓ Περιοχές
- ✓ Χρονικές ζώνες.

Ο άμεσος διαφορισμός τιμών είναι ο πιο διαδεδομένος στο λιανικό εμπόριο, καθώς υπάρχει η δυνατότητα εφαρμογής προσαρμοσμένης τιμολογιακής πολιτικής σύμφωνα με την ζήτηση της περιοχής που εξυπηρετεί το κάθε υποκατάστημα. Για παράδειγμα, ένα υποκατάστημα σε περιοχή με πελατεία πιο ευαίσθητη στην τιμή διατηρεί χαμηλότερες τιμές.

Ανάλογα υιοθετείται ο χρονικός διαφορισμός τιμών όπου υπάρχουν εποχιακές εκπτώσεις. Ειδικότερα, η επιχείρηση προσφέρει υψηλές τιμές για να πωλήσει στο τμήμα της αγοράς που είναι διαθέσιμο να πληρώσει την υψηλή τιμή προκειμένου να αποκτήσει το προϊόν νωρίτερα και εν συνεχεία μειώνει την τιμή για να πωλήσει σε

όσους πελάτες προτιμούν να αποκτήσουν το προϊόν αργότερα, πληρώνοντας χαμηλότερη τιμή.

3.3.12 Έμμεσος διαφορισμός τιμών

Στον έμμεσο διαφορισμό τιμών δεν γίνεται κατευθείαν ο διαχωρισμός των πελατών όπως στον άμεσο, αλλά καθορίζονται με έμμεσο τρόπο διαφορετικές τιμές βάσει των εξής μεθόδων:

- ✓ Τύποι προϊόντος. Διαφορετικοί τύποι του ιδίου, ουσιαστικά, προϊόντος φέρουν διαφορετικές τιμές. Για παράδειγμα, ένα προϊόν πωλείται σε διαφορετικές τιμές ανάλογα με τον αν φέρει λιανεμπορική ή βιομηχανική επωνυμία.
- ✓ Σημεία πώλησης. Ορισμένες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου υποστηρίζουν τη λειτουργία ειδικών σημείων πώλησης των εμπορευμάτων τους (π.χ. εκπτώτικα πρατήρια), όπου οι τιμές είναι χαμηλότερες από τα υπόλοιπα καταστήματα.
- ✓ Εκπτώσεις ποσότητας. Έχουμε μία μείωση τιμής αν η αγοραζόμενη ποσότητα υπερβεί ένα ορισμένο ύψος.
- ✓ Μη γραμμική τιμολόγηση. Όταν έχουμε μη γραμμική τιμολόγηση η τιμή της μονάδας είναι διαφορετική σε διαφορετικές ζώνες ή διαστήματα κατανάλωσης.
- ✓ Τιμολόγηση δέσμης. Ένα προϊόν προσφέρεται σε χαμηλότερη τιμή εφόσον αγοραστεί μαζί με άλλα.

4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

4.1 Εισαγωγή

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 έκανε την εμφάνισή του ο όρος “διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας”(supply chain management-SCM) για να προσδιορίσει έναν ολόκληρο μηχανισμό εσωτερικών διαδικασιών και διαχείρισης ενός δικτύου διασυνδεδεμένων επιχειρήσεων που λαμβάνουν μέρος στη διανομή προϊόντων και υπηρεσιών σε κάθε πελάτη (buy-side of an enterprise). Το SCM παρέχει το σύνολο της μετακίνησης και αποθήκευσης των πρώτων υλών, των ημιτελών και έτοιμων προϊόντων από τον τόπο που παράγονται στον τόπο που καταναλώνονται, ενώ στόχος του είναι η μεγιστοποίηση το κέρδους με την τοποθέτηση των κατάλληλων πόρων και προϊόντων στον κατάλληλο τόπο, την κατάλληλη χρονική στιγμή (Kent & Omar, 2003).

4.2 Εφοδιασμός

4.2.1 Εφοδιασμός και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο τελευταίος κρίκος στην εφοδιαστική αλυσίδα είναι ο λιανέμπορος καθώς μέσω αυτού φτάνουν στον τελικό καταναλωτή αγαθά και υπηρεσίες. Σημείο κλειδί στην όλη διαδικασία αποτελεί ο εφοδιασμός και η προμήθεια των προϊόντων στον καταναλωτή.

Οι παραγωγικοί πόροι και οι επιχειρηματικές ευκαιρίες που θα κληθούν να αντιμετωπιστούν από τη διοίκηση της λιανεμπορικής επιχείρησης, καθορίζονται από την στρατηγική που εφαρμόζει η εκάστοτε εταιρία ώστε να φέρει εις πέρας τα σχέδια μάρκετινγκ που έχει θέσει. Η διαθεσιμότητα, το κόστος και η πολιτική προώθησης ενός προϊόντος από τον κατασκευαστή επηρεάζουν τις αγοραστικές αποφάσεις πάνω σ’ αυτό. Πέραν του προφανούς στόχου, της ελαχιστοποίησης δηλαδή του κόστους, η

στρατηγική εφοδιασμού προϊόντων στοχεύει επίσης και στα αυξημένα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Το στάδιο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται η κάθε εταιρία προσδιορίζει και την ικανότητα ανάπτυξης των πηγών εφοδιασμού. Ένας παράγοντας προσδιορισμού του μεγέθους μιας επιχείρησης είναι η ανάπτυξη μίας δικής της μάρκας προϊόντων (own-brand merchandise), συμπληρωματικών ή υποκατάστατων των ήδη υπαρχόντων στο κατάστημα από τους διάφορους προμηθευτές. Μια τέτοια ενέργεια εκ μέρους μίας λιανεμπορικής επιχείρησης επηρεάζει βέβαια τις όποιες σχέσεις της με τους προμηθευτές, τόσο στον εφοδιασμό όσο και την διατήρηση σχέσεων συνεργασίας με αυτούς. Το θετικό στο όλο εγχείρημα έγκειται στο μικρό, σχετικά, αρχικό κόστος επένδυσης, ενώ αν εδραιωθεί το συγκεκριμένο προϊόν θα βρεθεί αντιμέτωπο με τον σκληρό ανταγωνισμό των επώνυμων προϊόντων τόσο από θέμα ποιότητας όσο και της καινοτομίας. Γι' αυτό λοιπόν κρίνεται σκόπιμο λιανέμπορος να επενδύσει στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη του προϊόντος, στην ποιοτική διαχείριση και στις μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους προμηθευτές (Kent & Omar, 2003).

4.2.2 Στρατηγικές εφοδιασμού

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων του λιανεμπορίου επιβάλλεται να διευρύνουν το δίκτυο προμηθευτών τους και στο εξωτερικό. Προς την κατεύθυνση αυτή θα τον προωθήσουν κάποιοι εγχώριοι παράγοντες, ενώ κάποιοι άλλοι παράγοντες από τις διεθνείς αγορές θα της κεντρίσουν το ενδιαφέρον να στραφεί προς αυτές.

4.2.3 Εφοδιασμός από την εγχώρια αγορά

Ο εφοδιασμός από εγχώριους προμηθευτές παρουσιάζει τα παρακάτω πλεονεκτήματα (Kent & Omar, 2003):

- ✓ Εύκολη επικοινωνία στην μητρική γλώσσα ενώ οι υποδομές επικοινωνίας είναι εδραιωμένες στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες.
- ✓ Εύκολος και, συνήθως, έγκαιρος προγραμματισμός παράδοσης των παραγγελιών, καθώς δεν απαιτούνται εκτελωνισμοί ή/και άλλες γραφειοκρατικές διαδικασίες, καθώς η μεταφορά μπορεί επιτευχθεί με χερσαία μεταφορικά μέσα. Σε αντίθετη περίπτωση ελλοχεύει η αύξηση των μεταφορικών εξόδων.

- ✓ Για τους ίδιους λόγους, η διαχείριση της διάχυσης πληροφοριών είναι ευκολότερη στην εγχώρια αγορά και οι επισκέψεις στην έδρα του προμηθευτή για επιτόπιο έλεγχο των προϊόντων πιο επιτεύξιμες.

4.2.4 Εφοδιασμός από τη διεθνή αγορά

Ο σημαντικότερος ίσως παράγοντας αναζήτησης ξένου προμηθευτή είναι το υψηλό κόστος παραγωγής προϊόντων εγχωρίως. Σε συνδυασμό με τις συναλλαγματικές ισοτιμίες μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα κερδοφόρο στην επιχείρηση.

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι η μειωμένη ικανότητα παραγωγής και η έλλειψη καινοτομίας προϊόντος στην εγχώρια αγορά έχουν σαν αποτέλεσμα τη στροφή των επιχειρήσεων προς τη διεθνή αγορά για εύρεση προμηθευτών (McGoldrick and Davies, 1995).

4.2.5 Logistics

Με τον όρο Logistics αναφερόμαστε στο τμήμα της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική κανονική και αντίστροφη ροή και αποθήκευση των προϊόντων, υπηρεσιών και των σχετικών πληροφοριών, από το σημείο προέλευσης τους έως το σημείο κατανάλωσης τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών. Αναπτύχθηκε από τις ανάγκες, προμηθευτών και πελατών, για αποδοτικότερη και συγχρονισμένη μεταξύ τους συνεργασία και επικοινωνία. Η διανομή των προϊόντων από τους προμηθευτές στους λιανέμπορους διαφέρει καθώς από την παραγωγή συνήθως κατευθύνεται στις αποθήκες και μετέπειτα στο λιανικό εμπόριο (Kent & Omar, 2003).

4.3 Νέες τεχνολογίες και η επίδρασή τους στην εφοδιαστική αλυσίδα

4.3.1 Νέες τεχνολογίες πληροφορίας

Η χρήση της τεχνολογίας, το Internet, το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) στις εφοδιαστικές αλυσίδες δεν είναι κάτι καινούριο καθώς άρχισε να αξιοποιείται από τις αρχές της δεκαετίας του '90. Η σωστή και στοχευμένη χρήση της τεχνολογίας

αποδείχθηκε πως θα μπορούσε να βελτιώσει θεαματικά τις λειτουργίες της εξυπηρέτησης και της διανομής, ξεκινώντας από την ενοποίηση των ενδοεπιχειρησιακών πληροφοριακών συστημάτων με αυτά των εξωτερικών συνεργατών τους. Έτσι περάσαμε από το εγωκεντρικό μοντέλο, της προσωπικής και εσωτερικής βελτίωσης της εταιρίας, στις βελτιώσεις που επικεντρωνόταν στα κανάλια παραγωγής και διανομής. Αναπτύχθηκαν ισχυρά εργαλεία διαχείρισης αποθεμάτων, εκσυγχρονισμένα συστήματα logistics και νεότερες τεχνολογίες διαμοιρασμού πληροφοριών, όπως GPS (Global Positioning System), συσκευές αναγνώρισης ραδιοσυχνοτήτων (Radio Frequency Identification Devices-RFID), το Internet, καθώς και άλλες ασύρματες πλατφόρμες τηλεπικοινωνίας, που αναβάθμισαν τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας, οπότε πλέον η συλλογή, η ανάλυση και η διανομή της πληροφορίας μέσω ανεπτυγμένων τεχνολογιών γίνεται ακριβέστερα και με πολύ μικρότερο κόστος. Ο Thomas Friedman (2005) αναφέρεται χαρακτηριστικά στην “ισοπέδωση” του κόσμου σαν μία κατάσταση όπου οι τεχνολογίες συγκλίνουν και επιτρέπουν το διαμοιρασμό εργασίας και γνώσης οπουδήποτε στον κόσμο, σε πρώτο χρόνο και χωρίς περιορισμούς (Siems, 2005).

4.3.2 Η επίδραση των νέων τεχνολογιών στην εφοδιαστική αλυσίδα

Για τη διερεύνηση της επίδρασης των νέων τεχνολογιών στις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας, η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελείται:

- ✓ Τον εφοδιασμό
- ✓ Την αποθήκευση
- ✓ Τη μεταφορά-διανομή
- ✓ Τις πληρωμές.

Με την βοήθεια της τεχνολογίας οι συνιστώσες αυτές μετασχηματίστηκαν και διασυνδέθηκαν μεταξύ τους πιο σφιχτά και αποτελεσματικά. Αποτέλεσμα αυτού η ακριβέστερες πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο στους μάνατζερ οι οποίοι παίρνουν αποφάσεις.

Όσον αφορά τον εφοδιασμό, δημιουργούνται κάποια ερωτήματα, όπως:

- ✓ Ποια είναι η κατάλληλη συλλογή εμπορευμάτων που πρέπει να προσφέρει μία λιανεμπορική επιχείρηση στους πελάτες της

- ✓ Από ποιους προμηθευτές πρέπει να εφοδιαστεί με εμπορεύματα
- ✓ Με πόση ποσότητα αποθεμάτων πρέπει να εφοδιαστεί.

Για τις βέλτιστες αποφάσεις στα παραπάνω ερωτήματα, οι μάνατζερ των επιχειρήσεων πρέπει αφενός να γνωρίζουν τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών τους και αφετέρου να τις ικανοποιούν. Πέραν της μελέτης των τάσεων της αγοράς, που με την χρήση των νέων τεχνολογιών πραγματοποιείται εγκυρότερα και εγκαίρως, παρακολουθούνται οι πωλήσεις και με την συλλογή όλων των πληροφοριών, γίνεται δυνατή η βέλτιστη κατανόηση των μεταβαλλόμενων προτιμήσεων, γεύσεων και στυλ κτλ.

Επίσης, ένα πολύ θετικό στοιχείο της υιοθέτησης της χρήσης των νέων τεχνολογιών είναι η σε πραγματικό χρόνο παρακολούθηση των αποθεματικών προϊόντων με ότι αυτό συνεπάγεται στην εύρυθμη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας όπως η παρακολούθηση των παραγγελιών ή/και η έγκυρη ενημέρωση έλλειψης αποθεματικού κάτι που σε διαφορετική περίπτωση απαιτούσε εργατοώρες.

Στο κομμάτι της μεταφοράς-διανομής το κύριο ερώτημα που τίθεται είναι με ποιο τρόπο πρέπει να μεταφερθούν και να αποθηκευτούν τα εμπορεύματα. Η απάντηση δεν είναι εύκολη καθώς πρέπει να κατανοηθεί το σύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας και εν συνεχεία να χρησιμοποιηθούν τα αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα inventory και logistics συστήματα. Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, έτσι και δω, η σωστή διάχυση και αξιοποίηση της πληροφορίας κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας με τη βοήθεια των σύγχρονων πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων, συνεισφέρουν στην βέλτιστη λήψη απόφασης για την αποθεματοποίηση και διακίνηση των εμπορευμάτων. Δηλαδή, χάρις τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών το κατάλληλο προϊόν μεταφέρεται με το κατάλληλο τρόπο στο κατάλληλο μέρος την κατάλληλη χρονική στιγμή. Αποτέλεσμα αυτού μειωμένο κόστος καθώς μειώνονται τα έξοδα αποθήκευσης αγαθών σε ίδιες αποθήκες ή αποθήκες τρίτων.

Επιπρόσθετα τίθεται το ερώτημα της πληρωμής των υπηρεσιών αυτών. Το ερώτημα που προκύπτει, δηλαδή, είναι: πώς, που και πότε οι προμηθευτές πρέπει να πληρώνονται; Απάντηση στο καίριο αυτό ερώτημα έρχεται να δώσουν τα λογισμικά ERP, που η δυνατότητά τους να παρακολουθούν και να παρουσιάζουν σε πραγματικό

χρόνο πλήθος δεδομένων, μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Siems T., 2005).

Και οι τέσσερις αυτές συνιστώσες έχουν μετασχηματιστεί από τις σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας. Η συλλογή και η ανάλυση τεράστιου όγκου δεδομένων σε πραγματικό χρόνο δίνει ένα εμφανές προβάδισμα στις επιχειρήσεις που το αξιοποιούν. Εν συντομία, οι ροές πληροφοριών εντός και μεταξύ των επιχειρήσεων μπορούν να οργανωθούν με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών, με αποτέλεσμα τη λήψη καλύτερων και εγκαίροτερων αποφάσεων κατά μήκος μίας εφοδιαστικής αλυσίδας (Lee and Whang, 2001).

5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Διαχείριση Αποθεμάτων

5.1 Διατήρηση αποθεμάτων

5.1.1 Χρησιμότητα της διατήρησης αποθεμάτων

Στο λιανεμπόριο έχει εδραιωθεί ο όρος inventory. Η ύπαρξη του όρου αυτού οφείλεται στην μη ταύτιση της προσφοράς και της ζήτησης εμπορευμάτων. Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που εξηγούν την χρησιμότητα του inventory (Tersine, 1994):

- ✓ Ο παράγοντας χρόνος, που αναφέρεται στην διαδικασία παραγωγής και διανομής που χρειάζεται το εμπόρευμα ώστε να φθάσει στον τελικό καταναλωτή. Ο χρόνος είναι απαραίτητο συστατικό στην ανάπτυξη του προγράμματος παραγωγής του προϊόντος από τον κατασκευαστή, την προμήθεια και την μεταφορά πρώτων υλών (transit time), την κατασκευή του προϊόντος και την διακίνησή του στους διάφορους μεσάζοντες, ως τον τελικό καταναλωτή. Η μακρά περίοδος αναμονής λειτουργεί αποτρεπτικά στους καταναλωτές που περιμένουν το τελικό προϊόν. Για να είναι κερδοφόρα μια εταιρία λιανικής, και όχι μόνο πώλησης προϊόντων πρέπει να αποκτήσει τη φήμη και να πείσει το καταναλωτικό κοινό ότι έχει όλα της τα εμπορεύματα άμεσα διαθέσιμα στον καταναλωτή ή εντός ενός λογικού χρονικού διαστήματος.
- ✓ Η διατήρηση αποθεμάτων ανεξαρτητοποιεί την οποιαδήποτε εταιρία από μια σειρά εξαρτημένων διαδικασιών όπως της παραγωγής προϊόντων, της αποθήκευσης, της διανομής, του λιανεμπορίου και της αγοράς τους από τους καταναλωτές. Ανεξαρτητοποιεί δηλαδή την παραγωγή από την ζήτηση και το αντίθετο.
- ✓ Ο παράγοντας αβεβαιότητα που αφορά απρόβλεπτα γεγονότα και καταστάσεις τα οποία είναι ικανά να επιφέρουν μετατροπές στα αρχικά σχέδια μίας επιχείρησης. Στον παράγοντα αυτό συμπεριλαμβάνονται μεταξύ άλλων λάθος

προβλέψεις ζήτησης εμπορευμάτων, μεταβολές στην απόδοση της παραγωγής, οι βλάβες στον μηχανολογικό εξοπλισμό σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι απεργίες, οι θεομηνίες, οι καθυστερήσεις στη μεταφορά των εμπορευμάτων και οι ακραίες καιρικές συνθήκες. Έτσι όταν μια επιχείρηση λιανικής έχει ικανοποιητικό απόθεμα εμπορευμάτων μετριάζεται η εξάρτησή της από τους παραπάνω παράγοντες.

- ✓ Τέλος, η δυνατότητα διατήρησης αποθεμάτων δημιουργεί ένα σημαντικό θετικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού καθώς αφενός προστατεύεται από αυξήσεις των προϊόντων, αφετέρου δε η προμήθεια μεγάλων ποσοτήτων επιφέρει επίτευξη καλύτερης τιμής αγοράς και κατά συνέπεια μεγαλύτερου κέρδους.

5.2 Χαρακτηριστικά της διατήρησης αποθεμάτων

Τέσσερα είναι τα χαρακτηριστικά των συστημάτων διατήρησης αποθεμάτων που αναφέρονται συχνότερα:

- ✓ Η ζήτηση
- ✓ Ο ανεφοδιασμός
- ✓ Οι περιορισμοί
- ✓ Τα κόστη.

Η ζήτηση αφορά τις μονάδες των προϊόντων που βγαίνουν από την αποθήκη αποθεμάτων, ο ανεφοδιασμός τα εισερχόμενα στην αποθήκη προϊόντα, τα κόστη καθετί που θυσιάζεται με τη διατήρηση ή όχι αποθεμάτων και οι περιορισμοί τους φραγμούς που επιβάλλονται στη ζήτηση, στην αναπλήρωση των αποθεμάτων και στα κόστη της επιχείρησης, είτε από τους διαχειριστές της είτε από τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον της (Tersine, 1994).

Η ζήτηση

Η ζήτηση μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με:

- ✓ Την διάστασή της,

- ✓ Την συχνότητα με την οποία λαμβάνει χώρα
- ✓ Τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται.

Η διάσταση της ζήτησης αφορά το μέγεθός της και έχει τη διάσταση της ποσότητας. Μπορεί να παραμένει σταθερή και προβλέψιμη, όταν η ζήτηση είναι ίδια από περίοδο σε περίοδο, ή/και να μεταβάλλεται π.χ. σε τουριστικές περιοχές. Έτσι υπάρχει το αιτιοκρατικό (deterministic) σύστημα, όταν το μέγεθος της ζήτησης είναι γνωστό και σταθερό και το πιθανοκρατικό (probabilistic) όταν το μέγεθος μεταβάλλεται. Η συχνότητα της ζήτησης είναι το μέγεθος της ζήτησης ανά μονάδα χρόνου, ενώ ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνεται αναφέρεται στο πώς οι μονάδες των προϊόντων εξέρχονται από την αποθήκη. Οι μονάδες μπορεί να εξέρχονται στην αρχή μίας περιόδου, στο τέλος μίας περιόδου, κατά τη διάρκεια μίας περιόδου ή εποχιακά (Tersine, 1994).

Ο ανεφοδιασμός

Ο ανεφοδιασμός της αποθήκης με αποθέματα χωρίζεται ανάλογα με:

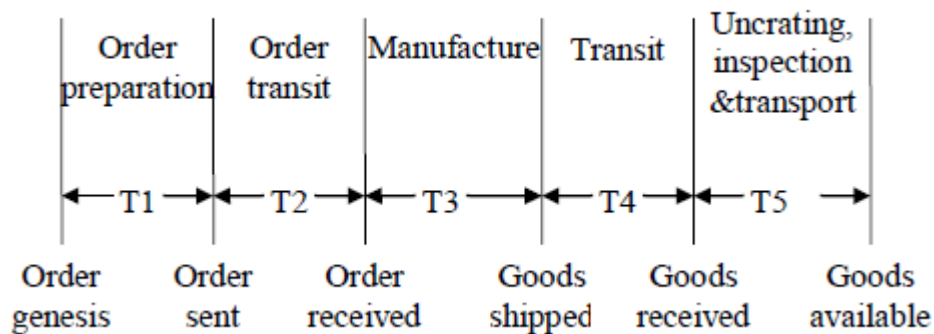
- ✓ Το μέγεθός του
- ✓ Το σχεδιασμό με τον οποίο πραγματοποιείται
- ✓ Τον χρόνο που χρειάζεται για να ολοκληρωθεί η διαδικασία του (lead time).

Το μέγεθος του ανεφοδιασμού αφορά στην ποσότητα ή/και το μέγεθος των προϊόντων της παραγγελίας που πρόκειται να εισέλθει στην αποθήκη μίας επιχείρησης. Όπως είδαμε προηγούμενος μπορεί το μέγεθος να είναι μεταβλητό ή σταθερό, ανάλογα με το είδος του συστήματος διατήρησης αποθεμάτων. Ο ανεφοδιασμός της αποθήκης μιας επιχείρησης λιανικού εμπορίου αναφέρεται στο πώς οι μονάδες εμπορευμάτων εισέρχονται στην αποθήκη.

Οι συνηθέστεροι τρόποι είναι:

- ✓ Η στιγμιαία καταχώρηση στην αποθήκη
- ✓ Η ομοιόμορφη καταχώρηση
- ✓ Η καταχώρηση ανά παρτίδες.

Ο χρόνος που χρειάζεται για να ολοκληρωθεί ο ανεφοδιασμός της αποθήκης περιλαμβάνει το χρονικό διάστημα μεταξύ της απόφασης της αναπλήρωσης του αποθέματος ενός προϊόντος και τη στιγμή που το απόθεμα εισέρχεται στην αποθήκη (Tersine, 1994). Τα κρίσιμα στοιχεία και διαστήματα που περιλαμβάνει το lead time φαίνονται στην παρακάτω εικόνα:



Εικόνα 6: Κρίσιμα στοιχεία και διαστήματα ανεφοδιασμού

(Πηγή: Tersine, 1994, p. 12)

T1 = προετοιμασία επιχείρησης για υποβολή παραγγελίας,

T2 = μετάδοση υποβολής παραγγελίας στον προμηθευτή,

T3 = παραγωγή του προϊόντος,

T4 = παράδοση παραγγελίας από τον προμηθευτή,

T5 = παραλαβής του προϊόντος από τον προμηθευτή και τοποθέτησής του στην αποθήκη.

Μπορούμε εύκολα να διαπιστώσουμε πως οι μεταβλητές T2, T3 και T4 εξαρτώνται από εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες της επιχείρησης που υποβάλλει την παραγγελία, καθώς αφορούν την επιχείρηση παραγωγής του προϊόντος, πράγμα που τις κάνει σε εξαιρετικό βαθμό μη ελεγχόμενες. Αντιθέτως, οι μεταβλητές T1 και T5 αντιστοιχούν σε ενδοεπιχειρησιακές δραστηριότητες, γεγονός που τις κάνει ελεγχόμενες από την επιχείρηση που υποβάλλει την παραγγελία.

Οι περιορισμοί

Υπάρχουν όμως και αρκετοί περιορισμοί όσον αφορά τις δυνατότητες αποθήκευσης εμπορευμάτων από μια εταιρία λιανικής. Οι σημαντικότεροι είναι:

- ✓ Οι εγκαταστάσεις της
- ✓ Τα διαθέσιμα χρηματικά κεφάλαιά της
- ✓ Ο διαθέσιμος εξοπλισμός
- ✓ Το υπαλληλικό προσωπικό που είναι απαραίτητο για την υποστήριξη της διαχείρισης αποθεμάτων προϊόντων (Tersine, 1994).

Κόστη αποθεμάτων

Ο κυριότερος λόγος απόκτησης ή/και διαχείρισης αποθεμάτων, από την εταιρεία λιανικού εμπορίου έγκειται στο γεγονός πως έχει στη διάθεσή της την κατάλληλη ποσότητα εμπορευμάτων, την κατάλληλη χρονική στιγμή και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Τα κόστη της διαχείρισης αποθεμάτων σχετίζονται με τη λειτουργία του συστήματος διαχείρισης και το κατά πόσο αποδοτικό και λειτουργικό είναι, ενώ χωρίζονται στις εξής κατηγορίες (Tersine, 1994):

- ✓ το κόστος αγοράς (purchase cost) του προϊόντος, που αποτελεί την τιμή κτήσης του από τον προμηθευτή πλέον τα έξοδα μεταφοράς του.
- ✓ το κόστος παραγγελίας (order/setup cost), που αφορά τα έξοδα έκδοσης παραγγελίας αγοράς προς τον προμηθευτή. Το κόστος αυτό ποικίλει σύμφωνα με τον αριθμό των αιτήσεων για παραγγελία που αποστέλλονται από το λιανέμπορο σε προμηθευτές και είναι ανεξάρτητο από το μέγεθος των παραγγελιών. Σε αυτό το κόστος περιλαμβάνονται τα κόστη που δημιουργούνται από δραστηριότητες όπως η αίτηση παραγγελίας, η ανάλυση των προμηθευτών, η παραλαβή και ο έλεγχος της παραγγελίας, καθώς και η απαιτούμενη γραφική εργασία για τη διεκπεραίωση της συναλλαγής.
- ✓ το κόστος διακράτησης αποθεμάτων (holding cost) που αφορά τα κόστη που σχετίζονται με την επένδυση σε αποθέματα και τη διατήρησή τους στην αποθήκη της επιχείρησης. Στα κόστη αυτά συμπεριλαμβάνονται:

- ✓ Το κόστος ευκαιρίας, δηλαδή τα επιπλέον οφέλη που θα απολάμβανε η λιανεμπορική επιχείρηση αν το χρηματικό κεφάλαιο που επένδυσε σε αποθέματα είχε επενδυθεί κάπου αλλού
 - Το κόστος φορολόγησης των αποθεμάτων
 - Της ασφάλισης τους
 - Της διακίνησής τους εντός της επιχείρησης
 - Την φύρα από χάσιμο ή κλοπή
 - Την απαξίωσή τους εξαιτίας της αλλαγής των τάσεων της μόδας
 - Την φθορά τους από το πέρασμα του χρόνου.

- ✓ το κόστος εξάντλησης αποθεμάτων (stock-out cost) αποτελεί οικονομικό επακόλουθο της έλλειψης αποθεμάτων και κατά συνέπεια της μη ικανοποίησης των πελατών. Η μη ικανοποίηση της ζήτησης εμπορευμάτων από τους πελάτες, επιφέρει οικονομική απώλεια η οποία είναι συνάρτηση από τον αν το εμπόρευμα που έχει εξαντληθεί αντικαθίσταται, υποκαθίσταται από κάποιο άλλο που να ικανοποιεί εξίσου τις ανάγκες του πελάτη ή δεν αναπληρώνεται. Στην μεν πρώτη περίπτωση, η πώληση δεν χάνεται αλλά καθυστερεί λίγες μέρες μέχρι η εταιρία να παραλάβει την παραγγελία από τον προμηθευτή του. Αυτό βέβαια συνεπάγεται συνήθως με επιπλέον κόστη αποστολής, καθώς θα επιβαρυνθεί με όλα τα κόστη για την παραγγελία ενός μόνο εμπορεύματος. Σε περίπτωση που η εταιρία δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη του και η πώληση δεν πραγματοποιηθεί, εκτός από την οικονομική απώλεια της μη πώλησης η επιχείρηση χάνει το κύρος και την αφοσίωση (loyalty) του πελάτη προς αυτή.

6 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Μελέτη περίπτωσης – Jumbo A.E.E.

6.1 Εισαγωγή

Ο Όμιλος Jumbo μέσα σε λίγα χρόνια έχει καταφέρει να αναρριχηθεί στην κορυφή του κλάδου και να κατέχει ηγετική θέση στο λιανικό εμπόριο παιχνιδιών στην Ελλάδα, και όχι μόνο. Η Jumbo ξεκίνησε το 1986 αποκλειστικά ως αλυσίδα παιχνιδιών και κονσολών με ένα μόνο κατάστημα μέχρι το 1989 στη Γλυφάδα. Το 1998, η Jumbo ξεκίνησε τις διεθνείς της δραστηριότητες με την Κύπρο και ακολούθησε η Βουλγαρία το 2005. Έως το 2006, η Jumbo είχε 40 καταστήματα στην Ελλάδα. Από την αρχή μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 2000, η Jumbo άλλαξε κατεύθυνση και έδωσε βάση στα καθημερινά προϊόντα που απευθύνονταν σε όλη την οικογένεια (Koutantou, 2013). Ο όμιλος Jumbo διατηρεί ιδιόκτητα καταστήματα σε Ελλάδα, Κύπρο, Βουλγαρία και η Ρουμανία, ενώ με τη βοήθεια συνεργασιών έχει επεκταθεί σε Αλβανία, Κόσοβο, Σερβία, Βοσνία και ΠΓΔΜ. Τα ιδιόκτητα καταστήματα στην Ελλάδα είναι 51, ενώ στην περιοχή της Κύπρου, που αφορούν και το βασικό αντικείμενο της παρούσας εργασίας, είναι 5. Υπάρχουν επίσης 9 καταστήματα στη Βουλγαρία και 8 καταστήματα στη Ρουμανία, σε σύνολο 73 ιδιόκτητων καταστημάτων (Ετήσια οικονομική έκθεση του ομίλου Jumbo A.E.E., 2017).

Κατά το τέλος της οικονομικής χρήσης 2016-2017, το εργατικό δυναμικό του ομίλου Jumbo ήταν 5.690 άτομα, από τους οποίους μόνιμο προσωπικό ήταν η 4.898, ενώ οι 792 ήταν έκτακτο προσωπικό. Ο μέσος όρος της οικονομικής χρονιάς ήταν 5.292 εργαζόμενοι. Η θυγατρική εταιρεία Jumbo trading Ltd με έδρα την Κύπρο απασχόλησε για την ίδια οικονομική χρονιά 612 άτομα, των οποίων η σύνθεση ήταν 295 μόνιμοι εργαζόμενοι 317 έκτακτο προσωπικό (Ετήσια οικονομική έκθεση του ομίλου Jumbo A.E.E., 2017).

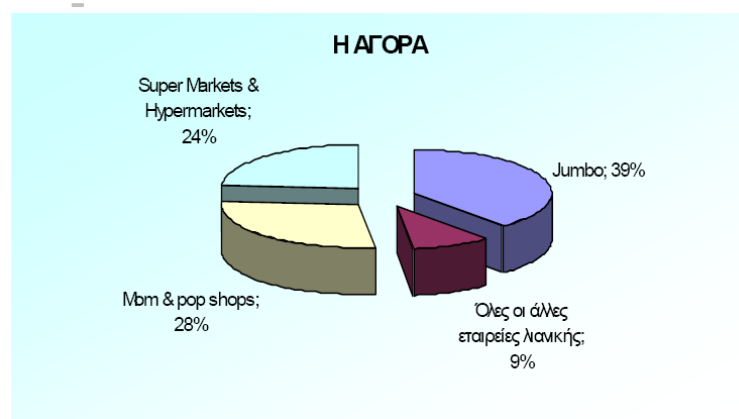


Εικόνα 7: Λογότυπο Jumbo

6.2 Η αγορά

Τα σημεία πώλησης λιανικού εμπορίου μειώνονται συνεχώς. Στον αντίποδα οι οργανωμένες αλυσίδες λιανικής και τα πολυκαταστήματα ενισχύουν διαρκώς τα μερίδιά τους στην αγορά, σε βάρος βέβαια των μικρών καταστημάτων κάθε κλάδου, ενώ επίσης υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ των αλυσίδων λιανικής και των μεγάλων εμπορικών κέντρων που είτε ξεκίνησαν να λειτουργούν, είτε προτίθενται να ξεκινήσουν στο κοντινό μέλλον.

Μια συνεχώς αυξανόμενη τάση, στο χώρο του λιανικού εμπορίου, αποτελεί η επικράτηση των μεγάλου μεγέθους καταστημάτων που αποκαλούνται “καταστήματα προορισμού” (destination stores) σε αντίθεση με τα μικρότερα, τα “καταστήματα ευκολίας” (convenience stores) που προσφέρουν εγγύτητα στον καταναλωτή.



Εικόνα 8: Η ελληνική αγορά λιανεμπορίου

(Πηγή: www.jumbo.gr)

Ορισμένα ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά στην αγορά παιχνιδιών έχουν ως εξής (Παρουσίαση στοιχείων της αγοράς Jumbo, 2011, www.jumbo.gr):

- ✓ Ο ρυθμός γεννήσεων μειώνεται διαρκώς τα τελευταία χρόνια,
- ✓ Η πρόσβαση σε video και computer games και σε κινητά τηλέφωνα είναι ευκολότερη από ποτέ.
- ✓ Η αγορά παρουσιάζει έντονη περιοδικότητα και εποχικότητα, ήτοι:
 - 28% Χριστούγεννα ετήσιου κύκλου εργασιών
 - 10% Πάσχα ετήσιου κύκλου εργασιών
 - 10% Έναρξη Σχολείων ετήσιου κύκλου εργασιών
- ✓ Δύσκολη η είσοδος ανταγωνιστών καθώς πρέπει να ξεπεράσει τα ισχυρά εμπόδια εισόδου. Για παράδειγμα, η είσοδός τους μπορεί να απαιτεί μεγάλα ποσά επένδυσης για εξοπλισμό, εγκαταστάσεις, διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων τους. Επίσης, απαιτείται επαρκής γνώση των αναγκών της αγοράς.

6.3 Επιχειρησιακή στρατηγική

Η εμφανείς στροφή των καταναλωτών προς τα ηλεκτρονικά παιχνίδια, έναντι των παραδοσιακών, και η συνεχόμενη μείωση γεννήσεων (150.000 γεννήσεις τη δεκαετία του 1980 έναντι 92.000 γεννήσεις την τρέχουσα δεκαετία), οδήγησαν σε ετήσια μείωση της αγοράς των παιχνιδιών κατά 2%-3%. Στην πτώση αυτή αν δεν συνυπολογισθούν και τα παιδιά των οικονομικών μεταναστών το ποσοστό μείωσης θα είναι μεγαλύτερο (Κοτζαμάνης, 2007). Παρά την βαθιά οικονομική κρίση που μαστίζει την Ελλάδα και την Κύπρο και τις αντίξοες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, η εταιρεία Jumbo αυξάνει συνεχώς τις πωλήσεις της. Στο πρώτο εξάμηνο της χρήσης 2011 - 2012 οι πωλήσεις του ομίλου ανήλθαν στα 293,06 εκατ. ευρώ από 290,17 εκατ. ευρώ που ήταν την αντίστοιχη περσινή περίοδο αυξημένες κατά 0,99 %, ενώ τα καθαρά κέρδη του ομίλου στο ίδιο διάστημα ανήλθαν στα 57,77 εκατ. ευρώ από 53,95 εκατ. ευρώ που ήταν την αντίστοιχη περσινή περίοδο παρουσιάζοντας αύξηση κατά 7,08%.

Η συνεχής αύξηση του κύκλου εργασιών και των καθαρών κερδών συνεχίστηκε και στο δεύτερο εξάμηνο του 2017 με τζίρο 442,96 εκατ. Ευρώ, αύξηση 10,22%, και καθαρά κέρδη ομίλου στα 90,42 εκατ. Ευρώ, αύξηση 11,06% αντίστοιχα με την προηγούμενη περίοδο (Παρουσίαση στοιχείων της αγοράς Jumbo, 2018, www.jumbo.gr).

Για να πραγματοποιηθεί η αυξανόμενη θετική πορεία της εταιρίας ακολουθούνται κάποιες στρατηγικές κινήσεις όπως:

- ✓ Διεύρυνση γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων. Το 50% του τζίρου αφορά παιδικά και βρεφικά προϊόντα, με το υπόλοιπο τμήμα των πωλήσεων να αφορά σε είδη παιδικού βιβλιοχαρτοπωλείου, εποχιακά είδη, δώρα, είδη μαμάς και σπιτιού (www.kathimerini.gr, 2011).
- ✓ Σταδιακή αύξηση του αριθμού των καταστημάτων της. Από τα 39 καταστήματα το Σεπτέμβριο του 2007 (16 Λεκανοπέδιο Αττικής, 21 Υπόλοιπη Ελλάδα, 2 Κύπρος), τον Οκτώβριο του 2008 ο αριθμός ανέβηκε στα 44 (19 Λεκανοπέδιο Αττικής, 22 Υπόλοιπη Ελλάδα, 2 Κύπρος, 1 Βουλγαρία), τον Οκτώβριο του 2009 ο αριθμός διατηρήθηκε στα 44, τον Οκτώβριο του 2010 τα καταστήματα της εταιρείας αυξήθηκαν κατά δύο (19 Λεκανοπέδιο Αττικής, 22 Υπόλοιπη Ελλάδα, 2 Κύπρος, 3 Βουλγαρία), ενώ τον Οκτώβριο του 2011 τα καταστήματα έφθασαν να είναι 54 (20 Λεκανοπέδιο Αττικής, 25 Υπόλοιπη Ελλάδα, 3 Κύπρος, 6 Βουλγαρία) (Παρουσίαση στοιχείων της αγοράς Jumbo, 2011, www.jumbo.gr). Σήμερα ο όμιλος διαθέτει 72 καταστήματα (26 Λεκανοπέδιο Αττικής, 26 Υπόλοιπη Ελλάδα, 5 Κύπρος, 7 Βουλγαρία, 8 Ρουμανία)
- ✓ Δημιουργία καινοτόμου μοντέλου λειτουργίας που είναι δύσκολο να αντιμετωπιστεί από τον ανταγωνισμό. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει (Παρουσίαση στοιχείων της αγοράς Jumbo, 2011, www.jumbo.gr):
 - Μεγάλου μεγέθους καταστήματα (destination stores).
 - Εκμετάλλευση πολύ ισχυρών οικονομιών κλίμακας με τεράστιες παραγγελίες από γνώριμες χώρες της ΝΑ Ασίας. Οι εισαγωγές αυτές έχουν χαμηλότερο κόστος μεταφορικών και φόρων ώστε να είναι σε θέση να επιτύχει μεγαλύτερα κέρδη ή να πουλήσει με χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές του.

- Τεράστια προσφορά προϊόντων σε πολύ χαμηλές τιμές (22.000 ενεργοί κωδικοί με μέση τιμή τα 4,99 ευρώ).

6.4 Προϊόντα

Αν και η κύρια δραστηριότητα της εταιρείας αφορά τις λιανικές πωλήσεις λιανικής, πλέον έχει επεκταθεί και στα βρεφικά είδη, τα εποχικά είδη, τα είδη διακόσμησης και βιβλιοχαρτοπωλείου, καθώς και σε μια ευρεία γκάμα προϊόντων οικιακής χρήσεως, δώρων, ειδών σπιτιού και “μαμάς”, που γνωρίζουν υψηλή ανάπτυξη. Οι εκτιμήσεις των πωλήσεων αναφέρουν πως ο εκτός παιχνιδιών τζίρος έχει ξεπεράσει το 50% του συνόλου (www.kathimerini.gr, 2011).



Εικόνα 9: Βρεφικά είδη



Εικόνα 10: Είδη οικιακής χρήσης



Εικόνα 11: Είδη οικιακής χρήσης



Εικόνα 12: Παιχνίδια



Εικόνα 13: Είδη διακόσμησης



Εικόνα 14: Εποχιακά είδη (Πασχαλινά)

Κύριο γνώρισμα της εταιρείας Jumbo είναι η τεράστια προσφερόμενη ποικιλία σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές. Ήδη το δίκτυο καταστημάτων του Ομίλου διαθέτει 22,000 ενεργούς κωδικούς προϊόντων ενώ η μέση τιμή προϊόντος είναι μόλις στα € 4.99. σχεδόν οι μισοί κωδικοί, 45%, αποτελούν επώνυμα προϊόντα, ενώ το υπόλοιπο 55% είναι ιδιωτικής ετικέτας (store brand) στην κύρια δραστηριότητα (Jumbo). Αν και η μείωση του λειτουργικού κόστους, καθώς άνω του 80% των εισαγωγών αφορούν την χώρα της Κίνας, η εξάρτηση της Jumbo από την Κίνα και συνολικά τις ανατολικές αγορές γίνεται σαφής με τον πιο σκληρό τρόπο τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της αύξησης των πρώτων υλών και του πετρελαίου (Παρουσίαση στοιχείων της αγοράς Jumbo, 2011, www.jumbo.gr).

Εκτός της τιμολογιακής πολιτικής που υπάρχει στην Κίνα, η δυνατότητα χρησιμοποίησης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, και στην συγκεκριμένη περίπτωση αποκλειστικής, δίνει την δυνατότητα στην εταιρία για αυξημένο κέρδος ενώ παράλληλα δίνει την δυνατότητα στον πελάτη να διευρύνει σημαντικά την ποικιλία και τις επιλογές του. Η αποκλειστική διάθεση προϊόντων λιανεμπορικής επωνυμίας μπορεί να υποστηρίξει την προσήλωση των πελατών στο συγκεκριμένο κατάστημα, αν αυτά τα

προϊόντα αναδειχθούν βασικός παράγοντας προτίμησης και επιλογής καταστήματος (Μπαλτάς & Παπαβασιλείου, 2003).



Εικόνα 15: Μπλούζα Jumbo



Εικόνα 16: Παιδικά ρούχα Jumbo



Εικόνα 17: Γυναικεία αξεσουάρ Jumbo

6.5 Τιμολόγηση εμπορευμάτων

Υπάρχουν δυο κορυφαία στοιχεία που αφορούν την διαφοροποίηση και κάνουν να ξεχωρίζει η εταιρεία έναντι του ανταγωνισμού. Αυτά αφορούν την σταθερά βελτιωμένη παραγωγικότητά της, που συνεπάγεται με βελτίωση των περιθωρίων κερδοφορίας, καθώς επίσης ότι τα καταστήματα Jumbo εξακολουθούν να παρέχουν την καλύτερη σχέση τιμή προς προϊόν στους χιλιάδες πελάτες της.

Η εταιρεία Jumbo ανήκει στην κατηγορία των εταιριών που ακολουθούν στρατηγική σταθερών τιμών (everyday low pricing- EDLP). Η σταθερά αυξανόμενη πορεία των οικονομικών μεγεθών της Jumbo και η διατήρησή τους σε θετικά επίπεδα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης είναι αποτέλεσμα σωστής τιμολόγησης των προϊόντων της και της σταθερής σχέσης αξίας προς κόστος που προσφέρει η εταιρεία στα παιδικά παιχνίδια, τα είδη bebe και στα παιδικά είδη βιβλιοχαρτοπωλείου, ενώ ποτέ δεν στηρίχθηκε σε ειδικές μεγάλες εκπτώσεις ή με προσφορές προϊόντων κάτω του κόστους (Παρουσίαση στοιχείων της αγοράς Jumbo, 2011, www.jumbo.gr).

Ακολουθούν παραδείγματα της τιμολογιακής προώθησης προϊόντων, που είναι ίδια σε όλα τα καταστήματα, που παρατηρήθηκαν σε επιτόπια έρευνα εντός των καταστημάτων της εταιρείας Jumbo.

6.5.1 Τιμολόγηση δέσμης προϊόντων (Price bundling)



Εικόνα 18: Τιμολόγηση δέσμης προϊόντων

Τρία προϊόντα (φύλλα ζωγραφικής, μαρκαδόροι και αυτοκόλλητα) σε κοινή συσκευασία και κοινή τιμή πώλησης πακέτου.

6.5.2 Ευθυγράμμιση τιμών (Price lining)



Εικόνα 19: Στρατηγική ευθυγράμμισης τιμών

Προϊόντα ίδιας κατηγορίας που τιμολογούνται με τρεις τιμές ώστε να χωρίζονται σε τρεις ομάδες και κάθε ομάδα έχει τη δική της τιμή.

6.5.3 Περιττή τιμολόγηση (Odd pricing)



Εικόνα 20: Στρατηγική περιττής τιμολόγησης

Αξιοσημείωτο είναι πως η συντριπτική πλειοψηφία των προϊόντων ακολουθούν τη στρατηγική της περιττής τιμολόγησης, ώστε να δημιουργείται η εντύπωση της εξοικονόμησης, της ευκαιρίας.

6.5.4 Η συνδρομή της τεχνολογίας στην τιμολόγηση

Όλα τα καταστήματα και οι αποθήκες είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους με ασύρματο δίκτυο, τεχνολογίας Wireless Switch & WING5, για άμεσο έλεγχο των αποθεματικών αλλά και βέλτιστη διεκπεραίωση των εργασιών για μέγιστη αποδοτικότητα.

Η επανατιμολόγηση των προϊόντων εκτός του ότι είναι χρονοβόρο, καθώς απαιτεί αρκετές εργατοώρες, αποδεικνύεται και κοστοβόρο και ελλοχεύει κινδύνους παραβίασης της σχετικής νομοθεσίας περί ασυνέπειας τιμής στο ράφι και στο ταμείο. Από την στιγμή της απόφασης για αλλαγή τιμής σε ένα προϊόν μέχρι την ενημέρωση των καταστημάτων μεσολαβεί κάποιο χρονικό διάστημα, στο οποίο ο πελάτης μπορεί

να αγοράσει το προϊόν με άλλη τιμή στο ράφι και άλλη χρέωση στο ταμείο με κίνδυνο καταγγελίας. Λύση στο πρόβλημα αυτό δίνει η on-line και σε πραγματικό χρόνο σύνδεση των κεντρικών γραφείων, όπου καθορίζονται οι τιμές, και των καταστημάτων όπου η χρήση των φορητών εκτυπωτών, όπως ο ZEBRA QL420, προσφέρει την στιγμιαία εκτύπωση των νέων τιμών.

Η εκτύπωση των νέων ετικετών με την χρήση κινητών εκτυπωτών εξαλείφει τον παραπάνω κίνδυνο, ενώ παράλληλα επιτυγχάνεται μείωση κόστους τιμολόγησης των εμπορευμάτων τους μεταξύ 25 και 40 %.

6.6 Τοποθεσία

Η τοποθεσία και η προσβασιμότητα ενός καταστήματος το καθιστά ελκυστικό ή όχι. Η προσβασιμότητα έχει να κάνει με την ευκολία που ένας πελάτης εισέρχεται και εξέρχεται από αυτή και η ανάλυση της προσβασιμότητας έχει δύο σκέλη:

- ✓ Την μακρο-ανάλυση
- ✓ Την μικρο-ανάλυση .

6.6.1 Μακρο- ανάλυση

Σε επίπεδο μακρο-ανάλυσης εξετάζονται τα χαρακτηριστικά της γύρω περιοχής. Οι παράγοντες που εξετάζονται αφορούν την εύκολη πρόσβαση σ' αυτό το σημείο, η διάρθρωση και η ποιότητα του οδικού δικτύου (ευκολία πρόσβασης μέσω αρτηριών και αυτοκινητοδρόμων, ηλικία ασφαλτοτάπητα, αριθμός λωρίδων, αριθμός φωτεινών σηματοδοτών και γενικά μία εικόνα καλής συντήρησης του οδικού δικτύου) της γύρω περιοχής. Παραδείγματος χάριν, μία τοποθεσία που η πρόσβαση γίνεται μέσω ενός παλιού, κακοσυντηρημένου, στενού και συμφορημένου δρόμου με πολλούς φωτεινούς σηματοδότες, δεν είναι ιδανική για τη δημιουργία ενός καταστήματος.

6.6.2 Μικρο - ανάλυση

Στην μικρο-ανάλυση εξετάζονται θέματα εγγύτητας της τοποθεσία του καταστήματος όπως:

- ✓ Η ορατότητά του
- ✓ Η κυκλοφοριακή κίνηση έξω από αυτό
- ✓ Το παρκάρισμα

- ✓ Τον συνωστισμό αυτοκινήτων και ανθρώπων έξω από αυτό και την είσοδό του.

Η ορατότητα αναφέρεται στην ευκολία εντοπισμού από τον πελάτη. Αν και το χαρακτηριστικό αυτό είναι ελάσσονος σημασίας, στα εδραιωμένα στο χώρο καταστήματα με πιστούς πελάτες, αλλά γενικά σε μία περιοχή με πολλούς περαστικούς η καλή ορατότητα είναι σημαντική.

Η κυκλοφοριακή κίνηση γύρω από αυτό πρέπει να είναι συνεχείς καθ' όλη την διάρκεια της ημέρας, ώστε να το βλέπουν όλοι, αλλά ταυτόχρονα η κίνηση να μην εμποδίζει την είσοδο και την έξοδο των πελατών.

Το παρκάρισμα είναι εξίσου σημαντικός παράγοντας καθώς αν ο χώρος είναι μικρός ή/και εκτός μιας συγκεκριμένης εμβέλειας λειτουργεί αποτρεπτικά στον πελάτη. Για το λόγο αυτό τα περισσότερα καταστήματα Jumbo διαθέτουν άνετους χώρους parking.



Εικόνα 21: Εξωτερικός χώρος καταστήματος Jumbo- Πάρκινγκ

6.7 Διαχείριση αποθεμάτων

Η έγκυρη συνειδητοποίηση της ανάγκης για αύξηση και εκσυγχρονισμό των αποθηκευτικών της χώρων, σε συνδυασμό με την προμήθεια ενός σύγχρονου και αξιόπιστου λογισμικού διαχείρισης αποθήκης, οδήγησε τον όμιλο Jumbo να κατέχει

σήμερα τους μεγαλύτερους στεγασμένους αποθηκευτικούς χώρους στα Βαλκάνια, στα Οινόφυτα Βοιωτίας, (περίπου 200.000 τ.μ.), με αποτέλεσμα την καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων .

Το συγκεκριμένο κέντρο διανομής είναι άρτια εξοπλισμένο με Τα εμπορεύματα αποθηκεύονται σε block stacking αποθήκευση (στοίβαξη επί εδάφους), αλλά και σε ράφια Back to Back. Οι θέσεις block stacking περιλαμβάνουν και θέσεις Lifo, στις οποίες αποθηκεύεται ένας κωδικός κάθε φορά .

6.7.1 Εισαγωγές

Οι εισαγωγές γίνονται από προμηθευτές εσωτερικού, με παραγγελίες αγοράς, και εξωτερικού, παραγγελίες μετασχηματισμένες σε order confirmations, που ουσιαστικά είναι η παραλαβή ενός container, που αποτελείται από πολλές παραγγελίες αγορών.

Αντίστοιχα οι επιστροφές από καταστήματα και πελάτες παρακολουθούνται, επίσης, μέσω του πληροφοριακού συστήματος .

6.7.2 Παραγγελίες

Οι παραγγελίες ελέγχονται και διεκπεραιώνονται μέσω ενός συστήματος ERP ενώ χωρίζονται σε:

- ✓ Παραγγελίες πελατών χονδρικής
- ✓ Παραγγελίες καταστημάτων Jumbo

Η κάθε μία αφορά συγκεκριμένη λογιστική αποθήκη και καθημερινά λαμβάνονται οι παραγγελίες, επεξεργάζονται και εκτελούνται.

6.8 Οικονομική ανάλυση διεθνών επενδύσεων του Ομίλου Jumbo

Η οικονομική χρήση από τον Ιούλιο του 2016 έως τον Ιούνιο του 2017 περιλαμβάνει συνεχείς επενδύσεις από τον όμιλο για νέα καταστήματα στα Βαλκάνια. Το πρώτο κατάστημα βρίσκεται στη Βουλγαρία και το δεύτερο στην Κωνσταντζα της Ρουμανίας. Ο κύκλος εργασιών του ομίλου Jumbo καταγράφεται στην ετήσια οικονομική έκθεση 2016-2017 και φτάνει τα 681,43 εκατ. ευρώ. Ο όμιλος προτιμά να μετράει τα αποτελέσματα χρήσης από τον Ιούλιο έως το τέλος Ιουνίου της επόμενης

χρονιάς. Το αποτέλεσμα που αναφέρεται παραπάνω αποτελεί μία αύξηση 6,88% από το προηγούμενο οικονομικό έτος. Αυτή η αύξηση είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς πραγματοποιήθηκε σε μία περίοδο που το λιανικό εμπόριο αντιμετωπίζει προκλήσεις στον ελληνικό χώρο (Ετήσια οικονομική έκθεση του ομίλου Jumbo A.E.E., 2017).

Κατά την τελευταία χρήση, παρόλο ο κύκλος εργασιών εμφανίστηκε αυξημένος σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, το μικτό περιθώριο κέρδους εμφανίζεται ελαφρώς μειωμένο για τον όμιλο, λιγότερο από 1 μονάδα. Η μείωση του μικτού περιθωρίου κέρδους για την εταιρεία ήταν σχεδόν δύο ποσοστιαίες μονάδες, γεγονός που επιτρέπει το συμπέρασμα ότι οι υπόλοιπες εταιρείες του ομίλου (θυγατρικές), εξισορρόπησαν τις απώλειες της εταιρείας. Από την άλλη, σε ότι αφορά τα αποτελέσματα πριν από τόκους, φόρους και αποσβέσεις, τόσο σε επίπεδο ομίλου, όσο και σε επίπεδο εταιρείας, εμφανίστηκε αύξηση. Αυτό αντικατοπτρίστηκε επιτυχώς και στα κέρδη μετά από φόρους του ομίλου και της εταιρείας. Όπως είναι φυσικό, αυτό χαροποίησε τους μετόχους, καθώς υπήρξαν κέρδη ανά μετοχή για τον όμιλο. Ωστόσο, τα κέρδη ανά μετοχή εμφανίστηκαν ελαφρώς μειωμένα, κατά 0,5% (Ετήσια οικονομική έκθεση του ομίλου Jumbo A.E.E., 2017).

Τα αποθέματα του ομίλου, όπως και της εταιρείας, εμφανίστηκαν επίσης αυξημένα σε σχέση με την προηγούμενη χρήση. Πλέον, για τον όμιλο τα αποθέματα αντιπροσωπεύουν το 19%, ενώ για την εταιρεία το 21,45%, σε ποσοστό του συνολικού ενεργητικού (Ετήσια οικονομική έκθεση του ομίλου Jumbo A.E.E., 2017).

Για την κεφαλαιακή διάρθρωση, οι μακροπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις του ομίλου κατά την τελευταία χρήση ήταν 11,5% του συνολικού παθητικού, ενώ για την εταιρεία το 14,7%. Για τις βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις, το ποσοστό για τον όμιλο ήταν 1,18%, ενώ για την εταιρεία 1,51%, αυξημένο σε σχέση με την προηγούμενη χρήση, που τα ποσοστά ήταν ελάχιστα έως μηδενικά. Τα ίδια κεφάλαια εμφάνισαν επίσης αύξηση σε σχέση με την προηγούμενη χρήση, για να φτάσουν το 76,5% του συνολικού παθητικού για τον όμιλο και του 72,8% για την εταιρεία. Η αύξηση του ποσοστού των ιδίων κεφαλαίων τόσο του ομίλου όσο και της εταιρείας είναι αποτέλεσμα της κερδοφορίας που πραγματοποίησαν (Ετήσια οικονομική έκθεση του ομίλου Jumbo A.E.E., 2017).

6.9 Επέκταση του ομίλου Jumbo διεθνώς

Όμιλος μετρά τις επιδόσεις του σε τέσσερις διαφορετικούς γεωγραφικούς τομείς, αρχικά στην Ελλάδα, μετά στην Κύπρο, τη Βουλγαρία και τη Ρουμανία. Αυτοί οι γεωγραφικοί τομείς αξιοποιούνται από τη διοίκηση ως τα κέντρα που λαμβάνονται στρατηγικές αποφάσεις για την επέκταση και την ευρωστία του ομίλου, ενώ χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της αποδοτικότητας των επενδύσεων. Μετρώνται ξεχωριστά και αποτυπώνουν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί και διοικείται. Στη συγκεκριμένη εργασία μελετάται κυρίως ο τομέας της Κύπρου.

Κατά την τελευταία χρήση, 2016-2017, ο τομέας της Κύπρου συνεισέφερε κατά 11,84% στον κύκλο εργασιών του ομίλου, ενώ για τα συνολικά κέρδη προ φόρων η συνεισφορά της Κύπρου έφτασε σχεδόν στο 15%. Τα νούμερα αυτά εμφανίζονται ελαφρώς μειωμένα σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, γεγονός που δηλώνει ότι υπήρξε μεγαλύτερη συνεισφορά από τις υπόλοιπες αγορές που δραστηριοποιείται ο όμιλος (Ετήσια οικονομική έκθεση του ομίλου Jumbo A.E.E., 2017).

Προκειμένου να παρθούν τα απαραίτητα μέτρα και να αντιμετωπιστούν έγκυρα πιθανές αποκλίσεις από τους στόχους που έχουν τεθεί, ο όμιλος ελέγχει σε μηνιαία βάση τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και τους δείκτες. Ο όμιλος επίσης μετρά την αποδοτικότητα του με τη χρήση διεθνώς αποδεκτών χρηματοοικονομικών δεικτών. Σε αυτούς περιλαμβάνονται ο δείκτης αποδοτικότητας συνολικών απασχολουμένων κεφαλαίων, η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων, καθώς και άλλοι εναλλακτικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες μέτρησης της απόδοσης. Η απόδοση μετράται τόσο σε επίπεδο ομίλου όσο και σε επίπεδο εταιρείας.

Στον πίνακα που ακολουθεί (Ετήσια οικονομική έκθεση του ομίλου Jumbo A.E.E., 2017) αποτυπώνονται οι άμεσες και έμμεσες ξένες επενδύσεις που έχει πραγματοποιήσει ο όμιλος Jumbo στις διεθνείς αγορές τις οποίες δραστηριοποιείται.

Ενοποιημένη θυγατρική	Ποσοστό & είδος συμμετοχής	Έδρα	Δραστηριότητα	Μέθοδος ενοποίησης
JUMBO TRADING LTD	100% Άμεση	Κύπρος	Εμπορική	Ολική ενοποίηση
JUMBO EC.B LTD	100% Άμεση	Βουλγαρία	Εμπορική	Ολική ενοποίηση
JUMBO EC.R SRL	100% Άμεση	Ρουμανία	Εμπορική	Ολική ενοποίηση
ASPETTO LTD	100% Έμμεση	Κύπρος	Επενδυτική	Ολική ενοποίηση
WESTLOOK SRL	100% Έμμεση	Ρουμανία	Επενδυτική	Ολική ενοποίηση
RIMOKIN PROPERTIES LTD	100% Έμμεση	Κύπρος	Επενδυτική	Ολική ενοποίηση
GEOCAM HOLDINGS LIMITED	100% Έμμεση	Κύπρος	Επενδυτική	Ολική ενοποίηση
GEOFORM LIMITED	100% Έμμεση	Κύπρος	Επενδυτική	Ολική ενοποίηση

Πίνακας 5 - Οι άμεσες και έμμεσες διεθνείς επενδύσεις της Jumbo

Πηγή: Ετήσια οικονομική έκθεση του ομίλου Jumbo A.E.E., 2017

6.10 Επέκταση του ομίλου Jumbo στην Κύπρο

Για τη χώρα της Κύπρου, η αντιπρόσωπος εταιρεία της Jumbo είναι η θυγατρική του ομίλου, JUMBO TRADING LTD, η οποία μέχρι στιγμής διαθέτει 5 καταστήματα. Σε Λευκωσία, Λάρνακα και Πάφο, η εταιρεία διαθέτει από ένα κατάστημα, ενώ στη Λεμεσό υπάρχουν 2 καταστήματα. Ο αριθμός των καταστημάτων δεν πρόκειται να αλλάξει στο άμεσο μέλλον, καθώς η διοίκηση της εταιρείας έχει την πεποίθηση ότι τόσο ο αριθμός, όσο και το μέγεθος των καταστημάτων, καλύπτουν προς το παρόν τη δυναμική της τοπικής αγοράς (Ετήσια οικονομική έκθεση του ομίλου Jumbo A.E.E., 2017).

Η δομή του ομίλου αποτελείται από τη μητρική εταιρεία, με την επωνυμία Jumbo ανωνυμη εμπορική εταιρεία, η οποία ιδρύθηκε το 1986 και έχει έδρα το Μοσχάτο Αττικής. είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο Αθηνών από το 1997, ενώ αυτή τη στιγμή βρίσκεται στην κατηγορία της κύριας αγοράς. Η πρώτη θυγατρική που δημιουργήθηκε ήταν η εταιρεία Jumbo Trading Ltd, στην Κύπρο, ως εταιρεία περιορισμένης ευθύνης. Η ίδρυση της πραγματοποιήθηκε το 1991 και η έδρα της είναι η Λευκωσία της Κύπρου. Η βασική δραστηριότητα της θυγατρικής εταιρείας είναι αντίστοιχη με αυτή της μητρικής στην Ελλάδα. Πραγματοποιεί λιανικό εμπόριο παιχνιδιών, βρεφικών ειδών, εποχιακών, δώρων και ειδών σπιτιού. Η μητρική εταιρεία έχει στην κατοχή της το 100% των μετόχων και των δικαιωμάτων της θυγατρικής εταιρείας.

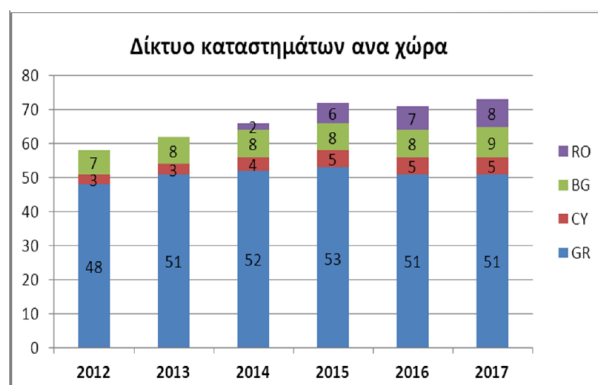
Τα αποτελέσματα του Ομίλου σε Ελλάδα και Κύπρο για την τρέχουσα χρήση αναλύονται ως εξής (Ετήσια οικονομική έκθεση του ομίλου Jumbo A.E.E., 2017):

(ποσά σε ευρώ)	01/07/2016-30/06/2017	
	Ελλάδα	Κύπρος
Πωλήσεις	583.501.179	81.034.431
Ενδοεταιρικές πωλήσεις	(112.989.935)	(378.636)
Σύνολα καθαρών πωλήσεων	470.511.244	80.655.795
Κόστος πωληθέντων	(222.454.240)	(39.435.430)
Μικτό Κέρδος	248.057.004	41.220.365
Λοιπά έσοδα /έξοδα εκμετάλλευσης	(713.291)	143.039
Έξοδα Διοίκησης/ Διάθεσης	(138.412.651)	(15.617.879)
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	108.931.063	25.745.524
Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	(579.431)	1.140.380
Λοιπά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	(156.420)	-
Κέρδη προ Φόρων	108.195.212	26.885.904
Αποσβέσεις ενσώματων και άυλων περιουσιακών στοιχείων	(15.125.468)	(2.222.780)

Σύμφωνα με τα παραπάνω οικονομικά στοιχεία και τη σύγκρισή τους, εντοπίζεται η μεγάλη δυναμική και επιτυχία της επέκτασης στην Κύπρο. Είναι εμφανές ότι, παρόλο που η Κύπρος διαθέτει μόλις 5 καταστήματα, έναντι 51 στην Ελλάδα, οι πωλήσεις και τα κέρδη της κυπριακής θυγατρικής είναι αρκετά μεγαλύτερα σε σχέση με την αναλογία. Αυτό είναι μια επιβεβαίωση επιτυχημένης ενέργειας από τη διοίκηση της εταιρείας, ενώ συμβάλλει σημαντικά στην εξισορρόπηση της γενικότερης εικόνας του ομίλου.

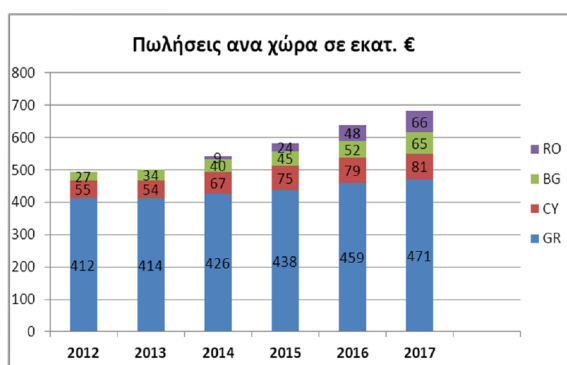
Μια αντίστοιχη σύγκριση, αλλά με τη συμμετοχή και των υπόλοιπων χωρών, στις οποίες έχει επένδυση άμεσα ο όμιλος, μπορεί να γίνει με τη βοήθεια των επόμενων γραφημάτων (Παρουσίαση στοιχείων της αγοράς Jumbo, 2018, www.jumbo.gr). Αρχικά, εντοπίζεται ότι οι πωλήσεις κατά την τελευταία 5ετία εμφανίζουν συνεχή ετήσια αύξηση σε όλες τις αγορές. Αυτό όμως που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι ενώ η Κύπρος διαθέτει σημαντικά λιγότερα καταστήματα και πολύ λιγότερο πληθυσμό από τις υπόλοιπες ξένες αγορές, εντούτοις πραγματοποιεί τις περισσότερες πωλήσεις και τα περισσότερα κέρδη προ φόρων. Ακόμη, αξίζει να σημειωθεί ότι και οι τρεις αγορές, Κύπρος, Ρουμανία και Βουλγαρία, στις οποίες η Jumbo έχει πραγματοποιήσει άμεσα

ξένη επένδυση, πραγματοποιούν αναλογικά μεγαλύτερη κερδοφορία σε σχέση με τις πωλήσεις τους, συγκριτικά με την Ελλάδα. Αυτό έρχεται να επιβεβαιώσει τη σωστή διαφοροποίηση που πετυχαίνει η εταιρεία και έτσι βελτιώνει σημαντικά τα συνολικά αποτελέσματά της.



Εικόνα 22 - Αριθμός καταστημάτων Jumbo ανά χώρα

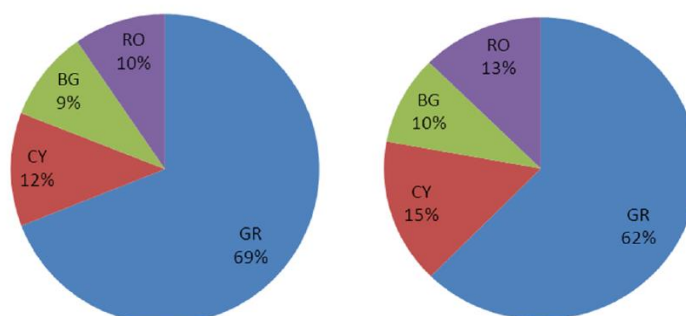
Πηγή: www.jumbo.gr



Εικόνα 23 - Ετήσιες πωλήσεις σε εκατ. Ευρώ ανά χώρα

Πηγή: www.jumbo.gr

Ποσοστό πωλήσεων ανά χώρα Ποσοστό κερδών προ φόρων ανά χώρα



6.11 Διαχείριση κινδύνων διεθνούς λειτουργίας της Jumbo

Όμιλος Jumbo, όπως και όλες οι επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή που επιθυμούν να δραστηριοποιούνται τόσο εντός όσο και εκτός της χώρας που διατηρούν την έδρα τους, γεγονός που δημιουργεί έκθεση σε διάφορους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, τόσο συστημικούς, όσο και μη συστημικούς. Καλείται να αντιμετωπίσει διακυμάνσεις επιτοκίων, συναλλαγματικών ισοτιμιών, πιστωτικούς κινδύνους, καθώς και κινδύνους ρευστότητας. Ο όμιλος διατηρεί πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνου, το οποίο στοχεύει κυρίως στον περιορισμό των αρνητικών επιδράσεων, που μπορεί αυτοί να έχουν στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και που βασίζονται στην αδυναμία για πρόβλεψη των διακυμάνσεων στα κόστη και στις πωλήσεις. Προκειμένου να αντιμετωπίσει η διοίκηση τους παραπάνω κινδύνους, σχεδιάζει και αξιοποιεί συγκεκριμένη μεθοδολογία, καθώς και τα κατάλληλα χρηματοοικονομικά προϊόντα. Ο όμιλος διαθέτει καταθέσεις, εμπορικούς χρεώστες και πιστωτές, καθώς και μερίσματα και δανειακές υποχρεώσεις.

Οι βασικοί χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζει η εταιρεία στον ελλαδικό χώρο, βασίζονται κυρίως στις συνθήκες της ελληνικής οικονομίας, για τις οποίες έχουν γραφτεί πάρα πολλά πράγματα τα τελευταία χρόνια και που όπως είναι φυσικό επηρεάζουν κάθε ελληνική επιχείρηση. Στην παρούσα μελέτη γίνεται μία προσπάθεια ανάλυσης των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο όμιλος σε ότι αφορά τις διεθνείς αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται και πιο συγκεκριμένα στη χώρα της Κύπρου.

Στους διάφορους κινδύνους που αντιμετωπίζει ο όμιλος Jumbo, κύρια θέση κατέχουν οι πολιτικοί και οικονομικοί κίνδυνοι. Ζητήματα όπως πολιτική αστάθεια και οικονομική αβεβαιότητα, καθώς επίσης και οποιαδήποτε επιβολή περιορισμού κεφαλαίων, είναι ικανοί να επηρεάσουν τις πωλήσεις, επειδή επηρεάζουν τη ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές. Αρνητικές επιδράσεις επίσης μπορεί να επιφέρουν στην εταιρεία και στον όμιλο, οποιεσδήποτε αλλαγές προκύψουν σε φορολογικά, πολιτικά και κοινωνικά θέματα των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται. Η εταιρεία αντιμετωπίζει τέτοιου είδους κινδύνους δίνοντας έμφαση σε έγκυρα και επαρκή αποθέματα, προκειμένου να μπορεί να δίνει στο κοινό συμφέροντες τιμολογιακά λύσεις, καθώς και στη συγκράτηση του κόστους.

Σημαντικά προβλήματα επίσης μπορεί να επιφέρει και ο κίνδυνος από την πτώχευση των προμηθευτών. Αυτό είναι κάτι που παρατηρείται περισσότερο στον ελλαδικό χώρο, καθώς η οικονομική ύφεση των τελευταίων ετών έχει δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στην επιχειρηματικότητα, οδηγώντας πολλούς προμηθευτές μεγάλων επιχειρήσεων σε κατάσταση πτώχευσης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τον κίνδυνο απώλειας χρημάτων που έχουν δοθεί ως προκαταβολές για την αγορά συγκεκριμένων προϊόντων. Προκειμένου να θωρακιστεί η εταιρεία απέναντι σε αυτό τον κίνδυνο, καταβάλλει συγκρατημένα προκαταβολές, ενώ φροντίζει να συλλέγει στοιχεία βιωσιμότητας για τους προμηθευτές της (Ετήσια οικονομική έκθεση του ομίλου Jumbo A.E.E., 2017).

Ένα άλλο σημαντικό κομμάτι που απασχολεί τη διοίκηση είναι ο κίνδυνος από την εποχικότητα των πωλήσεων. Η ιδιαιτερότητα των προϊόντων που εμπορεύεται ο όμιλος, δημιουργούν έντονη εποχικότητα στις πωλήσεις και στο κύκλο εργασιών, με μία πολύ μεγάλη ανάπτυξη κατά την περίοδο των γιορτών (Πάσχα και Χριστούγεννα), καθώς και την περίοδο της έναρξης της σχολικής χρονιάς. Εδώ είναι απαραίτητη μία ορθολογική διαχείριση των πόρων κατά τις χρονικές περιόδους που παρουσιάζονται μεγάλες πωλήσεις, ώστε να εξασφαλιστεί η ισορροπία στις τυχόν διαταραχές που προκαλεί η εποχικότητα. Οποιαδήποτε ανικανότητα παρουσιάσει ο όμιλος στην αποτελεσματική διαχείριση της αυξημένης ζήτησης των προαναφερθέντων χρονικών περιόδων, θα μπορούσε να έχει αρνητική επίδραση στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα ολόκληρης της χρονιάς. Στην ίδια κατηγορία συγκαταλέγεται ο κίνδυνος από λανθασμένη διαχείριση αποθεμάτων, από απεργιακές κινητοποιήσεις και από τα προβλήματα που μπορούν να δημιουργήσουν οι καιρικές συνθήκες.

Ένα άλλο κομμάτι στο οποίο επικεντρώνεται η η διοίκηση σε ότι αφορά τη διαχείριση των κινδύνων, είναι η έντονη εξάρτηση που παρουσιάζει ο όμιλος από τις εισαγωγές προϊόντων που πραγματοποιεί. Η επιχείρηση έχει επιλέξει να προμηθεύεται απευθείας από το εξωτερικό τα προϊόντα τα οποία εμπορεύεται ως αποκλειστικός εισαγωγέας, χωρίς απαραίτητα να υπάρχει κάποιος επίσημος αντιπρόσωπος της εταιρείας που τα κατασκευάζει. Αυτός ο τρόπος εισαγωγής είναι ικανός να δημιουργήσει υψηλή κερδοφορία αλλά και προβλήματα στην περίπτωση που κάποιος από τους κατασκευαστές επιθυμήσει να διακόψει τη συνεργασία με τον όμιλο Jumbo. Για να αντιμετωπίσει αυτό τον κίνδυνο η επιχείρηση φροντίζει, ώστε κανένας από τους

προμηθευτές της να μην παρέχει προϊόντα, τα οποία να ξεπερνούν το 3% των πωλήσεων. Ωστόσο σε ότι αφορά τις άμεσες εισαγωγές που πραγματοποιεί από την Κίνα, τα πράγματα είναι πιο σοβαρά καθώς τα προϊόντα του ομίλου που έρχονται από τη χώρα αυτή αποτελούν το 70% του χαρτοφυλακίου προϊόντων. Για το λόγο αυτό, οποιοδήποτε πολιτική ή οικονομική απόφαση παρθεί για τη χώρα της Κίνας, είναι ικανή να επηρεάσει άμεσα και σε μεγάλο βαθμό τα οικονομικά αποτελέσματα και τη θέση του ομίλου (Ετήσια οικονομική έκθεση του ομίλου Jumbo A.E.E., 2017).

Τέλος σε ότι αφορά τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η εταιρεία από τον ανταγωνισμό, δέχεται απειλές από άλλες εταιρείες σούπερ μάρκετ, καταστήματα εμπορίας ειδών για παιδιά και παιχνιδιών, καταστήματα εποχιακών ειδών, καθώς και διαδικτυακά καταστήματα. Η παρούσα εικόνα της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η Jumbo είναι πιθανό να παρουσιάσει αλλαγές στο μέλλον, με την είσοδο επιχειρήσεων από το εξωτερικό στην Ελλάδα, αλλά και από τοπικές επιχειρήσεις στις διεθνείς αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται. Επίσης, ανταγωνισμό μπορεί να δεχτεί η επιχείρηση, είτε με επέκταση καταστημάτων άλλων εταιρειών, είτε με επέκταση ποικιλίας προϊόντων σε ήδη υπάρχοντα καταστήματα. Επειδή το στρατηγικό εργαλείο του ομίλου είναι το χαμηλό κόστος και οι χαμηλές τιμές των προϊόντων, εταιρείες οι οποίες επιλέξουν αντίστοιχο τρόπο τιμολόγησης και διείσδυση στην αγορά, είναι πιθανόν να επηρεάσουν με αρνητικό τρόπο τις πωλήσεις και την κερδοφορία της Jumbo (Ετήσια οικονομική έκθεση του ομίλου Jumbo A.E.E., 2017).

6.12 Το μέλλον της Jumbo στην Κύπρο

Οι πωλήσεις της Jumbo στην Κύπρο εμφάνισαν μία αύξηση της τάξεως του 5%, για το πρώτο εξάμηνο της οικονομικής χρήσης 2017-2018. Στην οικονομική έκθεση αυτού του εξαμήνου που εξέδωσε όμιλος, ο τομέας της Κύπρου συμμετείχε στον κύκλο εργασιών του ομίλου κατά 11,16%, ενώ η συμμετοχή του στα κέρδη προ φόρων ήταν κατά 13,56%. Σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο της προηγούμενης χρονιάς, η συμμετοχή της Κύπρου στον κύκλο εργασιών εμφανίζεται ελαφρώς μειωμένη. Τα πέντε καταστήματα που διαθέτει η θυγατρική του ομίλου Jumbo στην Κύπρο αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις ανάγκες της ζήτησης της εγχώριας αγοράς, σύμφωνα με τη

διοίκηση του ομίλου, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν στην παρούσα φάση σχέδια για επέκταση σε αυτή την αγορά (www.kathimerini.gr, 2018).

7 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

7.1 Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία έγινε η προσπάθεια αποτύπωσης του θεωρητικού πλαισίου που αφορά τις άμεσες ξένες επενδύσεις από εταιρείες οι οποίες επιθυμούν να ξεφύγουν από τα στενά όρια της χώρας στην οποία δημιουργήθηκαν και εδρεύουν. Η επέκταση των επιχειρήσεων ως στρατηγικό εργαλείο είχε απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό πολλούς μελετητές του κλάδου της διοίκησης των επιχειρήσεων και της ανάπτυξης νέων αγορών.

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ) συγκριτικά με άλλες μορφές επεκτάσεις, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις και στους ομίλους επιχειρήσεων, να πραγματοποιήσουν μία στρατηγική επέκταση, διατηρώντας ωστόσο τον έλεγχο της μητρικής εταιρείας επάνω στις αποφάσεις και τον τρόπο ανάπτυξης. Προσφέρουν μεγαλύτερο και καλύτερο έλεγχο στον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η επέκταση, ενώ σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, θεωρείται ο καλύτερος τρόπος επέκτασης για εταιρείες οι οποίες έχουν ισχυρή ηγετική θέση στη χώρα καταγωγής τους.

Η αβεβαιότητα που δημιούργησε η οικονομική κρίση στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, οδήγησε αρκετές επιχειρήσεις στην αναζήτηση αγορών με μεγαλύτερη σταθερότητα και προοπτικές ανάπτυξης. Ταυτόχρονα οι εταιρείες αξιοποίησαν τον τρόπο αυτό με σκοπό να πετύχουν διαφοροποίηση σχετικά με τον κίνδυνο που μπορεί να προκαλέσουν οι συνεχείς οικονομικές αλλαγές στη χώρα προέλευσης. Οι πιο δημοφιλείς προορισμοί για τις ελληνικές επιχειρήσεις που εντόπισαν προοπτική επέκτασης ή αποφάσισαν να μεταναστεύσουν για να πετύχουν ευνοϊκότερες συνθήκες φορολογίας και οικονομικής σταθερότητας, είναι αρχικά η Κύπρος και στη συνέχεια οι χώρες των Βαλκανίων.

Σε αυτή τη μελέτη έγινε η προσπάθεια για επικέντρωση στην αγορά της Κύπρου. Η Κύπρος είναι μία χώρα η οποία προτιμάται ιδιαίτερα από τους ομίλους των επιχειρήσεων για επενδύσεις, καθώς τόσο το φορολογικό της πλαίσιο όσο και η διακυβέρνηση της ευνοούν τέτοιες κινήσεις. Η γεωγραφική της θέση σε συνδυασμό με

την οικονομική της δυναμική, η οποία αποδείχθηκε με τον τρόπο που διαχειρίστηκε την πρόσφατη οικονομική κρίση που αντιμετώπισε, την κατατάσσει πολύ ψηλά στη λίστα προτίμησης για επέκταση δραστηριοτήτων.

Η Κύπρος βρίσκεται στο σταυροδρόμι τριών ηπείρων, Ευρώπης, Ασίας και Αφρικής, διευκολύνοντας έτσι την πρόσβαση σε πάρα πολλές αγορές. Ταυτόχρονα η συμμετοχή της στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Ένωση και τη ζώνη του ευρώ, προσφέρει ασφάλεια και εγγύηση στις εταιρείες, οι οποίες επιθυμούν να πραγματοποιήσουν ξένες επενδύσεις με άμεσο τρόπο, καθώς η χώρα εμφανίζει πολιτική και οικονομική σταθερότητα, με τη σιγουριά της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η χρήση του ευρωπαϊκού νομίσματος είναι πολύ σημαντική για τη διαχείριση του συναλλαγματικού κινδύνου που απασχολεί όλες τις εταιρείες, οι οποίες επιθυμούν να δράσουν τη διεθνώς.

Ως μελέτη περίπτωσης ομίλου, ο οποίος δοκίμασε να δραστηριοποιηθεί διεθνώς με τη μορφή άμεσης ξένης επένδυσης, επιλέχθηκε η Jumbo ΑΕΕ. Πρόκειται για μία εμπορική εταιρεία καταστημάτων λιανικής, με εξειδίκευση στα βρεφικά είδη, στα παιχνίδια, τα προϊόντα σπιτιού και τα εποχιακά είδη, με μεγάλη και επιτυχημένη πορεία στον ελλαδικό χώρο. Η Jumbo είναι εταιρεία εισηγμένη στο χρηματιστήριο Αθηνών, ενώ αυτή τη στιγμή οι μετοχές της διαπραγματεύονται στην κύρια αγορά. Η εταιρεία, κατά την επέκτασή της, τόσο στην Κύπρο όσο και στις υπόλοιπες αγορές που δραστηριοποιείται, αξιοποίησε το ίδιο στρατηγικό μοντέλο σταθερά χαμηλής τιμολόγησης, για την προσέλκυση μεγάλου εύρους πελατών με ευαισθησία στην ως προς την τιμή και της εστίασης σε διαφημιστικές καμπάνιες.

Η Jumbo καταφέρνει με τη βοήθεια ανεπτυγμένης εφοδιαστικής αλυσίδας, με τις κατάλληλες εισαγωγές, καθώς και με την ορθή διαχείριση των αποθεμάτων, να μένει πιστή στην πολιτική χαμηλής τιμολόγησης. Αυτό της έχει επιτρέψει να κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, καθώς και να έχει αναπτύξει μια σταθερή και πιστή πελατειακή βάση, κατά τα χρόνια της λειτουργίας της. Αυτό είναι κάτι που αντικατοπτρίζεται στον τρόπο και την ταχύτητα με την οποία αναπτύσσεται τα τελευταία χρόνια, παρά τις δυσκολίες που επέφερε για όλες τις επιχειρήσεις η οικονομική ύφεση.

Η εταιρεία Jumbo δοκίμασε για πρώτη φορά η διεθνή επέκταση το 1998, με πρώτο σταθμό η χώρα της Κύπρου, πραγματοποιώντας μία άμεση ξένη επένδυση. Διατήρησε το αρχικό επιχειρηματικό μοντέλο που διέθετε επιτυχημένα στην Ελλάδα

και ίδρυσε θυγατρική εταιρεία, η οποία πλέον αριθμεί 5 καταστήματα. Εξαιτίας της επιτυχημένης αυτής στρατηγικής ενέργειας, η εταιρεία πλέον έχει παρουσία σε συνολικά τέσσερις χώρες εκτός Ελλάδας με τη μορφή άμεσης επένδυσης, ενώ με τη μορφή συνεργασιών βρίσκεται σε επιπλέον επτά χώρες. Στόχος της είναι η επιτυχημένη παρουσία της σε όλες τις χώρες των Βαλκανίων, ενώ ο αμέσως επόμενος στόχος που έχει θέσει για την επέκταση της είναι η Τουρκία.

Από την παράθεση και την ανάλυση των στοιχείων για την εταιρεία Jumbo και τον τρόπο με τον οποίο επεκτάθηκε στην Κύπρο εξάγονται σημαντικά και ενδιαφέροντα συμπεράσματα για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να λειτουργήσει η άμεση ξένη επένδυση, προς όφελος της επιχείρησης. Αρχικά, η επιχείρηση ίδρυσε τη θυγατρική της το 1991, ωστόσο καμία επέκταση δεν πραγματοποιήθηκε πριν το 1998 στη χώρα. Το χρονικό αυτό περιθώριο έδωσε την ευκαιρία στον όμιλο να χαρτογραφίσει την αγορά και σχεδιάσει με προσοχή τα επόμενα βήματα. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, η Κύπρος διατηρούσε το δικό της νόμισμα, ενώ πολιτικά απείχε από την ένταξή της στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Πέραν των οικονομικών αποτελεσμάτων που επέφερε η επέκταση στην Κύπρο, σημαντική ήταν η συμβολή αυτής της κίνησης και στην απόκτηση γνώσης και εμπειρίας για τον όμιλο και τη διοίκηση.

Η επέκταση της Jumbo στην Κύπρο θεωρείται επιτυχημένη ενέργεια της διοίκησης της εταιρείας, καθώς είναι μια αγορά που συμβάλλει θετικά στα αποτελέσματα του ομίλου τα τελευταία χρόνια, ενώ με μόλις 5 καταστήματα καταφέρνει να είναι η αμέσως μεγαλύτερη αγορά μετά την Ελλάδα. Παρόλο που στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία έχουν δημιουργηθεί περισσότερα καταστήματα, δεν έχουν καταφέρει ακόμα αυτές οι αγορές να ξεπεράσουν τις πωλήσεις και την κερδοφορία της κυπριακής θυγατρικής.

Τέλος, ο όμιλος θεωρεί ότι δεν υπάρχουν επιπλέον προοπτικές ανάπτυξης στο άμεσο μέλλον για την Κύπρο, γεγονός που υποδηλώνει ότι η θυγατρική έχει πετύχει τη μέγιστη προς το παρόν ανάπτυξη σε αυτή την αγορά. Η κατανομή των καταστημάτων είναι η βέλτιστη δυνατή και πλέον επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο θα διαχειριστή αυτή τη φάση ωρίμανσης, ώστε να παρατείνει όσο το δυνατόν περισσότερο αυτή την περίοδο μεγιστοποίησης των κερδών της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Κοτζαμάνης, Σ., 2007, Το μετοχικό στοίχημα της Jumbo, *www.euro2day.gr*
- Λάντου, Δ., 2017, Ανταγωνιστικότητα: Η Κύπρος στον πάτο της Ε.Ε., *www.philenews.com*
- Λιαργκόβας, Π., 2007, Ξένες άμεσες Επενδύσεις και Ανταγωνιστικότητα - Η εμπειρία της Ελλάδας και άλλων Ευρωπαϊκών Χωρών, *Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.*
- Μπαλτάς, Γ., & Παπαβασιλείου, Ν. (2003). Διοίκηση δικτύων διανομής και Logistics. *Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.*
- Πιττά, Μ, (2007). «Η κατανομή των ΑΞΕ στην περιφέρεια της Ε.Ε.», Διαδακτορική Διατριβή, *Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.*
- Ρουμελιώτης, Π., (1978), Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και Υπερκοστολογήσεις-Υποκοστολογήσεις στην Ελλάδα, *Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.*
- Χατζηδημητρίου Ι., (2003), Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, *Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη*

Ξενόγλωσση

- Agosin, M. R., & Machado, R. (2005). Foreign investment in developing countries: does it crowd in domestic investment?. *Oxford Development Studies*, 33(2), 149-162.
- Altomonte, C., & Guagliano, C. (2003). Comparative study of FDI in Central and Eastern Europe and the Mediterranean. *Economic Systems*, 27(2), 223-246.
- Bengoa, M., & Sanchez-Robles, B. (2003). Foreign direct investment, economic freedom and growth: new evidence from Latin America. *European journal of political economy*, 19(3), 529-545.

- Bevan, A. A., & Estrin, S. (2004). The determinants of foreign direct investment into European transition economies. *Journal of comparative economics*, 32(4), 775-787.
- Blomström, M., Kokko, A., & Zejan, M. (1994). Host country competition, labor skills, and technology transfer by multinationals. *Review of World Economics*, 130(3), 521-533.
- Borensztein, E., De Gregorio, J., & Lee, J. W. (1998). How does foreign direct investment affect economic growth? 1. *Journal of international Economics*, 45(1), 115-135.
- Caves, R. E. (1971). International corporations: The industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38(149), 1-27.
- De Mello, L. R. (1999). Foreign direct investment-led growth: evidence from time series and panel data. *Oxford economic papers*, 51(1), 133-151.
- Deok-Ki Kim, D., & Seo, J. S. (2003). Does FDI inflow crowd out domestic investment in Korea?. *Journal of economic studies*, 30(6), 605-622.
- Dunning, J. H. (1998). Location and the multinational enterprise: a neglected factor?. *Journal of international business studies*, 29(1), 45-66.
- Hymers, S. (1960). On multinational corporations and foreign direct investment. *The Theory of Transnational Corporations*. London: Routledge for the United Nations.
- Kent, T., & Omar, O. (2003). Non-Store and Internet Retailing. In *Retailing* (pp. 491-518). Palgrave, London.
- Kokkinou, A., & Psycharis, I. (2004). Foreign direct investments, regional incentives and regional attractiveness in Greece.
- Koutantou, A. (2013). "Greek toy retailer Jumbo says full-year profit drops 24 pct". *Reuters*. Retrieved 18 June 2018.
- Lee, H. L., & Whang, S. (2001, November). E-business and supply chain integration. In *Stanford Global Supply Chain Management Forum* (Vol. 2).
- Levy, M., Grewal, D., Koppalle, P. K., & Hess, J. D. (2004). Emerging trends in retail pricing practice: implications for research.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2001). *Retailing Management*, Richard D. Irwin Inc.

McGoldrick, P. J., & Davies, G. (1995). *International retailing: Trends and strategies*. Financial Times.

Siems, T. F. (2005). Who supplied my cheese? Supply chain management in the global economy. *Business Economics*, 40(4), 6-21.

Tersine, R. J. (1994). *Principles of inventory and materials management*. P

Vu, T. B., & Noy, I. (2009). Sectoral analysis of foreign direct investment and growth in the developed countries. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 19(2), 402-413.

Walters, R. G. (1991). Assessing the impact of retail price promotions on product substitution, complementary purchase, and interstore sales displacement. *The Journal of Marketing*, 17-28.

Walters, R. G., & Rinne, H. J. (1986). An empirical-investigation into the impact of price promotions on retail store performance. *Journal of Retailing*, 62(3), 237-266.

Yadav, M. S., & Seiders, K. (1998). Is the price right? Understanding contingent processing in reference price formation. *Journal of Retailing*, 74(3), 311.

Διαδικτυακή

- Αύξηση 5% των πωλήσεων για το Jumbo Κύπρου, (2018), *www.kathimerini.gr*. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.com.cy/gr/oikonomiki/epixeiriseis/ayxisi-5-ton-poliseon-gia-to-jumbo-kyproy>
- Τέσσερα τα μυστικά της επιτυχίας για τον Mr Jumbo, εκτός από τη διαφήμιση, μέσα στην οικονομική κρίση, (2011), *www.kathimerini.gr*. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/439474/article/oikonomia/epixeirhseis/tessera-ta-mystika-ths-epityxias-gia-ton-mr-jumbo-ektos-apo-th-diafhmish-mesa-sthn-oikonomikh-krish>
- Ετήσια οικονομική έκθεση του ομίλου Jumbo A.E.E. (2017). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα της εταιρείας Jumbo: http://corporate.e-jumbo.gr/uploads/158371/0694_jumboannualreport_30062017_gr.pdf

- Εξαμηνιαία έκθεση οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας Jumbo A.E. Διαθέσιμο στο: http://www.jumbo.gr/pdfs/oikonomikes-katastaseis/omilou-mitrikis/JumboSAFinStatFull_Notes_H12012GR
- http://www.jumbo.gr/pdfs/parousiaseis/JUMBOAnnualPresentationOct11_225.pdf
- http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument
- www.enikonomia.gr/economy/187785,eurostat-poia-krati-meli-echoun-to-megalytero-meridio-sto-aep-tis.html
- [el.wikipedia.org/wiki/Κατάλογος_χωρών_ανά_AEΠ_\(ονομαστικό\)](http://el.wikipedia.org/wiki/Κατάλογος_χωρών_ανά_AEΠ_(ονομαστικό))
- economy.cyprustimes.com/2018/01/11/pleonasma-e03-dis-sto-isozygiotrechouson-synallagon-stin-kypro
- www.cna.org.cy
- <http://mof.gov.cy/gr/οικονομικοί-δείκτες/μακροοικονομικά/βασικοί-οικονομικοί-δείκτες/δημοσιονομικό-ισοζύγιο>