

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΠΟΘΗΚΩΝ ΣΤΗΝ ΡΟΥΜΑΝΙΑ

Ντουμπρέσκου Ρ. Αλεξάνδρα

Σημαντικοί Όροι: Διεθνές μάρκετινγκ, άμεση ξένη επένδυση, παράγοντες καθορισμού στρατηγικής, ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, έρευνα αγοράς, Ρουμανία, βιομηχανικές υπηρεσίες, στρατηγική μάρκετινγκ, μίγμα επικοινωνίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να αναπτύξει ένα υπόδειγμα ανάλυσης όλων των παραμέτρων που θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν κατά την ανάλυση στρατηγικής μάρκετινγκ μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον διεθνή χώρο με έμφαση στον τομέα των βιομηχανικών υπηρεσιών. Σκοπός λοιπόν της παρούσας είναι να προσφέρει στον αναγνώστη μια ολοκληρωμένη πρόταση, βάση της οποίας να έχει την δυνατότητα ανάπτυξης ενός αποτελεσματικού σχεδίου μάρκετινγκ.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελεί το θεωρητικό υπόβαθρο όπου περιγράφονται αναλυτικά οι παράμετροι που επηρεάζουν την στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης που δραστηριοποιείται στο εξωτερικό. Στο δεύτερο μέρος, που είναι και το πρακτικό, αναλύεται η κατάσταση του περιβάλλοντος της Ρουμανίας και το Case Study της ανάπτυξης στρατηγικής μάρκετινγκ μιας εταιρείας που δραστηριοποιείται στον χώρο των βιομηχανικών αποθηκών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η χάραξη της στρατηγικής μάρκετινγκ στον διεθνή χώρο συγκεντρώνει ένα υψηλό παράγοντα κινδύνου καθώς η δυνατότητα πρόβλεψής των μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι περιορισμένη εφ' όσον επηρεάζονται από διαφορετικές συνθήκες και καταστάσεις κάθε φορά. Για τον λόγο αυτό η επιχείρηση που θα προβεί σε άμεση ξένη επένδυση θα πρέπει να προχωρήσει βάσει ενός αναλυτικού στρατηγικού σχεδιασμού.

Βασικό εμπόδιο στην γενικότερη βιομηχανική ανάπτυξη της Ρουμανίας από το 1989 στάθηκε η σχετικά χαμηλή ελκυστικότητα της χώρας. Βέβαια, η οικονομική ανάκαμψη που ξεκίνησε από το 2000 διακρίνεται από σαφή προσπάθεια δημιουργίας ενός προβλέψιμου, αντιπληθωριστικού περιβάλλοντος. Η προοπτική εισόδου της Ρουμανίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση δημιουργεί θετικό κλίμα επενδύσεων αν και η είσοδος των 10 χωρών το 2003 αναμένεται να λειτουργήσει ανταγωνιστικά ως προς την χώρα καθώς τα κίνητρα είναι μεγαλύτερα στις χώρες αυτές. Η εμπιστοσύνη που παράγεται από την πρόσκληση της Ρουμανίας στο NATO ενισχύει τις πιθανότητες της επιτυχίας αλλά η εφαρμογή των μέτρων μεταρρύθμισης πρέπει να συνεχίσει να επιτρέπει τις αυξήσεις στη άμεση ξένη επένδυση και να ευθυγραμμίζει τη Ρουμανία με τις υπόλοιπες χώρες στην διαδικασία προσχώρησης της στην Ε.Ε.

Η εμφάνιση και η σταθεροποίηση του τμήματος μιας νέας τάξης ευπόρων ατόμων έχουν υποκινήσει τη διαδικασία επένδυσης. Αναμένεται η ανάπτυξη του νέου αυτού κοινωνικού στρώματος θα κινήσει θετικά την ζήτηση παράλληλα με την αύξηση της αγοραστικής δύναμης του πληθυσμού λόγω της μείωσης του πληθωρισμού. Παράλληλα, διακρίνεται σαφή τάση ανασχεδιασμού του νομοθετικού πλαισίου προς την μείωση γραφειοκρατίας και αύξηση διαφάνειας που δημιουργεί έδαφος για πιο ευκολότερη πρόσβαση ξένων επενδυτών. Τέλος, η Ρουμανία αναμένεται ότι θα παραμείνει μια από τις χαμηλότερες σε εργατικό κόστος χώρες στην περιοχή ενώ με τα πρότυπα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη Ρουμανία, η χώρα προσφέρει μια μεγάλη ομάδα του τεχνικά ειδικευμένου εργατικού δυναμικού.

Είναι εντυπωσιακή η είσοδος μεγάλου αριθμού ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην αγορά της Ρουμανίας. Σε αυτές τις χώρες άλλωστε, οι Έλληνες έχουν από αιώνες αναπτύξει την επιχειρηματική δραστηριότητά τους εκεί και επανέρχονται μετά από ένα διάστημα περίπου ογδόντα ετών. Οι ελληνικές εταιρίες θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν οτιδήποτε χρόνο που είναι ακόμα διαθέσιμος για να καθιερωθούν στις πρώτες θέσεις σε αγορές ιδιαίτερες (niche markets), δημιουργώντας κατά συνέπεια εμπόδια εισόδου στους αργοπορημένους. Αυτό είναι ευκαιρία να αποκομιστεί μέσα από τα οφέλη των συμπράξεων μεταξύ ελληνικών εταιριών.

Η αγορά αποθηκών στο Βουκουρέστι βρίσκεται στην φάση της ανάπτυξης αλλά η ανάπτυξη εξελίσσεται χαοτικά και δεν εκπληρώνονται πάντα οι απαιτήσεις της ζήτησης για σύγχρονους αποθηκευτικούς χώρους. Επίσης δεν υπάρχει ισορροπία μεταξύ των εταιριών καθώς είναι πολύ μεγάλες εταιρείες που παρέχουν αποθηκευτικούς χώρους αλλά και μικρές και παλαιοί δημόσιοι χώροι. Η κύρια παράμετρος της τωρινής βιομηχανικής αγοράς είναι η αντίθεση μεταξύ της αυξανόμενης ανάγκης για αποθήκευση υψηλού επιπέδου και χώρου παραγωγής σε συνύπαρξη με τον υψηλό βαθμό διαθεσιμότητας μη χρησιμοποιημένων χώρων που ανήκουν σε κρατικές επιχειρήσεις. Συγχρόνως το σχετικό αγοραστικό ενδιαφέρον σε μοντέρνους χώρους κρατά το επίπεδο των ενοικίων υψηλό. Όσο ο προϋπολογισμός πολλών διανομέων είναι υποβαθμισμένος, σε σχέση με τις απαιτήσεις της αγοράς, μερικοί νέοι χώροι είναι δύσκολο να ενοικιαστούν και κινδυνεύουν από αδυναμία ενοικίασης.

Για τις επιχειρήσεις στον τομέα αποθηκών δεν είναι υψηλά τα εμπόδια εξόδου καθώς οι χώροι μπορούν να επανασχεδιαστούν να μετατραπούν σε βιομηχανικούς χώρους χωρίς υψηλό κόστος κεφαλαίων. Αντίθετα υπάρχουν σημαντικά εμπόδια εισόδου καθώς η επένδυση στον τομέα των αποθηκών απαιτεί μια έκταση γης αρκετά μεγάλων διαστάσεων με πρόσβαση για τα μεταφορικά μέσα, επίσης πρόσβαση σε νερό, ηλεκτρικό ρεύμα, φυσικό αέριο, τηλεπικοινωνίες. Παράλληλα είναι υψηλό το ποσό της αρχικής επένδυσης για την αγορά της βιομηχανικής έκτασης αλλά και για τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την αγορά των πρώτων υλών για την ανέγερση του κτηρίου της

αποθήκης. Τέλος η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία καθώς οι σύγχρονες αποθήκες απαιτούν υψηλές προδιαγραφές σχεδιασμού (Know how). Όσον αφορά την δύναμη προμηθευτών και αγοραστών η δύναμη τους θεωρείται χαμηλή. Παράλληλα η ανάπτυξη υποκατάστατων προϊόντων-υπηρεσιών όσον αφορά τις βιομηχανικές αποθήκες είναι δυνατή μόνο αναπτύσσοντας μια στρατηγική άμεσης παραγωγής και πώλησης (just in time) και από μια διαφορετική οπτική γωνία ως υποκατάστατο μπορεί να ληφθεί η μεταφορά κεντρικών αποθηκών σε γειτονικές χώρες όπως η Ουγγαρία και η Τσεχία.

Η τοπική πολιτική ενοικίων έχει εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια σε ένα επαγγελματικό επίπεδο πολύ κοντά σε αυτό του διεθνούς στερεώματος καθώς οι απαιτήσεις έχουν αρχίσει να εξελίσσονται. Οι περισσότεροι όροι ενοικίασης είναι διαπραγματεύσιμοι, οι τιμές εξαρτώνται από την περίοδο ενοικίασης και την περιοχή καθώς και από τις προκαταβολικές πληρωμές.

Η εταιρεία ELCYROM REALTY & DEVELOPMENT S. A. ιδρύθηκε στην Ρουμανία από μια ομάδα ελλήνων έμπειρων Πολιτικών Μηχανικών, Αρχιτεκτόνων και Εργολάβων. Η εταιρεία συστάθηκε το 1998 με σκοπό να διασφαλίσει την δραστηριοποίηση στην Ρουμανία της διοικητικής ομάδας σε μελέτες και έργα σε τομείς αποθηκών, ψυκτικών θαλάμων, βιομηχανικών κτιρίων, γραφείων. Το πρώτο μεγάλο βήμα προς την επίτευξη του στόχου της επιχειρηματικής ιδέας ήταν η απόκτηση της βιομηχανικής έκτασης, το Κέντρο Απόλλωνας (Apollo Center), που προαπαιτείται για την κατασκευή αποθηκών. Η παροχή των παραπάνω υπηρεσιών δεν θα ήταν δυνατή εάν δεν υπήρχε η γνώση και η εμπειρία κατασκευής των χώρων αποθηκών που προαπαιτεί ορισμένα τεχνικά στάνταρ κατασκευής ώστε η αποθήκη να θεωρηθεί κατηγορίας Α.

Η επιτυχία της στρατηγικής για το «Apollo Center» θα στηριχτεί στα ακόλουθα δυνατά σημεία: βρίσκεται στο νοτιοανατολικό μέρος του Βουκουρεστίου σε έναν χώρο επαρκούς επιφάνειας χωρίς να απαιτεί σημαντική εκκαθάριση περιοχής πριν από την κατασκευή. Επίσης έχει καθαρό αρχείο ιδιοκτησίας και απολαμβάνει διαθεσιμότητα όλων των αστικών χρησιμοτήτων (ρεύμα, νερό). Ένα σημαντικό θετικό σημείο αποτελεί το γεγονός ότι έχουν ληφθεί όλες οι

προαπαιτούμενες άδειες κατασκευής, βιομηχανικής εκμετάλλευσης, πολεοδομίας, άδειες από την νομαρχία και το δημαρχείο. Η έκταση εκμεταλλεύεται πλήρως την άμεση πρόσβαση σιδηροδρόμων, τις πλατφόρμες φόρτωσης, τα δευτεροβάθμια κεντρίσματα ραγών που είναι σημαντικά πλεονεκτήματα από την άποψη των εγκαταστάσεων μεταφορών. Τέλος η θέση της είναι στην εγγύτητα μιας υπό κατασκευή εθνικής οδού.

Από την άλλη πλευρά στον σχεδιασμό θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν κάποια αδύνατα σημεία: το γεγονός ότι είναι μακριά από τους αερολιμένες και έχει δύσκολη τρέχουσα πρόσβαση για τα αυτοκίνητα/ φορτηγά λόγω του κακού οδικού δικτύου και ένα πρόβλημα που επηρεάζει όλο το Βουκουρέστι, το σύστημα τηλεπικοινωνιών το οποίο παρέχει ανεπαρκείς υπηρεσίες καθώς το σύστημα είναι συνολικά ξεπερασμένο και εσφαλμένα διοικούμενο.

Οι στόχοι της στρατηγικής μάρκετινγκ για το «Apollo Center» είναι:

- ✓ Πληρότητα ενοικίασης των αποθηκευτικών χώρων.
- ✓ Αύξηση αναγνωρισιμότητας του ονόματος του συγκροτήματος αποθηκών «Apollo Center»

Η αγορά στόχος που καθορίζεται αποτελείται από: Εταιρείες διανομής (logistics & distribution companies) κατά 50%, Ελληνικές βιομηχανίες – εμπορικές επιχειρήσεις, εταιρείες διανομής κατά 25% και Βιομηχανίες κατά 15%, επίσης 5% απαρτίζεται από εταιρείες Λιανικής πώλησης και 5% από εταιρείες e-commerce και εταιρείες που εμπορικής δραστηριοποιούνται μέσω καταλόγων, τηλεμάρκετινγκ. Το «Apollo Center» θα πρέπει να τοποθετηθεί στην αγορά ως ο αποθηκευτικός χώρος που προσφέρει υπηρεσίες αποθήκευσης υψηλών προδιαγραφών. Τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ αναπτύχθηκαν σύμφωνα με τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της αγοράς στόχου που έχουν προσδιοριστεί. Η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η εταιρεία για την διάθεση των υπηρεσιών αποθήκευσης καθορίζεται από το ύψος τιμών της αγοράς.

Είναι αναμενόμενο ότι μια μικρομεσαία επιχείρηση δεν έχει την δυνατότητα ανάπτυξης ξεχωριστών τμημάτων δημοσίων σχέσεων, μάρκετινγκ και

πωλήσεων. Στη υπό εξέταση εταιρεία λόγω του τεχνικού προσανατολισμού του αντικειμένου δεν έχει μέχρι στιγμής αναπτυχθεί τμήμα μάρκετινγκ ούτε πωλήσεων. Βασικός άξονας του προγράμματος μάρκετινγκ αποτελεί η ανάπτυξη ενός πυρήνα συντονισμού και επικοινωνίας καθώς υπάρχει μικρή εμπειρία σε θέματα προβολής και δημοσίων σχέσεων. Κρίνεται επιτακτική η ανάγκη δημιουργίας τουλάχιστον μίας νέας θέσης εργασίας με αρμοδιότητες τμήματος Μάρκετινγκ. Στην συνέχεια θα αναπτυχθεί το μίγμα επικοινωνίας με δραστηριότητες όπως καταχωρίσεις, σελίδα στο διαδίκτυο, συμμετοχή σε εκθέσεις, αποστολή δελτίων τύπου και δημιουργία διαφημιστικού εντύπου.

<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u>	<u>1</u>
<u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</u>	<u>2</u>
<u>ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ.....</u>	<u>10</u>
<u>1 ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....</u>	<u>10</u>
1.1 ΑΜΕΣΗ ΞΕΝΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	11
1.1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ.....	11
1.2 ΕΙΔΗ ΑΜΕΣΗΣ ΞΕΝΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	12
1.3 ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΞΕΝΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	12
1.3.1 MARKET IMPERFECTIONS (INTERNALIZATION THEORY)	12
1.3.2 FOLLOW THE LEADER.....	13
1.3.3 THE PRODUCT CYCLE THEORY	14
1.3.4 ECLECTIC PARADIGM	14
1.3.5 ΤΟ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	15
<u>2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</u>	<u>17</u>
2.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΕΣ-ΤΟ ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	17
2.1.1 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ- ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ.....	17
2.1.2 ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	23
2.1.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ-ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	25
2.1.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ	33
2.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (PORTER'S FIVE FORCES).....	34
2.2.1 ΠΙΘΑΝΗ ΕΙΣΟΔΟΣ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	35
2.2.2 ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	36
2.2.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ – ΑΠΕΙΛΗ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ.....	38
2.2.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	39
2.2.5 Η ΕΚΤΗ ΔΥΝΑΜΗ	41
<u>3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</u>	<u>44</u>
3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ - ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	45
3.2 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ	47
3.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ.....	52
3.3.1 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	53
3.3.2 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	53
3.3.3 ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΔΥΝΗΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ 54	
3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ (BENCHMARKING)	60
<u>4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....</u>	<u>62</u>
4.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΟΡΑΜΑ, ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	63

4.2	Η ΑΓΟΡΑ	63
4.2.1	Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	64
4.2.2	ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ (STRATEGIC GROUPS).....	64
4.2.3	ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ (MARKET SEGMENTATION)	66
4.2.4	Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΖΗΤΗΣΗ.....	67
4.3	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	68
4.4	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	79
4.4.1	ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	79
4.4.2	ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	80
5	<u>ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ.....</u>	114
6	<u>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ - ΕΦΑΡΜΟΓΗ - ΕΛΕΓΧΟΣ</u>	115
	<u>ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ</u>	117
7	<u>ΞΕΝΕΣ ΑΜΕΣΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ.....</u>	117
7.1	ΕΞΕΛΙΞΗ ΑΜΕΣΗΣ ΞΕΝΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΤΗΝ ΔΕΚΑΕΤΙΑ 1990-2000	118
7.2	Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΞΕΝΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ	119
7.3	ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	121
7.4	ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΡΟΥΜΑΝΙΑ.....	123
8	<u>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</u>	129
8.1	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	129
8.2	ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	146
8.2.1	ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	146
8.2.2	ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	147
8.3	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	185
9	<u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....</u>	191
10	<u>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....</u>	194
10.1	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΚΤΑΣΗΣ	195
10.2	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΚΤΑΣΗΣ –APOLLO CENTER	196
10.3	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΚΤΑΣΗΣ - APOLLO CENTER	198
11	<u>ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ</u>	199
11.1	ΕΙΣΟΔΟΣ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ –ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ... ..	199
11.2	ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ.....	200
11.3	ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ – ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	201
11.4	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	202
12	<u>ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ.....</u>	203
12.1	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΒΟΥΚΟΥΡΕΣΤΙΟΥ	203

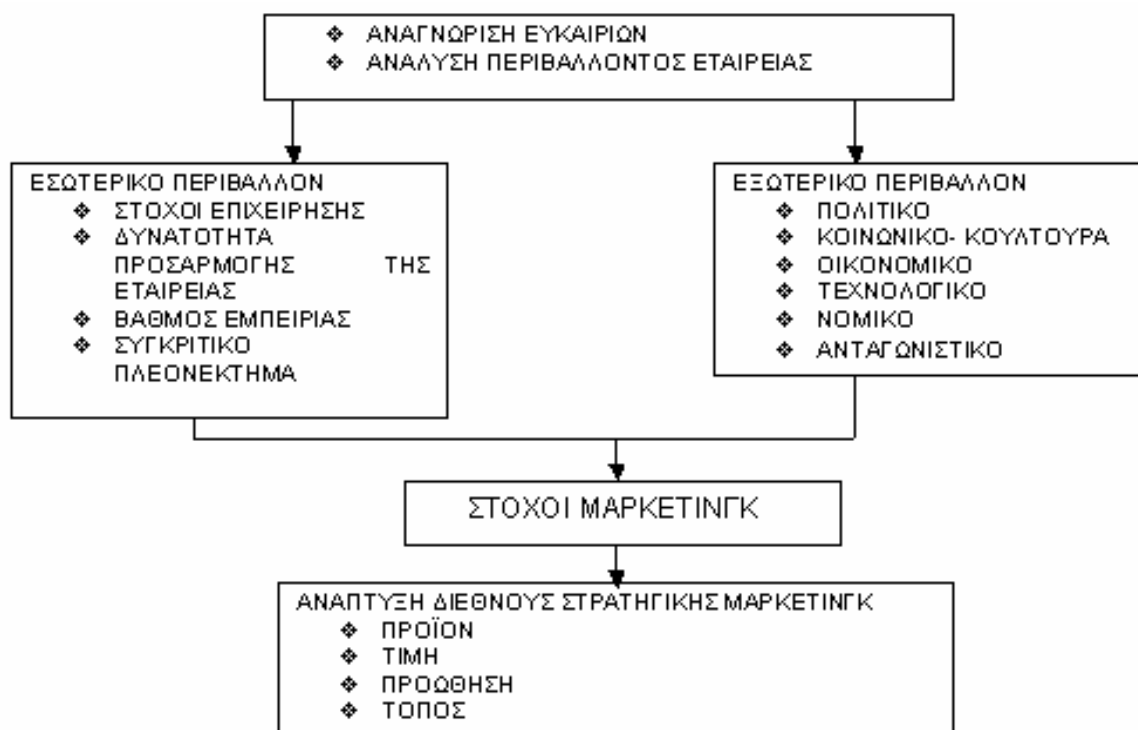
12.1.1	ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	203
12.1.2	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	205
12.1.3	ΖΗΤΗΣΗ	206
12.1.4	ΠΡΟΣΦΟΡΑ	207
12.2	ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑΣ.....	207
12.3	ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΝΟΙΚΙΑΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	208
12.4	ΑΠΟΘΗΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ Α ΚΑΙ Β – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ.....	210
13	<u>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....</u>	215
13.1	ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ, ΣΤΟΧΟΙ	215
13.2	ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ	216
13.3	ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ	217
13.4	ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	219
13.4.1	ΥΠΗΡΕΣΙΑ – ΠΡΟΪΟΝ.....	219
13.4.2	ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	224
13.4.3	ΜΙΓΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	225
13.4.4	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ - ΕΛΕΓΧΟΣ.....	231
14	<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....</u>	234
15	<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</u>	248
15.1	ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	248
15.2	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	250

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

1 ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το διεθνές μάρκετινγκ είναι η άσκηση επιχειρηματικής δραστηριοτήτων με σκοπό τον σχεδιασμό , την τιμολόγηση και την κατεύθυνση των προϊόντων της επιχείρησης προς καταναλωτές περισσότερους του ενός έθνους. Η απλή έκφραση «καταναλωτές περισσότερους του ενός έθνους» συνεπάγεται διαφορετικές στρατηγικές και δραστηριότητες τις οποίες επιβάλλεται να χειριστεί η επιχείρηση. Παράλληλα οι αρχές και διαδικασίες του μάρκετινγκ παραμένουν ίδιες αλλά αντίθετα το περιβάλλον στο οποίο απευθύνονται διαφοροποιείται. Η μοναδικότητα του διεθνή μάρκετινγκ οφείλεται ακριβώς στην διαφορετικότητα των προβλημάτων που αντιμετωπίζονται στο εκάστοτε περιβάλλον της κάθε χώρας.¹

Το έργο του διεθνούς μάρκετινγκ είναι πιο πολύπλοκο από το εγχώριο καθώς διαπραγματεύεται δύο επίπεδα «ανεξέλεγκτων» μεταβλητών. Είναι εμφανές ότι όπως και σε και σε εγχώριο επίπεδο το σύνολο του εξωτερικού περιβάλλοντος του γενικότερου και του άμεσου ανταγωνιστικού όπως θα αναλυθεί παρακάτω παρουσιάζει στοιχεία ρίσκου αλλά είναι φανερό ότι σε διεθνή επίπεδο το ρίσκο αυτό διπλασιάζεται καθώς η δυνατότητα πρόβλεψής τους είναι περιορισμένη καθώς οι μεταβλητές επηρεάζονται από διαφορετικές συνθήκες και καταστάσεις κάθε φορά. Από την άλλη πλευρά το σύνολο των μεταβλητών που είναι υπό τον έλεγχο του μάνατζερ είναι ο σχεδιασμός του προϊόντος, η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει , η προώθηση του και τα κανάλια διανομής του προϊόντος . Βέβαια τα στοιχεία αυτά προκύπτουν και προσαρμόζονται σύμφωνα με την μελέτη των εξωτερικών επιδράσεων τόσο στην αγορά όσο και στις προτιμήσεις των καταναλωτών.



1.1 ΑΜΕΣΗ ΞΕΝΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ

1.1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ

Η άμεση ξένη επένδυση συμβαίνει όταν μια επιχείρηση επενδύει άμεσα σε πάγια (facilities) με σκοπό να παράγει ένα προϊόν σε μία ξένη χώρα. Όταν ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο ενός ξένου νομικού προσώπου κατά ποσοστό τουλάχιστον 10%.²

1.2 ΕΙΔΗ ΑΜΕΣΗΣ ΞΕΝΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Οριζόντια άμεση επένδυση - Όταν η επένδυση στην οποία συμμετέχει η επιχείρηση αφορά στην ίδια δραστηριότητα με εκείνη στην οποία δρα η επιχείρηση στην χώρα της.

Κάθετη άμεση επένδυση - Όταν η επένδυση στην οποία συμμετέχει η επιχείρηση αφορά είτε προμήθεια πρώτων υλών για μια εγχώρια επιχείρηση (προς τα πίσω) είτε διανομή των προϊόντων μιας εγχώριας επιχείρησης (προς τα εμπρός).

1.3 ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΞΕΝΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

1.3.1 MARKET IMPERFECTIONS (INTERNALIZATION THEORY)³

Οι αδυναμίες της αγοράς είναι ο πιο παραδεκτός από τους οικονομολόγους παράγοντας άμεσης ξένης επένδυσης. Οι αδυναμίες της αγοράς (market imperfections) είναι παράγοντες που εμποδίζουν την αγορά να λειτουργήσει τέλεια. Η θεωρία είναι περισσότερο γνωστή ως Internalization theory ⁴ και αποδεικνύει γιατί ωθούνται οι επιχειρήσεις στην άμεση επένδυση απορρίπτοντας τις άλλες δυνατότητες ξένων επενδύσεων. Οι αδυναμίες της αγοράς λαμβάνουν δύο μορφές:

- α Όταν υπάρχουν εμπόδια ελεύθερης ροής των προϊόντων μεταξύ χωρών - γεγονός το οποίο συμβαίνει όταν η κρατική παρέμβαση είναι αρνητική ως προς την αύξηση των εισαγωγών και επιβάλλει υψηλούς δασμούς

αυξάνοντας έτσι το κόστος εξαγωγών προκαλώντας έμμεσα μια ροπή προς άμεση επένδυση.

- α Όταν υπάρχουν αδυναμίες πώλησης του know how - γεγονός το οποίο περιγράφει την αδυναμία της αγοράς να δεχτεί με διαφορετικό τρόπο την επένδυση με τρόπο που να εξασφαλίζει τον επενδυτή. Οι λόγοι είναι τρεις:
 - α Κίνδυνος να αποσπαστεί το know how από τον ανταγωνισμό
 - α Το Licensing δεν εξασφαλίζει τον επενδυτή ότι μπορεί να διατηρήσει τον έλεγχο του know how.
 - α Μπορεί το συγκεκριμένο know how να μην δίνει την δυνατότητα licensing.

1.3.2 FOLLOW THE LEADER

Η θεωρία της οποίας πρώτος υποστηρικτής ήταν ο Knickerboker⁵ επεξηγεί ότι στις ολιγοπωλιακές αγορές η αλληλεξάρτηση των επιχειρήσεων είναι τόσο μεγάλη που ακολουθούν τους ανταγωνιστές τους σε όλες τις στρατηγικές κινήσεις τους. Η θεωρία αποδεικνύει βέβαια ότι βάσει της αντιγραφόμενης συμπεριφοράς (imitative behavior) οι επιχειρήσεις προχωρούν σε άμεση επένδυση αυτό που δεν αποδεικνύει είναι γιατί δεν επιλέγουν την εξαγωγή ή το licensing.

1.3.3 THE PRODUCT CYCLE THEORY

Μία διαφορετική προσέγγιση αποτελεί η θεωρία του Vernon⁶ κατά την οποία η εγκατάσταση μίας επιχείρησης σε μια ξένη χώρα γίνεται από την χώρα που υπήρξε πρωτοπόρος στην παραγωγή του προϊόντων στην χώρα της. Ουσιαστικά ο Vernon υποστηρίζει ότι σε συγκεκριμένες φάσεις του κύκλου ζωής του προϊόντος και όταν η χώρα στόχος έχει φτάσει σε επίπεδα ανάπτυξης που η τοπική ζήτηση μπορεί να αντέξει το προϊόν η επιχειρήσεις επενδύουν άμεσα στην χώρα αυτή.⁷

Δηλαδή, όταν μια επιχείρηση έχει την ανάγκη (marketing factors) να αυξήσει τις πωλήσεις της (ή τον όγκο της) λόγω της ωριμότητας ή φθίνουσας πορείας της εγχώριας αγοράς επενδύει άμεσα σε μία ξένη χώρα που είναι αρκετά ανεπτυγμένη να παρουσιάσει ζήτηση για το συγκεκριμένο προϊόν.

1.3.4 ECLECTIC PARADIGM

Σε μια προσπάθεια να φέρει κοντά τις προηγούμενες θεωρίες ο Dunning⁸ αλλά και να δώσει μια νέα διάσταση, συσχέτισε τα πλεονεκτήματα της χώρας και τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης. Η επιχείρηση κατά το υπόδειγμα Ownership, Location, Internalization, επενδύει άμεσα σε μια ξένη χώρα όταν :

- α Έχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα - patents
- α Βρίσκει στην ξένη χώρα συγκεκριμένους θετικούς παράγοντες - πόρους (πρώτες ύλες, χαμηλού κόστους εργασία, δυνατότητα χρηματοδότησης)

- α) Θεωρείται πιο κερδοφόρο για την επιχείρηση να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα αυτά μόνη της.

Παράλληλα, η Νέα Θεωρία Διεθνούς Επιμερισμού της Εργασίας⁹ κατά την οποία οι επιχειρήσεις λόγω της στασιμότητας και του υψηλού κόστους στις ανεπτυγμένες οικονομίες επένδυσαν σε περιοχές με χαμηλό εργατικό κόστος. Βέβαια η θεωρία στηρίζεται στο ότι οι επιχειρήσεις είχαν ήδη το πλεονέκτημα ανάπτυξης του know how , τεχνολογίας και υψηλών επιπέδων παραγωγικής οργάνωσης. Η θεωρία εξηγεί μόνο επί μέρους το φαινόμενο ανόδου άμεσης επένδυσης και αναφέρεται κυρίως στις πολυεθνικές θεωρίες.

1.3.5 ΤΟ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ

Η άμεση επένδυση υποδηλώνει σε έναν βαθμό έλεγχο της επιχείρησης στην ξένη χώρα. Αυτό μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο περιορισμών ή αντίθετα ενθάρρυνσης από το περιβάλλον της χώρας δηλαδή από τον κρατικό μηχανισμό. Σε πολλές χώρες η διατήρηση δικαιωμάτων ιδιοκτησίας από ξένες επιχειρήσεις προκαλεί προβλήματα εθνικισμού που εκδηλώνεται με περιορισμό της ελευθερίας δράσης της επιχείρησης. Αντίθετα σε πολλές χώρες ο κρατικός μηχανισμός ενθαρρύνει τις ξένες επενδύσεις λαμβάνοντας φορολογικά μέτρα και διευκολύνοντας την ροή των πόρων από και προς την χώρα.¹⁰

1.3.5.1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Cateora P & Graham J.** - "International Marketing" Mc Graw Hill 1999
pg. 9-13
2. **Czinkota M. R., Rokaninen, Moffett M. H.** - "International Business" -
The Dryden Press 1996 pp 32-73
3. **Hill Charles W.** - "International Business, Competing in the global
marketplace" pg 185-187 & Czinkota M. R., Rokaninen, Moffett M. H. -
"International Business" - The Dryden Press 1996 pp50-60
4. **Hymer S. H.** – «The International Operations of National Firms»,
Cambridge MIT Press 1976, A.M. Rug man -Inside the multinationals
- "The Economics of internal markets" New York Columbia Press 1981
5. **Knickerbockers F. T.** - "The Oligopolistic Reaction and Multinational
Enterprise" -Harvard Business School Press 1973
6. **Vernon R.** - "International Investment and International Trade in the
Product Cycle" - Quarterly Journal of Economics, vol 80 pg. 190-207
7. **Czinkota M. R., Rokaninen, Moffett M. H.** - "International Business" -
The Dryden Press 1996 pg 47-48
8. **Dunning J.H.** - "Explaining International Production" - Hyman, 1988
9. **Schoenberger E.** - "Multinational Corporations and the new
International division of labor: A critical appraisal" - International
Regional Science Review, Vol 11 No2 1988, pg 105-119.
10. **Czinkota M. R., Rokaninen, Moffett M. H.** - "International Business" -
The Dryden Press 1996

2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους αναλύσεις, το ευρύτερο μάρκο περιβάλλον (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια χώρα) και το μικρό περιβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης).

Η παρακάτω ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος σκοπό έχει να προβάλλει την μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στο διεθνές επιχειρείν : να κατανοήσει και να ανιχνεύσει ευκαιρίες και απειλές επίσης να προσαρμοστεί αλλά και να αλλάξει στην προσπάθειά της να επιτύχει όχι απλά μια είσοδο σε μια νέα, ξένη αγορά αλλά και να την αναπτύξει. Μέσα από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος η επιχείρηση ανιχνεύει την ελκυστικότητα της αγοράς στην οποία σχεδιάζει την επένδυση μέσα από τρεις γενικότερες παραμέτρους: το ρίσκο, το κόστος και τα οφέλη τα οποία εμφανίζονται διάχυτα καθώς μελετάμε τις τέσσερις "πλευρές" του περιβάλλοντος.

2.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΕΣ-ΤΟ ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2.1.1 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ- ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ

Οι αναφορές στην οικονομική κατάσταση της εκάστοτε επιλεγμένης χώρας για άμεση επένδυση είναι σημαντικές καθώς οι πληροφορίες αυτές δημιουργούν το βασικό πλαίσιο της κατάστασης της χώρας, το επίπεδο ελκυστικότητας της. Αναφορικά με το οικονομικό περιβάλλον εξετάζονται τόσο στοιχεία κλειδιά όσο και το γενικότερο πολιτικό οικονομικό σύστημα και η δυναμική του καθώς η ανίχνευση της μελλοντικής εξέλιξής του προβάλλει τόσο τις ευκαιρίες όσο και τις απειλές βάσει των οποίων θα κριθεί η στρατηγική της επιχείρησης.

Οι αλλαγές των τελευταίων 20 ετών στο διεθνές οικονομικό τοπίο έχουν επιφέρει σημαντικές διαφορές οι οποίες επηρεάζουν όχι μόνο την εξέλιξη του διεθνούς τοπίου αλλά και την επί μέρους πολιτική και στρατηγική των επιχειρήσεων. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, η περιοχή του Ειρηνικού, η ΝΑΦΤΑ, η πτώση του κομμουνισμού και μαζί ουσιαστικά η λήξη του Ψυχρού Πολέμου έχουν διαμορφώσει ένα νέο οικονομικό-πολιτικό τοπίο. Η αλλαγή έγκειται σε μια διεθνοποίηση των αγορών, κάθε χώρα ανάλογα με τα υπάρχοντα εσωτερικά δεδομένα προσαρμόζεται και διαμορφώνει οικονομική πολιτική σε συνάρτηση με τις εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο. Για τις επιχειρήσεις το μήνυμα είναι ξεκάθαρο ο ανταγωνισμός μπορεί να υπεισέρχεται είτε από το εσωτερικό είτε πλέον από το εξωτερικό.¹¹

Για την επιχείρηση που θέλει να επενδύσει σε ξένη χώρα απαραίτητο είναι να ανιχνεύσει την ελκυστικότητα της επιλεγμένης χώρας αλλά και τις τάσεις σε διεθνές επίπεδο. Τα πρώτα βήματα στην κατανόηση του οικονομικού γίνεσθαι μιας χώρας είναι το πολιτικό σύστημα καθώς είναι άμεσα συνδεδεμένο με το οικονομικό σύστημα.

2.1.1.1 ΠΟΛΙΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Το πολιτικό σύστημα ορίζεται ως το σύστημα κυβέρνησης της χώρας. Παραδοσιακά διακρίνονται με βάση 2 διαστάσεις¹²¹³:

- ✓ Συλλογικότητα και ατομικότητα (Collectivism and Individualism)

✓ Δημοκρατικότητα ή Απολυταρχία

Συνήθως οι έννοιες αυτές είναι εσωτερικά συνδεδεμένες καθώς συστήματα που τονίζουν την συλλογικότητα είναι απολυταρχικά και συστήματα που βασίζονται στην ατομικότητα είναι δημοκρατικά. Παρόλα αυτά υπάρχει και μία γκριζα ζώνη ανάμεσά τους δηλαδή υπάρχει πιθανότητα να υπάρχουν δημοκρατικές κοινωνίες που εφαρμόζουν μια μίξη ατομικότητας και συλλογικότητας.

2.1.1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Το πολιτικό σύστημα καθορίζει το οικονομικό σύστημα σε σαφή συνάρτηση με τις διαστάσεις που προαναφέρθηκαν, καθώς η ιδεολογία η οποία αναπτύσσεται μέσα από το πολιτικό σύστημα έχει άμεσο αντικατοπτρισμό στο οικονομικό σύστημα, είναι δηλαδή στενά συνδεδεμένες. Για παράδειγμα, έχει παρατηρηθεί σε χώρες όπου οι ατομικοί στόχοι είναι πρωταρχικοί είναι πιο πιθανόν να συναντήσουμε ελεύθερη αγορά και αντίθετα σε συλλογικά συστήματα αναπτύσσεται ένα ελεγχόμενο οικονομικό σύστημα με έντονο κρατικό παρεμβατισμό.

Τα οικονομικά συστήματα θεωρητικά διακρίνονται σε:

- Ελεύθερη αγορά - Η παραγωγή και η ζήτηση λειτουργούν ελεύθερα από κρατική παρέμβαση και το σημείο ισορροπίας μεταξύ τους προσδιορίζει και το επίπεδο τιμών.
- Ελεγχόμενο σύστημα - Οι αποφάσεις σχετικά με το επίπεδο παραγωγής και ζήτησης λαμβάνονται από το κράτος «για το καλό του συνόλου». (Karl Marx - 1818-1883)¹⁴
- Μικτή οικονομία - Ορισμένοι κλάδοι ή υπό-κλάδοι λειτουργούν ελεγχόμενα και άλλοι υπακούν στους κανόνες της ελεύθερης αγοράς.

Ο διαχωρισμός αυτός είναι χρήσιμος αλλά άκαμπτos καθώς υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ των χωρών που κατατάσσονται στην ίδια κατηγορία.¹⁵

2.1.1.3 ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΔΟΣ

Πέρα από το γενικότερο πλαίσιο του γενικού πολιτικού και οικονομικού συστήματος θα πρέπει να αναλυθούν οι συγκεκριμένες κυβερνητικές οικονομικές πολιτικές που αφορούν την βιομηχανική δραστηριότητα. Κατά πόσο δηλαδή η κυβέρνηση ακολουθεί μια οικονομική πολιτική ευνοϊκή για τις επενδύσεις και την ανάπτυξη, ποια είναι τα συγκεκριμένα μέτρα που λαμβάνονται στην νομισματική και δημοσιονομική πολιτική. Ουσιαστικά τίθεται θέμα ανάλυσης της σχέσης μεταξύ οικονομικής πολιτικής και οικονομικής προόδου μέσα από την οποία διαφαίνεται η ελκυστικότητα της αγοράς.

Από την άλλη πλευρά είναι αποδεκτό ότι η καινοτομία (αφορά προϊόντα, διαδικασίες και τεχνικές) είναι το κλειδί της μακροπρόθεσμης οικονομικής προόδου.¹⁶ Άρα εάν μια χώρα είναι αποφασισμένη να ενθαρρύνει μακροπρόθεσμη οικονομική πρόοδο το επιχειρηματικό τοπίο πρέπει να ενθαρρύνει την γένεση καινοτομιών. Αυτό όμως οδηγεί σε ένα ερώτημα: Ποιο είναι το επιχειρηματικό περιβάλλον που οδηγεί στην καινοτομία; Οι υποστηρικτές της θεωρίας έχουν υποδείξει το σύστημα της ελεύθερης αγοράς ως κατάλληλο για την ανάπτυξη κινήτρων που οδηγούν σε καινοτομίες.¹⁷ Σε μία ελεύθερη αγορά το άτομο είναι ελεύθερο να κάνει πράξη μια προσωπική καινοτομική ιδέα δημιουργώντας μια δική του επιχείρηση. Παράλληλα οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις είναι ελεύθερες να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους μέσα από καινοτομίες. Άρα το άτομο ή η επιχείρηση έχει το κίνητρο του κέρδους

Αντίθετα σε ελεγχόμενες αγορές το κράτος διατηρεί απόλυτο έλεγχο όλων των μέσων παραγωγής και δεν λαμβάνει το άτομο άμεσα το κίνητρο καινοτομικής δραστηριότητας. Η έλλειψη κινήτρων θεωρείται ως η σημαντικότερη αιτία στασιμότητας στα κομμουνιστικά κράτη. Παράλληλα ίδια στασιμότητα παρατηρείται και σε μεικτές οικονομίες στους τομείς όπου το κράτος διατηρεί μονοπώλιο και έκανε υποχρεωτική την ιδιωτικοποίηση των κρατικών

μονοπωλίων. **Η ιδιωτικοποίηση** αναφέρεται στην διαδικασία μεταβίβασης επιχειρήσεων που είναι κρατική ιδιοκτησία σε ιδιώτες επενδυτές.

Για την εξέλιξη όμως της οικονομίας μέσα από την καινοτομία είναι απαραίτητη η νομική προστασία της. (θα αναλυθεί παρακάτω εκτενέστερα). Θεωρητικά το πολιτικό σύστημα που προστατεύει πιο επιτυχημένα τις εφευρέσεις είναι η δημοκρατία σε συνδυασμό με ένα οικονομικό σύστημα ελεύθερης αγοράς.¹⁸ Παρ' όλα αυτά υπάρχουν απολυταρχικά συστήματα τα οποία έχουν οδηγήσει σε γρήγορη οικονομική ανάκαμψη.

Συμπερασματικά πρέπει να τονιστεί ότι στην μελέτη ελκυστικότητας μίας χώρας είναι απαραίτητη η εξερεύνηση της αλυσίδας : καινοτομία - οικονομικό σύστημα- νομοθεσία προστασίας καινοτομιών- πολιτικό σύστημα- οικονομική πρόοδος καθώς ενώ υπάρχουν αντιρρήσεις όσον αφορά την σειρά με την οποία εμφανίζονται στην αλυσίδα που επιφέρει την οικονομική πρόοδο είναι όμως αποδεδειγμένη η συσχέτισή τους για το αποτέλεσμα αυτό.

2.1.1.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ

Παραδοσιακά η ιεράρχηση των χωρών γινόταν ανάλογα με το πολιτικό σύστημα και την προέκταση που είχε στην οικονομική ευημερία της χώρας και είχε ως εξής : οι Πρώτες Χώρες του Κόσμου οι ανεπτυγμένες Δυτικές χώρες, Οι Δεύτερες Χώρες οι κομμουνιστικές και οι Τριτοκοσμικές χώρες οι αναπτυσσόμενες με χαμηλό Α. Ε. Π.¹⁹.

Βέβαια η ιεράρχηση αυτή δεν είναι πλέον σε ισχύ καθώς σύμφωνα με την Διεθνή Τράπεζα η κατηγοριοποίηση των χωρών γίνεται με βάση το Κατά Κεφαλήν Α.Ε.Π (το σύνολο του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος σε αγαθά και υπηρεσίες διαιρούμενο με τον αριθμό των κατοίκων της χώρας) ο οποίος είναι βασικός οικονομικός δείκτης.

Το Κατά Κεφαλήν Α. Ε. Π. θεωρείται ο πιο απλός οικονομικός δείκτης ανάπτυξης και σημαντική είναι η επιμέρους σύνθεσή του, η τάση και ο ρυθμός μεταβολής του σε μία διάρκεια ετών η οποία συνεπάγεται την τάση της εξέλιξης της χώρας. Εμφανίζει όμως ορισμένες αδυναμίες οι οποίες καθιστούν υποχρεωτική την παράλληλη μελέτη και άλλων δεικτών ανάπτυξης. Συγκεκριμένα :

- Το Κατά Κεφαλήν Α.Ε.Π μπορεί να αποβεί απατηλός²⁰ δείκτης σε περιπτώσεις μεγάλης ανισότητας κατανομής του εισοδήματος.
- Σε πάρα πολλές αναπτυσσόμενες οικονομίες τα συστατικά στοιχεία είναι ανεπαρκή και αναξιόπιστα με αποτέλεσμα να είναι δύσκολος ο ακριβής υπολογισμός του.
- Συχνά ο κρατικός μηχανισμός αδυνατεί να ελέγξει απόλυτα το παραγόμενο προϊόν υπάρχει δηλαδή η πιθανότητα αφανούς παραγόμενης αξίας (ή εισοδημάτων).

Επομένως είναι θεμιτή η χρήση ενός σύνθετου δείκτη, ο Δείκτης Ανθρώπινης Ανάπτυξης, ο οποίος περιλαμβάνει επιμέρους δείκτες έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι αδυναμίες που προαναφέρθηκαν.²¹

Οι επί μέρους δείκτες είναι:

- Η μακροβιότητα μετρούμενη σε αναμενόμενη διάρκεια ζωής κατά την γέννηση.
- Το επίπεδο εκπαίδευσης μετρούμενο σε συνδυασμό του ποσοστού των ενηλίκων εγγράμματων.
- Το βιοτικό επίπεδο μετρούμενο με το Κατά Κεφαλήν Α.Ε.Π σε νόμισμα ίσης αγοραστικής αξίας .

Παράλληλα είναι θεμιτό να χρησιμοποιούνται και άλλοι οικονομικοί δείκτες κατά την μελέτη ελκυστικότητας της χώρας όπως : ποσοστά ανεργίας, πληθωρισμός, επίπεδο μισθών ανά οικονομία, ποσοστά επενδύσεων τόσο από εσωτερικούς φορείς όσο και ξένους.

2.1.1.4.1 ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ

Το ισοζύγιο πληρωμών μίας χώρας αντικατοπτρίζει τον βαθμό στον οποίο η χώρα συναλλάσσεται εμπορικά με άλλες χώρες και έχει την δυνατότητα να πληρώσει τις υποχρεώσεις της προς αυτές. Οι εισπράξεις και οι πληρωμές που συνεπάγονται οι συναλλαγές της χώρας με τις υπόλοιπες χώρες καταχωρούνται στο ισοζύγιο πληρωμών της χώρας. Όταν οι πληρωμές απ' όλες τις συναλλαγές ξεπερνούν τις εισπράξεις το ισοζύγιο λέγεται ότι είναι ελλειμματικό και όταν οι εισπράξεις ξεπερνούν τις πληρωμές είναι πλεονασματικό.

Το ισοζύγιο πληρωμών αποτελεί έναν δείκτη «υγείας» για την οικονομία καθώς δείχνει :

- Οι χώρες με τις οποίες συναλλάσσεται η χώρα ,
- Τα προϊόντα που εισάγει ή εξάγει η χώρα ,
- Ο ρυθμός μεταβολής του ελλείμματος ή πλεονάσματος διαχρονικά.

2.1.2 ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η πολιτική/ νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες.

Οι πολιτικές και νομικές αποφάσεις είτε από την μεριά που κάνει την επένδυση είτε από την πλευρά της χώρας που την δέχεται επηρεάζουν σημαντικά τις επιχειρηματικές αποφάσεις των συμβαλλομένων επιχειρήσεων σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας τους. Η νομοθεσία κάθε χώρας αποτελεί ένα ξεχωριστό και διαφορετικό σε κάθε περίπτωση σύνολο κανόνων με τους οποίους βρίσκεται αντιμέτωπη η επιχείρηση.

Η επιχείρηση αντιμετωπίζει σε μια ξένη χώρα πολιτικό ρίσκο δηλαδή, πιθανή έλλειψη σταθερότητας και συνέχειας της πολιτικής μίας χώρας η οποία μπορεί να αποτελέσει απειλή για την επιχείρηση και να την εμποδίσει να εκμεταλλευτεί κάποια επιχειρηματική ευκαιρία καθώς δίνει την δυνατότητα συχνών αλλαγών σε νομικά θέματα.

Το πολιτικό ρίσκο μπορεί να σχετίζεται με τρία κυρίως θέματα **ιδιοκτησίας, λειτουργίας και εισοδημάτων.**

Η ιδιοκτησία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την άμεση επένδυση και την ιδιοκτησία των παγίων στοιχείων (της περιουσίας) της εταιρείας στην ξένη χώρα. Προβλήματα κατάσχεσης , απειλές από εθνικιστικές οργανώσεις μπορούν να προκύψουν σε υψηλού πολιτικού κόστους περιβάλλον. Η διαδικασία περιορισμού των δικαιωμάτων της επιχείρησης και η προσπάθεια μόνο εγχώριας δραστηριότητας της επιχείρησης (domestication) είναι μια αναμενόμενη πολιτική τακτική μέσω της οποίας το κράτος απαιτεί μέρος της περιουσίας της επιχείρησης να ανήκει σε τοπικό νομικό πρόσωπο, το εισόδημα από την λειτουργία της επιχείρησης να παραμένει εντός συνόρων.

Όσον αφορά την **λειτουργία της επιχείρησης**, μέρος και πάλι της domestication τακτικής, πολιτικές αποφάσεις μπορεί και πάλι να απαιτούν την συνεργασία με τοπικούς προμηθευτές / πελάτες. Ουσιαστικά μέρος της λειτουργίας της επιχείρησης η παραγωγή, η διανομή ή το μάρκετινγκ ανατίθεται σε τοπικούς παράγοντες.

Τέλος το εισόδημα, θέμα άμεσα συνδεδεμένο με την οικονομική κατάσταση της χώρας είναι η δυνατότητα μετατροπής του **εισοδήματος** σε συνάλλαγμα και ο έλεγχος συναλλάγματος.

2.1.2.1 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Η νομοθεσία κάθε χώρας αποτελεί ένα ξεχωριστό και διαφορετικό σε κάθε περίπτωση σύνολο κανόνων με τους οποίους βρίσκεται αντιμέτωπη η επιχείρηση. Είναι σημείο κλειδί για την επιχείρηση να αναλυθεί η διάσταση της νομοθεσίας καθώς συνεπάγεται ρίσκο το οποίο πηγάζει από την ύπαρξη ή μη νομοθεσίας κατάλληλης για την προστασία της επιχειρηματικής δραστηριότητας

Οι διαφορές νομοθεσίας τις οποίες θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της η επιχείρηση αφορούν την ιδιοκτησία, τα είδη νομικών προσώπων, κανόνες φορολογίας και η εργατική νομοθεσία, ασφάλεια και υγιεινή στους χώρους εργασίας και τα δικαιώματα των εργαζομένων.

Το μάρκετινγκ ως λειτουργία της επιχείρησης επηρεάζεται σημαντικά από νομικά θέματα σχεδόν σε όλες τις διαστάσεις του μίγματος μάρκετινγκ καθώς νόμοι και κανόνες διέπουν την δυνατότητα ελέγχου των τιμών, το είδος και την συσκευασία του προϊόντος (θέματα υγιεινής και ασφάλειας) , το είδος της διαφήμισης και της προώθησης του. Επίσης σημαντικοί για το μάρκετινγκ είναι οι νόμοι που αφορούν τον ανταγωνισμό μεταξύ επιχειρήσεων (και προϊόντων)και την προστασία των εφευρέσεων / σημάτων.

2.1.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ-ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2.1.3.1 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ - ΟΡΙΣΜΟΙ

Το σύνολο εκείνο που συμπεριλαμβάνει την γνώση, πίστη, τέχνη , ηθική, παράδοση και άλλες ικανότητες που λαμβάνει ο άνθρωπος ως μέλος μίας

κοινωνίας. (Edward Taylor 1870). Το σύνολο των ερεθισμάτων (collective programming) του μυαλού που ξεχωρίζει τα μέλη μίας κοινωνικής ομάδας από μια άλλη. Άρα ο πολιτισμός, υπό αυτό τον ορισμό, συμπεριλαμβάνει συστήματα αξιών και οι αξίες αποτελούν τον θεμέλιο λίθο του πολιτισμού. (Hofstede 1984).

Το σύστημα αξιών (abstract ιδέες γύρω από το τι η ομάδα θεωρεί καλό, σωστό και επιθυμητό) και κανόνων (τι η κοινωνική ομάδα θεωρεί σωστή συμπεριφορά σε συγκεκριμένες καταστάσεις) ή στάσεων που είναι αποδεκτά από μία ομάδα ανθρώπων και που όταν συνδυάζονται αποτελούν έναν τρόπο ζωής. Όσο πιο βαθιά ριζωμένες είναι οι αξίες στις βασικές αντιλήψεις μιας κοινωνίας τόσο πιο σημαντική είναι η μελέτη τους για το διεθνές μάρκετινγκ. Ο Edward T Hall (1976) έκανε λόγο για κοινωνίες με υψηλή ομοιογένεια και αντίστοιχα με χαμηλή ομοιογένεια.

Από όλους τους ορισμούς συνεπάγεται η σημασία της ανάλυσης της κουλτούρας, ουσιαστικά των παραγόντων (στοιχείων) που την συνθέτουν καθώς μέσα από το πολιτιστικό περιβάλλον τα μέλη της κοινωνίας διαμορφώνουν αξίες, στάσεις, αντιλήψεις και τρόπους συμπεριφοράς στοιχεία τα οποία μας απασχολούν και από πλευράς καταναλωτών-μελών της κοινωνίας αλλά και από πλευράς εργαζομένων-μελών της κοινωνίας .

Η ανάλυση της κουλτούρας συνοψίζεται στους εξής παράγοντες:



2.1.3.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΗ ΔΟΜΗ

2.1.3.2.1 Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η κοινωνική δομή περιγράφει τον χαρακτηριστικό τρόπο με τον οποίο σχετίζονται τα μέλη κάθε κοινωνίας και έχει δύο διαστάσεις

Ο βαθμός έμφασης του ατόμου (individual) ή της ομάδας (group) σε μία κοινωνία -αντανακλάται όχι μόνο στην πολιτικό - οικονομική οργάνωση της κοινωνίας αλλά και στον τρόπο που τα μέλη της κοινωνίας αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους.

Οι κοινωνίες που αναπτύσσουν έντονο το στοιχείο του ατομικισμού εμφανίζουν θετικά στοιχεία όπως δυναμικότητα και επιχειρηματικότητα αλλά από την άλλη πλευρά έλλειψη δέσμευσης και δυσκολία συμμετοχής των μελών τους σε ομαδικές εργασίες.

Από την άλλη πλευρά οι κοινωνίες που αναπτύσσουν έντονο το στοιχείο της ομαδικότητας και της συνειδητοποιημένης κοινής ωφέλειας έχουν υψηλές αποδόσεις καθώς επιμερίζονται τους ρόλους στις ομάδες αυτές αλλά χαμηλό δυναμισμό και επιχειρηματικότητα.

- Παράλληλα σημαντική είναι η μελέτη των διαφορών που εμφανίζονται στον ρόλο της οικογένειας ως μικρότερο κύτταρο (ομάδα) της κοινωνίας όσον αφορά την δυναμική της επιρροής της στα μέλη της κοινωνίας, οι τάσεις και οι διαφορές του θεσμού σε κάθε κοινωνία.
- Ο βαθμός στον οποίο η κοινωνία είναι χωρισμένη σε κοινωνικές τάξεις - ιεραρχική δομή κοινωνικών στρωμάτων ανάλογα την οικονομική τους κατάσταση, το παρελθόν τους και το επάγγελμα. Για την μελέτη των επιδράσεων τα ζητούμενα είναι:
- Η δυνατότητα και η ευκολία μετακίνησης από ένα κοινωνικό στρώμα σε ένα άλλο.

- Η σημαντικότητα που έχει η κοινωνική δομή ως προς την επιχειρηματικότητα, δηλαδή πόσο έντονη είναι η συνείδηση της κοινωνικής τάξης και πόσο επηρεάζει τις σχέσεις των μελών της.

2.1.3.2.2 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά, μεταξύ άλλων, το μέγεθος τον πληθυσμού, τη γεωγραφική τον κατανομή, την ηλικιακή τον δομή και τη διανομή τον εισοδήματος. Το μέγεθος τον πληθυσμών είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας της δημογραφικής διάστασης διότι ολοένα και αυξάνεται και το άξιο προσοχής είναι ότι αυξάνεται στις μη αναπτυγμένες χώρες του πλανήτη. Αντίθετα στις αναπτυγμένες χώρες παρατηρείται μία αργή αλλά σταθερή μείωση του ρυθμού γεννήσεων με αποτέλεσμα μακροχρόνια να έχουμε μείωση του πληθυσμού παρά την αύξηση του μέσου όρου ζωής. Η ηλικιακή δομή διαδραματίζει μεγάλο ρόλο στη σύνθεση της κοινωνίας. Οι αναπτυγμένες κοινωνίες όλο και γηράσκουν λόγω της μακροβιότητας των ανθρώπων και της παρατηρούμενης υπογεννητικότητας.

Το εθνικό μίγμα αποτελεί επίσης έναν ιδιαίτερο παράγοντα της δημογραφικής διάστασης, καθώς πολλές χώρες απαρτίζονται πλέον από πολίτες διαφόρων εθνικοτήτων και φυλών. Σε αυτές τις χώρες, όπως και στη δική μας, κάθε επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της την κουλτούρα, τα ήθη, τα έθιμα και τις προκαταλήψεις της κάθε μειονότητας.

Η διανομή τον εισοδήματος τέλος επηρεάζει τη διαμόρφωση των κοινωνικών ομάδων, διαφοροποιώντας για παράδειγμα ακόμα και γεωγραφικές περιοχές ανάλογα με το ύψος του εισοδήματος. Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί θα πρέπει να μελετά τις δημογραφικές τάσεις, έτσι ώστε όχι μόνο να ανακαλύπτει ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευθεί προς όφελος της, αλλά και να προβλέπει επικείμενες απειλές.

2.1.3.3 ΘΡΗΣΚΕΙΑ

Η θρησκεία(το σύνολο αξιών και μυστηρίων που σχετίζονται με την αναζήτηση του Θείου) αντανακλάται στις αντιλήψεις της κοινωνίας ως προς την ζωή, την ηθικότητα, τους ρόλους του άνδρα και της γυναίκας.

Είναι θεμιτό να προσδιοριστούν οι ακόλουθες επιρροές της θρησκείας όσον αφορά την μελέτη μίας κοινωνίας:

- Ø Εάν η επιτυχία, η επιχειρηματικότητα(το well being,) η εργασία, ο δυναμισμός αποτελούν θετικές έννοιες ή όχι
- Ø Ως προς την χρήση ή μη συγκεκριμένων προϊόντων.
- Ø Ποιες είναι οι θρησκευτικές αργίες.
- Ø Ο ρόλος της γυναίκας και του άνδρα.

2.1.3.4 ΓΛΩΣΣΑ

Βασικό στοιχείο στην μελέτη μίας κοινωνίας αποτελεί η γλώσσα καθώς μέσα από την γλώσσα αντανακλάται η φύση και οι αξίες της. Η γλώσσα αντικατοπτρίζει στοιχεία για τον τρόπο που η κοινωνία αντιλαμβάνεται τον κόσμο. Η γλώσσα διακρίνεται σε:

- Ø Ομιλούμενη γλώσσα
- Ø Σημαντική η αντίληψη της για το Διεθνές Μάρκετινγκ καθώς μη ακριβείς μεταφράσεις και αρνητικοί συνειρμοί μπορεί να είναι καθοριστικοί.
- Ø Επικοινωνία μέσα στην επιχειρησιακή οικογένεια και με τους άμεσους εξωτερικούς συνεργάτες.
- Ø Ευκολία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγηση τους.
- Ø Επαφή με την τοπική κοινωνία των μελών της επιχείρησης

Γλώσσα του σώματος - Αναφέρεται στην μη λεκτική επικοινωνία μίας κοινωνίας.
Έχει τις ακόλουθες διαστάσεις:

- ∅ Χειρονομίες, στάση του σώματος, εκφράσεις προσώπου, χειραψίες - λαμβάνουν διαφορετικές ερμηνείες σε κάθε κοινωνία.
- ∅ Χρόνος - ακρίβεια συναντήσεων.
- ∅ Χώρος - απόσταση που οι ομιλητές αντιλαμβάνονται ως σωστή.
- ∅ Φιλία- διαπροσωπικές σχέσεις συνεργατών εκτός εργασίας- σε ορισμένες κοινωνίες θεωρούνται απαραίτητες.



2.1.3.5 ΠΑΙΔΕΙΑ

Η παιδεία λαμβάνει έναν ρόλο κλειδί στην διαμόρφωση της αντίληψης των ατόμων πέρα από την γενικότερη καλλιέργεια όσον αφορά τις γνώσεις που του προσφέρει. Η παιδεία συμπληρώνει τον ρόλο της οικογένειας όσον αφορά την κοινωνικοποίηση του νέου μέλους ως προς τις αξίες και τους κανόνες της κοινωνίας. Μέσα από το εκπαιδευτικό σύστημα τα μέλη της κοινωνίας λαμβάνουν γνώσεις και ως προς την κοινωνικό - πολιτική φύση της κοινωνίας όπως οι υποχρεώσεις του πολίτη, δημιουργούνται πρότυπα και ιδανικά αποδεκτά στο κοινωνικό σύνολο και έμμεσα διδάσκονται τρόποι συμπεριφοράς αποδεκτούς από το κοινωνικό σύνολο.

Στην μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σημαντικό να προσδιοριστεί το επίπεδο μόρφωσης που προσφέρει το εκπαιδευτικό σύστημα ως προς:

- Το γνωστικό περιεχόμενό του όσον αφορά τους καταναλωτές απασχολεί το διεθνές μάρκετινγκ τόσο ως προς το προϊόν αλλά και ως προς την προώθησή του.
-
- Το επίπεδο μόρφωσης που προσφέρει το εκπαιδευτικό σύστημα ως πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος χώρας (Porter 1990 Competitive Advantage of Nations). Η προσβασιμότητα σε ένα σύστημα πολύπλευρης παιδείας μπορεί να δώσει το προβάδισμα ως προς την εθνική οικονομική επιτυχία. Επίσης, η ύπαρξη υψηλά καταρτισμένου προσωπικού αποτελεί παράγοντα προσέλκυσης ξένων επενδύσεων.

2.1.3.6 ΣΥΝΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ

Οι αλλαγές συνηθειών αλλά και η καταγραφή των παραδόσεων μπορεί να αποτελέσει σημαντική πληροφόρηση στο στην μελέτη του περιβάλλοντος μίας χώρας . Ενδεικτικά στοιχεία κλειδιά μπορεί να αποτελέσουν συνήθειες γύρω από τον τρόπο χρήσης προϊόντων, από τον τρόπο προβολής τους , από τον τρόπο συσκευασίας τους.

Οι παραδόσεις δημιουργούν αντιλήψεις και στάσεις οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν όχι μόνο αποφάσεις αλλά και τις διαπροσωπικές σχέσεις των επιχειρηματιών όταν αφορούν τυχερές μέρες ή διάφοροι αρνητικοί συνειρμοί που σχετίζονται με χώρο, χρόνο, ξένα προϊόντα (ή ξένους επενδυτές) και τον τόπο από τον οποίο εισάγονται (country of origin effect)²².

2.1.3.7 ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ – ΤΕΧΝΗ

Στις περισσότερες χώρες ανεξάρτητα από το επίπεδο ανάπτυξης τους συναντάμε μορφές τέχνης. Κάθε κοινωνία διαμορφώνει μια ξεχωριστή άποψη (αν και συνήθως είναι μικρός ο βαθμός ομοιογένειας στο θέμα αυτό) για το τι

θεωρείται "καλόγουστο" ή μη το οποίο επέρχεται ως φυσικό αποτέλεσμα μέσα από την ανάπτυξη των τεχνών και εκφράζεται στον ξεχωριστό συμβολισμό που αποδίδεται σε συνδυασμούς χρωμάτων, σχήμα, ήχο.

Οι διαφορές στην αισθητική που αντιλαμβάνεται κάθε κοινωνία μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το πρόγραμμα μάρκετινγκ της επιχείρησης. Έντονες διαφορές για το τι είναι αποδεκτό και τι όχι μπορεί να υφίστανται ακόμη και μεταξύ αγορών που όσον αφορά άλλα χαρακτηριστικά είναι όμοιες.

2.1.3.8 ΥΛΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ-ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Τα υλικά στοιχεία αναφέρονται στα αποτελέσματα της διείσδυσης της τεχνολογίας σε μία χώρα και συνδέεται άμεσα με τον τρόπο οργάνωσης της οικονομικής δραστηριότητας μίας χώρας . Η υλική κουλτούρα σε μία χώρα εκδηλώνεται μέσα από την καταλληλότητα και την προσβασιμότητα σε βασική υποδομή σε όλους τους τομείς: είτε είναι οικονομικοί, κοινωνικοί, χρηματοοικονομικοί ή μάρκετινγκ που αφορούν τον την διεθνή επένδυση.

Η οικονομική υποδομή αποτελείται από συγκοινωνίες και κανάλια μεταφοράς, ενέργεια και σύστημα επικοινωνιών. Η κοινωνική υποδομή δεικνύει τον τρόπο κατασκευής σπιτιών, σύστημα υγείας και εκπαίδευσης που επικρατεί στην χώρα υπό εξέταση. Η υποδομή που αφορά μάρκετινγκ και χρηματοοικονομική δραστηριότητα συμπεριλαμβάνει τους φορείς που θα διευκολύνουν την επιχείρηση στην ανάπτυξη δραστηριότητας όπως τράπεζες και εταιρείες ερευνών.

Η τεχνολογική πρόοδος αποτελεί την πιο σημαντική πηγή εξέλιξης της κουλτούρας. Με άλλα λόγια η τεχνολογική ανάπτυξη είναι αιτία κοινωνικής και πολιτιστικής σύγκλησης. Η τεχνολογική εξέλιξη της χώρας προσδιορίζεται από το ποσοστό δαπανών της κυβέρνησης για έρευνα και ανάπτυξη, από την συγκέντρωση βιομηχανιών και κυβέρνησης με στόχο την καινοτομία, από την

ταχύτητα απορρόφησης νέων τεχνολογιών και από τα ποσοστά απαξίωσης ή παλαίωσης τεχνολογίας που η ίδια η χώρα παραθέτει.

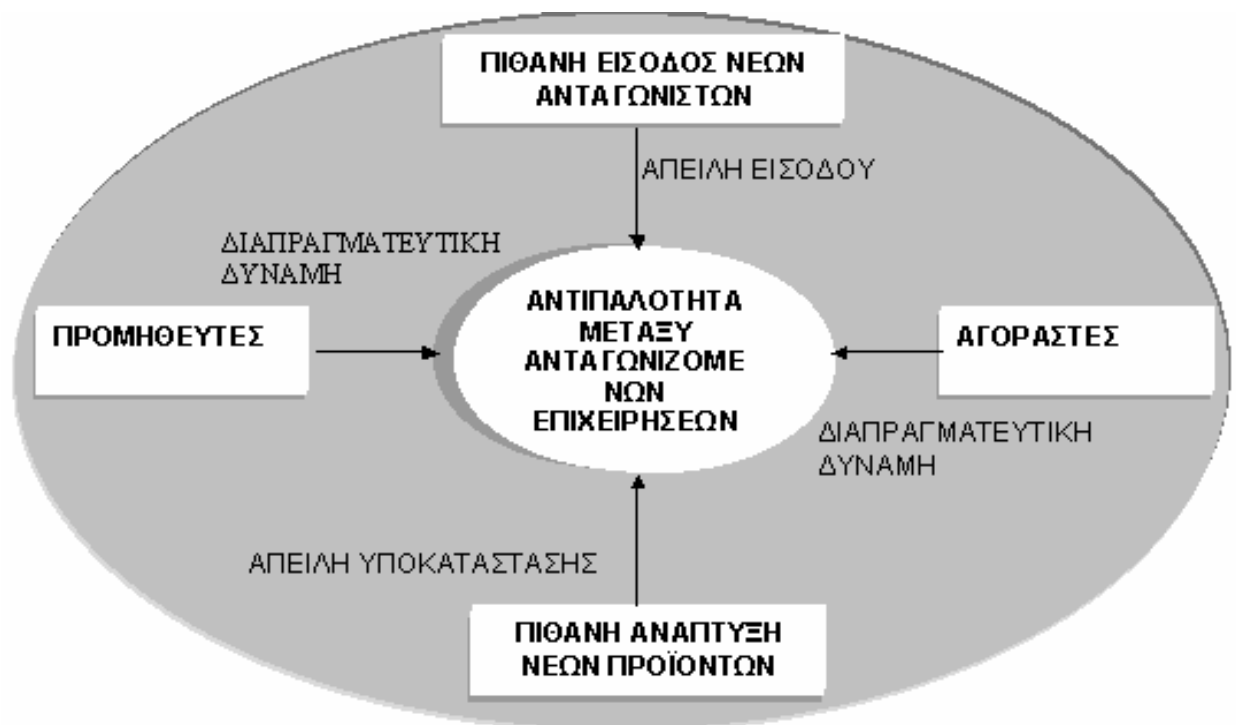
2.1.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητες τους επίσης μπορεί να επηρεάσουν και έμμεσα όπως περιγράψουμε παραπάνω την δράση της επιχείρησης.

Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία. Ωστόσο, θα πρέπει να τονισθεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο. Συχνά οι πωλήσεις της παλαιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν για μια σημαντική περίοδο, κυρίως, διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν υιοθετήσει συνεχίζουν να την στηρίζουν και να την βελτιώνουν συνεχώς. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα την αρχή του τέλους της υπάρχουσας τεχνολογίας.

2.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (PORTER'S FIVE FORCES)

Παράλληλα με την ανάλυση του μάκρο - περιβάλλοντος, μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση μπορεί να βοηθηθεί από αρκετές υφιστάμενες τεχνικές, μια από τις οποίες είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον P.E. Porter.



Το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον της εταιρείας είναι το επόμενο βήμα προς εξέταση καθώς για την χάραξη στρατηγικής είναι θεμιτό να αποκαλυφθούν οι τομείς στους οποίους η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να αναπτύξει συγκριτικό πλεονέκτημα. Η μελέτη των στοιχείων που παραθέτονται στο παραπάνω σχήμα θα οδηγήσει στην εξακρίβωση, πέρα από τις γενικές ευκαιρίες που παρουσιάζει το εξωτερικό περιβάλλον, ποιες είναι οι δυναμικές στο αμεσότερο περιβάλλον της επιχείρησης και ποιες απειλές και ευκαιρίες εμφανίζονται.

Το **Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων**²³ του Πόρτερ αποτελεί μία προσέγγιση μελέτης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και προσδιορισμού εκείνων των δυνάμεων που επηρεάζουν τον βαθμό ανταγωνισμού και τις ευκαιρίες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος²⁴. Οι δυνάμεις έχουν όπως εμφανίζονται και στο σχεδιάγραμμα και συγκεκριμένα:

2.2.1 ΠΙΘΑΝΗ ΕΙΣΟΔΟΣ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύει καινούριες επιχειρήσεις. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών και των νέων επιχειρήσεων. Είναι εύλογο μια υφιστάμενη σε ένα κλάδο επιχείρηση να επιδιώκει να θέσει φραγμούς-εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Ο λόγος για τον οποίο γίνεται η μελέτη των εμποδίων εισόδου, παρόλο που υπάρχουν μεγάλες διαφορές από κλάδο σε κλάδο, είναι να προσδιοριστούν τα σημαντικότερα στοιχεία που εμφανίζονται να εμποδίζουν την είσοδο της επιχείρησης στην αγορά και ποια θα πρέπει να είναι η στάση της επιχείρησης. Αναλυτικά τα εμπόδια εισόδου είναι:

- Ø Οικονομίες κλίμακας
- Ø Τα αναγκαία κεφάλαια για την επένδυση
- Ø Η δυνατότητα πρόσβασης στα κανάλια διανομής

- ∅ Τα πλεονεκτήματα κόστους τα οποία εξαρτώνται τόσο από το μέγεθος των ήδη εισαχθέντων στην αγορά όσο και από την εμπειρία την οποία έχουν συσσωρεύσει
- ∅ Τα αναμενόμενα αντίποινα από τους υπάρχοντες στην αγορά
- ∅ Νομοθεσία ή κυβερνητική δράση
- ∅ Η διαφοροποίηση των ήδη υπάρχόντων προϊόντων που έχουν κερδίσει την πιστότητα των καταναλωτών

2.2.2 ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σ' αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

Αριθμός των προμηθευτών. Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν, και τόσο πιο άμεσα εξαρτημένες από αυτούς είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου.

Μέγεθος και σημασία του αγοραστή. Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.

Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών. Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο Βαθμό πραγματικής η αντιληπτής (perceived) διαφοροποίησης/ μοναδικότητας, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό. Σ' αυτή την περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη.

Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών. Αν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι αγοραστές τους έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι πιο περιορισμένη.

Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός. Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σ' ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

Υπάρχει συγκέντρωση αγοραστών και ο όγκος πωλήσεων τους είναι μεγάλος
Το κόστος αλλαγής (switching cost) παραγωγού είναι χαμηλός και παρουσιάζει χαμηλό ρίσκο

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη **διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών** είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Περιληπτικά αναφέρουμε:

Μέγεθος του αγοραστή. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για την εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.

Αριθμός αγοραστών. Αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται, όταν ο αριθμός τους είναι περιορισμένος.

Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας. Όταν οι πελάτες κάποιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή

Χαρακτηριστικά του προϊόντος. Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση. Στην αντίθετη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αυξάνεται. Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

2.2.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ – ΑΠΕΙΛΗ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων δημιουργεί την απειλή υποκατάστασης (θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση) η οποία λαμβάνει διαφορετικές μορφές:

- Μπορεί να λάβει την μορφή υποκατάστασης του ίδιου του προϊόντος με κάποιο άλλο προϊόν.
- Υπάρχει η υποκατάσταση της ίδιας της ανάγκης και η κάλυψη της με ένα άλλο προϊόν.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα αναφορικά με την υποκατάσταση είναι:

Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων. Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη. Στη δημιουργία καλών υποκατάστατων συμβάλλουν σημαντικά οι τεχνολογικές εξελίξεις.

Επίδραση της τιμής. Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Αν οι τιμές των προϊόντων είναι υψηλότερες από αυτές των κοντινών υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία.

Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα. Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά περισσότερο έντονη. Φυσικά η ροπή των πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα είναι συνάρτηση του κόστους που γι' αυτούς συνεπάγεται αυτή η αλλαγή (switching cost). Όσο υψηλότερα είναι αυτά τα κόστη, τόσο λιγότερο

πρόθυμοι είναι οι πελάτες/ καταναλωτές μιας επιχείρησης να στραφούν προς υποκατάστατα.

2.2.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η ανταγωνιστικότητα μεταξύ ανταγωνιζομένων επιχειρήσεων αναφέρεται στην ένταση του ανταγωνισμού. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά (να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής κλπ). Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Κατά πόσο οι ανταγωνιστές είναι ίσου μεγέθους δηλαδή βρίσκονται σε ισορροπία.

	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΜΕΡΙΔΟΠΟΙΗΣΗ	ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ	ΠΤΩΣΗ
ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ					
ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ	ΛΙΓΟΙ	ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΟΙ	ΑΥΞΗΣΗ ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤ/ΩΝ	ΚΟΡΕΣΜΟΣ	ΠΤΩΣΗ
	ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΗ ΔΟΚΙΜΗ ΝΕΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ	ΔΟΚΙΜΗ ΧΡΗΣΤΩΝ		ΛΥΣΗ Η ΕΠΑΝΑΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ Η ΔΟΚΙΜΗ	
ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	ΛΙΓΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ	ΕΙΣΟΔΟΣ ΝΕΩΝ	ΑΥΞΗΣΗ ΑΡΙΘΜΟΥ	ΠΟΛΕΜΟΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΜΕΡΙΔΙΟΥ	ΕΞΟΔΟΣ ΚΑΠΟΙΩΝ ΑΝΤΑΓ/ΩΝ
		ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΝΑ ΚΑΤΑΦΕΡΟΥΝ ΔΟΚΙΜΗ - ΠΟΛΕΜΟΣ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ - ΜΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΠΙΘΑΝΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ ΓΙΑ ΟΓΚΟ - ΞΕΚΑΘΑΡΙΣΜΑ ΜΙΚΡΩΝ ΑΝΤΑΓ/ΩΝ	ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΝΕΟΥ ΜΕΡΙΔΙΟΥ-ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ/ΧΑΜΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗ

Η φάση του κύκλου ζωής της αγοράς. Σύμφωνα με την θεωρία του κύκλου ζωής κάθε αγορά τόσο σε επίπεδο αγοραστών προϊόντων όσο και σε επίπεδο ανταγωνιστικότητας ακολουθεί κάποια στάδια ανάλογα με τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς. Η θεωρία του κύκλου ζωής φαίνεται αναλυτικά στο παραπάνω σχεδιάγραμμα²⁵ όπου συνδυάζονται και η θεωρία κύκλου ζωής και παράλληλα οι αντιδράσεις της αγοράς.

Το υψηλό σταθερό κόστος, ίσως μέσα από δραστηριότητα εντάσεως κεφαλαίου, πιθανός να οδηγήσουν σε πόλεμο τιμών καθώς οι επιχειρήσεις προκειμένου να πετύχουν τον απαιτούμενο κύκλο εργασιών προχωρούν σε μειώσεις τιμών.

Η ύπαρξη εμποδίων εξόδων δηλαδή π.χ. υψηλών επενδύσεων σε εξειδικευμένα πάγια στοιχεία αυξάνει επίσης την ανταγωνιστικότητα.

Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων καθώς όσο μεγαλύτερη η διαφοροποίηση τόσο μεγαλύτερη η ανταγωνιστικότητα.

2.2.5 Η ΕΚΤΗ ΔΥΝΑΜΗ

Τελευταία υποστηρίζεται πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης μπορεί να προσδιορίζεται και από μια έκτη δύναμη²⁶: **τα συμπληρωματικά προϊόντα** (complementers), θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι συμπληρωματικά, όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς να λειτουργήσει καλύτερα. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση αυτής της δύναμης παρουσιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια:

Ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα. Όταν η ζήτηση για το προϊόν μιας επιχείρησης αυξάνει, αυξάνει και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά του προϊόντα. Κατά συνέπεια μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι οι επιχειρήσεις που τα παράγουν έχουν κοινά συμφέροντα.

Επίδραση της τεχνολογίας. Πολλές φορές οι τεχνολογικές επιδράσεις έχουν σαν αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές και την ανατροπή των υφιστάμενων σχέσεων ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα.

Επιπλέον, το μοντέλο του Porter έχει συχνά κατηγορηθεί ότι δεν αναφέρεται στη δυνατότητα των επιχειρήσεων ενός κλάδου να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που μπορούν να προκύψουν από τη *συνεργασία* τους. Η συνεργασία δεν αντικαθιστά τον ανταγωνισμό αλλά συνυπάρχει με αυτόν. Για παράδειγμα, μια πιθανή συνεργασία ανάμεσα στην επιχείρηση και τους προμηθευτές της μπορεί να είναι περισσότερο αποτελεσματική από το σκληρό ανταγωνισμό μεταξύ τους.

Μια ακόμα κριτική που έχει ασκηθεί στο υπόδειγμα²⁷ του Porter είναι πως σ' αυτό δε γίνεται καμία σημαντική αναφορά στο *ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης* και στον τρόπο με τον οποίο μπορεί αυτό να επηρεάσει τις εξελίξεις του Περιβάλλοντος.

2.2.5.1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

11. Chee H, Rod H. - "Global Marketing Strategy", Pitman 1998 - pg 103-138
12. Charles W. I. Hill - "International Business, Competing in the global marketplace" pg 33-34
13. Giddens A. - "Capitalism and Modern Social Theory" Cambridge University press 1971
14. Chee H, Rod H. - "Global Marketing Strategy" Pitman 1998 – pp. 109
15. Grossman GM and E Helpman " Endogenous Innovation in the Theory of Growth" Journal of Economic Perspectives 8, No. 1, 1994, pp 23-44 , P. M Romer " the origins of Endogenous Growth" Journal of economic perspectives 8 No. 1 1994 pp. 3-22
16. Hayek FA, The Fatal Errors of Socialism (Chicago: University of Chicago Press, 1989)
17. AO Hirschman The on and off between Political and Economic growth American Economic Review 84 no 2, 1994, pp. 343-48
18. Chee H, Rod H. - "Global Marketing Strategy" Pitman 1998 - pp. 103-130
19. Σκούντζος Θ. «Οικονομική Ανάπτυξη» Γ έκδοση , Εκδόσεις Σταμούλη, 1997
20. (United Nations Development Program, Human Development Report 1990)
21. Cateora P & Graham J. - "International Marketing" Mc Graw Hill 1999 pg. 349
22. Porter P. E- "Competitive Strategy : Techniques for analyzing industries and competitors", Free Press 1980
23. Johnson G. & K . Scholes: Exploring Corporate strategy, Text and cases 1997 pp. 111-115
24. Johnson G. & K . Scholes: Exploring Corporate strategy, Text and cases 1997 pp. 114

25.G. Johnson & K. Scholes: Exploring Corporate strategy, Text and cases 1997 pp. 116-117

3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος μας έδειξε την σημασία προσδιορισμού των ευκαιριών και απειλών που δέχεται από το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση. **Από τη άλλη πλευρά μέσα από την εσωτερική μελέτη της επιχείρησης προσδιορίζονται τα δυνατά και τα αδύνατα στοιχεία της επιχείρησης** καθώς πολλές θεωρίες έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί σχετικά με το γεγονός ότι κάποιες επιχειρήσεις είναι συγκριτικά πιο επιτυχημένες και διατηρούν ηγετική θέση στην αγορά για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

Η μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος θα επικεντρωθεί:

- ✓ Στον προσδιορισμό των πόρων που είναι διαθέσιμοι στην επιχείρηση.
- ✓ Στην μέτρηση των ικανοτήτων της επιχείρησης τόσο μεμονωμένα όσο και μέσα από διαδικασίες σύνδεσης με την βοήθεια της Θεωρίας Αξίας.
- ✓ Στον προσδιορισμό των ικανοτήτων της επιχείρησης και των βάσεων πάνω στις οποίες αναπτύσσονται.
- ✓ Στην συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking), δηλαδή στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να μελετήσουν τις τέλειες επιχειρήσεις σε επιλεγμένες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας (π. χ. παραγωγή, μάρκετινγκ, πληροφοριακά συστήματα) στην προσπάθεια τους να μάθουν, να βελτιωθούν οι ίδιες εσωτερικά και να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους.

3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ - ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Μια από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες που σχετίζονται με τις επιτυχημένες επιχειρήσεις υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να προσαρμοστούν αποτελεσματικά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον καταφέρνουν να είναι ηγέτες της αγοράς. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές αυτής της άποψης (Michael Porter), οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον²⁸. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από στρατηγική ικανότητα η οποία αντανακλάται μέσα από τους πόρους που έχει στην διάθεση της η επιχείρηση, την αποτελεσματικότητα με την οποία οργανώνονται αυτοί οι πόροι και την ισορροπία των πόρων, δραστηριοτήτων και στρατηγικών μονάδων που έχει στην διάθεσή της η επιχείρηση.

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων είναι μια εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης, η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία τον εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον. Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών.

Η μέτρηση των πόρων της επιχείρησης αποτελεί ένα πρώτο βήμα για την κατανόηση των στρατηγικών ικανοτήτων της επιχείρησης. Σκοπός της μέτρησης είναι να προσδιοριστεί η δύναμη του κάθε πόρου και η μοναδικότητά του. Τυπικά²⁹ η ομαδοποίηση των πόρων έχει ως εξής:

Υλικοί πόροι. Μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κ.λ.π. Όμως, η αξιολόγηση των υλικών πόρων μιας επιχείρησης πρέπει να εκτείνεται πέρα από μια απλή απογραφή του αριθμού των μηχανών ή της δυναμικότητας

παραγωγής και να θέτει ερωτήματα για τη φύση αυτών των πόρων, όπως πόσο παλιοί είναι, την κατάσταση τους, τη δυναμικότητα τους, τη θέση τους.

Χρηματοοικονομικοί πόροι. Πηγές και χρήσεις κεφαλαίων, το μάνατζμεντ των διαθεσίμων, ο έλεγχος πιστωτών και χρεωστών και το μάνατζμεντ των σχέσεων με τους προμηθευτές κεφαλαίων.

Ανθρώπινοι πόροι. Η ανάλυση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να εξετάζει παρόμοια ερωτήματα. Η εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφόρων ικανοτήτων σε ένα οργανισμό είναι σαφώς σημαντική, αλλά δεν πρέπει να παραβλέπονται και άλλες πτυχές, όπως η προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων. Ακόμα, όπως και με τους υλικούς πόρους, η θέση των κύριων ανθρώπινων πόρων θα μπορούσε να είναι σημαντική.

Συστήματα. Μια επιχείρηση δεν είναι απλά μια συνάθροιση μηχανών, κεφαλαίων και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που διασφαλίσουν τα απαραίτητα αποτελέσματα, όπως π.χ. η καλή ποιότητα των προϊόντων. Έτσι, η καταμέτρηση των πόρων πρέπει να εκτιμήσει την ποιότητα των συστημάτων της επιχείρησης, περιλαμβάνοντας συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής, προσωπικού, marketing, οικονομικών και γενικής διοίκησης. Σε κάποιες περιπτώσεις τα παραπάνω θα μπορούσαν να αποτελούν ιδιαίτερα σπουδαίους πόρους.

Αυλοί πόροι. Ένα μεγάλο λάθος που μπορεί να γίνει σε μια ανάλυση πόρων είναι να παραβλέψουμε τους αυλούς πόρους. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι αυλοί πόροι όπως η "φήμη" και η "καλή θέληση" έχουν μεγάλη αξία.

Όμως οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία καθώς δεν αρκεί μια επιχείρηση να διαθέτει πόρους. Πρέπει τους αναμφισβήτητα πολύτιμους αυτούς πόρους να τους συνδυάζει για να δημιουργεί **ικανότητες** (capabilities).

Κατά συνέπεια, **οι ικανότητες (capabilities) μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων.** Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες:

Οριακές ικανότητες (threshold competences / capabilities) - είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Θεμελιώδεις μοναδικές ικανότητες (core competences)³⁰ - είναι ικανότητες που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν.

Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) και να μας οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα.** Για παράδειγμα, μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες όταν είναι δυνατόν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας που ως "κοινωνικά προϊόντα" δεν μπορούν να αποτελέσουν εύκολα αντικείμενο αντιγραφής.

Γίνεται συνεπώς φανερό ότι το ζητούμενο είναι να αποκτήσει η επιχείρηση θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Βέβαια, και οι οριακές ικανότητες είναι απαραίτητες. Αυτές αποτελούν την αναγκαία συνθήκη, ενώ οι θεμελιώδεις ικανότητες την ικανή για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και επιτυχία.

3.2 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

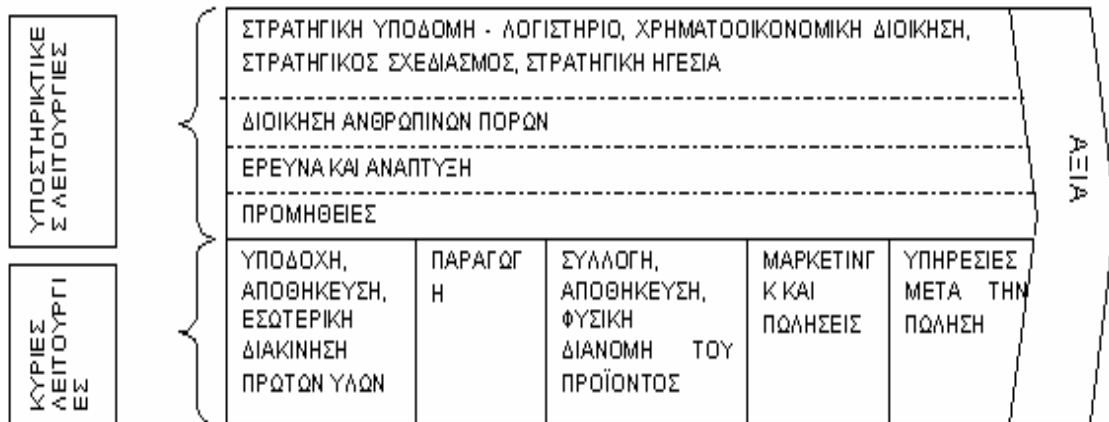
Σύμφωνα με την **θεωρία Αλυσίδας Αξίας**³¹ η επιχείρηση εξετάζεται από το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας, δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία

του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της.

Μελετάται η φύση και ο βαθμός της συνέργειας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού. **Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και, γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.** Σύμφωνα λοιπόν με τη θεώρηση αυτή, κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν μια σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της. Η αξία αυτή είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων και γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη είτε ως διαφοροποίηση του προϊόντος, είτε ως οικονομικό συμφέρον λόγω χαμηλότερου κόστους, είτε ως καλύτερη και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες του.

Πιο απλά, η αξία είναι το ποσό που οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν, προκειμένου να αποκτήσουν αυτό που τους προσφέρεται. Μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα, όταν η αξία που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές καταφέρνει να υπερβεί το συνολικό κόστος για την παραγωγή του προϊόντος, γεγονός που θα πρέπει να αποτελεί και πρωταρχικό στόχο. Η αλυσίδα αξίας βοηθάει στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στη συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται μια ενδεικτική αλυσίδα αξίας, όπου φαίνεται ότι αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να ταξινομηθούν, για κάθε επιχείρηση, σε εννέα βασικές κατηγορίες λειτουργιών. Μέσα σε κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες λειτουργιών, η επιχείρηση τυπικά εκτελεί κάποιες ξεχωριστές δραστηριότητες που μπορεί να αντιπροσωπεύουν κύριες δυνάμεις ή αδυναμίες. Δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με υπηρεσίες μετά την πώληση, για παράδειγμα, μπορεί να περιλαμβάνουν εγκατάσταση, επισκευή, διανομή ανταλλακτικών και αναβάθμιση, οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελούν κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αδυναμίας.



Ένα από τα βασικότερα στοιχεία της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας είναι ότι κάθε επιχείρηση δεν αποτελεί απλά μια μεμονωμένη συλλογή μηχανών, κεφαλαίου και προσωπικού. Αντίθετα, η ικανότητα της να πραγματοποιεί και να συνδέει δραστηριότητες μεταξύ τους, συχνά αποτελεί τη βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακόμα και επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου με άμεσα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες έχουν συχνά αισθητά διαφορετικές αλυσίδες αξίας. Τέτοιες διαφορές είναι πιθανόν να είναι πηγές πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τον M. Porter, οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες:

- **τις κύριες** (που έχουν να κάνουν κατά κανόνα με τη δημιουργία, διανομή, προώθηση, και υποστήριξη του προϊόντος)
- **τις υποστηρικτικές** (που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλιση τους).

Έτσι μεταξύ των κύριων λειτουργιών συγκαταλέγονται οι εξής:

- **Λειτουργίες χειρισμού εισερχόμενων (Inbound Logistics).** Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση, και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.

- **Λειτουργίες παραγωγής (Operations).** Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μεταποίηση των εισροών στο τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
- **Διαχείριση εξερχόμενων (Outbound Logistics).** Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος στους καταναλωτές. Αν εστιάζουμε σε υλικά προϊόντα τότε πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα, κ.λπ. Αν εστιάζουμε σε υπηρεσίες, τότε πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες φτάνει ο καταναλωτής στην υπηρεσία, αν αυτή βρίσκεται σε συγκεκριμένη τοποθεσία κ.λπ.
- **Marketing και πωλήσεις (Marketing and sales).** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κ.ά.
- **Υπηρεσίες μετά την πώληση (Services).** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

Σε ποιες από αυτές τις δραστηριότητες θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης. Όλες πάντως οι κύριες λειτουργίες υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση και απαιτούν προσοχή σε μια εσωτερική ανάλυση.

Στον εντοπισμό των υποστηρικτικών λειτουργιών μπορούμε να διακρίνουμε:

- **Προμήθειες - Αγορές.** Δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός, κ.λπ. Έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολο της, γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.

- **Έρευνα & Ανάπτυξη.** Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων, όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία, και τεχνογνωσία (know-how) σε κάποιο βαθμό.

- **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.** Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, καθώς όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό.

- **Εσωτερική Υποδομή.** Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

Οι προμήθειες, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν τόσο να συσχετιστούν με συγκεκριμένες κύριες δραστηριότητες όσο και να υποστηρίζουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Αντίθετα, η υποδομή της επιχείρησης υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας χωρίς να σχετίζεται με συγκεκριμένες δραστηριότητες. Οι υποστηρικτικές επηρεάζουν την αξία που ο καταναλωτής απολαμβάνει στο βαθμό που επηρεάζουν την ποιότητα των κύριων λειτουργιών.

Στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι αν και κάθε επιχείρηση δημιουργεί την αλυσίδα αξίας της, ανάλογα με τις ανάγκες της, υπάρχουν δύο σταθερά σημεία αναφοράς στο σχεδιασμό της: πρώτον, η αξία που τελικά αποδίδεται στον πελάτη και δεύτερον, η εφαρμογή του μοντέλου διαχείρισης της αλυσίδας αξίας (value chain management), μέσω της διαχείρισης των πληροφοριών (information management) και των σχέσεων (relationship management) εντός της αλυσίδας.

Άρα οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**. Ο τρόπος που πραγματοποιείται κάθε μία από αυτές σε συνδυασμό με την οικονομική της σημασία, καθορίζει την κοστολογική θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, τη

συνεισφορά κάθε δραστηριότητας στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών αποτελώντας συγχρόνως πηγή διαφοροποίησης.

Επομένως, η ανάλυση της αλυσίδας αξίας συμβάλλει στην κατανόηση της δομής της επιχείρησης από άποψη κόστους και επίτευξη διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών. Επίσης, επισημαίνει τη σημασία της δημιουργίας αξίας για τους πελάτες, προσφέρει κατευθυντήριες οδηγίες κατά την εκτίμηση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης και επισημαίνει τις δραστηριότητες όπου υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης³². Ουσιαστικά βοηθάει στην σφαιρική αποτίμηση ολόκληρης της επιχείρησης και στον προσδιορισμό των θεμελιωδών μοναδικών ικανοτήτων καθώς και των οριακών ικανοτήτων.

Παρ' όλη όμως τη σημασία των δραστηριοτήτων αξίας, η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα επιμέρους δραστηριοτήτων αλλά ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Οι διάφορες διασυνδέσεις που προκύπτουν, ορίζονται ως σχέσεις μεταξύ του τρόπου με τον οποίο εκτελείται κάποια δραστηριότητα και του κόστους ή απόδοσης μιας άλλης. Ανάλογες διασυνδέσεις μπορεί να υφίστανται μεταξύ των κύριων δραστηριοτήτων, μεταξύ κύριων και υποστηρικτικών ή μεταξύ υποστηρικτικών.

3.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Από τη μέχρι στιγμής ανάλυση τόσο της θεωρίας της αλυσίδας αξίας όσο και της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν δύο παραδοχές, ώστε να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής της.³³ Πρώτον, οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τα στρατηγικά της επιχείρησης και δεύτερο αποτελούν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας. Η διαμόρφωση της στρατηγικής με βάση τη θεώρηση αυτή περιλαμβάνει ορισμένα στάδια.

3.3.1 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την αναγνώριση και την ταξινόμηση των υπαρχόντων πόρων, καθώς η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τους πόρους της. Η αναγνώριση των πόρων ωστόσο παρουσιάζει, ως διαδικασία, μια βασική δυσκολία. Ασφαλώς αναφερόμαστε σε παράγοντες όπως η φήμη και πελατεία, η κουλτούρα του οργανισμού, οι ιδιαίτερες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Οι παράγοντες αυτοί, όμως, παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον από στρατηγικής άποψης. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν κάποιες μέθοδοι υπολογισμού των μη μετρήσιμων πόρων, δεν παρέχουν απόλυτα ικανοποιητικές λύσεις.

3.3.2 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Από τα παραπάνω γίνεται εμφανές ότι η ύπαρξη των πόρων δεν είναι ικανή συνθήκη για τη δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος. Αυτό έγκειται στον τρόπο με τον οποίο οι πόροι απασχολούνται και συνδυάζονται μεταξύ τους για τη δημιουργία *ικανοτήτων* (capabilities). Και παρόλο που κάθε οργανισμός πρέπει απαραίτητα να αναπτύξει ένα *οριακό επίπεδο ικανοτήτων* για κάθε δραστηριότητα που αναλαμβάνει, προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικά, αυτές οι οριακές ικανότητες (threshold competences) δεν είναι από μόνες τους αρκετές για να βασιστεί σ' αυτές η διαμόρφωση στρατηγικής.

Πρέπει να εντοπιστούν οι ικανότητες εκείνες στις οποίες θα βασιστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι καλούμενες θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες (core competences) οι οποίες αναφέρθηκαν και παραπάνω. Αυτές είναι ικανότητες που οδηγούν στη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών με χαρακτηριστικά που εκτιμούνται ιδιαίτερα από τους πελάτες, ή που δύσκολα μπορούν να γίνουν κατανοητές και να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Με

άλλα λόγια, θεμελιώδεις ικανότητες είναι εκείνες που διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση και έχουν τέσσερις διαστάσεις:

- 1) Γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων
- 2) Τεχνικά συστήματα.
- 3) Διοικητικά συστήματα.
- 4) Αξίες και οι νόρμες/ κανόνες που σχετίζονται με τους διάφορους τύπους ενσωματωμένης γνώσης και με τις διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσης και αποτελεί την κεντρική διάσταση από την οποία πηγάζουν οι θεμελιώδεις ικανότητες.

3.3.3 ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΔΥΝΗΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυναμικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων είναι το κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το ρυθμό απαξίωσης των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεσθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους³⁴, τα οποία αναλύονται στη συνέχεια:

3.3.3.1 ΔΙΑΡΚΕΙΑ-ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ (DURABILITY)

Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Είναι προφανές ότι όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα.

Ο αυξανόμενος ρυθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας, κατά τα τελευταία χρόνια, έχει μειώσει σε μεγάλο βαθμό τη διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που στηρίζονται σε καινοτομίες ή σε τεχνολογικό εξοπλισμό. Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται και στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που βασίζονται σε συγκεκριμένες πλουτοπαραγωγικές πηγές, εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αντίθετα, ικανότητες όπως η κουλτούρα ή η φήμη της επιχείρησης χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο βαθμό σταθερότητας. Γενικά, οι ικανότητες απαξιώνονται συνήθως με πιο αργούς ρυθμούς από τους πόρους στους οποίους βασίζονται.

3.3.3.2 ΔΙΑΥΓΕΙΑ (TRANSPARENCY)

Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, δηλαδή να προσδιορίσουν τις ικανότητες, τους πόρους και τη σχέση που τις συνδέει και παρέχει το συγκριτικό πλεονέκτημα. Επομένως, αναφερόμαστε στο χρονικό διάστημα που χρειάζεται να παρέλθει προκειμένου να είναι σε θέση οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τις θεμελιώδεις ικανότητες στις οποίες βασίζεται η στρατηγική της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερο είναι αυτό το χρονικό διάστημα, τόσο θα είναι η επιχείρηση σε θέση να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό.

3.3.3.3 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ (TRANSFERABILITY)

Η δυνατότητα μεταβίβασης είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Όσο πιο εύκολο είναι να συγκεντρώσουν αυτά τα

στοιχεία, τόσο μικρότερη θα είναι η διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.

Η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τα απαιτούμενα στοιχεία επηρεάζεται από ορισμένους παράγοντες. Συγκεκριμένα, από την ποιότητα των πληροφοριών που διαθέτουν σχετικά με τους πόρους και τις ικανότητες που θέλουν να αποκτήσουν, τη γεωγραφική διασπορά τους (η οποία ενδέχεται να καταστήσει τη συγκέντρωσή τους κοστολογικά ασύμφορη), και την ιδιαίτερα φύση τους (η οποία μπορεί να κάνει αδύνατη τη μεταβίβαση τους).

3.3.3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Ένας σημαντικός παράγοντας στην δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και ουσιαστικά στην προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών ανταγωνιστικών αποτελεί η αποτελεσματικότητα διαχείρισης των διαδικασιών παραγωγής τους. Η αποτελεσματικότητα κόστους αναλύεται σε τέσσερις παράγοντες και πρέπει να τονιστεί κατά πόσο κάθε παράγοντας συνδέεται με ικανότητες και εάν οι ικανότητες αυτές είναι θεμελιώδεις. Οι παράγοντες είναι:

Οικονομίες κλίμακας - Είναι παραδοσιακά η βασική πηγή πλεονεκτήματος κόστους καθώς το υψηλό κόστος αρχικής επένδυσης πρέπει να επανακτάται μέσα από έναν μεγάλο όγκο παραγωγής. παράλληλα σε ορισμένους κλάδους οι οικονομίες κλίμακας επιτυγχάνονται μέσα από δραστηριότητες μάρκετινγκ ή αποτελεσματικό χειρισμό χρηματοοικονομικών ή άλλων δραστηριοτήτων.

Κόστος διανομής- Επηρεάζει σημαντικά την κοστολογική θέση της επιχείρησης και είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν ως ενδιάμεσους καθώς η προστιθέμενη αξία μέσα από δικές τους δραστηριότητες είναι χαμηλή και ο τρόπος χειρισμού του κόστους διανομής είναι σημαντικός για την επιτυχία.

Σχεδιασμός προϊόντος / διαδικασίας - Βασικό είναι να προσδιοριστούν οι διαδικασίες που προσδιορίζουν την θεμελιώδη ικανότητα και να τεθούν έλεγχοι αποτελεσματικής διεκπεραίωσης και κοστολογικής υπεροχής των συγκεκριμένων διαδικασιών. Όσον αφορά τον σχεδιασμό του προϊόντος η αναλυτική παρακολούθηση διαδικασιών μπορεί να προσφέρει αποτελεσματική κοστολογική διαφορά τόσο στο παραγωγικό στάδιο (ευκολότερη παραγωγή και μείωση μη απαραίτητων εξόδων) όσο και στο μετά την πώληση σέρβις ή στην διανομή. Η ικανότητα σύλληψης της σχέσης σχεδιασμός προϊόντος ως προς το κόστος απαιτεί επιτυχημένες σχέσεις και οργάνωση σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας.

Εμπειρία - Αποτελεί βασική πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος και έχει τραβήξει την προσοχή πολλών μελετητών η σχέση ανά μονάδα κόστους και συσσωρευμένης εμπειρίας που περιγράφεται από την καμπύλη εμπειρίας. Η καμπύλη εμπειρίας αναφέρεται στην ανάπτυξη θεμελιωδών ικανοτήτων, που σχετίζονται με την μείωση του κόστους, καθώς μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται για μεγάλο χρονικό διάστημα σε έναν κλάδο μαθαίνει να ελέγχει καλύτερα τις διαδικασίες της. Οι επιχειρήσεις με μεγάλο μερίδιο αγοράς έχουν μεγαλύτερη συσσωρευμένη εμπειρία από άλλες είναι σημαντική τόσο η απόκτηση μεριδίου αγοράς όσο και η διατήρησή του έτσι ώστε να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώπιον του ανταγωνισμού.

3.3.3.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της προστιθέμενης αξίας σχετίζεται με τον βαθμό ανταπόκρισης των προϊόντων της επιχείρησης στις ανάγκες της αγοράς. Οι πηγές προστιθέμενης αξίας και αποτελεσματικότητας στην περίπτωση αυτή είναι πολλές. η επιχείρηση πρέπει να αναζητήσει ποιές είναι οι θεμελιώδεις ικανότητες και τα σημαντικά χαρακτηριστικά του προϊόντος που πρέπει να παρακολουθείται η αποτελεσματικότητά τους ή με άλλα λόγια το κατά πόσο ταιριάζουν με τις ανάγκες του τελικού χρήστη.

Άρα η αποτελεσματικότητα της προστιθέμενης αξίας αναφέρεται στις απαιτήσεις του χρήστη που σχετίζονται με :

- Χαρακτηριστικά προϊόντος
- Διανομή, σέρβις και μετά την πώληση παρακολούθηση
- Ευαισθησία τιμής

Αναφορικά με το κάθε σημείο για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας θα πρέπει να προσδιοριστεί κατά πόσο παρέχεται προστιθέμενη αξία στον χρήστη σύμφωνα με τις δικές του ανάγκες.

3.3.3.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΝΕΡΓΕΙΩΝ

Οι θεμελιώδεις ικανότητες σε ξεχωριστές δραστηριότητες προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως τονίστηκε και παραπάνω αλλά μακροχρόνια μπορούν να γίνουν αντικείμενο αντιγραφής από τον ανταγωνισμό. Οι θεμελιώδεις ικανότητες τείνουν να είναι πιο ανθεκτικές και πιο δύσκολη η αντιγραφή τους όταν σχετίζονται με το μάνατζμεντ των συνεργείων μέσα στην επιχειρησιακή αλυσίδα αξίας και συνεργιών που συνδέονται με την αλυσίδα διανομής και την αλυσίδα προμηθειών. Είναι η διαχείριση των συνεργείων η οποία προσφέρει μόχλευση και επίπεδα άριστης πρακτικής και η οποία είναι δύσκολο να ακολουθηθεί και από άλλους ανταγωνιστές. Υπάρχουν δύο τύποι συνεργείων:

- Εσωτερικές συνέργιες :
- Μεταξύ κύριων λειτουργιών ,
- Μεταξύ μίας κύριας και μίας υποστηρικτικής
- Μεταξύ δύο υποστηρικτικών
- Εξωτερικές συνέργιες:

- Κάθετη ολοκλήρωση
- Συνεχής έλεγχος και συγκεκριμένες ανοδικές απαιτήσεις από τους προμηθευτές
- Διοίκηση ολικής ποιότητας
- Στρατηγικές συμμαχίες

3.3.3.7 ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (ROBUSTNESS)

Η ανθεκτικότητα των ικανοτήτων αναφέρεται στην δυσκολία αντιγραφής τους από τον ανταγωνισμό, στοιχείο στρατηγικής σημασίας, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω. Πέρα όμως από την ανθεκτικότητα την οποία μπορεί να δημιουργήσει η επιχείρηση γύρω από τις ικανότητες της μέσω των συνεργιών στο σημείο αυτό αναφερόμαστε στην φύση των ικανοτήτων και στην «ιδιοκτησία» τους.

Ορισμένες ικανότητες σχετίζονται με ατομική γνώση και δεξιότητα και είναι σχετικό το κατά πόσο έχουν την δυνατότητα οι γνώσεις αυτές τόσο να μπορούν να μεταφερθούν σε άλλα άτομα όσο και να μην τεθεί σε κίνδυνο η επιχείρηση από το άτομο που τις κατέχει. Αντίθετα ικανότητες που σχετίζονται με συνέργια μεταξύ λειτουργιών είναι σαφέστατα προστατευμένες.

Συχνά οι επιχειρήσεις δεν αναλύουν σε βάθος ποιες είναι οι θεμελιώδεις ικανότητες τους και ποιες οι οριακές ικανότητες και προχωρούν σε διαδικασίες εξωτερικής συνεργασίας κάποιων λειτουργιών οι οποίες είναι θεμελιώδεις ικανότητές τους αυξάνοντας κατά αυτόν τον τρόπο τον κίνδυνο αντιγραφής τους από άλλους εξωτερικούς φορείς.

3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ (BENCHMARKING)

Ορισμός : Το benchmarking είναι η συνεχής και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών των επιχειρήσεων που θεωρούνται "άριστες" στο συγκεκριμένο αντικείμενο.³⁵

Το benchmarking στόχο έχει να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιωθεί, δίνοντας της έτσι τη δυνατότητα:

- να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης,
- να τεκμηριώσει γιατί αυτές οι διαφορές υπάρχουν,
- να αναγνωρίσει τα βήματα εκείνα που πρέπει να υιοθετήσει, έτσι ώστε να "προλάβει" και να ξεπεράσει τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές της.

Η τεχνική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί σχεδόν σε όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης π.χ. παραγωγή, μάρκετινγκ, αλλά και σε άλλες υποστηρικτικές διαδικασίες όπως είναι τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και η λογιστική. Οι λειτουργίες αυτές αναλύονται λεπτομερώς σαν να ήταν διαδικασίες που δίνουν κάποιο τελικό προϊόν, ανεξάρτητα από το αν το προϊόν αυτό είναι μια υπηρεσία, ένα προϊόν ή μια διαδικασία. Με τη σωστή εφαρμογή του το benchmarking αποκαλύπτει τις "άριστες" πρακτικές της αγοράς, και προτρέπει στην σχεδίαση τέτοιων διαδικασιών ώστε να ξεπεράσουν τις άριστες πρακτικές των ανταγωνιστών.³⁶

3.4.1.1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

26. **G. Johnson & K. Scholes:** «Exploring Corporate strategy, Text and cases», 1997
27. **Παπαδάκης Β. Μ.** – «Στρατηγική των επιχειρήσεων – Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία» , Εκδόσεις Μπένου 1999
28. **Hamel G.** -“The Concept of the core competence”, John Wiley and Sons 1994
29. **Porter M.** - “ Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York, Free Press, 1985
30. **Thompson A. A .** – “ Strategic management”, Mc Graw Hill Irwin 1998,
31. **Post H. A.** “Building Strategy on Competences”, Long Range Planning, 1997 pp. 733-740
32. **Wheelen T.L. and T.J. Hunger,** Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society, London, Prentice Hall 200, 7th edition , p.p.83
33. **Boxwell R. J.** , “ Benchmarking for Competitive Advantages” , , Mc Graw Hill, Maidenhead, 1994
34. **Coopers and Lybrand,** “Survey of Benchmarking I the UK Executive Summary“, Confederation of British Industry, London, 1994
35. **Παπαδάκης Β.Μ.** – «Στρατηγική των επιχειρήσεων – Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία» , Εκδόσεις Μπένου 1999, σελ. 75-78

4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Κάθε προσπάθεια και ενέργεια στον τομέα του Μάρκετινγκ πρέπει να είναι αποτέλεσμα προσεκτικού σχεδιασμού και προγραμματισμού για την καλύτερη οργάνωση και αξιοποίηση της υποδομής της επιχείρησης. Τούτο κρίνεται ακόμη πιο αναγκαίο σε επιχειρήσεις που παράγουν Βιομηχανικά προϊόντα ή για εκείνες που εξαπλώνονται σε ξένες αγορές γιατί περιλαμβάνονται περισσότεροι μεσάζοντες, μεγαλύτερες αποστάσεις και πολύς χρόνος για επαναπληρόφιση , γύρω από την επιτυχία ή όχι των προγραμμάτων, τα οποία ήδη εφαρμόζονται. καθυστέρηση στην συλλογή των πληροφοριών συνεπάγεται και αργοπορία στην αλλαγή των σχεδίων που δεν απέδωσαν στην πράξη όπως αρχικά αναμένονταν.

Το τμήμα μάρκετινγκ λειτουργεί παράλληλα με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης μέσα στο όλο οικονομικό- κοινωνικό , πολιτικό, νομικό, πολιτιστικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επίσης δείχνει την σύνδεση του Τμήματος Μάρκετινγκ μέσω του προγραμματισμού με το Μείγμα μάρκετινγκ που προσπαθεί να προωθήσει η επιχείρηση και από την άλλη πλευρά τα μηνύματα των πληροφοριών - Ανάδραση από την αγορά στην επιχείρηση.

Ο προγραμματισμός μάρκετινγκ μιας εταιρείας είναι μια σειρά από ενέργειες που περιλαμβάνουν τον καθορισμό της αποστολής της εταιρείας, τον καθορισμό σκοπών με γενικές χρησιμότητες, τον καθορισμό ειδικών στόχων, ένα χρονοδιάγραμμα ενεργειών, στρατηγικές και επί μέρους τακτικές για δράση. Η επιχείρηση καλείται σε αυτή την φάση να προσαρμόσει τις μεταβλητές μάρκετινγκ στην συγκεκριμένη αγορά αλλά και να εξασφαλιστεί ότι οι αποφάσεις αυτές είναι ευθυγραμμισμένες με τους στόχους της επιχείρησης και ο σχεδιασμός είναι δυνατόν να ελεγχθεί και να υλοποιηθεί με τα καλύτερα αποτελέσματα.

4.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΟΡΑΜΑ, ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο καθορισμός της αποστολής της εταιρείας «Τι εταιρεία είμαι; Τι κάνω» βοηθά στον καθορισμό των ορίων για τις δραστηριότητες της εταιρείας και στις έγκαιρες αλλαγές, όταν αυτό απαιτούν οι συνθήκες του περιβάλλοντος. Ο καθορισμός της αποστολής πρέπει να γίνεται πλατιά και όχι περιορισμένα και μυωπικά. Πολλές επιχειρήσεις μένουν πίσω στην πρόοδό τους γιατί κολλάνε σε περιορισμένες δραστηριότητες και δεν μπορούν να παρατηρήσουν τις αλλαγές του περιβάλλοντος, που απαιτούν αλλαγές και στις δικές τους ενέργειες και στρατηγικές δράσεις.

Οι σκοποί και οι στόχοι της εταιρείας, όμως πρέπει να είναι συγκεκριμένοι σχετικά με τις ανάγκες της αγοράς που εξυπηρετούν, εξετάζοντας συγχρόνως και τα συστήματα κατανάλωσης ή τις ειδικές συνθήκες μέσα από τις οποίες εξυπηρετούνται οι ανάγκες αυτές. Τούτο κρίνεται αναγκαίο για τους δύο κυρίως λόγους: Πρώτων ο συγκεκριμένος στόχος βοηθά στον ορθό προγραμματισμό ενεργειών μάρκετινγκ, έχοντας αυξημένες πιθανότητες επιτυχίας. Δεύτερον τα στελέχη (μάρκετινγκ, παραγωγής, σχεδιασμού, έρευνας και ανάπτυξης), αναλίσκουν πολύ περισσότερο τον χρόνο τους σε συνεχείς συσκέψεις και συνεργασίες, στην προσπάθειά τους να πετύχουν ένα τέλειο τεχνικώς, ποιοτικώς και ενδεχομένως ποιοτικό προϊόν ελλείψει ενός ξεκάθਾਰου στόχου που μπορεί να λειτουργήσει ως πυξίδα οποιαδήποτε στιγμή.

4.2 Η ΑΓΟΡΑ

Αναφερόμενοι στο πιο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για τις ανάγκες του λεπτομερέστερου σχεδιασμού των ενεργειών μάρκετινγκ θα πρέπει να αναλυθεί η θέση της επιχείρησης αναφορικά με την αγορά είτε από την πλευρά των ανταγωνιστών επιχειρήσεων είτε από εκείνη των τελικών χρηστών.

4.2.1 Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Ο διαχωρισμός των επιχειρήσεων και η κατανομή τους σε διάφορους κλάδους, ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας τους, αποσκοπεί στην καλύτερη μελέτη και κατανόηση των επιχειρήσεων και του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Τα όρια του κάθε κλάδου καθορίζονται από τα κριτήρια ταξινόμησης που έχουν χρησιμοποιηθεί.

Πολλοί κλάδοι χαρακτηρίζονται από ετερογένεια, η οποία δυσχεραίνει την ανάλυση τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις χωρίζουμε τις επιχειρήσεις σε στρατηγικές ομάδες, δηλαδή ομάδες επιχειρήσεων με κοινά χαρακτηριστικά (π.χ. ως προς τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν). Επίσης, μπορούμε να χωρίσουμε την αγορά σε διάφορα τμήματα ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των αγοραστών και των προϊόντων.

4.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ (STRATEGIC GROUPS)

Η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι χρήσιμη στις περιπτώσεις που σε κάποιο κλάδο εμφανίζονται επιχειρήσεις με παρόμοια προϊόντα αλλά που από άλλη σκοπιά δεν είναι ομοιογενείς. Στη συγκεκριμένη ανάλυση, χωρίζουμε κάποιο κλάδο σε ομάδες επιχειρήσεων. Για να γίνει ο διαχωρισμός χρησιμοποιούμε διάφορες διαστάσεις που μπορεί να προσδιορίσουν την τοποθέτηση των επιχειρήσεων μέσα στον κλάδο. Μπορεί να είναι τα προϊόντα, οι υπηρεσίες μετά την πώληση, το μέγεθος αγοράς στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση, τα κανάλια διανομής, η γεωγραφική κατανομή, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία και άλλες. Οι μεταβλητές που επιλέγονται δεν πρέπει να συσχετίζονται μεταξύ τους και πρέπει να αντιπροσωπεύουν όσο γίνεται καλύτερα την διαφορετικότητα των επιχειρήσεων.

Αφού επιλέξουμε τις περισσότερο σημαντικές διαστάσεις για το συγκεκριμένο κλάδο, στη συνέχεια δημιουργούμε ένα πίνακα και σ' αυτόν τοποθετούμε τις ομάδες των επιχειρήσεων του κλάδου. Οι πίνακες αυτού του τύπου λέγονται και "στρατηγικοί χάρτες" ("strategic maps"). Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να εντοπίσουμε τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται πιο άμεσα μεταξύ τους, οι οποίες συνήθως ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες μέσα στον ίδιο κλάδο διαφέρουν πολύ, τόσο στη στρατηγική που ακολουθούν όσο και στην απόδοσή τους. Γενικά, όσο αυξάνουν οι ομοιότητες μεταξύ των επιχειρήσεων που ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ τους.

Πιθανά Κριτήρια Ταξινόμησης Επιχειρήσεων ενός Κλάδου σε Στρατηγικές Ομάδες :

- Ø Εύρος διαφοροποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Ø Γεωγραφική κάλυψη
- Ø Αριθμός τμημάτων της αγοράς που καλύπτονται
- Ø Κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται
- Ø Προσπάθεια μάρκετινγκ (π.χ. μέγεθος ομάδας πωλητών, διαφημιστική δαπάνη κλπ)
- Ø Βαθμός καθετοποίησης
- Ø Ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίες
- Ø Τεχνολογική ηγεσία
- Ø Ικανότητες; σε έρευνα και ανάπτυξη
- Ø Κοστολογική θέση (π.χ. επένδυση σε μείωση κόστους)
- Ø Αξιοποίηση παραγωγικής δυναμικότητας
- Ø Τιμολογιακή πολιτική
- Ø Χρηματοοικονομική Μόχλευση
- Ø Δομή ιδιοκτησίας
- Ø Σχέση με ομάδες ενδιαφερομένων (π.χ. χρηματιστήριο, κυβέρνηση κλπ)³⁷

Η χαρτογράφηση κατά αυτόν τον τρόπο των εταιρειών είναι χρήσιμη καθώς οδηγεί στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Ø Βοηθάει στον προσδιορισμό των πιο άμεσων ανταγωνιστών.
- Ø Δείχνει πόσο εύκολο είναι για μια επιχείρηση να μεταπηδήσει από μια στρατηγική ομάδα σε άλλη.
- Ø Προσδιορίζει στρατηγικές ευκαιρίες καθώς αποκαλύπτει «κενά» στον χάρτη στρατηγικών ομάδων.
- Ø Προσδιορίζει προβλήματα στρατηγικής καθώς αποκαλύπτει ανασφαλείς θέσεις στην αγορά.

4.2.3 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ (MARKET SEGMENTATION)

Η ανάλυση «Στρατηγικών Ομάδων» αναφέρεται στον προσδιορισμό διαφορών μεταξύ επιχειρήσεων που είναι τωρινοί ή πιθανοί ανταγωνιστές. Η τμηματοποίηση της αγοράς αναφέρεται στην ανάλυση ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ καταναλωτών ή χρηστών τελικού προϊόντος. Αυτό αποδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντικό καθώς υπάρχουν διαφορές μεταξύ χρηστών τόσο όσον αφορά τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά τους όσο και αναφορικά με την συμπεριφορά τους.³⁸

Υπάρχουν πολλά κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς μερικά είναι τα ακόλουθα:

- Ø Χαρακτηριστικά χρήστη
- Ø Είδος - μέγεθος πελάτη
- Ø Τοποθεσία
- Ø Τεχνολογία
- Ø Απόδοση- Κερδοφορία
- Ø Μάνατζμεντ
- Ø Χρήση- τρόπος προμήθευσης

- ∅ Σημαντικότητα αγοράς
- ∅ Όγκος
- ∅ Συχνότητα
- ∅ Διαδικασία αγοράς
- ∅ Κριτήρια επιλογής
- ∅ Ανάγκες - Προτιμήσεις
- ∅ Απαιτήσεις απόδοσης
- ∅ Σέρβις από τους προμηθευτές
- ∅ Προτιμήσεις - Συνεργασίες
- ∅ Απαιτούμενα χαρακτηριστικά
- ∅ Ποιότητα

Είναι σημαντικό όμως μετά την μελέτη τμηματοποίησης της αγοράς να ακολουθήσει η μέτρηση της ελκυστικότητας κάθε τμήματος. Επίσης θα πρέπει να μελετηθεί εντός κάθε τμήματος αγοράς τα μερίδια αγοράς κάθε επιχείρησης αναφορικά με το κάθε τμήμα της αγοράς. Τέλος, όπως θα αναλυθεί παρακάτω, είναι θεμιτό κάθε επιχείρηση να αναπτύξει εκείνα τα βασικά χαρακτηριστικά που την διακρίνουν στο τμήμα της αγοράς στο οποίο στοχεύει.³⁹ Η διαδικασία συνδέεται άμεσα και με το παραπάνω σχήμα το οποίο αναφέρεται στον Κύκλο Ζωής της αγοράς καθώς η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει εκείνα τα τμήματα της αγοράς που είναι σε ανάπτυξη.

4.2.4 Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΖΗΤΗΣΗ

Χαρακτηριστικό της αγοράς των βιομηχανικών προϊόντων είναι ότι η ζήτηση για τα προϊόντα αυτά δεν είναι εύκολο να εκτιμηθεί. Αυτό όμως που μπορεί να εκτιμηθεί είναι η ζήτηση των βιομηχανικών προϊόντων ως αποτέλεσμα της ζήτησης για καταναλωτικά προϊόντα. Η ζήτηση δηλαδή για καταναλωτικά προϊόντα (ανοδική ή καθοδική) επιδρά άμεσα και έμμεσα στον βιομηχανικό τομέα.⁴⁰ Έχει μάλιστα παρατηρηθεί ότι μία μικρή μείωση στην ζήτηση για καταναλωτικά προϊόντα επιδρά κατά πολύ περισσότερο στην ζήτηση

βιομηχανικών προϊόντων και στην συνέχεια στην ζήτηση βιομηχανικού εξοπλισμού.⁴¹

4.3 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Σύμφωνα με τον P Kotler η βιομηχανική αγορά ή επιχειρηματική αγορά, αποτελείται από τα άτομα και τους οργανισμούς που αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες για την παραγωγή άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών για πώληση, ενοικίαση ή για παροχή σε άλλους.

Επειδή το βιομηχανικό marketing στο οποίο ανήκει η παρούσα μελέτη εξαρτάται πάρα πολύ από τις αγοραστικές μεθόδους, θεωρούμε σκόπιμο να εξετάσουμε σε πιο πολύ βάθος το θέμα αυτό και ιδιαίτερα τον ανθρώπινο παράγοντα στο πρόσωπο του υπεύθυνου προμηθειών ή του αγοραστή βιομηχανικών προϊόντων μιας εταιρίας, ή του υπεύθυνου εισαγωγών καθώς συμμετέχουν πολύ περισσότερα άτομα σε μία αγοραστική απόφαση ανάλογα με το κόστος της αγοράς, την οργάνωση της εταιρείας, την πολυπλοκότητα της ανάγκης.

Γενικά πιστεύεται ότι οι βιομηχανικοί αγοραστές είναι λιγότερο συναισθηματικοί στις αποφάσεις τους από τους καταναλωτές. Επειδή το μέγεθος των βιομηχανικών επιχειρήσεων είναι πολύ μεγάλο, οικονομικά επιτρέπεται η εξειδίκευση των αγοραστών των εταιριών αυτών. Οι αγοραστές αυτοί θεωρούνται επαγγελματίες, οι οποίοι γνωρίζουν πολύ καλά τα της αγοράς και ονομάζονται αγοραστικοί πράκτορες (Purchasing Agents), ή είναι υπεύθυνοι του Τμήματος Προμηθειών ή Εισαγωγών.

Ο υπεύθυνος προμηθειών επηρεάζεται τόσο στην συμπεριφορά του όσο και τις τυπικές και άτυπες σχέσεις του μέσα στην επιχείρηση από τους οργανωτικούς παράγοντες της επιχείρησης. Του αποδίδεται θέση συμβούλου και συμβουλεύει τους μηχανικούς παραγωγής, διευθυντές πωλήσεως, αλλά συνήθως δεν αναλαμβάνει πρωτοβουλία για αγορές, όπως οι συνάδελφοι του διευθυντές

άλλων τμημάτων αντίθετα εργάζεται και εκτελεί τις οδηγίες τις οποίες λαμβάνει από αυτούς.

Ο βιομηχανικός αγοραστής ή ο υπεύθυνος εισαγωγής βιομηχανικών προϊόντων, είναι ο άνθρωπος τον οποίο πρέπει να αντιμετωπίσουν όλοι οι πωλητές / αντιπρόσωποι / μεσάζοντες πριν μπορέσουν να αντιμετωπίσουν οποιονδήποτε άλλον στην εταιρία. Οι αγοραστικοί πράκτορες πολύ συχνά, προκαταλαμβάνονται με δυσμένεια εναντίον των πωλητών, ή γενικώς αντιπροσώπων ή μεσαζόντων που προσπαθούν να τους αγνοήσουν. Οι βιομηχανικοί αγοραστές δεν πείθονται "με μεγάλα λόγια", αλλά σχεδόν πάντοτε απαιτούν ακριβείς πληροφορίες που θα χρησιμεύσουν στην επίλυση των προβλημάτων τους. Επίσης θέλουν να μαθαίνουν από τους πωλητές την τελευταία λέξη για τα νέα προϊόντα .

4.3.1.1 ΚΙΝΗΤΡΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Τα κίνητρα των αγοραστών βιομηχανικών προϊόντων είναι ορθολογικά, η αγορά βιομηχανικών προϊόντων βασίζεται κυρίως σε τεχνικά και εμπορικά κριτήρια⁴². Αποτελεί κοινή διαπίστωση στη βιβλιογραφία ότι **ο βασικός στόχος του Διευθυντού Αγορών (Υπηρεσίες Προμηθειών) είναι:**

- η αγορά της σωστής ποσότητας και ποιότητας στο σωστό χρόνο, στη σωστή τιμή, από το σωστό προμηθευτή ή εξαγωγέα. Η διαπίστωση αυτή αποτελεί οπωσδήποτε μια γενικότητα, αλλά δείχνει το στόχο του βιομηχανικού αγοραστή καθώς και τα οικονομικά κίνητρα του.

Ο υπεύθυνος αγορών βιομηχανικών προϊόντων προσπαθεί να ικανοποιήσει το παραπάνω γενικό κριτήριο έχοντας υπόψη του και άλλα κριτήρια όπως:

α. Τη διατήρηση ομαλού ανεφοδιασμού για τη συνεχή λειτουργία της επιχείρησής του.

β. Την επίτευξη του (α) με τη διατήρηση του χαμηλότερου δυνατού αποθέματος.

γ. Την αποφυγή σπατάλης, παλαιώσεως κ.λ.π. των αγοραζόμενων/ εισαγόμενων ειδών.

δ. Την απόκτηση τους στη χαμηλότερη δυνατή τιμή με σύγχρονη ικανοποίηση των ποιοτικών κριτηρίων κ.ά. Οπότε δίνουν μεγάλη σημασία και στο συνδυασμό κόστους ποιότητας των αγοραζόμενων προϊόντων. Αυτό το οποίο ζητά ο εισαγωγέας αγοραστής βιομηχανικών προϊόντων είναι η ικανοποίηση των τεχνικοοικονομικών απαιτήσεων του. Όσον αφορά τις τεχνικοοικονομικές ανάγκες του βιομηχανικού αγοραστή ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δίνεται επίσης στο σχεδιασμό του προϊόντος, τον λεπτομερή ποιοτικό έλεγχο του, τον προγραμματισμό της παραγωγής του (για την αποφυγή καθυστερήσεων στις ημερομηνίες παραδόσεως) καθώς και στις διάφορες τεχνικές που σκοπεύουν στη μείωση του κόστους του.

ε. Την προστασία από νομικές ή άλλες διατάξεις.

Έχει γενικά αναγνωρισθεί, ότι οι εισαγωγείς/ αγοραστές των βιομηχανικών μας προϊόντων, ανεξάρτητα από τη θέση ή και τη συνεισφορά τους στη διαδικασία των προμηθειών, είναι ανθρώπινα όντα με συναισθήματα. Πρέπει να αναγνωρισθεί οπωσδήποτε η σπουδαιότητα των ανθρώπινων κινήτρων, διαθέσεων κ.λ.π., στη διαδικασία αγοράς προϊόντων για βιομηχανική χρήση. Στη διαδικασία αυτή θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι η επιτυχής αντιμετώπιση από απόψεως οικονομικών και τεχνικών κριτηρίων αποτελεί μέρος μόνο των στόχων των αρμοδίων στελεχών.

Παρόλο που οι βιομηχανικοί αγοραστές είναι εξειδικευμένοι επαγγελματίες, επηρεάζονται από συναισθηματικά κίνητρα όπως και οι καταναλωτές, αλλά βέβαια σε πολύ χαμηλότερο βαθμό. Οι βιομηχανικοί αγοραστές, επειδή διέπονται από ανθρώπινα αισθήματα, θέλουν να έχουν φιλικές σχέσεις με τους προμηθευτές (πωλητές) βιομηχανικών προϊόντων. Και αυτό διότι σε ένα περιβάλλον με πολλούς ανεξέλεγκτους παράγοντες, όπως η χαμηλή ποιότητα

του προσφερομένου προϊόντος, κακή εξυπηρέτηση από τους προμηθευτές, καθυστέρηση στην παράδοση κ.λ.π., που είναι μερικοί βασικοί λόγοι που δυσχεραίνουν το έργο τους, επιθυμούν καλές, φιλικές σχέσεις με τους πωλητές / αντιπροσώπους / μεσάζοντες των βιομηχανικών μας προϊόντων / υπηρεσιών.

Η προσωπική γνωριμία με τους πωλητές, ή με τους αντιπροσώπους της εταιρίας, αποτελεί επίσης ένα συναισθηματικό παράγοντα. Έτσι υπάρχει μια τάση να δίνονται πληροφορίες από αγοραστές σε κάποιο ευνοούμενο πωλητή, σχετικά με τα προϊόντα και τις τιμές που προσφέρουν οι ανταγωνιστές του. Θεωρητικά, οι αγοραστές δεν επηρεάζονται από προσωπικές γνωριμίες. Στην πράξη όμως, η επιλογή των προμηθευτών μεγάλων παραγγελιών βασίζεται σε κάποιο βαθμό και σε προσωπικές προτιμήσεις. Για την εξασφάλιση φιλικών σχέσεων μεταξύ των πωλητών και των αγοραστών πολλοί προμηθευτές διαθέτουν ένα ορισμένο ποσό για τη διασκέδαση των πελατών τους. (Στα πλαίσια των δημοσίων σχέσεων).

Ένα άλλο συναισθηματικό κίνητρο προς την αντίθετη κατεύθυνση είναι η προσπάθεια των αγοραστών να πετύχουν τη συνεπή εκτέλεση των παραγγελιών και αξιοπιστία των προμηθευτών. Αυτό αποκτά μεγάλη σπουδαιότητα, επειδή ο πράκτορας αγοραστής πρέπει να πετύχει τη συνεχή προμήθεια των απαιτούμενων υλικών και άλλων προϊόντων, για να αποφευχθούν διακοπές στην παραγωγή. Στην περίπτωση που υπάρχει σχετική έλλειψη του προϊόντος από την αγορά, τότε αποκτά μεγάλη σπουδαιότητα η αφοσίωση και η συνέπεια του προμηθευτού εξαγωγέα.

Οι αγοραστές επίσης επηρεάζονται με ευμένεια για ορισμένους πωλητές αν στο παρελθόν είχαν δώσει βοήθεια προς την εταιρία τους στη διάρκεια του σχεδιασμού του προϊόντος της. Πολλοί προμηθευτές διαθέτουν εξειδικευμένους τεχνικούς, οι οποίοι βοηθούν τους πελάτες τους για τον καλύτερο σχεδιασμό του προϊόντος. Οι τεχνικοί αυτοί μπορεί να είναι π.χ. μηχανικοί εφαρμογών και βοηθούν επίσης στον αρχικό καθορισμό των προδιαγραφών των πελατών τους, έχοντας σα βάση τις ιδιότητες του προϊόντος τους, που προτείνουν να χρησιμοποιηθεί. Οι αγοραστές σε ανταπόδοση για την εξυπηρέτηση προτιμούν αυτούς σαν προμηθευτές για τις πρώτες τουλάχιστον αγορές τους και αν ακόμη

το προϊόν τους είναι λίγο πιο ακριβό κι από τα εφάμιλλα προϊόντα των ανταγωνιστών τους.⁴³

Φάσεις Λήψης Αγοραστικής απόφασης:

Σχετικά με τη διαδικασία αγοράς των βιομηχανικών προϊόντων (INDUSTRIAL BUYING PROCESS) έχουν γραφεί αρκετές σκέψεις από διάφορους συγγραφείς. Η αγορά ενός προϊόντος για βιομηχανική χρήση δεν γίνεται σε κάποια συγκεκριμένη στιγμή, αλλά, συνήθως αποτελεί το αποκορύφωμα ποικιλίας δραστηριοτήτων και ενεργειών που απαιτούν αρκετό χρονικό διάστημα.

Έχουν προταθεί πολλές φάσεις (στάδια), από τα οποία διέρχεται η αγορά ενός προϊόντος για βιομηχανική χρήση και δεν υπάρχει συμφωνία απόψεων για το θέμα αυτό. Παρ' όλα αυτά, μία ταξινόμηση των φάσεων (σταδίων), που έχει γίνει περισσότερο δεκτή από τους ειδικούς είναι εκείνη η οποία προτάθηκε το 1907 από τους Farris, Wind και Robinson⁴⁴, που ονομάστηκε Buygrid και περιλαμβάνει τα παρακάτω οκτώ στάδια:

- α. Πρόβλεψη ή αναγνώριση του προβλήματος (ανάγκης) και μία γενική λύση σ' αυτό.
- β. Προσδιορισμός των χαρακτηριστικών του προϊόντος που είναι αναγκαίο καθώς και της ποσότητας την οποία χρειαζόμαστε.
- γ. Περιγραφή των παραπάνω (β).
- δ. Έρευνα για την επισήμανση πιθανών προμηθευτών.
- ε. Λήψη των διαφόρων προσφορών από τους προμηθευτές.
- στ. Αξιολόγηση των προσφορών και επιλογή του Προμηθευτού (προμηθευτών).
- ζ. Επιλογή της διαδικασίας παραγγελίας και
- η. Παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

4.3.1.2 Η ΜΟΝΑΔΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ο HILL έχει προτείνει ότι για τον καλύτερο προσδιορισμό και περιγραφή των ατόμων τα οποία επηρεάζουν τη διαδικασία της αγοράς (BUYING PROCESS) σε μια εταιρία, είναι αναγκαίο να σκεφτούμε ένα αγοραστικό κέντρο και έναν αριθμό μονάδων μέσα σε αυτό.⁴⁵

Το κέντρο αγοράς περιλαμβάνει όλα εκείνα τα άτομα τα οποία παίζουν κάποιο σημαντικό ρόλο στην αγορά προϊόντων για την εταιρία. Τα άτομα αυτά δεν αποτελούν μία τυπική ομάδα και πιθανόν να έχουν πολύ μικρή επαφή μεταξύ τους. Μέσα σε ένα τέτοιο κέντρο αγορών (Buying Center) υπάρχει ένας αριθμός υπό - μονάδων ή μονάδων, των οποίων οι ρόλοι έχουν ταξινομηθεί ως εξής:

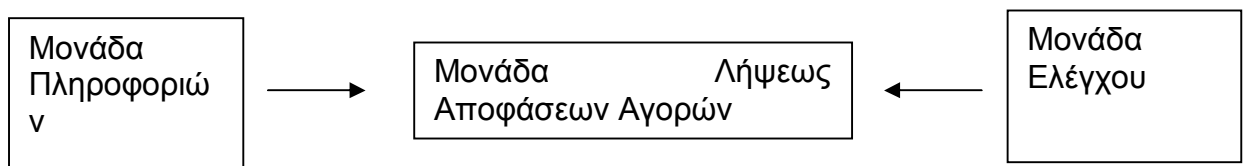
1. Εκείνοι που χρησιμοποιούν, επηρεάζουν, αποφασίζουν.
2. Εκείνοι που συνεισφέρουν, μετέχουν, είναι υπεύθυνοι, διευθυντές
Εκείνοι που παίρνουν τις σπουδαίες αποφάσεις αγοράς, κάνουν εισηγήσεις, εγκρίνουν τις διάφορες προμήθειες, πραγματοποιούν τις αναγκαίες διαπραγματεύσεις κ.λ.π.

Όταν λοιπόν έχει διαμορφωθεί μία άτυπη ομάδα που είναι αρμόδια για την απόφαση αγοράς κάποιων βιομηχανικών προϊόντων τα μέλη της μπορεί να διαδραματίζουν διάφορες πρωτοβουλίες ως: Εκκινητής (initiator), ως στέλεχος που παίρνει την κύρια απόφαση (decider), ως μέλος που επιδρά βασικά στη λήψη της απόφασης (influencer), ως ελεγκτές εισροής πληροφοριών (gatekeepers), ως χρήστες (users), ως αγοραστής (purchaser/buyer).

Δύο άλλες σπουδαίες μονάδες στο Κέντρο αγορών είναι η μονάδα ελέγχου (control unit) και η μονάδα πληροφοριών (information unit) οι οποίες αποτελούνται από εκείνα τα άτομα τα οποία συμμετέχουν ενεργά, είτε με το να έχουν το ρόλο εκείνου που ελέγχει και προλαμβάνει, είτε εκείνου που συγκεντρώνει και παρέχει τις αναγκαίες και απαραίτητες πληροφορίες στην Κεντρική Μονάδα Λήψεως Αποφάσεων, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.

Οι αποφάσεις αγορών επηρεάζονται από τις γενικότερες πολιτικές επιχειρηματικών αποφάσεων, που λαμβάνονται στα ανώτατα επίπεδα διοικήσεως και έτσι η μονάδα λήψεως των αποφάσεων θα πρέπει να λαμβάνει τις αποφάσεις της εντός των πλαισίων περιορισμών, οι οποίοι έχουν τεθεί.

Κέντρο (λήψεως αποφάσεων) Αγορών (BUYING CENTER)



4.3.1.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Η κατάταξη των παραγόντων που επηρεάζουν τη μονάδα λήψεως αποφάσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρησιμοποίηση της ιδέας της «πολυπλοκότητας του προϊόντος» (PRODUCT COMPLEXITY). Έχει προταθεί ότι η ευθύνη της αγοράς προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από δύο παράγοντες την «πολυπλοκότητα του προϊόντος» και την «εμπορική αβεβαιότητα».

Ο πρώτος παράγοντας μετρά τη σχέση μεταξύ της πολυπλοκότητας του προϊόντος και της υπάρχουσας τεχνικής γνώσεως του πελάτη, ενώ ο δεύτερος παράγοντας σχετίζεται με τον επιχειρησιακό κίνδυνο και τα επακόλουθα του στα μελλοντικά κέρδη της επιχείρησης.

Όταν οι παραπάνω δύο παράγοντες έχουν χαμηλό βαθμό, τότε ο προϊστάμενος αγορών, με το προσωπικό του παίζουν το σπουδαιότερο ρόλο στη διαδικασία

της αγοράς, ενώ όταν η τεχνολογία του προϊόντος είναι πολύπλοκη, τότε παίρνουν μέρος σ' αυτήν πολλά άτομα διαφόρων ειδικοτήτων. Στην περίπτωση υψηλής τεχνολογίας, και χαμηλής εμπορικής αβεβαιότητας, ο τεχνικός έχει τον κύριο λόγο, ενώ στην περίπτωση χαμηλής τεχνολογίας, και υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου, ένας ειδικός επί των προμηθειών μαζί με στελέχη των οικονομικών υπηρεσιών της επιχείρησης θα παίζουν το σπουδαιότερο ρόλο.

Ο Μαρκετερ ελπίζει να γνωρίσει καλύτερα τη σύνθεση της μονάδας λήψεως των αποφάσεων (DMU), καθώς και τη συγκεκριμένη θέση στην οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις. Εν τούτοις, θα πρέπει να έχει πάντα υπόψη του ότι η διαδικασία της αγοράς επηρεάζεται, σε μεγάλο βαθμό, και από άλλους παράγοντες όπως οι: παράγοντες του περιβάλλοντος, το είδος της αγοράς, ο διαθέσιμος χρόνος, οι διαθέσιμες πληροφορίες, «ειδικοί» παράγοντες καθώς και ο αναλαμβανόμενος κίνδυνος.

4.3.1.3.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Διάφοροι παράγοντες του περιβάλλοντος είναι δυνατό να επιδράσουν για να μειώσουν την ελευθερία του «κέντρου προμηθειών» στη λήψη σχετικών αποφάσεων. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να αναφερθεί η γενικότερη οικονομική κατάσταση μιας χώρας. Μια αντιπληθωριστική πολιτική πιθανό να οδηγήσει σε μείωση της ζήτησης και πίεση των περιθωρίων κέρδους. Αυτή η πίεση των περιθωρίων κέρδους, θα έχει ως συνέπεια την προσπάθεια μείωσης του κόστους και άρα την αναθεώρηση και επανεξέταση όλων των προμηθευτών της επιχείρησης.

Έχει λεχθεί ότι σε περιόδους ύφεσης αυξάνει μέσα στις επιχειρήσεις ο βαθμός της τυπικότητας (FORMALIZATION) ενώ αντίθετα, σε περιόδους καλών οικονομικών συνθηκών, οι αποφάσεις λαμβάνονται σε μια περισσότερο άτυπη (INFORMAL) ατμόσφαιρα.

Τέλος, άλλος σπουδαίος παράγοντας του περιβάλλοντος είναι η δημιουργία, τα τελευταία χρόνια, ακόμη μεγαλύτερων μονάδων, με τυπικό παράδειγμα τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις. Στις επιχειρήσεις αυτές, η διαδικασία των προμηθειών τους γίνεται ολοένα περισσότερο συγκεντρωτική και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εξαφάνιση όλων των μεμονωμένων πολιτικών προμηθειών από μια γενική πολιτική προμηθειών, που εφαρμόζεται από όλα τα υποκαταστήματα της πολυεθνικής επιχείρησης.

4.3.1.3.2 ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Όλες οι προμήθειες είναι δυνατό να καταταγούν σε τρεις βασικά κατηγορίες:

Απλή επαναλαμβανόμενη προμήθεια (STRAIGHT REBUY). Η περίπτωση αυτή είναι η συνηθέστερη και σ" αυτή επαναλαμβάνουμε να αγοράσουμε ότι αγοράσαμε και στο παρελθόν. Η προμήθεια αυτή είναι πιθανό να μη γίνεται από τον ίδιο προμηθευτή, αλλά οι αλλαγές μεταξύ των δύο προμηθειών δεν είναι τόσο σημαντικές, ούτως ώστε να απαιτείται επανεκτίμηση της διαδικασίας των προμηθειών. Στην πρώτη περίπτωση (STRAIGHT REBUY) ο προϊστάμενος προμηθειών θα ασκήσει τη μεγαλύτερη επιρροή, μια και εξ ορισμού, η προμήθεια αυτή αποτελεί βασικά θέμα ρουτίνας. Τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος έχουν προσδιορισθεί με ακρίβεια στις προηγούμενες φορές και δεν υπάρχει λόγος για επανεξέταση τους.

Τροποποιημένη προμήθεια (MODIFIED REBUY). Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αντιμετωπίζει το ίδιο

Νέο καθήκον (στην προμήθεια) (NEW TASK). Οι προμήθειες στην περίπτωση αυτή έχουν για στόχο τη λύση ενός καινούργιου προβλήματος. Ο ρόλος του υπεύθυνου προμηθειών περιορίζεται μόνο στο έργο της συλλογής πληροφοριών, ενώ σπουδαίο ρόλο παίζουν οι υπεύθυνοι στο τμήμα

παραγωγής, οι οποίοι προσδιορίζουν με ακρίβεια τα χαρακτηριστικά των υπό προμήθεια προϊόντων.

4.3.1.3.3 ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΣ ΧΡΟΝΟΣ

Ο παράγων αυτός εξηγείται εύκολα από μόνος του. Η έλλειψη χρόνου θα έχει ως αποτέλεσμα την απλοποίηση της διαδικασίας προμήθειας, ενώ σε αντίθετη περίπτωση θα γίνει λεπτομερειακή εξέταση της κατάστασης και θα ασχοληθούν με αυτή περισσότερα άτομα. Επίσης είναι σημαντική και όσον αφορά στο χρόνο παραδόσεως των προϊόντων. Σε περιόδους έντονης οικονομικής ανόδου, συνήθως, οι επιχειρήσεις επιθυμούν την παράδοση των παραγγελιών τους στο συντομότερο δυνατό χρονικό διάστημα.

4.3.1.3.4 ΔΙΑΘΕΣΙΜΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Οι παρακάτω πηγές είναι οι συνήθεις που χρησιμοποιούνται από τους αγοραστές βιομηχανικών προϊόντων για τη συλλογή πληροφοριών σχετικών με τα προϊόντα που θέλουν να προμηθευτούν:

- Πωλητές και οι Κατάλογοι των Προμηθευτών.
- Εμπορικές εκθέσεις.
- Ειδικά έντυπα (διαφημίσεις σε κλαδικά περιοδικά κλπ.).
- Σεμινάρια.
- Προσωπικές επαφές.

Γενικά είναι δυνατό να λεχθεί ότι οι παραπάνω πηγές επιδρούν κατά δύο τρόπους· πρώτον επιδρούν έμμεσα, δηλ. από την έναρξη της διαδικασίας της προμήθειας και δεύτερον άμεσα, δηλ. κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της προμήθειας. Για παράδειγμα, στα παραπάνω, αναφέρουμε τους πωλητές οι

οποίοι δίνουν πληροφορίες στους πιθανούς αγοραστές, τις οποίες θα χρησιμοποιήσουν στο μέλλον, ενώ βοηθούν επίσης κατά το χρόνο της προμήθειας του προϊόντος, δίνοντας περισσότερες πληροφορίες, εξηγώντας τη χρήση του κλπ.

Μια άλλη σημαντική απόφαση στον τομέα αυτό είναι ο καθορισμός του αριθμού των προμηθευτών. Αυτό κατά κύριο λόγο αφορά τις περιπτώσεις των προμηθευτών πρώτων υλών, μηχανικών εξαρτημάτων και υλικών σύνθεσης του προϊόντος. Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν το θέμα αυτό αναφέρονται παρακάτω:

- α. Η προκαθορισμένη πολιτική της Εταιρίας.
- β. Η σπουδαιότητα του εξαρτήματος, στο τελικό προϊόν.
- γ. Ο αριθμός των προμηθευτών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και προδιαγραφές της εταιρίας
- δ. Η αγοραζόμενη ποσότητα.

Πρέπει να τονίσουμε ότι ένας βασικός κανόνας στον καθορισμό του αριθμού των προμηθευτών είναι η εξεύρεση δύο τουλάχιστον προμηθευτών με αποδεδειγμένη ικανότητα προμήθειας .

4.3.1.3.5 Ο ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

Το **στοιχείο** του κινδύνου (risk) είναι δυνατό να επηρεάσει σημαντικά τη διαδικασία λήψεως αποφάσεων. Το στοιχείο αυτό πιθανόν να σχετίζεται είτε με την επιχείρηση είτε με τα ίδια τα άτομα που παίρνουν τις σχετικές αποφάσεις σε αυτή.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποίησε ο Bauer⁴⁶ (Consumer behavior as risk taking), για τη σχέση μεταξύ των κινήτρων για μείωση του κινδύνου και της αγοραστικής συμπεριφοράς, η επιθυμία μείωσης του κινδύνου ήταν ο σημαντικότερος παράγοντας στην εξήγηση της

αγοραστικής συμπεριφοράς. Ο υπεύθυνος προμηθειών δεν γνωρίζει τις πιθανές αντιδράσεις των άλλων συναδέλφων του στην επιχείρηση, στις αποφάσεις τις οποίες αυτός θα πάρει και έτσι επιθυμεί να «λαμβάνει αποφάσεις εκ του ασφαλούς». Μερικοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι ο σπουδαιότερος παράγοντας στη διαδικασία των προμηθειών είναι ο φόβος· τούτο πιθανό να είναι υπερβολικό, αλλά είναι βέβαιο ότι τα περισσότερα στελέχη των επιχειρήσεων, προσπαθούν να αποφεύγουν καταστάσεις στις οποίες εκθέτουν τους εαυτούς τους σε κινδύνους.

Η επιθυμία για μείωση ή αποφυγή του κινδύνου μπορεί να εκδηλωθεί με έναν από τους παρακάτω τρόπους συμπεριφοράς:

- Αντίδραση σε αλλαγή μιας ικανοποιητικής πηγής προμηθειών.
- Επιμερισμός και κατανομή των παραγγελιών, ούτως ώστε να υπάρχει μια εναλλακτική (και αποδεκτή) διαθέσιμη πηγή προμηθειών.
- Προμήθεια από πηγές (προμηθευτές) που είναι επιθυμητοί από το τεχνικό προσωπικό.
- Αγορά νέων προϊόντων που χρειάζονται από τον ίδιο προμηθευτή, από τον οποίο αγοράζουμε και τα ήδη χρησιμοποιούμενα προϊόντα.

4.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

4.4.1 ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η τοποθέτηση προϊόντος ορίζεται ως το σύνολο των ιδιοτήτων που ο καταναλωτής υποκειμενικά αντιλαμβάνεται και αποδίδει σε ένα προϊόν. Το σύνολο των τοποθετήσεων που ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται είναι ο τρόπος με τον οποίο ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται την αγορά. Αποτελεί ουσιαστικά η

τοποθέτηση ενός προϊόντος μια υποκειμενική, προσωπική διεργασία του καταναλωτή.⁴⁷

Η τοποθέτηση του προϊόντος αποτελεί πολύ κρίσιμο στάδιο κατά την διαδικασία σχεδιασμού μάρκετινγκ καθώς πρέπει να συμπεριλαμβάνει εκείνα τα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για τους καταναλωτές καθώς και αποκαλύπτει την απόσταση (Gap) ανάμεσα στα χαρακτηριστικά που πιστεύει η επιχείρηση ότι έχει αποδώσει στο προϊόν και την υποκειμενική αντίληψη των καταναλωτών για το προϊόν.

Επίσης η τοποθέτηση του προϊόντος είναι σημαντικό να αντικατοπτρίζει το στρατηγικό πλεονέκτημα της επιχείρησης έτσι ώστε να είναι άμεσο και εύκολο να γίνεται αντιληπτή από τους καταναλωτές και να είναι άμεσος ο συσχετισμός της επιχείρησης με τα χαρακτηριστικά του στρατηγικού πλεονεκτήματος.

4.4.2 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μίγμα μάρκετινγκ είναι το αποτέλεσμα του προγραμματισμού, στρατηγικού - τακτικού -εκτελεστικού, σε επίπεδο λειτουργίας που γίνεται στα πλαίσια της επιχειρηματικής προσπάθειας υλοποίησης της ιδεολογίας του μάρκετινγκ. Το ακριβές αντικείμενο της δραστηριότητας , το πότε το πόσο και το ποιος περιγράφεται αναλυτικά από το μίγμα μάρκετινγκ. Τα στοιχεία που αποτελούν το μίγμα μάρκετινγκ είναι το προϊόν, η τιμή, η διανομή και η προώθηση-προβολή⁴⁸.

Το μίγμα μάρκετινγκ αποτελεί ένα σύνολο επιλογών που πάρθηκαν για να ικανοποιούν τις ανάγκες ενός μίγματος-τμήματος αγοράς στόχου. Έχοντας υπ' όψιν την ελευθερία επιλογής των στοιχείων του μίγματος τα στοιχεία αυτά θεωρούνται ελεγχόμενες από την επιχείρηση μεταβλητές. Οι μη ελεγχόμενες μεταβλητές παραμένουν οι μεταβλητές του περιβάλλοντος που στην περίπτωση μας είναι μια ξένη αγορά. Η επιτυχία του μίγματος μάρκετινγκ καθορίζεται από:

- Εκτίμηση των περιβαλλοντικών μεταβολών
- Καθορισμό του τμήματος αγοράς στόχο
- Επιλογή των ελεγχόμενων μεταβλητών.

4.4.2.1 ΠΡΟΪΟΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Το προϊόν / υπηρεσία βρίσκεται στο κέντρο της στρατηγικής μάρκετινγκ στις διεθνείς αγορές όπως άλλωστε και σε εγχώριο επίπεδο. Οι αποφάσεις που σχετίζονται με το προϊόν/ υπηρεσία είναι κρίσιμο σημείο για τον σχεδιασμό μάρκετινγκ καθώς έτσι οριοθετείται το αντικείμενο της επιχειρηματικής δράσης , οι πελάτες και οι ανταγωνιστές, η τιμολογιακή κλίμακα και η επικοινωνιακή πολιτική. Η επιχείρηση που έχει ως σκοπό την είσοδο σε μία ξένη αγορά έχει την επιλογή να εξάγει το προϊόν της, να το προσαρμόσει στην νέα αγορά η να εφεύρει νέα προϊόντα για τις νέες αγορές. Μια επιχείρηση με φιλοδοξίες να κατακτήσει αγορές έξω από τα σύνορά της χρειάζεται να αναπτύξει μια πολιτική και στρατηγική η οποία να ισορροπεί τους πόρους και τις ικανότητες της με τις ανάγκες της αγοράς και που να απαντά στις προκλήσεις του ανταγωνισμού.

Ορισμός: Ο όρος προϊόν αναφέρεται όχι μόνο στα φυσικά χαρακτηριστικά - βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά του, που άλλωστε αναζητούνται από τους πελάτες για την κάλυψη κάποιας ανάγκης δηλαδή αποτελούν τον λόγο ύπαρξης ενός προϊόντος, αλλά και σε μη φυσικά χαρακτηριστικά όπως ποιότητα , εγγύηση, συντήρηση και επισκευή και άλλα.

Το προϊόν ορίζεται ως ένα σύνολο χαρακτηριστικών το οποίο έρχεται να ικανοποιήσει ανάγκες. Οι καταναλωτές δεν αγοράζουν αντικείμενα αγοράζουν ικανοποίηση κάποιας ανάγκης. Τα προϊόντα χωρίζονται σε υλικά (προϊόντα) και άυλα (υπηρεσίες) καθώς οι υπηρεσίες ορίζονται ως: αγαθά η δραστηριότητες τα οποία προσφέρονται προς ικανοποίηση κάποιας ανάγκης αλλά που δεν

συνεπάγονται οπωσδήποτε την ιδιοκτησία κάποιου υλικού αγαθού (Kotler P. Armstrong).

Ο διαχωρισμός μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών είναι πολύπλοκος καθώς η σχέση τους είναι ιδιαίτερα πολύπλευρη. Γενικά τα περισσότερα προϊόντα συνοδεύονται από παροχή υπηρεσιών ενώ οι περισσότερες υπηρεσίες τείνουν να υποστηρίζονται από προϊόντα. Τα στοιχεία που αποτελούν ένα προϊόν όσο περισσότερο πλησιάζουν την άυλη μορφή τείνουν προς υπηρεσίες αντίθετα όσο πιο πολύ είναι υλικής μορφής χαρακτηρίζονται ως αμιγή προϊόντα. Έχει υποστηριχθεί ⁴⁹ ότι η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ υπηρεσιών και προϊόντων είναι ότι τα προϊόντα είναι αποτέλεσμα κάποιας παραγωγικής διαδικασίας ενώ οι υπηρεσίες είναι δραστηριότητες που αναπτύσσονται για λογαριασμό του πελάτη.

Η κατάταξη που αναφέρθηκε με βάση την υλική ή μη υπόσταση των προσφερόμενων αγαθών έχει φυσικά αντίκτυπο στην στρατηγική τοποθέτηση του προϊόντος και την επιλογή στρατηγικής μάρκετινγκ γι' αυτό είναι σκόπιμο να αναλυθούν τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που τα διαχωρίζουν από τα προϊόντα.

Χαρακτηριστικά υπηρεσιών:

ΑΥΛΗ ΦΥΣΗ - Οι υπηρεσίες δεν έχουν υλικές διαστάσεις, δεν μπορούν να δοκιμαστούν πριν την κατανάλωσή τους.

Αυτό δημιουργεί αμφιβολία στην αντίληψη των καταναλωτών και συνεπάγεται εντονότερη αναζήτηση στοιχείων ποιότητας στα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ: στην τιμή, στην τοποθεσία, το προωθητικό υλικό στα οποία ο καταναλωτής ρίχνει τελικά όλο το βάρος για την απόφασή του. Βέβαια το επίπεδο αντιλαμβανόμενης ποιότητας εξαρτάται με την σειρά του από την τεχνολογική και οικονομική ανάπτυξη της χώρας όπως και από τους υπόλοιπους εξωγενείς παράγοντες που έχουν αναλυθεί στο πρώτο μέρος.

Η υπηρεσία που προσφέρεται ο πυρήνας δηλαδή του προϊόντος θα πρέπει να είναι απόλυτα κατανοητός στους καταναλωτές λόγω της άυλης φύσης των υπηρεσιών. Παράλληλα είναι σκόπιμο να δοθεί έμφαση στο μέγεθος και στο βάθος του μίγματος καθώς για τον καταναλωτή είναι σημαντικότερες οι επαυξήσεις του προϊόντος όπως εγγυήσεις, μέθοδος πληρωμής, εγκατάσταση κλπ μέσα από τα οποία αντιλαμβάνεται την ποιότητα.

Άρα επιβάλλεται για την επιχείρηση (ανάλογα με το κατά πόσο εντονότερα είναι τα άυλα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας από τα υλικά) να αναπτύξει στρατηγική μάρκετινγκ προς τα υλικά στοιχεία εκείνα που παρέχουν κατανοητά οφέλη στον πελάτη ώστε να είναι πειστική και αποτελεσματική η στρατηγική της.

ΑΔΙΑΙΡΕΤΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ - Η υπηρεσία ως δραστηριότητα αναπτύσσεται την στιγμή της κατανάλωσης.

Το στοιχείο της αδιαίρετου παραγωγής και κατανάλωσης είναι μοναδικό ως προς την φύση του καθώς ο καταναλωτής συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία και μπορεί επίσης να την επηρεάσει. Το χαρακτηριστικό αυτό καθιστά πολύ σημαντικό τον ρόλο του αντιπροσώπου της επιχείρησης καθώς ο καταναλωτής ταυτίζει υπηρεσία και προσωπικό άρα επιβάλλεται υψηλής ποιότητας και καλά οργανωμένα προγράμματα εκπαίδευσης για το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τον καταναλωτή.

Το χαρακτηριστικό του αδιαίρετου θέτει ακόμη ένα θέμα: Δεδομένου της αδιαιρετότητας κατά την διαδικασία διεθνοποίησης δεν τίθεται θέμα εξαγωγής προϊόντος αλλά συνεπάγεται ανάπτυξη δραστηριοτήτων στην ίδια την νέα αγορά.

ΕΤΕΡΟΓΕΝΕΙΑ - Η ετερογένεια αναφέρεται στην μεταβλητότητα της ποιότητας της υπηρεσίας καθώς είναι σχεδόν αδύνατο για μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών να διατηρήσει ένα συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας .

Έτσι επιβάλλεται η υιοθέτηση ενός προγράμματος ποιοτικού ελέγχου και παράλληλα αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Στο διεθνές μάρκετινγκ καθώς η επιχείρηση μπορεί να κάνει μεγάλη προσπάθεια

διατήρησης συγκεκριμένου επιπέδου ποιότητας εξαρτάται κατά πολύ και από τον ανθρώπινο παράγοντα που στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι της ξένης χώρας. Βέβαια η πιο απρόβλεπτη μεταβλητή παραμένει ο καταναλωτής καθώς το επιδιωκόμενο επίπεδο ποιότητας μπορεί να μην είναι κατάλληλο ή επιθυμητό για όλους τους καταναλωτές στην νέα αγορά.

Η διατήρηση σταθερού επιπέδου ποιότητας επιδιώκεται μέσα από διαδικασίες όπως: Ανάπτυξη ορισμένου πακέτου υπηρεσιών, έντονα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού, δημιουργία κατά παραγγελία υπηρεσιών για συγκεκριμένα τμήματα αγοράς.

ΦΘΑΡΤΟΤΗΤΑ - Αναφέρεται στην αδυναμία των υπηρεσιών να αποθηκευτούν. Οι υπηρεσίες δεν έχουν την δυνατότητα να παραχθούν και να αποθηκευτούν κατά τις δυσμενείς περιόδους . Η έννοια της υπηρεσίας συνοδεύεται από την άλλη πλευρά από εκείνη της εποχικότητας γι' αυτό και η φθαρτότητα είναι ένα από τα βασικότερα προβλήματα που αφορά τις υπηρεσίες. Η επιχείρηση πρέπει να προσανατολιστεί κατάλληλα ώστε να αντιμετωπίσει τις περιόδους μείωσης της ζήτησης ή αντίθετα υπερβολικής ζήτησης. Βέβαια στον στρατηγικό σχεδιασμό θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν ότι η ποιότητα δεν είναι σκόπιμο να επηρεαστεί προκειμένου να αντιμετωπιστεί η φθαρτότητα. Άρα δεν είναι θεμιτή η μείωση κόστους για την εξομάλυνση της εποχικότητας αλλά η χρήση κατάλληλων στρατηγικών όπως π.χ. δημιουργία πακέτων προσφορών ή η χρήση εναλλακτικού εξοπλισμού κατά τις εν λόγω περιόδους.

ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ - Ένα πέμπτο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών το οποίο άλλωστε έχει αναφερθεί και εξ ορισμού, είναι η ιδιότητα τους να μην περνούν στην ιδιοκτησία του καταναλωτή-χρήστη⁵⁰. Η αγορά μίας υπηρεσίας προσφέρει στον αγοραστή την δυνατότητα πρόσβασης ή πρόσκαιρης χρήσης κάποιων αγαθών όχι ιδιοκτησία ή έλεγχο.

4.4.2.1.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται στην βιομηχανία, στο εμπόριο και στο δημόσιο τομέα τείνουν να είναι πιο πολύπλοκα και εξειδικευμένα από εκείνα που εξυπηρετούν την ιδιωτική κατανάλωση. Οι αποφάσεις που σχετίζονται με αυτά είναι αποτέλεσμα εργασίας πολλών ατόμων και επηρεάζουν την στρατηγική της εκάστοτε εταιρείας πελάτη γι' αυτό οι διαβουλεύσεις είναι μακρές. Σύμφωνα με τους Kotler, Stanton, Marrian και McCarthy⁵¹ τα βιομηχανικά προϊόντα μπορούν να ταξινομηθούν με διάφορα κριτήρια. Μια ταξινόμηση είναι του McCarthy ο οποίος τα διαχωρίζει ανάλογα με το είδος σε έξι κατηγορίες:

- a) Εγκαταστάσεις και μηχανήματα (INSTALLATIONS)
- b) Βοηθητικά εργαλεία (ACCESSORY EQUIPMENTS)
- c) Πρώτες ύλες (RAW MATERIALS)
- d) Εξαρτήματα, υλικά συνθέσεως του προϊόντος (COMPONENT PARTS).
- e) Υλικά διεκπεραιώσεως (SUPPLIES)
- f) Υπηρεσίες (SERVICES)

Από τα παραπάνω μπορούμε να θεωρήσουμε τις κατηγορίες (α) και (β) συγγενικές επειδή τα προϊόντα των κατηγοριών αυτών χρησιμοποιούνται για τη διεκπεραίωση της παραγωγής του προϊόντος. Επίσης μπορούμε να ανακατατάξουμε τις κατηγορίες (γ) και (δ) χρησιμοποιώντας την ίδια βάση επειδή τα προϊόντα αυτά αποτελούν μέρος του τελικού προϊόντος.

Μπορούμε να πούμε ότι το marketing στις κατηγορίες (ε) και (στ) είναι πιο ομαλό, η απαιτούμενη δαπάνη είναι πιο χαμηλή σε σύγκριση με τις άλλες κατηγορίες, τα προϊόντα της κατηγορίας (ε) είναι τελείως τυποποιημένα και τέλος απαιτούν σύνηθες υπαλληλικό προσωπικό για τη λήψη της απόφασης του "αγοράζειν".

Η κατάταξη των βιομηχανικών προϊόντων βασίζεται κατά κύριο λόγο στα παρακάτω κριτήρια: τον τρόπο προμήθειας (PURCHASING) του προϊόντος, τη χρήση για την οποία προορίζεται το προϊόν αν ενσωματώνεται στο προϊόν, και τον τρόπο κατατάξεως του προϊόντος στο λογιστήριο της επιχείρησης.

Επίσης βασίζεται σε ειδικές νομοθεσίες που αφορούν τη φορολογία για καθένα από τα βιομηχανικά προϊόντα. Πιο εκτενής επεξήγηση των παραπάνω κριτηρίων θα δοθεί σε άλλα σημεία της παρούσης μελέτης. Όμως μια σύντομη ανάλυση των παραπάνω κατηγοριών, των βιομηχανικών προϊόντων, θεωρείται απαραίτητη, και δίνεται στη συνέχεια.

4.4.2.2 ΤΙΜΗ - ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η τιμολόγηση στην διεθνή αγορά είναι κρισιμότερη από τι στην εγχώρια καθώς καθορίζει την δυνατότητα της επιχείρησης να παραμείνει στην αγορά. Παράλληλα η τιμολογιακή πολιτική σε διεθνή επίπεδο αποτελεί πολύπλοκη απόφαση δοσμένης της διαφορετικότητας των αγορών ως προς τα οικονομικά-πολιτικά και νομικά συστήματα αλλά και ως προς τα χαρακτηριστικά και την δυναμικότητα των αγορών και των καταναλωτών - παραγωγών που την απαρτίζουν.

Η τιμή αποτελεί μέρος του προϊόντος / υπηρεσίας και είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς επηρεάζει την ζήτηση για το προϊόν επικοινωνώντας την ελκυστικότητα της προσφοράς στον υποψήφιο πελάτη και επίσης παράλληλα ασκεί γενικότερη επιρροή στην οικονομία μέσα από το αποτέλεσμά πάνω στον πληθωρισμό. Η τιμή θεωρείται ως το μόνο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ που δημιουργεί έσοδο ενώ αντίθετα το προϊόν, η διανομή και η προώθηση είναι στοιχεία που δημιουργούν κόστος. Βέβαια δεν θα πρέπει να θεωρείται πανάκεια και η αναθεώρηση της τιμολογιακής πολιτικής να είναι εργαλείο πρόσκαιρης αποφυγής κρίσεων καθώς και τα άλλα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ έχουν αποτελεσματική επιρροή. Ειδικά στον τομέα των υπηρεσιών όπου όπως

αναφέρθηκε, ο πελάτης αντιλαμβάνεται την τιμή ως στοιχείο ποιότητας λόγω της άυλης φύσης των υπηρεσιών . Μέσα από την διάσταση της τιμής ο αγοραστής αντιλαμβάνεται κατά πόσο το προϊόν θα καλύψει τις ανάγκες του αφού η ποιότητα αντικατοπτρίζεται στην τιμή.

Η τιμολογιακή πολιτική επηρεάζεται τόσο από περιβαλλοντικούς παράγοντες και την αγορά όσο και από εσωτερικούς επιχειρησιακούς παράγοντες και από τους ίδιους τους τιμολογιακούς στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.

Πιο αναλυτικά:

∅ Περιβαλλοντικοί παράγοντες

- Νομοθεσία
- Συναλλαγματική ισοτιμία
- Πληθωρισμός
- Έλεγχοι τιμών

∅ Παράγοντες αγοράς:

- Ανταγωνισμός
- Επίπεδο εισοδήματος
- Δομή αγοράς

∅ Εσωτερικοί παράγοντες επιχείρησης

- Στόχοι τιμών
- Κόστος παραγωγής
- Κερδοφορία

∅ Τιμολογιακοί στόχοι-στρατηγικές επιχείρησης

- R.O.I.(Return on investment) - Δείκτης αποδοτικότητας επένδυσης
- Τιμολόγηση για ξάφρισμα της αγοράς
- Διείσδυση στην αγορά
- Σταθεροποίηση της αγοράς
- Διαφοροποίηση του προϊόντος

4.4.2.2.1 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όπως έχει ήδη αναλυθεί η τιμολογιακή πολιτική θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τους στόχους της επιχείρησης, την φιλοσοφία, το κόστος παροχής της υπηρεσίας και την διαδικασία πληρωμής. Ανεξάρτητα από την τιμολογιακή πολιτική για να τεθεί μια τιμολογιακή βάση⁵² έτσι ώστε να προσδιοριστεί η τελική τιμή είναι σκόπιμο να προσδιοριστεί:

- Η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή
- Το σταθερό και μεταβλητό κόστος ως προς το σύνολο των προβλεπόμενων πωλήσεων
- Το κόστος προώθησης
- Μία κλίμακα τιμών που προσφέρει το μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους

Τιμολογιακές πολιτικές:

Σταθερή τιμή σε όλες τις χώρες όπου αναπτύσσεται η επιχείρηση

Είναι η λεγόμενη ομοκεντρική πολιτική (Ethnocentric pricing). Η τιμή είναι ίδια σε όλες τις χώρες όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Είναι μια στρατηγική χαμηλού ρίσκου αν και προϋποθέτει προσεκτική μεταχείριση των συστατικών κόστους που συμπεριλαμβάνονται στην τιμή έτσι ώστε να υπάρχει απόλυτη απορρόφηση του κόστους και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης δεν διαφέρει ιδιαίτερα από την μία χώρα στην άλλη. Το μειονέκτημα είναι όμως ότι δεν προσαρμόζεται σε τοπικές ιδιαιτερότητες και ούτε σε ανταγωνιστικές διαφορές. Δεν υπάρχει δηλαδή κανένας προσανατολισμός προς τον τελικό καταναλωτή και γι' αυτό μπορεί να επικρατήσει είτε υπερτιμολόγηση είτε υπότιμολόγηση. Άρα και η επιχείρηση δεν αξιοποιεί στο έπακρον την δυναμική της αγοράς.

Προσαρμοστική / πολυκεντρική πολιτική ανάλογα με την κάθε αγορά

Κατά την πολιτική αυτή η τιμή προσαρμόζεται απόλυτα σε κάθε αγορά και είναι διαφορετική σε όλες τις αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι θυγατρικές ορίζουν ανεξάρτητα την τιμή από την κεντρική διοίκηση και καμία προσπάθεια ευθυγράμμισης της τιμής δεν εμφανίζεται. Παρουσιάζει σημαντικούς κινδύνους για την επιχείρηση καθώς δεν διατηρεί τον έλεγχο της τιμής και ούτε αξιοποιείται η εμπειρία της κεντρικής διοίκησης στα θέματα τιμολόγησης.

Καινοτομία ή γεωκεντρική πολιτική

Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να ενοποιήσει τις δύο προηγούμενες. Ούτε η σταθερή τιμή δεν εφαρμόζεται αλλά ούτε οι θυγατρικές δεν είναι απόλυτα ανεξάρτητες στην διαμόρφωση της τιμής. Είναι σκόπιμο κατά την πολιτική καινοτομίας από την μία πλευρά να διαμορφώνεται η τιμή σύμφωνα με τους τοπικούς παράγοντες αλλά υπό την άμεση επιτήρηση της κεντρικής διοίκησης έτσι ώστε να υπάρχει μια ευθυγράμμιση στρατηγικού σχεδιασμού.

Όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική των υπηρεσιών θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν παράλληλα πέρα από τους παράγοντες που αναλύθηκαν παραπάνω τα χαρακτηριστικά τους. Η φθαρτότητα των υπηρεσιών επιβάλλει τον σχεδιασμό στρατηγικής τιμολόγησης ιδιαίτερα ελαστικό και μεταβλητό. Ανάλογα με την εποχικότητα της υπηρεσίας είναι σκόπιμο η τιμολογιακή πολιτική να είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε τόσο να διατηρηθεί η ποιότητα παροχής υπηρεσίας αλλά και η κερδοφορία της επιχείρησης.

Τέλος , **στον τομέα των υπηρεσιών** το κόστος δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί το ελάχιστο κόστος και άρα να δημιουργηθεί η βάση για την τιμή. Παράλληλα η τιμή μπορεί να αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση **ο ορισμός της τιμής γίνεται μέσω άμεσης διαπραγμάτευσης των τιμών**. Ειδικά στις βιομηχανικές υπηρεσίες δεδομένης της συμπεριφοράς των βιομηχανικών πελατών είναι συχνό φαινόμενο η τιμή να ορίζεται μέσω διαπραγμάτευσης η οποία βέβαια συνεπάγεται έλεγχο και συμμετοχή της κεντρικής διοίκησης.

4.4.2.2 Η ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Η διαφορετικότητα της κουλτούρας μπορεί να αποφέρει σημαντικά προβλήματα όσον αφορά την διαπραγματευτική συμπεριφορά των μερών που αναπτύσσουν επιχειρηματικές σχέσεις καθώς το στυλ επιχειρηματικής συμπεριφοράς διαφέρει ουσιαστικά σε διαφορετικά σημεία του πλανήτη και ακόμη και τοπικές γενικεύσεις μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχίες.

Τέσσερα είδη προβλημάτων συνήθως προκύπτουν κατά την διάρκεια διαπραγματεύσεων μεταξύ αντιπροσώπων διαφορετικών εθνών:

- Ø Γλώσσα
- Ø Γλώσσα του σώματος
- Ø Αξίες
- Ø Διαδικασία σκέψης και λήψης αποφάσεων⁵³

Σημαντική είναι η σειρά που αναφέρονται τα παραπάνω καθώς υπάρχει μια συσχέτιση στην ιεράρχηση αυτή. Ο παράγοντας γλώσσας έχει αναλυθεί λεπτομερέστερα σε προηγούμενη ενότητα. Ολοφάνερα προβλήματα μεταφραστικής φύσης μπορούν να προκαλέσουν παρεξηγήσεις. Αλλά προχωρώντας σε βαθύτερο επίπεδο σε μη λεκτική επικοινωνία σε μια άμεση πρόσωπο με πρόσωπο διαπραγμάτευση οι διαφορετικότητα της κουλτούρας προκαλεί αντιδράσεις κάτω από την δυνατότητα των συνομιλούντων να τις συνειδητοποιήσουν. Είναι σημαντική η επίγνωση των γενικότερων στοιχείων συμπεριφοράς κάθε λαού πριν από μία διαπραγμάτευση έτσι ώστε να περιορίζονται οι αρνητικές εντυπώσεις καθώς δημιουργούνται υποσυνείδητες αντιλήψεις και συμπεράσματα τα οποία επηρεάζουν όμως ουσιαστικά. Παραπέρα σε επίπεδο αξιών έχουν παρατηρηθεί διαφορές που επηρεάζουν τόσο τον τρόπο επικοινωνίας στο τραπέζι διαπραγμάτευσης όσο και το περιεχόμενο των επιχειρημάτων καθώς για τον έναν μπορεί να αποδειχθεί πιο σημαντική η αντικειμενικότητα ενώ για τον άλλον όχι και τόσο. Τέλος ,

αναφορικά με την διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι σημαντικό να κατανοηθεί ο τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματος από τους συνομιλούντες καθώς η προσέγγιση είναι δυνατόν να είναι πολύ διαφορετική με βάρος στην λεπτομέρεια από την μία πλευρά , δίνοντας περισσότερη σημασία στην γενικότερη συμφωνία από την άλλη.⁵⁴

4.4.2.3 ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Η διανομή αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν προκειμένου το προϊόν να μεταβιβαστεί από τον αρχικό πωλητή - παραγωγό στον καταναλωτή. Ένα δίκτυο διανομής είναι ένα σύστημα ανεξάρτητων επιχειρήσεων σχεδιασμένων έτσι ώστε να κατευθύνουν την ροή των αγαθών από την πηγή τους στον τελικό χρήστη, στον τόπο και στον χρόνο που απαιτείται.

Η διαδικασία διανομής προσθέτει χρησιμότητα στο προϊόν. Η χρησιμότητα χώρου δημιουργείται με την προσφορά του προϊόντος στην τοποθεσία όπου υπάρχει η ζήτηση. Η χρησιμότητα χρόνου δημιουργείται με την προσφορά του προϊόντος την συγκεκριμένη στιγμή που εκδηλώνεται το ενδιαφέρον του καταναλωτή για το προϊόν.

Την διανομή του προϊόντος μπορεί να εκτελεί είτε η επιχείρηση από μόνη της είτε μέσω τρίτου φορέα ο λεγόμενος ενδιάμεσος ο οποίος αναλαμβάνει να εκτελεί τις λειτουργίες που χρειάζονται για την μεταβίβαση του προϊόντος μίας επιχείρησης στον τελικό αγοραστή.

Στον τομέα των υπηρεσιών τα δίκτυα διανομής είναι πιο απλά⁵⁵, πιο άμεσα και αυτό οφείλεται στην αδιαιρετότητα παραγωγής και κατανάλωσης των υπηρεσιών. Δεν υπάρχουν ενδιάμεσοι στην διανομή ούτε τίθεται θέμα μεταφοράς ή αποθήκευσης αναφορικά με τις υπηρεσίες. Το πλεονέκτημα της άμεσης επαφής με τον τελικό χρήστη είναι ότι ο παραγωγός έχει τόσο την δυνατότητα να έχει άμεση ενημέρωση για την έκταση της κάλυψης της ανάγκης

του τελικού χρήστη όσο και να διαμορφώσει την υπηρεσία έτσι ώστε να αυξήσει την ικανοποίηση κάθε τμήματος αγοράς. Το μειονέκτημα από την άλλη πλευρά είναι ότι ο παραγωγός λόγω της αδιαιρετότητας παραγωγής και κατανάλωσης περιορίζεται στην συγκεκριμένη τοποθεσία και χρονική στιγμή στην αγορά που του προσφέρει ο συγκεκριμένος χρόνος και χώρος. Είναι άρα πολύ σημαντική η τοποθεσία εγκατάστασης της επιχείρησης.

4.4.2.4 ΜΙΓΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Το μίγμα επικοινωνίας σημαίνει επικοινωνία με τον τελικό χρήστη και ο στόχος της επικοινωνιακής στρατηγικής είναι να δημιουργεί γνώση για το προϊόν όπως και ενδιαφέρον, έλξη και δράση από την πλευρά του καταναλωτή καθώς προσπαθεί να επηρεάσει την συμπεριφορά των ήδη υπαρχόντων και των μελλοντικών χρηστών. Στο διεθνή μάρκετινγκ είναι δυσκολότερος ο συντονισμός του μίγματος επικοινωνίας με τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ λόγω της αστάθειας σε διαθεσιμότητα, ποιότητα και δυνατότητα προγραμματισμό των προωθητικών εργαλείων.

Το μίγμα επικοινωνίας (Communication Mix) δηλαδή το σύνολο των διαφόρων μορφών επικοινωνίας που θα χρησιμοποιηθούν για την προώθηση ενός προϊόντος δεν μπορεί να είναι προκαθορισμένο. Διαφορετικά προϊόντα, εταιρίες, αγορές, ανταγωνιστικό περιβάλλον κλπ; είναι αυτά που θα καθορίσουν το μίγμα. Εκείνο που έχει σημασία είναι η σχετική έμφαση που θα δώσει στην κάθε μια μορφή και στο να βρίσκονται οι διάφορες μορφές σε αρμονία μεταξύ τους

Οι λειτουργίες που αποτελούν το μίγμα επικοινωνίας είναι : η διαφήμιση, προσωπικές πωλήσεις, προώθηση πωλήσεων και δημόσιες σχέσεις. Αναλυτικότερα:

Η **διαφήμιση** αποτελεί τη μορφή της μη προσωπικής παρουσίασης και προώθησης ιδεών, αγαθών ή υπηρεσιών από ένα προσδιορισμένο φορέα.

Η **προσωπική πώληση**, αναφέρεται στην προφορική παρουσίαση σε κάποια συζήτηση με ένα ή περισσότερους υποψήφιους αγοραστές, η οποία αποσκοπεί στη δημιουργία πωλήσεων.

Η **προώθηση πωλήσεων** αναφέρεται στα βραχυχρόνια κίνητρα, που ενθαρρύνουν την αγορά ή την πώληση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

Οι **δημόσιες σχέσεις**, δημοσιότητα, που 'αποτελούνται από ποικιλία προγραμμάτων που είναι φτιαγμένα να βελτιώσουν, να διατηρήσουν ή να προστατεύσουν την εικόνα μιας εταιρίας ή ενός προϊόντος.

Τα στοιχεία αυτά δεν είναι αμοιβαίως αποκλειόμενα γι' αυτό πολλές φορές είναι δύσκολο να προσδιοριστεί σε πολλές περιπτώσεις σε ένα συνολικό μίγμα επικοινωνίας ποια ακριβώς χρησιμοποιήθηκαν. Σκόπιμο είναι να χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ με τρόπο συμπληρωματικό των υπόλοιπων στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ έτσι ώστε το συνολικό μήνυμα να είναι ξεκάθαρο, να έχει συνοχή και δύναμη ώστε να είναι πειστικό. Το στυλ του προϊόντος, η τιμή του, το σχήμα και το χρώμα της συσκευασίας, ο τρόπος συμπεριφοράς του πωλητή, μεταδίδουν κάποιο μήνυμα στους αγοραστές.

Το όλο μίγμα marketing και όχι απλώς το μίγμα προώθησης, πρέπει να συντονιστούν για να έχουν μέγιστη **επικοινωνιακή επίπτωση, επικέντρωση και αποτελεσματικότητα.**

Στον τομέα του Βιομηχανικού μάρκετινγκ το βάρος της προώθησης για τα βιομηχανικά προϊόντα πέφτει στις προσωπικές πωλήσεις. Παράλληλα και η διαφήμιση σε περιοδικά βιομηχανικών κλάδων, ή άλλα μαζικά μέσα και η δημοσιότητα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για βιομηχανικά προϊόντα.

Η διανομή ειδικών εντύπων, οι δημόσιες σχέσεις και η δημοσιότητα, βοηθούν αρκετά στη γνωστοποίηση του ονόματος της εταιρίας και των δραστηριοτήτων της και έτσι ετοιμάζουν το δρόμο για τις επαφές με τους πωλητές. Όταν οι πελάτες ξέρουν από πριν με ποιον έχουν να κάνουν, και τι

είδους προϊόντα παράγει, δεν σπαταλάτε ο πολύτιμος χρόνος του πωλητή για να τους εξηγήσει ποια είναι και τι κάνει η εταιρία του. Επί πλέον, με το να είναι γνωστή η εταιρία του, ο πωλητής μπορεί να υπερπηδήσει τα εμπόδια και την απροθυμία πολλών αγοραστών να συνεργαστούν με μια εταιρεία άγνωστη στην αγορά.

Ανάλογα με τα προϊόντα και την αγορά-στόχο, στην οποία απευθύνονται, χρειάζεται ένα μείγμα προώθησης και ένα σχέδιο επικοινωνίας της εταιρίας με τους πιθανούς πελάτες της. Στην προσπάθεια επικοινωνίας για βιομηχανικά προϊόντα, βασικό ρόλο παίζουν οι στόχοι, τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν και τα μηνύματα που θα αναπτυχθούν, τα οποία μπορούν να απευθυνθούν στις αγορές-στόχους με άμεση ή έμμεση επικοινωνία.

Οι επιχειρηματίες πρέπει να γνωρίζουν πως να χρησιμοποιούν τη διαφήμιση, προώθηση των πωλήσεων, δημόσιες σχέσεις και προσωπική πώληση για να γνωστοποιήσουν την ύπαρξη του προϊόντος και την αξία του για τους πελάτες-στόχους.

Η διαδικασία της επικοινωνίας κατά τον Kotler συνίσταται από εννέα στοιχεία: αποστολέας, αποδέκτης, κωδικοποίηση, αποκωδικοποίηση, μήνυμα, μαζικά διαφημιστικά μέσα, ανταπόκριση, επανατροφοδότηση και θόρυβος. Οι επιχειρηματίες πρέπει να γνωρίζουν πως να προσεγγίζουν το ακροατήριο-στόχο ενόψει των τάσεων του ακροατηρίου απέναντι στην επιλεκτική προσοχή, την παραμόρφωση και την ανάκληση στη μνήμη.

Η δημιουργία του προγράμματος προώθησης συνεπάγεται τα εξής στάδια:

Προσδιορισμός του στόχου και τα χαρακτηριστικά του, μεταξύ των οποίων είναι και η εικόνα που έχει το ακροατήριο για το προϊόν.

Ορισμός του στόχου επικοινωνίας, αν δηλαδή είναι να δημιουργήσει επίγνωση, γνώση, αρέσκεια, προτίμηση, πεποίθηση ή να προκαλέσει την αγορά.

Σχεδιασμός έτσι ώστε να περιλαμβάνει ένα αποτελεσματικό περιεχόμενο, δομή, μορφή και πηγή.

Επιλογή των καναλιών επικοινωνίας, προσωπικά και μη.

Καθορισμός του συνολικού προϋπολογισμού προώθησης, που θα κατανεμηθεί ανάμεσα στα βασικά εργαλεία προώθησης, αφού επηρεάζονται από παράγοντες όπως η στρατηγική της προώθησης σε αντιδιαστολή με την τραβηχτική στρατηγική, η φάση ετοιμότητας του αγοραστή και η φάση κύκλου ζωής προϊόντων.

Παρακολούθηση σχεδιασμού και να δει τι ποσοστό της αγοράς μαθαίνει την ύπαρξη του προϊόντος, το δοκιμάζει και ικανοποιείται απ' αυτή τη διαδικασία.

Μάνατζμεντ διαδικασίας επικοινωνίας και να ολοκληρωθεί για να επιτευχθεί συνέπεια, να γίνεται σωστή επιλογή του χρόνου και να υπάρχει αποτελεσματικότητα ως προς το κόστος".⁵⁶

4.4.2.4.1 ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η ανάπτυξη στόχων επικοινωνίας επιβάλλεται, όχι μόνο γιατί βοηθά την εταιρία να κατευθύνει τις ενέργειες της, αλλά και γιατί παρέχει κριτήρια για αξιολόγηση μιας εκστρατείας προώθησης της εταιρίας. Αρχίζουμε, δηλαδή, από τις αντιδράσεις που επιδιώκουμε να πετύχουμε στην αγορά στόχο, καθορίζουμε την αγορά αυτή, δημιουργούμε τα κατάλληλα μηνύματα, επιλέγουμε τα μέσα που εξυπηρετούν καλύτερα τους σκοπούς μας, μεταδίδουμε τα μηνύματα και τέλος μετρούμε την αποτελεσματικότητα τους και τις αντιδράσεις της αγοράς στόχου.

Το βασικό σε κάθε προσπάθεια επικοινωνίας είναι ότι οι στόχοι που μπαίνουν θα πρέπει να είναι απλοί και σαφείς. Διότι, οι δέκτες των

μηνυμάτων (αγοραστές ή ανώτερα στελέχη μιας εταιρίας), αντιδρούν στα μηνύματα που λαβαίνουν, επηρεαζόμενοι από τις διαθέσεις και προκαταλήψεις τους προς μια εταιρία ή ορισμένα προϊόντα. Οι πηγές των προδιαθέσεων ενός ατόμου, είναι οι παράγοντες που αναφέραμε ότι επηρεάζουν αυτούς που παίρνουν αποφάσεις αγοράς σε μια εταιρία. Για να αντιμετωπίσει τέτοιες πιθανές καταστάσεις, ο βιομηχανικός Marketer σε μία διεθνή αγορά, πρέπει να βάζει στόχους επικοινωνίας που σκοπεύουν σε ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω:

1. **Ενημέρωση για την εταιρία**, όταν γίνεται γνωστοποίηση για την ύπαρξη της επιχείρησης.
2. **Ενημέρωση για προϊόντα**, όταν ανακοινώνεται η εμφάνιση νέων προϊόντων ή υπενθυμίζεται η ύπαρξη παλαιότερων.
3. **Ενημέρωση μεσαζόντων**, όταν γνωστοποιείται η ύπαρξη τρίτων στη διανομή των προϊόντων, ή οι αποθήκες και τα σημεία αγοράς, απ' όπου θα μπορούσαν οι αγοραστές να τα προμηθευτούν.
4. **Διαθέσεις προς προϊόντα**, όταν γίνεται προσπάθεια για τη δημιουργία εντύπωσης και καλού ονόματος της εταιρίας.
5. **Διαθέσεις προς προϊόντα**, όταν επιχειρείται η δημιουργία μιας σχετικής εικόνας, και εντύπωσης για προϊόντα της εταιρίας.
6. **Διαθέσεις προς μεσάζοντες**, όταν η προώθηση θέλει να υποστηρίξει τους τοπικούς μεσάζοντες της επιχείρησης.
7. **Ενέργεια προς εταιρία - προϊόντα - ή μεσάζοντες**, όταν η ενέργειες προώθησης αποσκοπούν στη δημιουργία επαφών με την εταιρία ή τους μεσάζοντες της και στην αύξηση πωλήσεων των προϊόντων της⁵⁷

Για την ανάπτυξη αποτελεσματικών μορφών επικοινωνίας υπάρχουν 4 βασικές περιοχές αποφάσεων:

Πρώτα - σε ποιόν θα επικοινωνήσεις - προσδιορίζεται το κοινό στόχος. Τα μηνύματα απευθύνονται σ' αυτό. Η έκταση στην οποία επηρεάζονται όλοι οι πιθανοί αγοραστές ενός συγκεκριμένου προϊόντος εξαρτάται από τη σαφήνεια, με την οποία έχει προσδιοριστεί η αγορά στόχος και από την αποτελεσματική κάλυψη της αγοράς με την συγκεκριμένη ενημέρωση.

Δεύτερο βήμα - Τι θα πεις στο μήνυμα - καθορίζονται οι πολιτικές επικοινωνίας. Είναι το αρχικό στάδιο το οποίο συμβουλευείται τις πληροφορίες της έρευνας marketing. Οι στόχοι και οι ανάγκες των οργανισμών για επικοινωνία ποικίλουν. Στα διάφορα στάδια ανάπτυξης των επιχειρήσεων τα μηνύματα αλλάζουν σε περιεχόμενο ή στο στυλ τους. Πάντως σημαντικό είναι τα μηνύματα να αντανακλούν τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.

Το τρίτο βήμα - πως να το πεις - αναφέρεται στη δημιουργική παρουσίαση των επικοινωνιών. Οι ιδέες μεταφράζονται σε αποτελεσματικές "κόπιες". Η έρευνα θα βοηθήσει στον προσδιορισμό της φύσης των συγκεκριμένων κοινών και των επικοινωνιακών αναγκών τους. Στις βιομηχανικές και εμπορικές προμήθειες η πολυπλοκότητα της αγοράς προστίθεται στα προβλήματα της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Το τελευταίο στάδιο - πότε να το πεις - περιλαμβάνει τον συγχρονισμό των μηνυμάτων, στα κατάλληλα μέσα, τη συχνότητα της επικοινωνίας με το κοινό στόχο και τα σχετικά κόστη των εναλλακτικών μεθόδων.

4.4.2.4.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι επικοινωνίες που εκπροσωπούν κάποιο χαρακτηριστικό ή συγκεκριμένο ενδιαφέρον του κοινού ασκούν μεγαλύτερη επίδραση στο κοινό απ' ό,τι οι γενικές μη διαφοροποιημένες πηγές. Επιπλέον, οι επικοινωνίες που απευθύνονται σε συγκεκριμένο κοινό επηρεάζουν περισσότερο από αυτές που απευθύνονται στο κοινό γενικά⁵⁸. Πράγματι **οι επικοινωνίες που σχεδιάζονται βάσει των αναγκών συγκεκριμένης ομάδας είναι πιο πιθανό, να έχουν επιτυχία από αυτές που είναι τόσο γενικές που κανένας δεν αισθάνεται προσωπικά αναμειγμένος. Συγκεκριμένα είδη στρατηγικών και τακτικών επικοινωνίας πρέπει να σχετίζονται με τα σημαντικά χαρακτηριστικά των ομάδων, που αποτελούν το στόχο για επικοινωνία.**

Για να πραγματοποιηθεί η επικοινωνία χρειάζονται, όπως είδαμε, ο *πομπός*, το *μήνυμα*, το *μέσο* και ο *δέκτης*. Ακόμα πρέπει να σημειωθεί ότι η επικοινωνία μπορεί να είναι: Άμεση ή έμμεση - προσωπική ή απρόσωπη - προγραμματισμένη και ελεγχόμενη - απρογραμμάτιστη και μη ελεγχόμενη (π.χ. δημοσιότητα, "από στόμα σε στόμα" κ.λπ.).

Η φύση της επικοινωνίας είναι τέτοια, ώστε το μήνυμα που στέλνεται στον δέκτη δεν είναι πάντα το σωστό, ή ακόμα το επιθυμητό. Υπάρχουν πολλές μορφές επικοινωνίας που άλλες φορές βοηθούν τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του και άλλες όχι. Θα πρέπει λοιπόν να σταλεί το κατάλληλο μήνυμα, στην κατάλληλη στιγμή, ή να σταλεί το κατάλληλο μήνυμα που ταιριάζει στις συνθήκες αγοράς. Πρέπει λοιπόν να δούμε με ποιόν τρόποι διάφορες μορφές επικοινωνίας (τι λέμε και πως το λέμε) επιδρούν στην διαδικασία της αγοράς και πως επηρεάζουν τους πελάτες.

Και για να γίνουν πιο κατανοητά τα παραπάνω: **διαφορετικές μορφές επικοινωνίες επιτυγχάνουν διαφορετικά αποτελέσματα**. Για παράδειγμα άλλη μορφή θα πάρει η επικοινωνία στο σημείο πώλησης, άλλη μορφή θα πάρει η επικοινωνία των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος, άλλος ο στόχος της μιας άλλος της άλλη. Επίσης άλλη μορφή θα πάρει η επικοινωνία μετά την πώληση, (π.χ.after-sales-service). Άλλη μορφή για ένα γνωστό προϊόν, άλλη για ένα νεοεμφανιζόμενο. Τι μορφή θα πάρει η επικοινωνία θα εξαρτηθεί από πολλούς παράγοντες, θα χρειαστεί δε να χρησιμοποιηθούν περισσότερες από μια μορφή επικοινωνίας, ή και περισσότερα από ένα μέσα. Εκείνο όμως που έχει σημασία είναι το τελικό αποτέλεσμα και για να γίνει αυτό θα χρειαστεί να δούμε την επικοινωνία σαν ένα σύνολο ενεργειών, οι οποίες αλληλοβοηθούνται στο να φέρουν το προϊόν στον πελάτη καταναλωτή.

Σχετική σπουδαιότητα των μέσων επικοινωνίας – προβολής προώθησης στα καταναλωτικά και βιομηχανικά προϊόντα⁵⁹

Καταναλωτικά προϊόντα	Διαφήμιση	Βιομηχανικά προϊόντα	Προσωπικές πωλήσεις
	Προώθηση πωλήσεων		Προώθηση πωλήσεων
	Προσωπικές πωλήσεις		Διαφήμιση
	Δημόσιες σχέσεις		Δημόσιες σχέσεις

Σχετική σπουδαιότητα

Σχετική σπουδαιότητα

4.4.2.4.3 Η ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Η διαφήμιση, η χρησιμοποίηση δηλαδή επί πληρωμή διαφημιστικών μέσων από τον προμηθευτή /πωλητή για να μεταδώσει πειστικές πληροφορίες για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τον οργανισμό, είναι ένα ισχυρό εργαλείο προώθησης. Η διαφήμιση παίρνει πολλές μορφές (εθνική, περιφερειακή, τοπική, καταναλωτική, βιομηχανική / κλαδική, λιανικών πωλήσεων, προϊόντος, μάρκας, θεσμική) και σχεδιάζεται με σκοπό να επιτύχει μια ποικιλία στόχων(άμεσες πωλήσεις), αναγνώριση της μάρκας, προτίμηση). Σύμφωνα με τον Kotler : Η διαδικασία λήψης αποφάσεων για τη διαφήμιση είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε στάδια :

- Ø τον καθορισμό στόχων,
- Ø την απόφαση για τον προϋπολογισμό,
- Ø την απόφαση για το μήνυμα,
- Ø την απόφαση για τα διαφημιστικά μέσα
- Ø την αξιολόγηση για την αποτελεσματικότητα της διαφήμισης.

Οι διαφημιζόμενοι πρέπει να θέσουν σαφείς στόχους όσον αφορά το αν η διαφήμιση πρέπει να πληροφορήσει, να πείσει ή να υπενθυμίσει κάτι στους -αγοραστές. Ο προϋπολογισμός διαφημίσεων μπορεί να καταρτιστεί πάνω στη βάση του τι είναι οικονομικά εφικτό, σαν ποσοστό των πωλήσεων, με βάση τις δαπάνες των ανταγωνιστών ή με βάση τους στόχους και τις ενέργειες. Επίσης υπάρχουν και πιο εξελιγμένα μοντέλα αποφάσεων. Η απόφαση για το μήνυμα απαιτεί τη δημιουργία μηνυμάτων, την αξιολόγηση και την επιλογή κάποιου απ' αυτά και την αποτελεσματική τους εκτέλεση.

Η απόφαση για τα διαφημιστικά μέσα απαιτεί τον καθορισμό των στόχων όσον αφορά την εμβέλεια, τη συχνότητα και τον αντίκτυπο, την επιλογή ενός ή περισσότερων διαφημιστικών μέσων ανάμεσα από πολλά, την επιλογή ανάμεσα στα βασικότερα είδη διαφημιστικών μέσων, την επιλογή συγκεκριμένων οχημάτων διαφημιστικών μέσων και τον προγραμματισμό των διαφημιστικών μέσων.

Τέλος, η αξιολόγηση της εκστρατείας απαιτεί αξιολόγηση στις επιπτώσεις της διαφήμισης πάνω στην επικοινωνία και τις πωλήσεις, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη διαφήμιση⁶⁰

Η διαφήμιση βιομηχανικών προϊόντων πρέπει να είναι πληροφοριακή και να δίνει έμφαση στις τεχνικοοικονομικές προδιαγραφές του προϊόντος. Συναντάται κυρίως σε έντυπα που απευθύνονται σε ειδικό "κοινό" - βιομηχανικό, επαγγελματικό κλάδο κ.λ.π. Λέγοντας έντυπα εννοούνται ειδικά περιοδικά, εφημερίδες κατάλογοι .

4.4.2.4.4 ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Η αξία των δημόσιων σχέσεων δεν είναι πάντα αρκετά κατανοητή, παρόλο που σε μερικές χώρες και ειδικά στις ΗΠΑ, θεωρούνται πολύ σημαντικές. Ένα μεγάλο

μέρος από τις δυσκολίες έχει να κάνει με την αμφιβολία για την αξία των δημοσίων σχέσεων και ξεκινά από τη δυσκολία που υπάρχει στην εκτίμηση των αποτελεσμάτων των δημοσίων σχέσεων και την έλλειψη ικανοποιητικών μέσων με τα οποία μπορεί να μετρηθεί το αποτέλεσμα τους. Ακόμα και εκεί που υπάρχουν μερικά χειροπιαστά αποτελέσματα όπως στις σχέσεις με τον Τύπο, η μέτρηση του τελικού αποτελέσματος μπορεί να είναι παραπλανητική. Τα αποκόμματα του τύπου είναι μερικά χειροπιαστά σημάδια για το τι έχει εμφανισθεί στον Τύπο, αλλά θα πρέπει να αναλυθούν τα αποκόμματα αυτά σύμφωνα με το είδος του εντύπου τη θέση μέσα στο έντυπο και το περιεχόμενό τους και να συσχετισθούν με το χώρο που πιάσανε στο κάθε έντυπο. Επειδή ένα κείμενο ή ένα δημοσίευμα εμφανίσθηκε στον τύπο, δεν σημαίνει ότι θα διαβαστεί, θα γίνει αντιληπτό και ευνοϊκά δεκτό.

Η δημοσιότητα αποτελεί τη μη προσωπική δωρεάν παρακίνηση για την αγορά προϊόντος /υπηρεσίας μέσω της καταχώρησης σημαντικών ειδήσεων γι' αυτά, ή ευνοϊκής παρουσίασης των από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Έτσι η εξασφάλιση χώρου για την αρθρογραφική δημοσιότητα στον εμπορικό τύπο, στην τηλεόραση και το ραδιόφωνο σημαίνει έναν αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας της επιχείρησης με το κοινό της. Η αρθρογραφική δημοσιότητα είναι ειδήσεις γενικότερης φύσης, γύρω από την εταιρία βιομηχανικών προϊόντων ή τα ίδια τα προϊόντα

Η δημοσιότητα παράλληλα με τις δημόσιες σχέσεις βοηθούν στη γνωστοποίηση του ονόματος της εταιρίας και των δραστηριοτήτων της και προετοιμάζουν το δρόμο για τις επαφές των πωλητών με τους πελάτες / αγοραστές / χρήστες των προϊόντων της εταιρίας.

Συγκεκριμένα η μεγάλη επίδραση των δημοσίων σχέσεων βασίζεται σε τρεις ιδιότητες της που ξεχωρίζουν, δηλαδή στην:

Υψηλή αξιοπιστία: Οι ειδήσεις και οι εικόνες φαίνονται πιο αυθεντικές και πιστευτές στους αναγνώστες από τις διαφημίσεις,

Έλλειψη επιφυλάξεων. Οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να προσεγγίσουν πολλούς αγοραστές - χρήστες, οι οποίοι θα ήθελαν να αποφύγουν πωλητές και

διαφημίσεις. Το μήνυμα φτάνει στους αγοραστές μάλλον υπό μορφή ειδήσεων, παρά ως επικοινωνία - διαφήμιση που προσανατολίζεται προς την πώληση, **Δραματοποίηση**. Οι δημόσιες σχέσεις, όπως και η διαφήμιση, έχουν την ικανότητα να δραματοποιούν κάποιες πτυχές μιας εταιρίας, ή ενός προϊόντος.

Οι επιχειρηματίες έχουν όμως την τάση να μην τις χρησιμοποιούν όσο πρέπει ή να τις χρησιμοποιούν σαν μια εκ των υστέρων σκέψη. Όμως, ένα καλά μελετημένο πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων σε συνδυασμό με τα άλλα συστατικά του μίγματος προώθησης, μπορεί να αποδειχθεί πολύ αποτελεσματικό, στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

4.4.2.4.4.1 Οι Δραστηριότητες των Δημοσίων σχέσεων

Εφόσον έχει καθοριστεί, τι είναι δημόσιες σχέσεις, μπορεί κανείς να μελετήσει και να σκεφθεί τις πρακτικές εφαρμογές αυτών των πολύ σημαντικών υπηρεσιών. Πολλές δραστηριότητες μπορούν να γίνουν σε ένα τμήμα δημοσίων σχέσεων, όλες συνδεδεμένες μεταξύ τους και με στόχο να βοηθήσουν την προσπάθεια του μάρκετινγκ σε μια οργάνωση ή μια επιχείρηση. Οι λειτουργίες των δημοσίων σχέσεων μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες:

Συγκεκριμένα μέτρα για να πετύχουμε καλή εντύπωση στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης: Αυτά αποσκοπούν στη δημιουργία και διατήρηση της καλής εντύπωσης και του ενδιαφέροντος του κοινού για τις δραστηριότητες μιας οργάνωσης με σκοπό να διευκολύνουν τις επιτυχημένες δραστηριότητες και την επέκταση αυτών με εξωτερικά προγράμματα δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας.

Δραστηριότητες για τη διαφύλαξη της φήμης: Είναι εξίσου σημαντικό να κοιτάξει κανείς τον οργανισμό από μέσα, με σκοπό να περιορίσει συνήθειες και δραστηριότητες οι οποίες μπορεί δίκαια να προκαλέσουν την κοινή γνώμη ή να δημιουργήσουν προβλήματα στην αλληλοκατανόηση.

Εσωτερικές σχέσεις Η χρήση των τεχνικών των δημοσίων σχέσεων που απευθύνονται στα στελέχη και το προσωπικό της οργάνωσης αποσκοπεί στο να ταυτίσει τα δικά τους συμφέροντα με αυτά της οργάνωσης, όπως αυτά εκφράζονται από τη διεύθυνση, με εσωτερικά προγράμματα επικοινωνίας.

4.4.2.4.4.1.1 Σχέσεις με τον Τύπο

Το πιο ισχυρό μέσο των δημοσίων σχέσεων, είναι ο Τύπος. Όχι βέβαια μόνο ο ειδικός τύπος αλλά και οι καθημερινές εφημερίδες. Τα επαγγελματικά περιοδικά ενδιαφέρονται για όλα τα νέα που έχουν σχέση με τις εξελίξεις στη βιομηχανία -και το εμπόριο και αποτελούν ύλη γι αυτά. Είναι γεγονός ότι ο Τύπος ψάχνει πάντα για αξιόλογες ειδήσεις γενικού ενδιαφέροντος που θέλει το κοινό και στις μέρες μας το θέμα του διεθνούς εμπορίου και οι εξελίξεις του είναι θέμα γενικού ενδιαφέροντος. Πολύ συχνά οι εφημερίδες έχουν θέματα που αναφέρονται σε νέες εξελίξεις στη βιομηχανία, που μπορεί να είναι ανακριβή ή παραμορφωμένα και αυτό γιατί οι πληροφορίες δεν ήταν αρκετές. Αυτός είναι ο λόγος που οι σχέσεις με τον Τύπο είναι τόσο σημαντικές και γι αυτό το λόγο σήμερα πολλές επιχειρήσεις στέλνουν συχνά δελτία τύπου, που περιέχουν όλα τα σχετικά στοιχεία για τις νέες εξελίξεις.

Επειδή τα επαγγελματικά περιοδικά και οι εφημερίδες μπορεί να έχουν διαφορετικούς αναγνώστες, είναι συχνά αναγκαίο να αποστέλλονται διαφορετικά **δελτία τύπου** πάνω στο ίδιο θέμα. Πρέπει να έχει κανείς υπόψη του, ότι ο επαγγελματικός ή τεχνικός τύπος θέλει περισσότερες τεχνικές λεπτομέρειες, για τις οποίες το κοινό έχει λιγότερο ενδιαφέρον.

Μια άλλη πολύ σημαντική λειτουργία στις σχέσεις με τον Τύπο είναι οι **συνεντεύξεις τύπου**. Αυτές μπορεί να γίνουν σαν συμπλήρωμα των δελτίων τύπου, που στέλνονται από καιρό σε καιρό. Γενικά όμως μια συνέντευξη τύπου συγκαλείται, όταν μια οργάνωση έχει κάποιο σημαντικό νέο να προσφέρει. Η

συνέντευξη τύπου έχει το πλεονέκτημα, ότι μόνο οι δημοσιογράφοι, που ενδιαφέρονται πραγματικά για το γεγονός θα είναι παρόντες και το αποτέλεσμα θα είναι μια σοβαρή κάλυψη από τον Τύπο. Είναι αναγκαίο να παρακολουθεί κανείς από κοντά, οτιδήποτε εμφανίζεται στον τύπο και να προσέχει για άρθρα που κριτικάρουν την επιχείρηση.

4.4.2.4.4.1.2 Διαφήμιση Κύρους

Είναι αναγκαίο για μια επιχείρηση να είναι ένα καλό μέλος της κοινωνίας και να δείχνει στο ευρύτερο κοινό ότι έχει ένα χρήσιμο ρόλο μέσα σ' αυτή. Αυτή είναι η βασική λογική που βρίσκεται πίσω από αυτό που ονομάζεται διαφήμιση κύρους ή διαφήμιση ονόματος. Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες διαφήμισης κύρους:

Αυτή που σκοπό έχει να πει στο κοινό για την προσφορά της εταιρίας στην εθνική οικονομία, και στο γενικό καλό.

Η δεύτερη κατηγορία διαφήμισης κύρους είναι λιγότερο άμεση στον τρόπο που προσεγγίζει το κοινό. Προσπαθεί να μορφώσει ή να πληροφορήσει το κοινό της επιχείρησης, που επιχορηγεί αυτή τη δραστηριότητα.

4.4.2.4.4.1.3 Εκθέσεις, Εμπορικές Εκθέσεις και Ταινίες στα Πλαίσια των Δημοσίων σχέσεων

Οι σύγχρονες εκθέσεις έχουν γίνει αποδεκτές σαν ένα μέσο, που χρησιμοποιείται για τις δημόσιες σχέσεις και την προώθηση του εμπορίου. Πρέπει να λάβει κανείς υπόψη του, ότι οι εκθέσεις δίνουν στο τμήμα δημοσίων σχέσεων ένα πολύ ισχυρό όπλο για να δημιουργήσει ή και να μεταφέρει μια

εικόνα στο κοινό. Επίσης οι υπεύθυνοι των δημοσίων σχέσεων προτιμούν τα ενημερωτικά φιλμ, καθώς έχουν τη δυνατότητα που έχει και η τηλεόραση να προβάλλουν στο κοινό όχι μόνο χαρακτηριστικά και στοιχεία αλλά και ιδέες. Αυτά τα ενημερωτικά φιλμ όμως αξίζουν μόνο αν είναι δυνατό να οριστεί, ποιο είναι το κοινό μας και αν είναι δυνατόν να έλθουμε σε επαφή μαζί του. Παρόλο που τα ενημερωτικά φιλμ έχουν ένα συγκεκριμένο κοινό μπορεί να αρέσουν και στο γενικότερο κοινό επίσης.

4.4.2.4.4.1.4 Βιομηχανικές Δημόσιες σχέσεις

Οι δημόσιες σχέσεις στο εμπόριο και τη βιομηχανία είναι μια τεχνική του μάνατζμεντ που συμβάλει στην επιτυχία της λειτουργίας μιας επιχείρησης στο βαθμό που μπορεί να παίξει το ρόλο της. Υπάρχουν δύο βασικοί στόχοι για τις δημόσιες σχέσεις σε μια βιομηχανία.

Ο πρώτος είναι να αρχίσει και να διατηρήσει μια επαφή με τους πελάτες της, τους μετόχους της, και το προσωπικό της. Η εξασφάλιση της αλληλοκατανόησης και της συνεργασίας μ' αυτές τις τρεις ομάδες είναι βασικό στοιχείο για την επιτυχία της επιχείρησης. Οι εσωτερικές δημόσιες σχέσεις, δηλαδή οι σχέσεις με το προσωπικό, είναι ένας κλάδος με πολλές δραστηριότητες. Εκτός από τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας, μπορεί να περιλάβει οτιδήποτε μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και ευημερίας της επιχείρησης.

Ο δεύτερος στόχος είναι να προωθήσει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της επιχείρησης μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι σχέσεις με τους πελάτες εξαρτώνται πάρα πολύ από την ποιότητα, την τιμή και τους χρόνους παράδοσης αλλά επίσης εξαρτώνται άμεσα και από τη φήμη της εταιρίας σε ότι αφορά την εντιμότητα, το δίκαιο και την εξυπηρέτηση. Οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να παίξουν ένα σημαντικό ρόλο στη διατήρηση της φήμης της εταιρίας, ή στη δημιουργία μιας νέας εικόνας. Μπορούν ακόμα να κάνουν πολύ

καλή δουλειά στη βελτίωση των μεθόδων επικοινωνίας των υπαρχόντων και πιθανών πελατών.

4.4.2.4.5 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

4.4.2.4.5.1 Μέσα προώθησης πωλήσεων (Media of sales promotion)

Η προώθηση πωλήσεων αναφέρεται σε όλες τις ειδικές ενέργειες, εκτός από τις συνήθεις διαφημιστικές ενέργειες, που έχουν σχεδιαστεί, ώστε να οδηγήσουν τους ενδιαμέσους χονδρεμπόρους, λιανέμπορους ή και τελικούς αγοραστές καταναλωτές στην αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Η προώθηση πωλήσεων όταν ειδικώς στοχεύουν μόνο στους ενδιαμέσους ή τους αποδέκτες πριν από τον τελικό πελάτη καταναλωτή λέγονται και "Εμπορική Προώθηση" (trade promotion).

Η βασική τεχνική επικοινωνίας μεταξύ πωλητή και αγοραστή, την *προσωπική πώληση*, σύμφωνα με την οποία ο πωλητής χρησιμοποιεί ψυχολογικά και πραγματικά στοιχεία (προϊόν αγορά κοινό όφελος) με τέτοιο τρόπο ώστε να αυξάνονται οι πιθανότητες κλεισίματος παραγγελίας.

Στην επιτυχία μιας διαφήμισης εκστρατείας σε ξένη χώρα, συμβάλουν πολύ τα υπάρχοντα μέσα μαζικής ενημέρωσης και η κατάλληλη για διαφημίσεις υποδομή και ατμόσφαιρα (Περιοδικά, εφημερίδες, ραδιόφωνο, TV, κινηματογράφος, ειδικά μέσα, σύμβολα της επιχείρησης κ.ά.). Δεν αρκεί για ένα βιομηχανικό ή διεθνή μαρκετερ να διαλέξει το θέμα και το μήνυμα της διαφήμισης του, θα πρέπει να επιλέξει και το κατάλληλο μέσο ή τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, που θα μεταφέρουν το μήνυμα του εκεί που θέλει και όταν το θέλει, θα πρέπει ακόμη να γνωρίζει την κάλυψη της αγοράς στόχου από τα διάφορα μέσα και την ποιότητα μετάδοσης μηνυμάτων.

Σε πολλές χώρες δεν υπάρχουν πρόσφατες στατιστικές ή έρευνες αγοράς που να δείχνουν τη σύνθεση της αγοράς και το βαθμό κάλυψης που γίνεται από τα διάφορα μέσα. Ο Μάρκετερ θα πρέπει να βρει τρόπο να μετρήσει αυτά, ή να διαλέξει άλλα πιο αποδοτικά μέσα ή πάλι σε άλλες χώρες οι νομικοί περιορισμοί μετάδοσης διαφημιστικών μηνυμάτων είναι τέτοιοι που, ίσως να μη συμφέρει σε τελική ανάλυση να γίνει χρήση των μέσων που έχουν περιορισμούς.

Η κατάλληλη υποδομή, για διαφημίσεις και ποιότητα μετάδοσης μηνυμάτων σε μια χώρα, αναφέρεται στην τεχνολογική εξέλιξη των ηλεκτρονικών μέσων (ραδιοτηλεόραση) να μεταδίδουν σωστά ήχο και έντυπα μέσα, κυρίως στην παραγωγή τετραχρωμιών και στα απαραίτητα δίκτυα διανομής, στην ύπαρξη χώρων για αφίσες κλπ.

Η προώθηση των πωλήσεων δεν πρέπει ποτέ να γίνεται από μόνη της, αλλά πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένη με τις άλλες δραστηριότητες του μάρκετινγκ. Το ιδανικό είναι να υποστηρίζεται και να υποστηρίζεται εκτός από τη διαφήμιση και από τις δημόσιες σχέσεις και τις εμπορικές (διεθνείς) εκθέσεις.

4.4.2.4.5.2 Άμεση διαφήμιση (direct advertising)

Άμεση διαφήμιση είναι γενικώς κάθε διαφημιστικό υλικό, που στέλνεται με ένα οποιοδήποτε τρόπο, σε ένα εκ των προτέρων επιλεγμένο κοινό. Όμως υπάρχουν τρεις τελικά, όροι, που συχνά δημιουργούν σύγχυση:

α) **Direct Advertising:** Είναι ως γνωστόν ένα είδος διαφήμισης, που αποστέλλεται απ" ευθείας σε ένα ορισμένο, ειδικό κοινό, κυρίως δια των ταχυδρομείων, ή από πωλητές, ή dealers, ή από άλλα μέσα (εταιρίες διανομών). Η διαφήμιση αυτή συνήθως αναπαράγεται σε ποσότητες. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αυξήσει τις πωλήσεις, να μορφώσει, ή να κτίσει ένα *image*.

β) **Direct Mail:** Είναι επίσης μια άμεση διαφήμιση, που στέλνεται μέσω του ταχυδρομείου. Μπορούμε να τη διακρίνουμε από αυτήν που δεν ταχυδρομείται, αλλά διανέμεται απ' ευθείας.

Ειδικότερα, οι πλέον κοινοί τύποι του Direct Mail είναι:

Leaflets: Είναι ένα απλό έντυπο, που συχνά συνοδεύεται και από ένα γράμμα, για να εξηγήσει την ιδέα πιο καλά. Συνήθως είναι μια σελίδα που διπλώνεται μια ή δύο φορές.

Folders: Είναι συνήθως μεγαλύτερα από τα leaflets σε μέγεθος και διπλώνουν περισσότερες φορές. Περιλαμβάνουν περισσότερα στοιχεία και εικόνες.

House organs: Τα φυλλάδια ή τα έντυπα αυτά εκδίδονται για το προσωπικό του οργανισμού, της εταιρίας, ή επιχειρήσεων, ιδρυμάτων κλπ. Συχνότατα όμως ταχυδρομούνται και σε άλλους που θεωρούνται πιθανοί πελάτες, αγοραστές. Περιέχουν διάφορες χρήσιμες πληροφορίες και ειδήσεις από την εταιρία ή οργανισμό.

Τέλος και διάφορα άλλα είδη προώθησης με το Direct Mail μπορεί να είναι γραφικές παραστάσεις, πίνακες Ερευνών, Ημερολόγια κ.ά. που τυπώνονται σε διάφορες περιπτώσεις, ή για ειδικά συμβάντα της επιχείρησης ή οργανισμού, π.χ. για την επέτειο των 50 ή 100 χρόνων της.

Πλεονεκτήματα του Direct Mail

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα του Direct Mail θεωρείται η εξαιρετική ευχέρεια των στην επιλογή του στόχου, πράγμα που δεν μπορούν να πετύχουν άλλα μέσα μαζικής επικοινωνίας

- **Εντατική κάλυψη:** Παρέχεται δηλαδή η δυνατότητα κάλυψης κατά τακτά χρονικά διαστήματα το στόχο.

- **Ταχύτητα:** Η διακίνηση του DM γίνεται γρήγορα, αν υπάρχει έτοιμο το έντυπο. Μπορεί να εκμεταλλευθεί εποχές και χρονικές περιόδους.
- **Ελαστικότητα της φόρμας της διαφήμισης:** Εκτός από το σήμα ή τον τύπο που θα στείλουμε, μπορούμε επίσης να περιλάβουμε και οτιδήποτε ίσως δεν μπορούμε με τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας, όπως π.χ. μυστικές και ανταγωνιστικές πληροφορίες.
- **Πλήρεις πληροφορίες:** Ανάλογα με τις προδιαγραφές και απαιτήσεις του προϊόντος, μπορούμε να στείλουμε πολλές πληροφορίες, μεγάλο κείμενο, πίνακες γραφικές παραστάσεις, δηλαδή οτιδήποτε μπορεί να διεγείρει για αγορά του προϊόντος.
- **Προσωπική επαφή.** Κάθε τι που ταχυδρομείται μπορεί να διαφοροποιήσει το βαθμό επαφής με το δέκτη.
- **Γρήγορος έλεγχος της αποτελεσματικότητας της καμπάνιας,** αν υπάρχει απαντητικό δελτάριο και κάνουμε δειγματοληπτική κατανομή, οπότε ανάλογος σταματάμε, ή συνεχίζουμε την καμπάνια.

Μειονεκτήματα του Direct Mail

Βασικό μειονέκτημα είναι το **κόστος ανά χιλιάδα ή ανά λήπτη**. Είναι πολύ υψηλό και συχνά πιάνουμε φθηνότερα το στόχο μας με μαζικά μέσα, παρά την απώλεια κυκλοφορίας. Μόνο σε πολύ εξειδικευμένους και εκλεκτικούς στόχους μπορούμε να έχουμε φθηνότερο κόστος.

Στο βιομηχανικό μάρκετινγκ, λόγω του μικρού αριθμού των αγοραστών - πελατών είναι βασικότατο μέσο προβολής και διαφήμισης.

Αντίδραση του στόχου. Επειδή· πρόκειται για καθαρά σκληρό διαφημιστικό υλικό χωρίς άλλη ύλη διασκεδαστική ή μορφωτική, θα πρέπει να κινήσει το ενδιαφέρον, να προκαλέσει προσοχή και ενδιαφέρον από αυτά και μόνο που λέει για το προϊόν. Γι' αυτό πρέπει να περιέχει συνήθως λίγα, αλλά ακριβή,

στοιχεία για τις προδιαγραφές, τις επιδόσεις του προϊόντος και το κέρδος - όφελος του αγοραστή -πελάτη από την αγορά του. Ο βιομηχανικός αγοραστής, όπως έχει πολλές φορές τονιστεί, πείθεται με οικονομο-τεχνικά κριτήρια και επιχειρήματα, με ορθολογική σκέψη και όχι με φανταχτερές διαφημίσεις, που απευθύνονται κυρίως στο συναίσθημα.

4.4.2.4.6 Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ

Από τις προηγούμενες αναλύσεις προκύπτει αβίαστα ότι ο πωλητής βιομηχανικών προϊόντων είναι ο κύριος σύνδεσμος μεταξύ της εταιρίας του και των πελατών της. Ως εκ τούτου είναι σημαντικό οι πωλητές να είναι προσεκτικά επιλεγμένοι, ειδικευμένοι στα μυστικά της δουλειάς τους, και να τους παρέχονται κίνητρα για να αποδίδουν.

Οι πωλητές, πρέπει όχι μόνο να πραγματοποιούν πωλήσεις, αλλά και να κρατούν την **επαφή με τους πελάτες** τους, κάνοντας συχνές επισκέψεις και περιοδικούς ελέγχους, θα πρέπει να είναι σε θέση να δώσουν πληροφορίες και οδηγίες γύρω από τη λειτουργία και τη χρήση των προϊόντων που προωθούν, και να μεταφέρουν πίσω στην εταιρία τους σχόλια, παρατηρήσεις και ιδέες που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη βελτίωση των προϊόντων τους.

Οι παρατηρήσεις γύρω από την προσωπικότητα, που θα πρέπει να έχουν οι πωλητές βιομηχανικών προϊόντων : **θα πρέπει να έχουν πειθώ, κύρος, να εμπνέουν εμπιστοσύνη και να δίνουν στον αγοραστή την εντύπωση ότι είναι μαζί του και πρόθυμοι να του λύσουν κάθε πρόβλημα της αρμοδιότητας του.** Πρέπει να έχουν **υπομονή και επιμονή**, αφού πολλές αποφάσεις για αγορά βιομηχανικών προϊόντος για να ληφθούν, χρειάζονται χρόνο και πολλά άτομα, ή επιβραδύνονται από διαγωνισμούς, εγκρίσεις, προεγκρίσεις.

Οι περισσότερες εταιρίες χρησιμοποιούν πωλητές και πολλές εταιρίες τους αναθέτουν κεντρικό ρόλο στο μίγμα marketing. Οι πωλητές είναι πολύ αποτελεσματικοί στο να επιτυγχάνουν ορισμένους στόχους marketing. Ταυτόχρονα έχουν υψηλό κόστος. Το μάνατζμεντ πρέπει να σχεδιάζει και να διοικεί προσεκτικά τους πόρους της προσωπικής πώλησης που διαθέτει. Το σχέδιο της δύναμης πωλήσεων προϋποθέτει αποφάσεις για τους στόχους, την στρατηγική, δομή, μέγεθος και αμοιβή. Στους στόχους της δύναμης πωλήσεων περιλαμβάνονται ο εντοπισμός, η επικοινωνία, η πώληση και το σέρβις, η συγκέντρωση πληροφοριών και η κατανομή προϊόντων.

Η στρατηγική της δύναμης πωλήσεων απαιτεί να αποφασιστεί ποια είδη, ποιο μίγμα και ποιες μέθοδοι πώλησης είναι οι πιο αποτελεσματικές. Η δομή της δύναμης πωλήσεων απαιτεί οργάνωση κατά περιφέρεια, προϊόν, αγορά ή κάποιο συνδυασμό καθώς και ανάπτυξη του κατάλληλου μεγέθους και σχήματος αγοράς. Το μέγεθος της δύναμης πωλήσεων απαιτεί την εκτίμηση του συνολικού φόρτου εργασίας και του συνόλου των ωρών - και κατά συνέπεια τους πωλητές - που θα χρειαστούν. Η αμοιβή της δύναμης πωλήσεων απαιτεί τον καθορισμό τους ύψους της αμοιβής και των άλλων συστατικών της, όπως είναι ο μισθός, η προμήθεια, το bonus, οι δαπάνες και οι πρόσθετες παροχές. Το management της δύναμης πωλήσεων προϋποθέτει προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση των πωλητών, καθοδήγηση, παρώθηση και αξιολόγηση τους. **Τα προγράμματα εκπαίδευσης των πωλητών βοηθούν τους νέους πωλητές να εξοικειωθούν με την ιστορία της εταιρίας, τα προϊόντα και τις πολιτικές της, τα χαρακτηριστικά της αγοράς και τους ανταγωνιστές καθώς και με την τέχνη της πώλησης.**

4.4.2.5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

36. **Bonoma V. Thomas** - Benson P. Shapiro: «Segmenting The industrial market», Lexington Books, Mars, 1993
37. **MC Gee J and Thomas H.:** “Strategic Groups: theory, research and taxonomy” Strategic Management Journal Vol. 7 No 2, 1986 pg. 141-60
38. **Crdozo R.:** «Modeling Organizational buying as a sequence of decisions», Journal of Marketing 51 July 1987
39. **Rangan Kasturi & Isacacson B.** – «Scope and Challenge of Business to Business Marketing» , Harvard Business school, June 1994
40. **Webster, F.:** «Industrial Marketing Strategy», N. York 1984, p. 4
41. **Fern E. & Brown J:** “The industrial consumer marketing Dichotomy”: Journal of Marketing, Vol. 48, 1084 No. 2, Reeder R.R. & Brierty E.G.- «Industrial Marketing» , Pretience Hall 1987
42. **Faris, W.** – Robinson, P. Wind, Y: «Industrial Buying and Creative Marketing», Boston, Allyn and Baycon, 1967
43. **Baker M.J.** «Organizational Buying Behavior» : A Review Paper University of Strachyde 1976 & Gross A. Industrial Marketing RD Irwin Inc Illinois, Homewood
44. **Anderson E. Chu W. Weitz B.:** Industrial purchasing, An empirical exploration of the Buy class Framework, Journal of Marketing 51, 1987 Conference of The American Marketing Association 1960.
45. **Πανηγυράκης Γ.** – «Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος» εκδόσεις Σταμούλη, Τόμος Β σελ 79
46. **Perreault W. & McCarthy** - “Basic Marketing “ International Edition 1999 pp. 47
47. **Rushton, A.M. and Carson, DJ,** - “The Marketing of services: managing the intangibles” , European Journal of Marketing, 19 (3) (1985), pp. 22

48. **Morden, A.R.** – „Elements of Marketing“ 2nd edition (London DP Publications), 1990
49. **Πολλάλης Γ.- Πατρινός Δ.** - Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις «Ελλήν» , 1999 σελ. 55-60
50. **Chee H, Rod H.** - “Global Marketing Strategy” Pitman 1998 - pg 420-425
51. **Cateora P & Graham J.** - “International Marketing” , Mc Graw Hill 1999 pp. 586
52. **Kamins M , Johnston W , Graham. J** - “A multi method Examination of Buyer Seller Interactions among Japanese and Americans” Journal of International Marketing 1998 pp 8-32
53. **Kotler, P.:** «Marketing Management», Ελληνική έκδοση EMI INTERBOOKS, σελ. 989-990.
54. **Frederick, Webster, Ir.:** Marketing Communication, N. York, The Ronald Press, 1971
55. **Kotler, P.:** «Marketing Management», Ελληνική έκδοση EMI INTERBOOKS, σελ. 982
56. **Akhter Syed H.** „Global Marketing“, South Western College Publishing 1998
57. **Steiner , GA** – “ Strategic Planning”, The free Press, N.Y. 1979
58. **Kotler, P .-** «Marketing Management», Ελληνική έκδοση EMI INTERBOOKS, σελ. 1029

5 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την αποτύπωση του προγράμματος μάρκετινγκ σε οικονομικές καταστάσεις που παρουσιάζουν από την μία πλευρά σε αριθμούς την αναμενόμενη επιτυχία των στόχων και από την άλλη πλευρά το κεφάλαιο το οποίο θα πρέπει να επενδυθεί για το πρόγραμμα αυτό.

Ο προϋπολογισμός περιλαμβάνει λεπτομερή ανάλυση του κόστους των ενεργειών που έχουν ενσωματωθεί στο πρόγραμμα. Επίσης παρουσιάζει τους στόχους και το όφελος της επιχείρησης μέσα από τον σχεδιασμό καθώς το πρόγραμμα αποτελεί μια συνολική ανάλυση και προβολή στο μέλλον της δραστηριότητας της επιχείρησης άρα προβλέπονται οι μελλοντικές εισροές της επιχείρησης.

6 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ - ΕΦΑΡΜΟΓΗ - ΕΛΕΓΧΟΣ

Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ απαιτεί τον καθορισμό εξ' αρχής συγκεκριμένου προγράμματος δράσης το οποίο να περιγράφει αναλυτικά τις ενέργειες και την χρονική στιγμή υλοποίησης. Το χρονοδιάγραμμα των ενεργειών που έχουν καθοριστεί σε προηγούμενες ενότητες αποτελεί τόσο μία πυξίδα για την επιχείρηση όσο και ένα σύστημα ελέγχου της προόδου του προγράμματος προς τους στόχους που έχουν τεθεί. Ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ απαιτεί συνεχή παρακολούθηση της ροής των ενεργειών και των διαδικασιών που έχουν αποφασιστεί και αν χρειαστεί καθοδήγηση ή διόρθωση κατά την περίοδο εφαρμογής του.

Το πρόγραμμα δράσης ορίζει ακριβώς πότε πρέπει να αναπτύσσονται οι συγκεκριμένες ενέργειες έτσι ώστε να επιτυγχάνεται συντονισμός μεταξύ μεταβλητών και να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα αποτυχίας του προγράμματος. **Η σημαντικότητα του ελέγχου έγκειται από την μία πλευρά στην παρακολούθηση της εφαρμογής του σχεδιασμού και της προόδου σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί αλλά από την άλλη και στην διόρθωση του προγράμματος σε περίπτωση που το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται.** Όπως έχει περιγραφεί σε προηγούμενα σημεία το εξωτερικό περιβάλλον ειδικά όσον αφορά το διεθνές μάρκετινγκ αποτελεί μη ελεγχόμενο σύνολο μεταβλητών γι' αυτό είναι σκόπιμο το πρόγραμμα δράσης να ορίζει με λεπτομέρεια την αλληλουχία των ενεργειών έτσι ώστε να είναι δυνατή και η άμεση παρακολούθηση και αντίδραση σε περίπτωση που τα δεδομένα της αγοράς παρουσιάζουν μεταβολές.

Συγκεκριμένα για να είναι αποδοτική η παρακολούθηση και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων θα πρέπει να υπάρχουν:

Πρότυπα απόδοσης : Τα πρότυπα απόδοσης ουσιαστικά δίνονται από το σύνολο του προγράμματος καθώς περιγράφει τους στόχους και ο χρονικός ορίζοντας του προγράμματος δράσης .

Μέτρηση αποτελεσμάτων: Καθώς έχουν οριστεί τόσο στόχοι και ενέργειες όσο και ένα χρονοδιάγραμμα είναι σκόπιμο να καταγραφούν οι τελικές αποδόσεις - αποτελέσματα ώστε να εντοπίζονται σε περίπτωση μεγάλων αποκλίσεων ύστερα από ουσιαστική εξερεύνηση και τυχών αδύναμα σημεία του ίδιου του προγράμματος. Άρα είναι σκόπιμο να αποτυπώνονται οι αποκλίσεις είτε θετικές είτε αρνητικές ώστε να αναλυθούν τα αίτια πρόκλησής τους.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

7 ΞΕΝΕΣ ΑΜΕΣΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

Κατά τη διάρκεια της περιόδου 1990 – 2000 οι ξένες άμεσες επενδύσεις στη Ρουμανία έφθασαν στο επίπεδο των 7,928 εκατομμυρίων δολαρίων. Το επίπεδο ξένου αποθέματος άμεσων επενδύσεων στη Ρουμανία είναι σίγουρα πολύ χαμηλότερο απ' ό,τι σε μερικές άλλες χώρες στην περιοχή (Πολωνία – 30 δισεκατομμύρια Δολ. Η.Π.Α., Ουγγαρία – 21,751 εκατομμύρια Δολ. Η.Π.Α., Τσεχία – 16 δισεκατομμύρια Δολ ΗΠΑ στοιχεία για το τέλος του 1999). Συγχρόνως, το επίπεδο είναι επίσης χαμηλό σε σχέση με την οικονομική δυνατότητα της χώρας.

Προέλευση της ξένης επένδυσης	Κεφάλαιο (χιλ. Δολ ΗΠΑ)
Κάτω Χώρες	1,590.34
Γερμανία	793.75
ΗΠΑ	693.39
Γαλλία	643.89
Αυστρία	543.99
Ιταλία	486.05
Κύπρος	405.29
Τουρκία	303.34
UK	266.17
Ελλάδα	241.9
Νότια Κορέα	241.9
Ελβετία	212.13

Τα ποσοστά άμεσης ξένης επένδυσης κυμαίνονται ως ποσοστό του ΑΕΠ στις ακόλουθες τιμές 1998 αξία 1,804 δις ευρώ 4,9%, το 1999 (980 εκατ. ευρώ) μειώνεται στο 3% και τέλος το 2000 (1,114 δις ευρώ) φτάνει το 2,8 %.

7.1 ΕΞΕΛΙΞΗ ΑΜΕΣΗΣ ΞΕΝΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΤΗΝ ΔΕΚΑΕΤΙΑ 1990-2000

Το επίπεδο ξένων άμεσων επενδύσεων σε οποιαδήποτε χώρα επηρεάζεται σίγουρα από διάφορους παράγοντες όπως: το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης, υποδομής (και φυσικός και θεσμικός), γεωγραφικής θέσης και της ύπαρξης των λειτουργικών ιδρυμάτων και των μηχανισμών οικονομίας της αγοράς. Από αυτές τις απόψεις η Ρουμανία παρουσιάζει στην τελευταία δεκαετία διάφορα θετικά και αρνητικά.

Τα θετικά ήταν κυρίως τα ακόλουθα: γεωγραφική θέση, μέγεθος της χώρας (παρόμοιας με τη Μεγάλη Βρετανία), μέγεθος της εγχώριας αγοράς (22,5 εκατομμύρια κάτοικοι, δεύτερη θέση στην περιοχή μετά από την Πολωνία), φυσικοί πόροι (συμπεριλαμβανομένου του ελαίου, του φυσικού αερίου, του άλατος, των μεταλλευμάτων, του εύφορου εδάφους γεωργίας), διαφοροποιημένη βιομηχανική υποδομή, εργασία ειδικευμένου, χαμηλότερου κόστους, προσπάθεια ένωσης με την Ευρωπαϊκή Ένωση και ισχυρή υποστήριξη του ΝΑΤΟ.

Τα αρνητικά αναφέρθηκαν στην ανομοιόμορφα αναπτυγμένη υποδομή σε ολόκληρη τη χώρα, την έλλειψη κατάλληλων ιδρυμάτων στην αγορά (ειδικά στον τραπεζικό τομέα), τη νομική και θεσμική αστάθεια, και την αργή διαδικασία ιδιωτικοποίησης.

Εκτός από τα ανωτέρω, η εξέλιξη των ξένων άμεσων επενδύσεων στη Ρουμανία μπορεί να εξηγηθεί πρώτιστα από άλλες αιτίες. Αυτές οι αιτίες

μπορούν να συνδεθούν με τους δύο κύκλους εκλογής: 1992 – το 1996 και το 1997 – 2000 και αντιπροσωπεύουν μια ιδιαίτερη κατάσταση για τη Ρουμανία.

7.2 Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΞΕΝΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η σημασία αυτού του στοιχείου, πρέπει να σημειωθεί ότι οι μεγάλες εισροές ξένης επένδυσης στις χώρες της Κεντρικής Ευρώπης (Πολωνία, Ουγγαρία, Τσεχία) κατά τη διάρκεια της περιόδου 1992 – 1996 καθορίστηκαν κυρίως από την ιδιωτικοποίηση των μεγάλων επιχειρήσεων (όπως Σκοντα στην Τσεχία), μερικών εγκαταστάσεων δημόσιας χρήσης (όπως τα δίκτυα τηλεπικοινωνιών και ηλεκτρικής ενέργειας), επιχειρήσεις αερογραμμών ή κρατικές τράπεζες.

Από αυτήν την άποψη, η ρουμανική προσφορά κατά τη διάρκεια του 1992 – 1996 προς τους ξένους επενδυτές ήταν σίγουρα φτωχότερη και λιγότερο ελκυστική. Η διεύρυνση αυτής της προσφοράς μετά από το 1997 ήταν αργή, επηρεασθείσα από τις αρνητικές διεθνείς περιστάσεις (όπως την πολεμική κατάσταση στη Γιουγκοσλαβία) και υπονομευόμενη εσωτερικά από νομοθετικούς, θεσμικούς παράγοντες και, ακόμα και, κατά τη διάρκεια ορισμένων περιόδων σχεδόν-κυβερνητικής κρίσης λόγω των εντάσεων μεταξύ των μελών του συνασπισμού στη δύναμη.

Η ανάλυση της ξένης εξέλιξης άμεσων επενδύσεων στη Ρουμανία σε συνάρτηση με τις περιόδους κυβερνήσεων και τις νομικές και θεσμικές προσεγγίσεις συγκεκριμένες για κάθε περίοδο αποκαλύπτουν την ύπαρξη δύο ευδιάκριτων καταστάσεων:

α) 1991–1996. Στη Ρουμανία υπήρξε ένα σταθερό και ελκυστικό νομικό πλαίσιο για τις ξένες άμεσες επενδύσεις, αλλά η προσφορά ιδιωτικοποίησης ήταν πολύ περιορισμένη και δεν περιέλαβε τις εγκαταστάσεις δημόσιας χρήσης ή τις τράπεζες. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου κάποιοι ξένοι επενδυτές

ωφελήθηκαν της θετικής διάκρισης (περισσότερα κίνητρα από τους τοπικούς επενδυτές, αυτόματη εγγραφή της επένδυσης σε περίπτωση που καμία επίσημη απάντηση στο αίτημα για την επένδυση δεν δίνεται σε 30 ημέρες).

Σαν αποτέλεσμα, η Ρουμανία κατέγραψε μέχρι το τέλος του 1996 έναν μεγάλο αριθμό ξένων επενδυτών (άνω των 50,000) στην πραγματικότητα ο μεγαλύτερος αριθμός στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, αλλά αυτοί οι επενδυτές ήταν μικροί. Αυτή η κατάσταση έρχεται να μιλήσει ενάντια στις δηλώσεις για ένα υψηλό και αποτρεπτικό επίπεδο δωροδοκίας κατά τη διάρκεια εκείνης της περιόδου, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι μικροί επενδυτές (και ιδιαίτερα φυσικά πρόσωπα) δεν έχουν τον οικονομικό ή πολιτικό στόχο που μπορούν να συνοδεύσουν τους μεγάλους επενδυτές όπως: Coca Cola, Siemens, τη DAEWOO, τη Shell, ABB, κ.λπ. και πρέπει να περάσουν μέσω όλων των βημάτων των γραφειοκρατικών διαδικασιών. Το γεγονός ότι αυτοί οι ξένοι επενδυτές ήρθαν στη Ρουμανία σε έναν τέτοιο υψηλό αριθμό κατά τη διάρκεια το 1991 – 1996 είναι η καλύτερη απόδειξη ότι δεν αντιμετώπισαν ένα επίπεδο γραφειοκρατίας.

Οι μεγάλοι ξένοι επενδυτές εκείνης της περιόδου, που ήρθαν σε έναν πολύ περιορισμένο αριθμό, καθορίστηκαν κυρίως από το μέγεθος της αγοράς, ειδικά σε περίπτωση καταναλωτικών αγαθών (Coca Cola, Colgate-Palmolive), από τα διεθνώς χρηματοδοτημένα προγράμματα (όπως στην υποδομή, τις τηλεπικοινωνίες – ABB, Siemens) και την περιφερειακή στρατηγική της επενδύοντας επιχείρησης ή και τη ρουμανική προσφορά κινήτρων (Daewoo, Unilever, Kraft Jacobs Suchard).

Λόγω της πολύ περιορισμένης προσφοράς ιδιωτικοποίησης, κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου οι ξένες άμεσες επενδύσεις στην ιδιωτικοποίηση κατέγραψαν το ασήμαντο ποσό των 33,1 εκατομμύριο Δολ ΗΠΑ.

β) 1997 – 2000. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, μια αντιστροφή της προηγούμενης κατάστασης εμφανίστηκε, δηλαδή το νομικό και θεσμικό πλαίσιο για την επένδυση έγινε εξαιρετικά πτητικό και ακόμα και απρόβλεπτο, αλλά η προσφορά ιδιωτικοποίησης αυξήθηκε αρκετά.

Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του συνδυασμού αποδείχθηκε αρνητικό, γεγονός που απεικονίστηκε στο επίπεδο ξένων άμεσων επενδύσεων, οι οποίες κατέγραψαν κατά τη διάρκεια του 1999 – 2000 τα χαμηλότερα επίπεδα ολόκληρης της περιόδου 2000-1991. Πρόκειται να διαπιστωθεί ότι ακόμη και στην ιδιωτικοποίηση, οι παραλαβές μειώθηκαν ουσιαστικά το 1999 και το 2000. Η αστάθεια του νομικού και θεσμικού πλαισίου είχε επιπτώσεις έντονα στους ξένους επενδυτές και άμεσα και έμμεσα:

- **άμεσα** με την αποθάρρυνση της πρωτοβουλίας επένδυσης λόγω της αδυναμίας να προετοιμαστεί και να εφαρμοστεί ένα επιχειρησιακό σχέδιο και,

- **έμμεσα**, λόγω της αρνητικής εξέλιξης του επιχειρησιακού κλίματος και ολόκληρης της οικονομίας που έγινε συνολικά μη ελκυστική (πτώση της επένδυσης στην οικονομία, αιχμηρή πτώση της αγοραστικής δύναμης. Είναι γνωστή η περίπτωση της Colgate Palmolive, η οποία έκλεισε κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου (το 1999) τη δυνατότητα παραγωγής σαπουνιών της στο Βουκουρέστι λόγω της μακροπρόθεσμης πτώσης της τοπικής απαίτησης ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης ένδειας του πληθυσμού.

Κατά τη διάρκεια της περιόδου 1997 – 1999 το ΑΕΠ μειώθηκε με περισσότερα από 14 %, μια ασυνήθιστη μείωση κατά τη διάρκεια των χρόνων ειρήνης, γεγονός που παρήγαγε περαιτέρω ισχυρή προσοχή από το μέρος των ξένων επενδυτών. Η επανάληψη της οικονομικής ανάπτυξης του έτους 2000 δεν είχε οποιοδήποτε άμεσο και σημαντικό αντίκτυπο στους ξένους επενδυτές.

7.3 ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Το τρέχον επίπεδο ξένων άμεσων επενδύσεων στη Ρουμανία έναντι του μεγέθους της οικονομίας της είναι περιορισμένο για τον καθορισμό ενός σημαντικού αντίκτυπου στην εγχώρια βιομηχανία.

Συγχρόνως, αξίζει να σημειωθεί ότι η Ρουμανία είχε μια πολύ διαφοροποιημένη βιομηχανική βάση το 1990, με σχεδόν κάθε βιομηχανική δραστηριότητα που έχει την πλεονάζουσα ικανότητα και μια σχετικά ξεπερασμένη τεχνολογία. Η ρουμανική βιομηχανική δομή από στις αρχές του 1990 περιέλαβε τον εξοπλισμό ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης και τηλεπικοινωνιών, την αυτοκίνητη βιομηχανία (αυτοκίνητα, φορτηγά, τρακτέρ), τη βιομηχανία αεροπορίας (αεροπλάνα, ελικόπτερα), τη ναυπηγική, τον εξοπλισμό εξαγωγής πετρελαίου, τη χημεία, το κλωστοϋφαντουργικό προϊόν, τα έπιπλα και την ξύλινη επεξεργασία.

Μετά από μια δεκαετία, η ανάλυση των μεγάλων ξένων προγραμμάτων άμεσων επενδύσεων στη Ρουμανία δείχνει έναν σημαντικό αντίκτυπο σε διάφορους τομείς στους οποίους ο αντίκτυπος συνίστατο κυρίως στην αναγέννηση των υπάρχουσών βιομηχανιών και όχι στην εμφάνιση νέων.

Για το εγγύς μέλλον, είναι πολύ πιθανό ότι η κυβέρνηση θα βάλει πολύ περισσότερη πίεση στην ξένη άμεση προώθηση των επενδύσεων και ότι η βαθμιαία εναρμόνιση με την Ευρωπαϊκή Ένωση περαιτέρω αύξηση το ελκυστικότητας της Ρουμανίας ως θέση επένδυσης.

Ξένοι επενδυτές με έναν σημαντικό αντίκτυπο

- Βιομηχανία Αυτοκίνητων: Daewoo και Renault
- Παραγωγή ροδών: Continental AG;
- Ηλεκτρονική και τηλεπικοινωνίες: OTE, Solectron, Siemens, Alcatel, Telrad
- Τομέας μηχανών κτηρίων: ABB, Kverner, Bilstein Compa, Koyo, Timken
- Ναυπηγική: Daewoo
- Κλωστοϋφαντουργικός τομέας: διάφοροι επενδυτές
- Ουσίες τροφίμων: Κόκα κόλα, Κραφτ Jacobs Suchard
- Απορρυπαντικά: Unilever Procter & Gamble Henkel
- Φαρμακευτικά είδη: διάφοροι επενδυτές
- Επεξεργασία ξύλων: IKEA.

Προέλευση των ξένων άμεσων επενδύσεων στη Ρουμανία

Από την άποψη του ξένου κεφαλαίου που επενδύεται στη Ρουμανία, η γεωγραφική προέλευση είναι η ακόλουθη: Ευρώπη – 79.4 %; Ασία – 10.2 %; Βόρεια Αμερική – 8.3 %; Νότια Αμερική – 1.1 %; Αφρική – 0,5 %; Ωκεανία – 0,5 %. Όσον αφορά στον αριθμό εμπορικών επιχειρήσεων με την ξένη συμμετοχή, η γεωγραφική προέλευση είναι Ευρώπη – 57,2% Ασία – 34.6 %; ο Βόρεια Αμερική% –4,6 Αφρική – 2.5 %; Νότια Αμερική% –0,6 Ωκεανία – 0,5 %.

Η ξένη άμεση επένδυση, που έχει προέλθει ιστορικά κυρίως από τα έθνη της Ε. Ε., έχει συμπληρώσει συνολικά δολάρια 4.5 δισεκατομμύρια κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας. Οι αμερικάνικες επιχειρήσεις επένδυσαν σύμφωνα με τις υπάρχουσες πληροφορίες κάτω από 600 εκατομμύρια δολάρια στη Ρουμανία το 1999 και ώθησαν περαιτέρω την οικονομία το 2000.

7.4 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΡΟΥΜΑΝΙΑ

Τα τελευταία δέκα έτη έχει παρατηρηθεί ένα έντονο κύμα της ελληνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας, και στο εμπόριο και στην εξωτερική ξένη άμεση επένδυση, στις χώρες της κεντρικής, ανατολικής και νοτιοανατολικής Ευρώπης, καθώς επίσης και στην Μαύρη Θάλασσα⁶¹. Υπολογίζεται ότι την περίοδο 1989-99 στη περιοχή έχουν επενδυθεί 4 δισεκατομμύρια δρχ. από ελληνικές εταιρείες, ενώ η Ελλάδα εθεωρείτο αναπτυσσόμενη χώρα παρά χώρα που θα κάνει επενδύσεις. Αυτό που είναι αξιοπρόσεκτο είναι ότι, μέχρι σήμερα, η Ελλάδα θεωρήθηκε οικοδεσπότης επενδύσεων καθώς είναι μικρή χώρα παρά η ίδια επενδύτης στο εξωτερικό.

Η αιτία ίσως βρίσκεται στην μεγαλύτερη ευελιξία που διατίθεται από την παγκοσμιοποίηση και, ειδικότερα, την ποικιλομορφία των προϊόντων και των

διαδικασιών η οποία επιτρέπει τώρα στις μικρότερες εταιρίες από διαφορετικές χώρες και από τις χώρες υποδοχής να συμμετάσχουν στη δραστηριότητα άμεσων ξένων επενδύσεων, υπό τον όρο ότι έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας. Τέτοιες εταιρίες, δεν απαιτούν απαραίτητως ένα πολύ μεγάλο μέγεθος προτού να μπορέσουν να επεκτείνουν τις διαδικασίες τους στο εξωτερικό και οι ελληνικές πολυεθνικές τείνουν να εμπίσουν σε αυτήν την κατηγορία. Οι κύριοι καθοριστικοί παράγοντες τέτοιας ελληνικής εξωτερικής άμεσης επένδυσης είναι συγκεκριμένοι ανάλογα με την κάθε χώρα και συγκεκριμένοι ανάλογα με την εταιρία. Το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης της Ελλάδας ήταν πίσω από αυτήν την προσπάθεια, καθώς επίσης και η ειδική θέση της Ελλάδας, ως πιο προηγμένη οικονομικά χώρα, στη γενική περιοχή της νοτιοανατολικής Ευρώπης και της περιοχής Μαύρης Θάλασσας.

Παρ' όλα αυτά, ένας αυξανόμενος αριθμός ελληνικών εταιριών έχει αποκτήσει τα τελευταία χρόνια σταθερά, συγκεκριμένα πλεονεκτήματα υπό μορφή διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, τεχνολογίας κ.λπ., τα οποία έχουν επιτρέψει να αναβαθμίσουν το έδαφος διαδικασιών τους ενισχύοντας την παραγωγικότητά τους. Επιπλέον, οι γρήγορες αλλαγές που επείσονται μετά το τέλος του Ψυχρού πολέμου και της αποσύνθεσης της πρώην Σοβιετικής Ένωσης έχουν βοηθήσει να δημιουργήσουν τους όρους για μια νέα γεωγραφία της Ευρώπης που αναπτύσσεται πιο κοντά στο ελεύθερο επιχειρηματικό σύστημα σε όλες τις προηγούμενες κλειστές οικονομίες .

Κατά συνέπεια, οι λαοί των παλαιών χωρών κλειστής οικονομίας έχουν υιοθετήσει, αναπόφευκτα, τον κεφαλαιοκρατικό τρόπο παραγωγής και προσπαθούν με τα προγράμματα αναδόμησης και ιδιωτικοποίησης να μετατρέψουν τις παλαιές οικονομίες τους επιβάλλοντας κανόνες ελεύθερης αγοράς για να ενσωματώσουν τις αγορές τους περισσότερο στη νέα οικονομική εποχή. Από αυτή την άποψη και το εμπόριο και η άμεση ξένη επένδυση διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο, δεδομένου ότι αυτά βοηθούν στο άνοιγμα των αγορών αυτών και ένας μεγάλος αριθμός ξένων επενδυτών έχει δεχτεί την πρόκληση αυτή να αναλάβει επιχειρηματική δραστηριότητα είτε μέσω άμεσης είτε έμμεσης ξένης επένδυσης.

Επομένως, η ελληνική επιχειρηματική δραστηριότητα πρέπει να αναλυθεί μέσα σε αυτό το πλαίσιο. Επιπλέον οι άνθρωποι και οι κυβερνήσεις των χωρών της νοτιοανατολικής Ευρώπης και της περιοχής της Μαύρης Θάλασσας δέχονται θετικά την ελληνική παρουσία και την θεωρούν ως χρήσιμη μέσα προς την επίτευξη των στόχων τους, μιας πιο στενής οικονομικής ολοκλήρωσης της οικονομίας τους με τις δυτικές οικονομικές δομές. Σε αυτές τις χώρες άλλωστε, οι Έλληνες έχουν από αιώνες αναπτύξει την επιχειρηματική δραστηριότητά τους εκεί και επανέρχονται μετά από ένα σπάσιμο περίπου ογδόντα ετών.

Πρέπει να αναφερθεί ότι ακόμη και κατά τη διάρκεια του 19ου αιώνα, οι μεγάλες ελληνικές κοινότητες ζούσαν ακόμα στην Αλβανία, Βουλγαρία, Ρουμανία, Ουκρανία, Νότια Ρωσία και Γεωργία και ήταν από τους κορυφαίους στις εμπορικές δραστηριότητες εκεί. Εντούτοις, η βία που εξαπολύθηκε από τους βαλκανικούς πολέμους (1912-13) με τις αναταραχές των μεγάλων μετακινήσεων πληθυσμών, ή το τι καλούμε σήμερα "φυλετική κάθαρση", ακολουθούμενος από τους δύο Παγκόσμιους Πολέμους και το Ψυχρό Πόλεμο (1945-89) άλλαξε και διαίρεσε την περιοχή. Εντούτοις, με το τέλος του ψυχρού πολέμου το 1989 και την ερχόμενη αποσύνθεση της πρώην Σοβιετικής Ένωσης, δημιούργησαν τους κατάλληλους όρους για την επανεμφάνιση και την επανάληψη της ελληνικής διεθνούς επιχειρηματικότητας σε εκείνη την περιοχή. Η διαδικασία άρχισε με αργό ρυθμό κατά τη διάρκεια του 1989-91, αλλά επιτάχυνε μετά από το 1992, αφήνοντας πίσω τα ογδόντα έτη απομόνωσης.

Κατά συνέπεια, αυτή η σημαντική ιστορική διάσταση εξετάζεται από διάφορους έλληνες οικονομολόγους ως κύριος καθοριστικός παράγοντας της παρούσας ελληνικής άμεσης επένδυσης και της δραστηριότητας εμπορικών συναλλαγών στη γενικότερη περιοχή, με το επιχείρημα ότι η ιστορία επαναλαμβάνεται συνεπώς⁶²,. Από το 17ο αιώνα η Θεσσαλονίκη ήταν το μεγαλύτερο εμπορικό κέντρο των Βαλκανίων και τα ελληνικά εμπορικά δίκτυα ένωσαν τις αγορές των Βαλκανίων, με εκείνες της Κωνσταντινούπολης και της Περιοχής Μαύρης Θάλασσας με την Ιταλία και το νότο της Γαλλίας.

Ο Καραφωτάκης⁶³ (1994) επίσης υποστηρίζει την ίδια άποψη επισημαίνοντας ότι όλες οι συναλλαγές στο βαλκανικό εμπόριο κατά τη διάρκεια 18^{ου} και 19^{ου}

αιώνα γινόντουσαν στην ελληνική γλώσσα και το 1815 τρία τέταρτα του γαλλικού εμπορίου στην ανατολική Μεσόγειο γίνονταν από Έλληνες. Στο τέλος του 19 ου αιώνα, μια μερική υποχώρηση των ελληνικών θέσεων στο διαβαλκανικό εμπόριο παρατηρείται ως έκβαση των αρχικών εθνικιστικών στόχων από όλες τις βαλκανικές χώρες.

Η κατάσταση που επιδεινώνεται μετά από τους βαλκανικούς πολέμους εντούτοις, παρουσίασε κάποια σταθερότητα στην περίοδο μεσοπολέμου. Κατά τη διάρκεια της ίδιας περιόδου η ανάπτυξη εάν και οι γερμανικές θέσεις στην περιοχή έγιναν κυρίαρχες ειδικά με τον καπνό αλλά λόγω του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου έπαψαν, και ξαναξεκίνησαν το 1990 και κατόπιν.

Τέλος, ο Μπαμπανάσης ⁶⁴(1997) υποστηρίζει ότι μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα, οι σημαντικότεροι εμπορικοί εταίροι της Ελλάδας ήταν οι χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Το 1887, το 58,3% των ελληνικών εισαγωγών και 12,3% των ελληνικών εξαγωγών ήταν με εκείνες τις χώρες ενώ το 1912 οι αριθμοί ήταν 40, 2% και 17,8% αντίστοιχα. Οι Έλληνες στη Ρωσία και την Ουκρανία, παρά το μικρό αριθμό τους (περίπου 10,000), είχαν περίπου 160 επιχειρηματίες, οι οποίοι έλεγχαν το εμπόριο και τις ναυτιλιακές δραστηριότητες στην περιοχή Μαύρης Θάλασσας, με τη βοήθεια των ελληνικών κοινοτήτων της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας, τόσο πολύ έτσι ώστε οι Ρώσοι και οι Βρετανοί τους αποκαλούσαν "βασιλιάδες του σίτου" .

Αυτές οι εκτιμήσεις σαφώς δείχνουν ότι υφίσταται μία κλήση της ελληνικής παρουσίας γενικά και της ελληνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας ειδικότερα στην περιοχή. Όπως αναφέρεται ανωτέρω αυτό είναι στην περιοχή όπου οι Έλληνες έχουν επεκταθεί πολιτικά, πολιτιστικά και οικονομικά κατά τη διάρκεια της μακροχρόνιας ιστορίας και των ισχυρών δεσμών φιλίας τους και ο αμοιβαίος σεβασμός με τους διάφορους λαούς είναι καθιερωμένος πολιτισμός κατά τη διάρκεια των αιώνων.

Επομένως, είναι φυσικό για την Ελλάδα να θεωρήσει αυτήν την περιοχή ως φυσική ενδοχώρα του. Θεωρείται ότι βαθύτερες σχέσεις πολιτιστικές, εμπορικές και κοινωνικές, που οι παλαιότερα αναπτυγμένες ελληνικές

κοιότητες των εμπόρων είχαν εγκαταστήσει με τους ντόπιους επαναλαμβάνονταν από τους Έλληνες που επεκτάθηκαν ξανά τα τελευταία δέκα χρόνια.

Επιπλέον, η παρουσία σε αυτές τις χώρες των ελληνικών πολιτικών εξόριστων του ελληνικού εμφύλιου πολέμου (1945-49) και των οικογενειών τους, και η επιρροή που άσκησαν, θα μπορούσε να είναι ανεκτίμητη στις νέες εταιρίες. Είναι κατ' εκτίμηση 50,000 μορφωμένοι απόφοιτοι Έλληνες που μιλούν βουλγάρικα, ρουμανικά, τσεχικά, ουγγρικά, ενώ υπάρχουν και οι ιστορικές κοινότητες ελλήνων λόγω των παλαιότερων ελληνικών δεσμών γύρω από τη Μαύρη Θάλασσα⁶⁵. Εντούτοις, αυτές οι ιστορικές εκτιμήσεις και η καλή θέληση δεν είναι, κατά μια άποψη επαρκείς για να εξηγήσουν τις ελληνικές άμεσες επενδύσεις (FDI) και το εμπόριο στην περιοχή. Μπορούν να παρέχουν ένα μικρό πλεονέκτημα λόγω χώρας αλλά αυτό πρέπει να ενισχυθεί από άλλα συγκεκριμένα σταθερά πλεονεκτήματα στον πλήρη απολογισμό για τις νέες αποστολές των ελληνικών επιχειρηματιών, πρέπει να αναφερθεί επίσης ότι η προηγούμενη ελληνική επιχειρηματική παρουσία σε εκείνη την περιοχή περιορίστηκε στις εμπορικές και ναυτιλιακές δραστηριότητες, ενώ τώρα έχει λάβει επίσης τη μορφή διεθνούς παραγωγής.

Οι προοπτικές της ελληνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας στην περιοχή, οδηγούν να θυμηθούμε πάλι τον δυϊσμό τέτοιας δραστηριότητας, που σημειώσαμε νωρίτερα. Οι μικρού και μεσαίου μεγέθους ελληνικές εταιρίες, που κατέχουν ελάχιστο ή κανένα προφανές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα⁶⁶, εκτός από ίσως αυτό του πλεονεκτήματος πρώτων-μετακινούμενων θα βρουν πιθανότατα δυσκολία να επιζήσουν για πολύ. Τέτοιες εταιρίες πρέπει να χρησιμοποιήσουν ο,τιδήποτε χρόνο που είναι ακόμα διαθέσιμος για να καθιερωθούν στις πρώτες θέσεις σε αγορές ιδιαίτερες (niche markets), δημιουργώντας κατά συνέπεια μερικά εμπόδια εισόδου στους αργοπορημένους.

Εντούτοις, καθώς όλο και περισσότεροι μεγαλύτεροι επενδυτές από άλλες υπηκοότητες, με ιδιαίτερα ιδιοκτησιακά πλεονεκτήματα, μπορεί να άρχισαν επιχειρηματική δραστηριότητα στην περιοχή και δημιουργείται περισσότερος

ανταγωνισμός, οι μικροί έλληνες επενδυτές μπορούν να συναντήσουν δυσκολίες. Φυσικά θα μπορούσε να υποστηριχτεί, ότι καθώς αυτές οι χώρες υποδοχής έχουν ακόμα πολύ χαμηλά επίπεδα διαθέσιμου εισοδήματος μπορούν να μην είναι σε θέση να αντέξουν οικονομικά τα περίπλοκα προϊόντα των ισχυρών πολυεθνικών, και για αυτόν τον λόγο τα τελευταία δεν είχαν εξετάσει τη δυνατότητα ανάπτυξης εκεί νωρίτερα, λόγω του πολύ μικρού μεγέθους της τοπικής αγοράς.

Στην πραγματικότητα όταν αναλογίστηκαν την φύση και την ζήτηση στις τοπικές αυτές αγορές οι έλληνες επιχειρηματίες δεν τις εκτίμησαν ως ιδιαίτερα υψηλές. Αυτό, επομένως, μπορεί ακόμα να παρέχει στις μικρότερες ελληνικές εταιρίες την ευκαιρία να παράγουν τα βασικά προϊόντα, που είναι μέσα στην γκάμα προσπιών αγαθών για τις τοπικές αγορές. Επίσης, οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν προσπαθήσει να προσπεράσουν τα εμπόδια εισόδου με την απόκτηση της άμεσης πρόσβασης στους τελικούς καταναλωτές. Αυτό είναι εφικτό να αποκομιστεί μέσα από τα οφέλη των συμπράξεων μεταξύ ελληνικών εταιρειών.

8 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

8.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

8.1.1.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΩΣ ΤΟ 1990

Η οικονομική ανάπτυξη της χώρας είχε επιταχύνει μεταξύ των 2 παγκόσμιων πολέμων, όταν η οικονομία της ήταν συγκρίσιμη με τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Εκείνη την περίοδο, η οικονομία βασίστηκε κυρίως στη γεωργία και ωθήθηκε από την παραγωγή πετρελαίου. Επιπλέον, η βιομηχανική δραστηριότητα βρέθηκε σε άνοδο και τα ιδρύματα και οι επιχειρήσεις χρηματιστηριακής αγοράς ήταν ήδη παρόντα.

Κατά τη διάρκεια των 45 ετών κομμουνισμού έως το 1990, η χώρα είχε διέλθει σε μια πλήρως ελεγχόμενη οικονομία που προσανατολίστηκε προς τη βαριά εκβιομηχάνιση σε ένα ευρύ φάσμα. Κατά συνέπεια, η οικονομία ήταν ιδιαίτερα διαφοροποιημένη και δεν ήταν όλοι οι τομείς βιώσιμοι.

Η βιομηχανική παραγωγή, που ευνοήθηκε από το κομμουνιστικό καθεστώς, ήταν υψηλή αλλά γενικά ανεπαρκής. Ο πληθωρισμός ήταν υπό έλεγχο, αλλά με το κόστος της απουσίας των περισσότερων προϊόντων από την αγορά και τη συσσώρευση της ζήτησης. Η έλλειψη κύριας επένδυσης στη δεκαετία του '80 και τη δεκαετία του '90 έχει οδηγήσει σε μια διασυννοριακή γήρανση των παραγωγικών πόρων. Επομένως, οι περισσότερες από τις εσωτερικές επιχειρήσεις χρειάζονται τους κύριους πόρους για την επένδυση, ένα μεγάλο μέρος των οποίων αναμένεται για να προέλθει από την ιδιωτικοποίηση των κυβερνητικών μονόλιθων.

Στο τελευταίο μισό της δεκαετίας του '80, σημαντικές κύριες επενδύσεις στο δημόσιο τομέα είχαν διακοπεί κατά ένα μεγάλο μέρος και καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του '90 η κυβέρνηση στερήθηκε τους οικονομικούς πόρους για να δεσμεύσει κεφάλαια για τις επενδύσεις. Συγχρόνως, οι μικροοικονομικές μεταρρυθμίσεις προς την απελευθέρωση της αγοράς, που θα μπορούσε να έχει προωθήσει την αναδιανομή των πόρων, ήταν αργές μετά από το 1989. Το αποτέλεσμα ήταν μια βαθιά ύφεση, η οποία δεν έχει ακολουθήσει μια γρήγορη-ανάκαμψη σε υγιέστερη οικονομική βάση. Άντ' αυτού, η μακροοικονομική πολιτική που συζητούνται κατωτέρω και η έλλειψη γρήγορης μικροοικονομικής αναδόμησης (συμπεριλαμβανομένης της τεχνητά υψηλής απασχόλησης) έχουν κρατήσει ζωντανές ορισμένες ανεπαρκείς βιομηχανικές μονάδες, μέχρι σήμερα.

8.1.1.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η μετάβαση της Ρουμανίας σε μια οικονομία ελεύθερης αγοράς είναι παρατεταμένη και επίπονη. Η κληρονομιά του κομμουνιστικού καθεστώτος, της ακραίας συγκέντρωσης, ενός υψηλού βαθμού γραφειοκρατίας, και καμίας εμπειρίας των μερικών μεταρρυθμίσεων όπως εκείνα που αναλήφθηκαν σε άλλες οικονομίες της Κεντρικής Ευρώπης κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 δημιούργησε για την Ρουμανία ένα βαρύ παρελθόν για την δημιουργία μιας οικονομίας αγοράς.

Μετά από την ανατροπή του 1990 του κομμουνιστικού καθεστώτος, η Ρουμανία αντιμετώπισε την πρόκληση της αναδόμησης της οικονομίας, συμπεριλαμβανομένης της βιομηχανίας, της γεωργίας, των υπηρεσιών, των χρηματιστικών αγορών και άλλων περιοχών.

Η διαδικασία μεταρρύθμισης είναι βαθμιαία, και έχει μαρκαριστεί με διάφορα μέτρα, τα οποία έχουν προκαλέσει μακροοικονομικές ανισορροπίες. Οι

διαδοχικές κυβερνήσεις, που κυβέρνησαν τη χώρα μεταξύ του Δεκεμβρίου του 1989 και του Νοεμβρίου του 1996, απέφυγαν τη σοβαρή οικονομική μεταρρύθμιση, φοβούμενες την «θεραπεία σοκ» και τις πιθανές κοινωνικές δαπάνες της, κυρίως τις συνοδευτικές μαζικές προσωρινές απολύσεις. Κληρονομώντας μια οικονομική κατάσταση που αποδείχθηκε πολύ χειρότερη από το αναμενόμενο, η κυβέρνηση συνασπισμού που διαμορφώθηκε ως αποτέλεσμα των εθνικών εκλογών Νοεμβρίου 1996 άρχισε τη δραστηριότητά της με την κατάρτιση ενός περιεκτικού πακέτου μεταρρύθμισης που προορίστηκε να καθιερώσει τη σαφή και αποδοτική ιδιωτικοποίηση και την αναδόμηση των διαδικασιών, να αποβάλει τον έλεγχο τιμών, να ελευθερωθεί ο έλεγχος συναλλαγματικής ισοτιμίας, να αποβάλει τις επιχορηγήσεις, να καθιερώσει ένα αποδοτικότερο τραπεζικό σύστημα, να επιτρέψει την ιδιωτικοποίηση τραπεζών, να εισαγάγει ένα σύγχρονο φορολογικό σύστημα, και επιπλέον, να ενθαρρύνει την ξένη επένδυση.

Η εφαρμογή αυτής της μεταρρύθμισης, εντούτοις, δεν ήταν στο ύψος των προσδοκιών. Στις αρχές του 1999, το χαρτοφυλάκιο ιδρύματος ιδιωτικοποιήσεων (FPS) αποτελούνταν από 4.330 εμπορικές επιχειρήσεις με ένα συνολικό ονομαστικό κεφάλαιο 61,083 ROL του οποίου το κράτος κράτησε το 40,900 λεί. Το FPS ιδιωτικοποίησε κατά τη διάρκεια του έτους 1.772 τις εμπορικές επιχειρήσεις 4.330 στο χαρτοφυλάκιο του (41%) ή 3.626 του καταλόγου προσφοράς (49%). Προς το παρόν η ένταση της κυβέρνησης για να εφαρμόσει δομικές μεταρρυθμίσεις και ιδιωτικοποιήσεις, φαίνεται να είναι ισχυρότερη από πάντα. Αυτό θα αποκαταστήσει την εμπιστοσύνη στη ρουμανική οικονομία και θα ενθαρρύνει τις ξένες άμεσες επενδύσεις στη χώρα.

Πρόσφατος οι τροποποιήσεις στο νόμο ιδιωτικοποίησης, επιτρέπουν στο κυβερνητικό σώμα που αποτελεί την δημόσια αρχή, το Κρατικό Ταμείο Ιδιοκτησίας ή η τοπική διοίκηση να προχωρήσει σε ιδιωτικοποιήσεις. Η δημόσια αρχή μπορεί να μισθώσει έναν πράκτορα για να χειριστεί το πρόγραμμα από την αναδόμηση στην τελική ιδιωτικοποίηση. Σχεδόν 62 επιχειρήσεις έχουν προσφερθεί για πώληση μ' αυτό τον τρόπο. Οι πωλήσεις των μετοχών λαμβάνουν μια από τις ακόλουθες μορφές: κοινό που προσφέρει στην EBS ή το RASDAQ, τη διαπραγμάτευση, τη δημοπρασία, τις αποδείξεις θεματοφυλάκων

που παραδίδονται από τις τράπεζες επενδύσεων στις διεθνείς κύριες αγορές ή έναν συνδυασμό αυτών των μεθόδων.

8.1.1.3 ΑΕΠ

Οι κύριες εσωτερικές αιτίες για την κατάρρευση της Ρουμανίας στο ΑΕΠ μετά από το 1989 ήταν:

η αποδιοργάνωση του οικονομικού συστήματος,
η συνεχής διάβρωση της εσωτερικής αγοραστικής δύναμης λόγω του πληθωρισμού,
η διακοπή παροχής των κρατικών επιχορηγήσεων ,
η έλλειψη αποτελεσματικών ερεθισμάτων για τις ρουμανικές κύριες κορυφαίες μικρομεσαίες επιχειρήσεις,
οι καθυστερήσεις στο πρόγραμμα ιδιωτικοποίησης και τη σχετική αναδιάρθρωση του βιομηχανικού τομέα, η αρχική μακροσταθεροποίηση της οικονομίας που επιτεύχθηκε το 1994 δεν μπορούσε να διατηρηθεί και να εκμεταλλευθεί πλήρως.
και η έλλειψη συσχετισμού μεταξύ της πολιτικής μακροσταθεροποίησης και του δομικού μετασχηματισμού της οικονομίας.

Μεταξύ των εξωτερικών παραγόντων που έχουν επιπτώσεις στο ΑΕΠ, ο σημαντικότερος είναι:

η πτώση των εξαγωγών στην πρώην Σοβιετική Ένωση και άλλες ανατολικό-ευρωπαϊκές χώρες στις αρχές της δεκαετίας του '90
προβλήματα ενεργειακού ανεφοδιασμού που συνδέονται με την επιβολή των παγκόσμιων τιμών από την πρώην Σοβιετική Ένωση για το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο που συνδέονται με τη μειωμένη εσωτερική παραγωγή
ο δυσμενής αντίκτυπος στις εξαγωγές που προκλήθηκαν από την εφαρμογή των κυρώσεων των Η. Ε. ενάντια στο Ιράκ και τη Σερβία.

Κατά τη διάρκεια της εκστρατείας βομβαρδισμού του ΝΑΤΟ στη Γιουγκοσλαβία, η Ρουμανία εξέθεσε μια απώλεια εισοδήματος 245 εκατομμυρίων Δολ ΗΠΑ. Οι κυβερνητικοί ανώτεροι υπάλληλοι υπολογίζουν ότι στα μέσα του Ιουνίου του 1999 η Ρουμανία έχασε περίπου 914 εκατομμύρια Δολ ΗΠΑ λόγω του πολέμου. Η Σερβία ήταν σημαντικός πελάτης για το πετρέλαιο και τα καύσιμα επιπλέον ο

βομβαρδισμός διάφορων γεφυρών πέρα από το Δούναβη απότρεψε τις ρουμανικές επιχειρήσεις από την εξαγωγική τους δραστηριότητα.

Το πραγματικό ετήσιο ποσοστό αύξησης ΑΕΠ ήταν αρνητικό από το 1990 μέχρι το 1992. Η σύνθετη ετήσια πτώση στο ΑΕΠ κατά τη διάρκεια αυτών των τριών ετών ήταν 9,2% το χρόνο με μια συσσωρευτική συστολή κατά τη διάρκεια της περιόδου 25%. Εντούτοις, αρχίζοντας από μια μικρή αλλά θετική αύξηση 1,5% το 1993, η Ρουμανία συνέχισε με 3,9% το 1994, 6,9% το 1995 και 4,1% το 1996 αυτή η αύξηση τροφοδοτήθηκε από μια υπέρ οικονομική πολιτική αύξησης της κυβέρνησης Βακαροϊου που περιέλαβε στις επιχορηγήσεις καυσίμων και δύναμης. Το αξιοσημείωτο είναι ότι, η πραγματική αύξηση ΑΕΠ το 1997 ήταν – 6,6% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, και μειωμένος κατά –5,4% περισσότερο το 1998. Το 1999, το ΑΕΠ μειώθηκε με 4,8 τοις εκατό και το 2000 αυξήθηκε κατά 1.6% και το 2001 με 5,3%.

Παρατηρείται λοιπόν η **τάση αντιστροφής του ρυθμού μεταβολής του ΑΕΠ** από το 1998, αρχικά μείωση της αρνητικής μεταβολής και τα τελευταία χρόνια θετική μεταβολή των τιμών. Το 2001 η Ρουμανία κατέγραψε τον υψηλότερο ρυθμό μεταβολής(5,3%) σε όλη την Ανατολική Ευρώπη και αιτία της μεταβολής εμφανίζεται να είναι η αύξηση της επένδυσης κατά 6,7% αλλά και η αύξηση των εξαγωγών που κατέγραψαν μια αύξηση 23,9% την ίδια περίοδο. (Τα ποσοστά διαμορφώνονται ως προς το αμέσως προηγούμενο έτος). **(ΠΙΝΑΚΑΣ 1)**

Το ΑΕΠ διαμορφώνεται σε σταθερές τιμές του 1989 στα 618.2 δις λει το 1998, 627.4 και 646.3 το 1999 και 2000 αντίστοιχα κλείνοντας στα 671,8 το 2001 (πηγή Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ρουμανίας). Το κατά κεφαλήν ΑΕΠ (το οποίο είναι κατά 40% υψηλότερο στην πρωτεύουσα από την στην επαρχία) για το 2000 ανέρχεται στις 6,000 (in Purchasing Parity Standards σύμφωνα με την Κεντρική Τράπεζα Ρουμανίας) το οποίο αποτελεί το 27% το 2000 του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει μειωθεί από 32% το 1995. Για το 2000 το ποσοστό των επενδύσεων ως προς το ΑΕΠ είναι στο 18,5% ενώ το δημόσιο χρέος ανέρχεται στις 22,4% του ΑΕΠ. Το 2001 το κατά κεφαλήν ΑΕΠ αυξήθηκε λαμβάνοντας την τιμή 6,980 PPS παραμένοντας ακόμη σε μεγάλη απόσταση από την ζώνη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (24,180 PPS).

Όσον αφορά την σύνθεση του ΑΕΠ μια βασική έκβαση της μεταβατικής περιόδου είναι η ανάπτυξη ιδιωτικού τομέα η της οποίας η συμβολή στο σχηματισμό ΑΕΠ έφθασε σε 61,5% το 1999 εναντίον 16,4% στη σύνθεση 1990, διαφέρει από εκείνη της ΕΕ, αλλά μια ορισμένη τάση σύγκλισης ανιχνεύεται.

Το μερίδιο του γεωργικού τομέα στη δημιουργία της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας ελαττώθηκε από 20% στις αρχές της δεκαετίας του '90 σε 15,4% το 1999 και σε 14,6% το 2001.

Το μερίδιο του βιομηχανικού τομέα μειώθηκε κάτω από 35% (περίπου 34% το 2001), ενώ ο τομέας των υπηρεσιών και κατασκευής αποτέλεσε 51,3% της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας το 2001 (περίπου 70% στην ΕΕ), από 34,6% στην αρχή της δεκαετίας.

8.1.1.4 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ - ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ

Μέχρι την πρόσφατη δεκαετία του '90 ο άξονας εμπορικών συναλλαγών των κομμουνιστικών χωρών είχε αρχίσει να χωρίζει και μέχρι το 1991 είχε πάψει να λειτουργεί. Το εμπόριο μεταξύ των προηγούμενων χωρών μελών εγκαθίσταται τώρα στο σκληρό νόμισμα σε τιμές παγκόσμιας αγοράς. Αυτό έχει τονίσει την ανάγκη να διατηρηθεί μια ισορροπημένη θέση εμπορικών συναλλαγών. Το 1990, το πρώτο έτος μετά από την επανάσταση, οι εισαγωγές αυξήθηκαν κατά 50% ενώ οι εξαγωγές μειώθηκαν κατά 77% σε μία προσπάθεια να βελτιωθεί αμέσως το βιοτικό επίπεδο του πληθυσμού. Κατά τη διάρκεια των επόμενων 4 ετών, το εμπορικό ισοζύγιο της Ρουμανίας ήταν περίπου -1 δισεκατομμύρια Δολ Η.Π.Α., και με τις εισαγωγές και με τις εξαγωγές που αυξάνουν ελαφρώς κάθε έτος.

Το 1994, η Ρουμανία δοκίμασε τελικά μια σημαντική άνοδο στις εξαγωγές. Η αποκατάσταση της ευνοημένης θέσης εμπορικών συναλλαγών έθνους με τις

ΗΠΑ, την Ευρωπαϊκή Ένωση (EU) και τις εμπορικές παραχωρήσεις CEFTA συνέβαλε σε μια μεγάλη έκταση για να τεθεί μια ανοδική τάση για τις ρουμανικές εξαγωγές. Η αύξηση εξαγωγής έχει συγκεντρωθεί στα στοιχεία στα οποία η Ρουμανία μπορεί να αναμένεται να είναι ανταγωνιστική μακροπρόθεσμα, όπως τα κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα, ο ιματισμός, τα παπούτσια και τα έπιπλα.

Αρχίζοντας από το 1994, περισσότερο από 50% του εμπορίου της Ρουμανίας διευθύνθηκε με την Ε.Ε (**Πίνακας 2**). Ρουμανία δεν επηρεάστηκε άμεσα από τη ρωσική κρίση, δεδομένου ότι λιγότερο από 1% των εξαγωγών πηγαίνουν στη Ρωσία. Στην ιεραρχία των χωρών συνεργατών, την πρώτη θέση κατέχει ακόμα Ιταλία (18,9% των συνολικών εισαγωγών), ακολουθεί η Γερμανία (14,4%), η Ρωσική Ομοσπονδία (8,6%), Γαλλία (6,2%), Μεγάλη Βρετανία (4,2%), Ουγγαρία (4,0%), Ελλάδα (2,8%), ΗΠΑ (2,7%), Αυστρία (2,5%), Καζακστάν (2,5%).

Μερικοί από τους σημαντικότερους παράγοντες που είχαν επιπτώσεις στο εμπορικό ισοζύγιο ήταν:

Οι συνεχείς ελλείψεις του σκληρού νομίσματος πριν από τον ανεφοδιασμό 1994, κάλυψαν γενικά 2%- 5% της απαίτησης στις διατραπεζικές δημοπρασίες νομίσματος. Αυτό περιόρισε τις εισαγωγές.

Η αφαίρεση των περισσότερων ποσοτώσεων ελέγχου εισαγωγών. Υπάρχουν τώρα έλεγχοι στο εμπόριο εκτός από το τελωνείο και τα συστήματα φορολογίας. Αυτό έχει εκθέσει όλο και περισσότερο τους εσωτερικούς παραγωγούς στα δυτικά ποιοτικά αγαθά και τα προϊόντα.

Το 1993, Ρουμανία έγινε αποδεκτή ως συνεταίρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και από το 1997 έχει γίνει πλήρες μέλος της Κεντρικής Ευρωπαϊκής Ένωσης ελευθεροποίησης συναλλαγών (CEFTA).

Οι κύριες εισροές συνέβαλαν στην άνοδο των αποθεμάτων συναλλάγματος της εθνικής τράπεζας της Ρουμανίας (NBR). Στα συνολικά αποθέματα όσον αφορά το ξένο ενεργητικό στο τραπεζικό σύστημα αναφέρθηκαν περισσότερο από σε

4,5 δισεκατομμύρια Δολ ΗΠΑ στο τέλος τον Ιουνίου του 1998, με τις σκληρού νομίσματος NBR σε 2,5 δισεκατομμύρια Δολ ΗΠΑ, το πιο υψηλό επίπεδο που επιτεύχθηκε πάντα μετά από τον παγκόσμιο πόλεμο ΙΙ.

Εντούτοις, τα αποθέματα σκληρού νομίσματος της Ρουμανίας μειώθηκαν σε 1,6 δισεκατομμύρια Δολ ΗΠΑ μέχρι το τέλος του Δεκεμβρίου του 1998. Τον Μάιο και τον Ιούνιο του 1999 η Ρουμανία συντήρησε 957 εκατομμύρια Δολ ΗΠΑ από την εξωτερική οφειλή. Αυτά τα αποθέματα σκληρού νομίσματος της NBR, 813 εκατομμύρια Δολ ΗΠΑ στο τέλος Ιουνίου, αποτελούν πολύ λιγότερο από το τις συνολικά 1,3 δισεκατομμύρια Δολ ΗΠΑ που θεωρείται ως ελάχιστο από το ΔΝΤ. Στους τελευταίους τρεις μήνες του 1998 η NBR ήταν καθαρός αγοραστής του σκληρού νομίσματος και στο τέλος του Σεπτεμβρίου τα αποθέματα έφθασαν σε 1,47 δισεκατομμύρια Δολ ΗΠΑ. Η αγορά διευκολύνθηκε από μια προσφορά σκληρού νομίσματος παραπάνω από την ζήτηση στην αγορά συναλλάγματος, η οποία επέτρεψε σε NBR για να κρατήσει την υποτίμηση ROL λιγότερο έπειτα το ποσοστό πληθωρισμού.

Μέχρι το τέλος του 1999, η Κεντρική Τράπεζα της Ρουμανίας σκόπευε να φθάσει σε ένα απόθεμα νομίσματος 2 δισεκατομμυρίων Δολ ΗΠΑ, 25% περισσότερο απ' ό,τι στο τέλος 1998. Η υπερβολή αγοράς σκληρού νομίσματος NBR προέτρεψε τη γρήγορη υποτίμηση του ROL: τους πρώτους εννέα μήνες του 1999 το Δολ ΗΠΑ ανατιμήθηκε 50,5% έναντι του ROL, με μια ογκώδη εκτίμηση 20% που εμφανίζεται σε μόνο έναν μήνα (Μάρτιος).

Το συνεχές εμπορικό έλλειμμα είναι μια αντανάκλαση του αργού ρυθμού της αναδιάρθρωσης και της ιδιωτικοποίησης κύριων των κράτος επιχειρήσεων. Εντούτοις, το πρώτο εξάμηνο του 1999, η ισορροπία του εμπορίου καταχώρησε μια σημαντική βελτίωση, το έλλειμμα του τρέχοντος απολογισμού μειώθηκε κατά 31,9% σε σύγκριση με την ίδια περίοδο του προηγούμενου έτους.

Η κυβέρνηση σκοπεύει να κρατήσει το έλλειμμα περίπου σε 2 δισεκατομμύρια Δολ. Η.Π.Α. ετησίως κατά τη διάρκεια των επόμενων μερικών ετών, αρχικά μέσω της υποτίμησης ROL και έπειτα από το θετικό αντίκτυπο της βιομηχανικής αναδιάρθρωσης στην ανταγωνιστικότητα εξαγωγής. Στο μεταξύ, οι εισαγωγές

των ορυκτών προϊόντων (ακατέργαστο πετρέλαιο συμπεριλαμβανόμενο) μειώθηκαν κατά 50%, ενώ το μερίδιο των εξαγωγών στις χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις συνολικές ρουμανικές εξαγωγές αυξήθηκε μέχρι 67,3% (63,6% το 1998 από 48% το 1994).

Οι εισαγωγές μειώθηκαν το 1999, που βοήθησε να μειωθεί το έλλειμμα τρέχοντος απολογισμού, και αυξήθηκαν πάλι το 2000, το οποίο μπορεί να δείξει μια επανάληψη της οικονομικής ανάπτυξης. Εν τω μεταξύ, η πτώση στις πραγματικές αμοιβές και η πραγματική υποτίμηση του Lei έχουν δημιουργήσει μια βάση για βελτιωμένες εξαγωγές, και το έλλειμμα τρέχοντος απολογισμού, που στάθηκε σε 2,9 δισεκατομμύρια Δολ ΗΠΑ το 1998 και 1,3 δισεκατομμύρια Δολ ΗΠΑ το 1999, είχε γίνει ένα πλεόνασμα 31 εκατομμυρίων Δολ ΗΠΑ μέχρι το τέλος του 2000.

Διαρκώς τα μεγάλα ελλείμματα ισοζυγίου πληρωμών **(ΠΙΝΑΚΑΣ 3)** έχουν απειλήσει να συντρίψουν τη δυνατότητα της Ρουμανίας να αντισταθμίσει το φορτίο ξένης οφειλής **(ΠΙΝΑΚΑΣ 4)**. Το εμπορικό έλλειμμα του 1999 USD 3 δισεκατομμυρίων απαίτησε την εκκαθάριση σχεδόν στο ενεργητικό ξένου νομίσματος. Εντούτοις, λόγω της περαιτέρω υποτίμησης του Lei, το πρώτο τρίμηνο του 2000 παρουσίασε μόνο ένα έλλειμμα τρέχοντος ισοζυγίου πληρωμών USD 38 εκατομμυρίων καθώς οι εξαγωγές επεκτάθηκαν σε USD 2.8 δισεκατομμυρίων.

Οι συνολικές εξαγωγές για το 2000 υπολογίστηκαν σε USD 10 έως 11 δισεκατομμυρίων από τα USD 8.7 προβλεπόμενα αρχικά. Τα αποθέματα ξένου νομίσματος αυξήθηκαν από τις αγορές USD 750 κατά τη διάρκεια των πρώτων τεσσάρων μηνών του έτους για να συμπληρώσουν συνολικά USD 2.6 δισεκατομμύρια στα διεθνή αποθέματα (συμπεριλαμβανομένου και του χρυσού) στο τέλος Απριλίου. Σε συνδυασμό με την εφεδρική δυνατότητα του Δ.Ν.Τ. και τον αντίκτυπο της σε άλλους διεθνείς δανειστές, οι ανησυχίες σχετικά με τη δυνατότητα της Ρουμανίας να διατηρήσει την ξένη οφειλή της, τουλάχιστον σε βραχυχρόνιο επίπεδο πέρασαν.

Η κυβέρνηση είχε μια εφεδρική συμφωνία με το ΔΝΤ από τον Νοέμβριο του 1998, κάτω από το οποίο έχει λάβει δύο εκταμιεύσεις, τον Αύγουστο του 1999 και τον Ιούνιο του 2000. Η συμφωνία ΔΝΤ είναι σημαντική ως σήμα στη διεθνή οικονομική κοινότητα της δανειοληπτικής ικανότητας της Ρουμανίας και δέσμευση για τις συνετές μακροοικονομικές πολιτικές. Οι τηρήσεις ορισμένων προϋποθέσεων εφεδρικής συμφωνίας ΔΝΤ έχουν περιλάβει τη μείωση του τρέχοντος απολογισμού και των δημοσιονομικών ελλειμμάτων, την αναστολή των γενναιόδωρων κινήτρων επένδυσης, την αύξηση των φορολογικών εσόδων και τον έλεγχο των δαπανών αμοιβών δημόσιου τομέα και άλλων μέτρων. Μερικές από αυτές τις απαιτήσεις είναι σε διαφωνία με την ανάγκη της Ρουμανίας να προσελκύσει νέες επενδύσεις και να υποκινήσει την οικονομική ανάπτυξη.

8.1.1.5 ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Το τραπεζικό σύστημα έχει υποβληθεί σε σημαντική αναδόμηση στη μετάβαση της Ρουμανίας προς μια οικονομία αγοράς. Τα βασικά στοιχεία είναι ο μετασχηματισμός της Κεντρικής Τράπεζας της Ρουμανίας (NBR) σε μια παραδοσιακή κεντρική τράπεζα, και η ανάπτυξη ενός δικτύου εμπορικών τραπεζών. Ο Νόμος Τραπεζικής δραστηριότητας και το καθεστώς NBR θεσπίζει το νομικό πλαίσιο για την κεντρική τράπεζα της Ρουμανίας. Τρεις άλλοι νόμοι έχουν βοηθήσει να ενισχύσουν την ανεξαρτησία της NBR: Νόμος 58 σχετικά με Τραπεζική δραστηριότητα (Μάρτιος 1998), που καθιστά τον εποπτικό ρόλο της κεντρικής τράπεζας ισχυρότερο, το NBR Καθεστώς (Μάιος 1998), που καθιερώνει την ανεξαρτησία της NBR στη διεύθυνση της νομισματικής πολιτικής, και Νόμος 83 για χρεοκοπία (Απρίλιος 1998), το οποίο ρυθμίζει την αφερεγγυότητα και την πτώχευση τραπεζών.

Από τις ρουμανικές τράπεζες (ρουμανικά νομικά πρόσωπα), 3 παραμένουν πλήρως κρατικά, 7 είναι ιδιωτικά με το ρουμανικό κεφάλαιο, 12 είναι ιδιωτικά με το ρουμανικό και ξένο κεφάλαιο, 11 είναι πλήρως ξένης ιδιοκτησίας, και 4 έχουν

το κράτος και το ιδιωτικό ρουμανικό/ ξένο κεφάλαιο. Σύμφωνα με τον Νόμο Ιδιωτικοποίησης τραπεζών τον Μαΐου του 1997, μόνο οι αξιόπιστοι διεθνείς χρηματοδοτικοί οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν περισσότερα από 20 τοις εκατό μιας κρατικής ρουμανικής τράπεζας. Η έγκριση του NBR είναι υποχρεωτική για οποιεσδήποτε αγορές περισσότερων από 5 τοις εκατό ενός αποθέματος της τράπεζας.

8.1.1.6 ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΙΜΕΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ

Μια σημαντική λύδια λίθος για τη ρουμανική οικονομική ανάκαμψη είναι η ανάγκη μείωσης του πληθωρισμού. Ένα μονοψήφιο ποσοστό πληθωρισμού προγραμματίζεται για επίτευξη το 2004. Το ποσοστό πληθωρισμού του έτους – ένας σημαντικός παράγοντας για τη δημιουργία ενός σχετικά σταθερού οικονομικού περιβάλλοντος στο μακρο επίπεδο στη Ρουμανία – αντιπροσωπεύει την πιο σκληρή πρόκληση για την κυβέρνηση επειδή η εξημέρωση στη σπείρα τιμών απαιτεί όχι μόνο δραστικό κόψιμο των δαπανών γραφειοκρατίας αλλά και του χαμηλότερου κόστους παραγωγής, και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω υψηλής παραγωγικότητας δια μέσου της εργασίας και των προηγμένων τεχνολογιών.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών η Κεντρική Τράπεζα της Ρουμανίας (NBR) έχει ακολουθήσει μια συνεκτική νομισματική πολιτική, απευθυνόμενη στον πληθωρισμό και υποκινεί την πραγματική οικονομική ανάπτυξη. Εντούτοις, οι προηγούμενες ρωγμές στη νομισματική πολιτική της NBR που συνδυάστηκε με την κακή απόδοση της εθνικής οικονομίας οδήγησαν στην υπερβολική σπατάλη μέχρι την αρχή του 1997 και επίπεδο πληθωρισμού 151,5 τοις εκατό το 1997. Το 1998, η οικονομία δοκίμασε μια ιδιαίτερη μείωση στον πληθωρισμό κάτω σε 40,6 τοις εκατό, ενώ το 1999 πέταξε στα ύψη πάλι σε 54,8 τοις εκατό. Το 2000 ο πληθωρισμός (Υ.Ο.Υ.) έφθασε σε 46,% τοις εκατό. Ο μακροοικονομικός στόχος στρατηγικής για τον πληθωρισμό του 2001 είχε τεθεί στο 25 τοις εκατό, εντούτοις έκλεισε στο 34,5%. **(ΠΙΝΑΚΑΣ 5)**

Όπως σε άλλες κεντρικά προγραμματισμένες οικονομίες, οι περισσότερες τιμές διάθεσης στην κατανάλωση καθορίστηκαν στη Ρουμανία πριν από την επανάσταση του 1989. Εντούτοις, με τη απελευθέρωση της οικονομικής πολιτικής δραματικές αλλαγές εμφανίστηκαν και ο υψηλός πληθωρισμός ήταν, και ακόμα, αναμένεται να παραμείνει μια από τις βασικές βραχυπρόθεσμες οικονομικές ανησυχίες της Ρουμανίας.

Η εξέλιξη του ετήσιου ποσοστού πληθωρισμού της Ρουμανίας (τέλος έτους στον πληθωρισμό τέλους έτους ή ενός έτους) μετά από το 1989 άρχισε με έναν σχετικά μέτριο αριθμό το 1990 (37,6%), αλλά ήταν πολύ υψηλή κατά τη διάρκεια του 1991 ως το 1993 (205,5% το 1991, 199,5% το 1992 και 295,5% το 1993).

Η μείωση του πληθωρισμού από τα ποσοστά τριών-ψηφίων του 1991-1993 σε ετήσιως λιγότερο από 33% το 1995 ήταν το κύριο επίτευγμα του προγράμματος σταθεροποίησης του 1993-1994. Εντούτοις, η επεκτατική μακροοικονομική πολιτική που ακολουθήθηκε το 1995 οδήγησε σε μια αναβίωση των πληθωριστικών πιέσεων στο μέσο του 1996, οι οποίες οδήγησαν στον πληθωρισμό τέλους έτους 56,9% το 1996.

Από το 1994 ως το 1997 υπήρξε μια περίοδος κατασταλμένου πληθωρισμού. Πολλές από τις τιμές (ενέργεια, αέριο, καύσιμα, κ.λπ.) δεν ήταν αληθινές, υπό την έννοια που οι καταναλωτές πλήρωναν λιγότερο από τις σχετικές δαπάνες στους παραγωγούς. Η διαφορά βρέθηκε στην αύξηση του ελλείμματος στο ισοζύγιο πληρωμών, στο δημοσιονομικό έλλειμμα και στις τεράστιες απώλειες που αναφέρθηκαν από τις μεγάλες κρατικές επιχειρήσεις.

Η απελευθέρωση συναλλαγματικής ισοτιμίας και οι ρυθμίσεις τιμών ενέργειας του πρώτου εξάμηνου του 1997 οδήγησαν σε μια απότομη αύξηση (100%) του επιπέδου τιμών. Μετά από αυτήν την έκρηξη τιμών, κάτω από την επίδραση των δημοσιονομικών περιορισμών και της περιοριστικής νομισματικής πολιτικής, ο πληθωρισμός φάνηκε να ηρεμεί κάτω, αλλά όχι σε καθυστεράζοντα επίπεδα. Η αρχική πρόβλεψη του πληθωρισμού 90% για ολόκληρο το έτος ξεπεράστηκε μέχρι τις 30 Ιουνίου 1997, και το προκύπτον ποσοστό τέλους

έτους πληθωρισμού ήταν 151.5%. Η πολιτική συναλλάγματος της NBR έχει ελεγχθεί μερικώς, με συνέπεια μια σχεδόν συνεχή υπερεκτίμηση του εσωτερικού νομίσματος μέχρι 1997, Αυτήν την περίοδο, το νόμισμα ρυθμίζεται στο πλαίσιο ενός συστήματος επιπλεόντων σωματίων, με το οποίο η NBR θέτει τους στόχους για τη συναλλαγματική ισοτιμία και την υποτίμησή του. Κατά περιόδους, η NBR επεμβαίνει στην αγορά όταν απειλούνται αυτοί οι στόχοι ή υπάρχει αυξανόμενη αστάθεια.

Ο αντίκτυπος των περιοριστικών νομισματικών και φορολογικών πολιτικών καθ' όλη τη διάρκεια του 1998 ευθυγράμμισε τον πληθωρισμό τέλους έτους σε 40,6%, με τις προσδοκίες. Οι επιχειρήσεις υπηρεσιών ήταν σε θέση να διατιμήσουν τα προϊόντα τους αρκετά παραπάνω από το ποσοστό πληθωρισμού (ο δείκτης τιμών διάθεσης στην κατανάλωση υπηρεσιών αυξήθηκε κατά 68%), ενώ οι τιμές των αγαθών τροφίμων μειώθηκαν στην πραγματικότητα (η αύξηση δείκτη τιμών αγαθών τροφίμων ήταν 26,5%). Τα μη φαγώσιμα αγαθά διατιμήθηκαν ελαφρώς επάνω από τον πληθωρισμό με μια αύξηση δείκτη τιμών 46.8%.

Το ποσοστό υψηλού πληθωρισμού της Ρουμανίας μειώθηκε το 2001, για δεύτερο έτος στην σειρά. Ακόμα, η χώρα παρουσίασε το μόνο διψήφιο αριθμό πληθωρισμού στην αναδυόμενη Ευρώπη. Το ποσοστό πληθωρισμού τέλους έτους του 2001 ήταν 30,3%, ενώ το μέσο ποσοστό ήταν 34.5% αν και είναι το υψηλότερο ποσοστό στην περιοχή **(ΠΙΝΑΚΑΣ 6)**. Παρά το γεγονός ότι η κυβέρνηση έχασε το στόχο της πληθωρισμού 27%, τουλάχιστον ήταν περίπου δέκα ποσοστιαίες μονάδες χαμηλότερες απ' ό,τι το 2000.

Οι κύριοι λόγοι για την επιβράδυνση του πληθωρισμού ήταν μια μείωση του ρυθμού της υποτίμησης νομίσματος και μια πτώση στις τιμές ενέργειας σχετικά με τις τιμές άλλων αγαθών και υπηρεσιών. Κατά μέσον όρο, η αγορά ξένου-νομίσματος παρουσίασε σταθερή παροχή του σκληρού νομίσματος το 2000: παρά ένα αυξανόμενο έλλειμμα τρέχοντος απολογισμού (στο αντίτιμο 5,9% του ΑΕΠ από 3,8% το 2000) και μια συγκέντρωση των επίσημων αποθεμάτων συναλλάγματος, οι κύριες εισροές ήταν εκπληκτικά άφθονες. Αυτές οι εισροές προήλθαν από έναν συνδυασμό ξένης άμεσης επένδυσης και θετικών

παραλείψεων που προέκυψαν πιθανώς από τις αποστολές του υψηλού αριθμού Ρουμάνων που εργάζονται στο εξωτερικό και από τις μη καταγεγραμμένες εξαγωγές.

Η συναλλαγματική ισοτιμία ROL και EΥΡΩ/ ROL Δολ ΗΠΑ που εκτιμάται κατά 21,9% και 16,1% χαμηλότερη, αντίστοιχα, το 2001. Αυτός ο ρυθμός της υποτίμησης ήταν σημαντικά χαμηλότερος από τον πληθωρισμό τέλους έτους 30,3%, εμφανίζεται ότι το ROL ανέβηκε στην πραγματικότητα έναντι του δολαρίου, και κυρίως έναντι του ευρώ.

Η βελτίωση στις μεσοπρόθεσμες προοπτικές αφορούσε πρώτιστα την εφαρμογή των διεθνών οικονομικών συμφωνιών και σύνδεσε τα μακρο μέτρα σταθεροποίησης. Το ποσοστό υψηλού πληθωρισμού της Ρουμανίας συσχετίζεται έντονα με τις κυβερνητικές αποφάσεις. Η αιτία του επιταχυνόμενου πληθωρισμού είναι η γενική ανεπάρκεια της οικονομίας: πολλές μεγάλες, κρατικές εταιρίες χρησιμοποιούν τους πόρους στην μη-εκτέλεση των δραστηριοτήτων και στην παραγωγή των αγαθών χωρίς μια αγορά, συνεπώς είναι ανίκανες να πληρώσουν τις οφειλές τους και σε άλλες επιχειρήσεις ή στο κράτος. Το 1998, λιγότερο από 150 επιχειρήσεις αποτέλεσαν 90% των απωλειών που παρήχθησαν στη ρουμανική οικονομία. Συγχρόνως πολλά μεγάλα κρατικά μονοπώλια επιτρέπεται από το νόμο να μην αυξάνουν τις τιμές όποτε ο συσσωρευμένος πληθωρισμός είναι υψηλότερος από 5%, το οποίο υπονοεί συνεπώς τα νέα κύματα πληθωρισμού.

8.1.1.7 ΑΝΕΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΕΣ

Το εργατικό δυναμικό προσαρμόζεται στις αλλαγές στην οικονομία. Το κράτος δεν εγγυάται πλέον μια εργασία και μια κατοικία και δεν είναι πλέον μισθώματα και τιμές παγωμένα. Η έννοια της ανεργίας είναι σχετικά νέα στους περισσότερους ρουμάνους πολίτες.

Το 1989, προτού να αντικατασταθεί το καθεστώς Τσαουσέσκου, δεν υπήρξε επίσημα καμία ανεργία. Καθ' όλη τη διάρκεια του 1990 αυτό παρέμεινε

δεδομένο ότι η προσωρινή κυβέρνηση εξέδωσε ένα διάταγμα που απαιτεί κύριος από τις κρατικές επιχειρήσεις να προσλάβουν όλους τους υποψηφίους . Αυτό το διάταγμα ακυρώθηκε το 1991 και μέχρι το τέλος εκείνου του έτους η ανεργία είχε φθάσει σε 3,0%,

Από το 1991 η ανεργία αυξήθηκε σταθερά μέσω του 1994 (8,4% το 1992, 10,4% το 1993, 10,9% το 1994). Μέχρι το τέλος του 1995, το ποσοστό ανεργίας που αναφέρεται από την εθνική Επιτροπή για τις στατιστικές, που μειώνεται σε 9,5% και που συνεχίζεται να μειώνεται το 1996 σε 6,6%, ενώ το ποσοστό τέλους έτους του 1997 έφθασε σε 8,9%. Κατά τα επόμενα έτη αυξάνεται κατά περίπου 1,5% και παραμένει υψηλός και στα τρία έτη 1998,1999,2000 με τιμές 10,5%, 11,5 % και 10,5% αντίστοιχα. Τέλος το 2001 έκλεισε με 9,1% (**ΠΙΝΑΚΑΣ 7**).

Η βιομηχανική παραγωγή το 1998 αυξήθηκε με 10,5% σύμφωνα με στοιχεία από την εθνική Επιτροπή στατιστικών εν τούτοις η ανεργία ενέπνευσε ελαφρώς στην ίδια περίοδο. Αυτό το παράδοξο μπορεί να επισημανθεί σε δύο παράγοντες: κατ' αρχάς, οι διευθυντές δεν αισθάνθηκαν την πίεση να κόψουν τις δαπάνες δεύτερον, τα πρόσωπα που δεν ήταν κατάλληλα για τα επιδόματα ανεργίας δεν καταχωρήθηκαν πλέον ως "άνεργοι".

Υπήρξαν σημάδια στην οικονομία ότι η ανεργία θα ξεχυνόταν σαν θάλασσα στο εγγύς μέλλον. Πολλές ιδιωτικοποιημένες επιχειρήσεις προγραμματίζαν ογκώδεις προσωρινές απολύσεις: Το Dacia που προγραμματίστηκε να κόψει το εργατικό δυναμικό του από 41% ή 11.282 υπαλλήλους, Romtelecom προγραμματίσει μια μείωση 16.000 υπαλλήλων ή 35% του εργατικού δυναμικού του. Επίσης μερικοί σημαντικοί κατασκευαστές απώλειας έπρεπε να μειώσουν το εργατικό δυναμικό τους (μεταξύ τους Sidex Galati, Siderurgica Hunedoara, και Otelul Targoviste).

Όσον αφορά τα πιο πρόσφατα επίσημα ποσοστά ανεργίας, η Ρουμανία συγκρίνεται ακόμα ευνοϊκά με άλλες χώρες στην περιοχή (**ΠΙΝΑΚΑΣ 8**). Εντούτοις, με την εισαγωγή σημαντικού πλεονασμού τα προγράμματα αποβολών όπως αυτά ανέφεραν ότι ανωτέρω η κατάσταση θα αλλάξει

εντυπωσιακά, με τη Ρουμανία που γίνεται μια από τις υψηλότερες χώρες ανεργίας στην περιοχή.

Η ακαθάριστη ονομαστική μέση απόκτηση μισθών ανά οικονομία, το 2000, ήταν λει 4,346,191, ενώ ο καθαρός ήταν λει 2,139,138. Σε σύγκριση με το 1999, η ακαθάριστη ονομαστική μέση απόκτηση μισθών αυξήθηκε κατά 4,6%. Η Ρουμανία, με μια μέση ακαθάριστη μηνιαία αμοιβή 130 Δολ ΗΠΑ (από 1 Μαρτίου 2002 ελάχιστος μισθός ανά οικονομία 1800000 λει – 60 Usd.), είναι στο χαμηλότερο όριο μεταξύ των ανατολικό-ευρωπαϊκών χωρών **(ΠΙΝΑΚΑΣ 9-10)**. Λόγω των προσδοκώμενων αυξήσεων στην ανεργία που συνδέεται με την ιδιωτικοποίηση και την αναδιάρθρωση κύριων των κράτος επιχειρήσεων, η **Ρουμανία αναμένεται για να παραμείνει μια από τις χαμηλότερες αμειβόμενες χώρες στην περιοχή.**

Το ποσοστό ενεργών μελών εργαζομένων στην οικονομία παραμένει ωστόσο σχετικά σταθερός κοντά στο 63% κλείνοντας το 2000 με 63,8% που ισοδυναμεί με **8,629 εκατ.** άτομα λαμβάνοντας υπ' όψιν τα άτομα πάνω από 15 ετών. **Με τα πρότυπα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη Ρουμανία, η χώρα προσφέρει μια μεγάλη ομάδα του τεχνικά ειδικευμένου εργατικού δυναμικού.**

Το 2000, ο αριθμός μισθωτών στην οικονομία ήταν 3,912 εκατομμύρια (από τους οποίους 1,781 εκατομμύρια γυναίκες) ποσοστό 53,4 % αναλογικά με όλες τις πηγές εισοδήματος, μικρότερος από εκείνο του 1995 καθώς το 1995 το 60,8% των ενεργών εργαζομένων αποτελούνταν από μισθωτούς ενώ έχει αυξηθεί το ποσοστό εκείνων που έχουν έσοδα από επιδόματα και συντάξεις από 22,0% σε 29,7%.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί, σύμφωνα με την Στατιστική Υπηρεσία, μέσο όρο στο σύνολο των νοικοκυριών το 53,4% του εισοδήματος δαπανάται για άμεσα βασικά αγαθά όπως τρόφιμα, 28,9% για μη τρόφιμα και μόλις 17,7 % για διάφορες υπηρεσίες.

8.1.1.8 ΤΟΜΕΙΣ ΜΕ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Λόγω της στρατηγικής θέσης της στα σταυροδρόμια της Ευρώπης και της Ασίας, η Ρουμανία έχει τη δυνατότητα να γίνει μια από τις πιο πολυάσχολες περιοχές μεταφορών στην Κεντρική και Νότια Ευρώπη. Η βελτίωση του οδικού δικτύου της χώρας, η αναδόμηση των σιδηροδρόμων, και η αναβάθμιση του θαλάσσιου λιμένα Κωσταντζα έχουν γίνει επιτακτικές. Η κυβέρνηση Τσιόρμπεα έστρεψε τις προσπάθειές της στην προώθηση ενός σχεδίου των ευρωπαϊκών οδικών διαδρόμων που διασχίζει τη χώρα με τέτοιο τρόπο ώστε να αυτές προσαρμοστούν στη νέα οικονομική προοπτική. Οι σιδηρόδρομοι της Ρουμανίας ταξινομούν το τέταρτο στην Ευρώπη στη χωρητικότητα φορτίου.

Ο Οργανισμός Εθνικών Σιδηροδρόμων Ρουμανίας έχει λάβει διάφορα δάνεια (\$120 εκ. από το World Bank, \$98.3 εκ από την ΕΤΑΑ και 58 εκ. Euro από το πρόγραμμα PHARE της Ε.Ε.) υπέρ της αναδόμησης και της αποκατάστασης σιδηροδρόμων. Ο λιμένας Κωσταντζα είναι ο σημαντικότερος λιμένας στην περιοχή, με την ικανότητα της ναυπήγησης και της διατήρησης των σκαφών τόσο μεγάλων όπως 250.000 DWT. Έχει μια συνολική ικανότητα 85 εκ. τόνων ετησίως και μπορεί να χειριστεί όλους τους τύπους σκαφών. Το Κανάλι Δούναβης- Μαύρης Θάλασσας μπορεί να προσαρμοστεί για σκάφη μέχρι 5.000 τόνους νεκρού βάρους και σχέδια 5,5 μέτρων. Έχει υπολογιστεί ότι μπορεί να φέρει μέχρι 75 εκατομμύριο τόνους φορτίου ετησίως, αλλά μέχρι τώρα η κυκλοφορία ήταν απογοητευτικά ελαφριά. Υπάρχουν τέσσερις διεθνείς αερολιμένες που παρέχουν τις συνδέσεις σε περισσότερους από 38 ξένους προορισμούς.

Ο τομέας της τεχνολογίας πληροφοριών αντιμετωπίζει μια ταχεία ανάπτυξη της Ρουμανίας, κυρίως που οφείλεται στο ισχυρό εκπαιδευτικό σύστημα. Η Ρουμανία έχει το μεγάλο ποσό πολύ καλά καταρτισμένου εργατικού δυναμικού στην εφαρμοσμένη μηχανική και την ηλεκτρονική κατασκευή. Οι ανταγωνιστικές τιμές του εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού

έχουν προσελκύσει τις επενδύσεις σημαντικών κατασκευαστικών επιχειρήσεων λογισμικού υλικού και υπολογιστών.

8.2 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

8.2.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Κάτω από το νέο σύνταγμα που υιοθετείται το 1991, η Ρουμανία οργανώνεται ως ενωτικό εθνικό κράτος, κάτω από τη μορφή μιας κοινοβουλευτικής δημοκρατίας. Το Κοινοβούλιο είναι διθάλαμο, αποτελούμενο μιας Συγκλήτου (143 μέλη) και ενός Επιμελητηρίου των αναπληρωτών (341 μέλη).

Ο Πρόεδρος του κράτους εκλέγεται μέσω της άμεσης ψηφοφορίας. Ένας πρωθυπουργός που ορίζεται από τον Πρόεδρο και που εγκρίνεται από το Κοινοβούλιο διευθύνει την Κυβέρνηση.

Στο διεθνή χώρο, η Ρουμανία είναι μέλος της Οργάνωσης Ηνωμένων Εθνών και έχει γίνει αποδεκτό για τις διαπραγματεύσεις προσχώρησης με την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε. Ε). Επίσης, η Ρουμανία είναι συμβαλλόμενο μέρος σε διμερείς διεθνείς συμβάσεις, συνθήκες και συμφωνίες για τις διάφορες πτυχές των διεθνών σχέσεων συμπεριλαμβανομένου του αφοπλισμού, της προστασίας περιβάλλοντος, των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της οικονομικής συνεργασίας.

Η Ρουμανία άρχισε τις διαπραγματεύσεις για να προσχωρεί στην ΕΕ τον Μάρτιο του 2000. Μέχρι τώρα, έχει κλείσει 9 των 29 κεφαλαίων της νομοθεσίας της ΕΕ που πρέπει να συζητηθούν. Οι αρχές ελπίζουν να κλείσουν όλα τα υπόλοιπα κεφάλαια μέχρι το τέλος του 2003. Η Ρουμανία μάλλον θα διαπραγματευτεί την είσοδο της στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2005. Αυτό θα επιτρέψει την είσοδό της το 2007 όπως υποστηρίζεται και από την κυβέρνηση λαμβάνοντας υπ' όψιν και το κόστος που υφίσταται η χώρα κατά την διάρκεια της προσπάθειας της υποσμένη στη διαδικασία σύγκλισης. Η πιο αργή είσοδος θα παράσχει στη

Ρουμανία περισσότερη χρηματοδότηση προένταξης από την ΕΕ για να ικανοποιήσει τα κριτήρια σύγκλισης.

Η είσοδος της Ρουμανίας στο ΝΑΤΟ γίνεται πιο σίγουρη ως ημερομηνία της συνόδου κορυφής του ΝΑΤΟ στην Πράγα πλησιάζει. Δεν υπάρχει καμία ανάγκη να αναφερθούν οι θετικές πολιτικές και οικονομικές επιδράσεις της εισόδου εντούτοις, αναφέρεται ότι η είσοδος στο ΝΑΤΟ αναμφισβήτητα θα λειτουργήσει καταλυτικά για την είσοδο στην ΕΕ.

8.2.2 ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το ρουμανικό νομικό σύστημα συνολικά έχει αλλάξει από το 1990, με τη νέα νομοθεσία όπου έχουν αντικατασταθεί σχεδόν όλοι οι παλαιοί κανονισμοί.

Η Ρουμανία έχει ένα νομικό σύστημα με βάση έναν κώδικα νόμου, με μια γαλλική επιρροή, σε αντιδιαστολή με το αγγλοσαξονικό σύστημα κοινού νόμου. Το κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτού του συστήματος είναι σημαντικά λιγότερη εμπιστοσύνη στα προηγούμενα, δεδομένου ότι κάθε περίπτωση κρίνεται για να είναι ανεξάρτητη και επομένως πρέπει να αξιολογηθεί ανάλογα με την αξία της. Αυτό οδηγεί μερικές φορές στις καθυστερήσεις στην τακτοποίηση των εμπορικών περιπτώσεων, καθώς επίσης και την αυξανόμενη αβεβαιότητα ως προς την έκβαση.

Ο εμπορικός νόμος έχει αντικατασταθεί πλήρως από ένα ευρύ σώμα της νομοθεσίας των μετά- 1990, με εξαίρεση τον εμπορικό κώδικα 1887, τα μέρη του οποίου είναι ακόμα σε ισχύ. Το αστικό δίκαιο είναι πιο αργό να αναπτυχθεί (βασισμένος κυρίως στον αστικό κώδικα 1864), αν και είναι επίσης στη μέση των σημαντικών αλλαγών.

Σαν γενικό σχόλιο, το νομικό πλαίσιο είναι ασαφές, ανοικτό στις διάφορες ερμηνείες και μη περιεκτικό.

Οι φορολογικές μεταρρυθμίσεις έχουν πορευτεί προς την μείωση των φόρων, τη διεύρυνση της φορολογικής βάσης και τη μείωση των διαστρεβλώσεων. Ένας νέος νόμος φόρου εταιρικού εισοδήματος κατατέθηκε τον Ιανουάριο του 2000, μειώνοντας το ποσοστό φόρου εταιρικού εισοδήματος από 38% σε 25%. Ένας νέος σφαιρικός νόμος φόρου ατομικού εισοδήματος έχει κατατεθεί επίσης. Στον τομέα της έμμεσης φορολογίας, ένα νέο ομοιόμορφο ποσοστό Φ.Π.Α 19% έχει αντικαταστήσει τα προηγούμενα ποσοστά 11% και 22%. Ποικίλοι νόμοι που προσφέρουν τα φορολογικά κίνητρα (που περιλαμβάνουν τους ξένους επενδυτές) που είχαν ανασταλεί κατά τη διάρκεια του 1999 ακυρώθηκαν. Ένας φόρος κέρδους 5% στις εξαγωγές έχει εισαχθεί επίσης.

8.2.2.1 ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Δεν υπάρχει γενικά, καμία συγκεκριμένη νομική άδεια δεν απαιτείται για να εγκαταστήσει μια επιχείρηση κάποιος στη Ρουμανία. Εντούτοις, για ορισμένες συγκεκριμένες βιομηχανίες, μια προηγούμενη έγκριση από τις αρμόδιες αρχές μπορεί να είναι απαραίτητη. Η γενική διαδικασία οργάνωσης απαιτεί την εκπλήρωση ορισμένων νομικών διατυπώσεων: λαμβάνοντας την απόφαση ενός εξουσιοδοτημένου δικαστή, εγγραφή στο εμπορικό βιβλίο εγγραφής και εγγραφή στις φορολογικές αρχές.

8.2.2.2 ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Ένας νέος επενδυτής στη Ρουμανία έχει διάφορες επιλογές διαθέσιμες κατά εξέταση της νομικής μορφής που η επένδυσή του μπορεί να λάβει. Οι επιτρεπόμενοι τύποι επιχειρησιακών παρουσιών κυμαίνονται από τις εταιρείες περιορισμένης ευθύνης και τις επιχειρήσεις κοινού κεφαλαίου καθώς επίσης και τα γραφεία αντιπρόσωπων

Εταιρείες περιορισμένης ευθύνης (SRL) - Μπορεί να έχει μεταξύ 1 και 50 μετόχους και ένα ελάχιστο κεφαλαίο Lei 2.000.000 (η ελάχιστη ονομαστική αξία για ένα μερίδιο είναι Lei 100,000). Αυτός είναι ο μόνος τύπος επιχείρησης που μπορεί να έχει έναν ενιαίο μέτοχο. Για τις SRLs απαγορεύεται η έκδοση μετοχών και οι μετοχές τους είναι μεταβιβάσιμες έξω από την επιχείρηση μόνο με τη συμφωνία των μετόχων που κρατούν 75 τοις εκατό του κεφαλαίου. Η ευθύνη των μετόχων για τις οφειλές της επιχείρησης περιορίζεται στην αξία του κοινωνικού κεφαλαίου της επιχείρησης. Οι μετοχές δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν συναλλαγές σε οποιαδήποτε ρυθμισμένη αγορά. Αυτό είναι κατά πολύ ο πιο κοινός τύπος επιχείρησης.

Ανώνυμες εταιρείες (SA) είναι επιχειρήσεις με περιορισμένη ευθύνη, που απαιτεί ένα ελάχιστο αριθμό 5 μετόχων. Δεν υπάρχει κανένα όριο στο μέγιστο αριθμό μετόχων. Το ελάχιστο ορισμένο κεφάλαιο είναι Lei 25,000,000. που το κατατεθειμένο κεφάλαιο πρέπει να είναι τουλάχιστον 30 τοις εκατό του μετοχικού κεφαλαίου (100 τοις εκατό για τις συνεισφορές σε είδος). Το κεφάλαιο διαιρείται σε ελεύθερα μεταβιβάσιμες μετοχές και η επιχείρηση μπορεί να εκδώσει τις μετοχές μέχρι 75 τοις εκατό του κεφαλαίου μεριδίου.

Οι κλάδοι είναι μια μορφή επιχείρησης που καταχωρείται στη Ρουμανία και έχει μια περιορισμένη ισχύ να κάνει επιχειρήσεις εξ ονόματος του «γονέα», χωρίς να γίνει ένα χωριστό νομικό πρόσωπο. Οι κλάδοι αντιπροσωπεύουν μια μόνιμη καθιέρωση της μητρικής εταιρείας στη Ρουμανία και φορολογούνται κάτω από ένα παρόμοιο καθεστώς ως επιχειρήσεις. Εξ αιτίας της σχετικά λιγότερης σαφούς νομοθεσίας για τους κλάδους, αυτή η μορφή επιχειρησιακής παρουσίας δεν είναι αυτήν την περίοδο πολύ δημοφιλής.

Τα γραφεία αντιπροσώπων είναι μια προτιμημένη διαδρομή για τις εμπορικές δραστηριότητες που είναι στο ξεκίνημά τους. Δεν έχουν μια νομική ταυτότητα χωριστή και ευδιάκριτη από το γονέα και το πεδίο δραστηριότητάς τους περιορίζεται στις εμπορικές, βοηθητικές υπηρεσίες για τις δραστηριότητες των γονέων στη Ρουμανία. Συνεπώς, ένα γραφείο αντιπροσώπων μπορεί να μην πωλήσει ή να μην εισαχθεί στις επιχειρησιακές συναλλαγές με τους τρίτους. Στην έκταση που παρατηρούν το φάσμα των δραστηριοτήτων που ορίζονται

από το νόμο, τα γραφεία αντιπροσώπων δεν αποτελούν μια μόνιμη καθιέρωση στη Ρουμανία για το γονέα.

Οι κοινοπραξίες ή οι συμβατικές κοινοπραξίες είναι μορφή εταιρείας που δεν οδηγεί στη δημιουργία ενός ευδιάκριτου νομικού προσώπου, όλοι οι συνεργάτες συντηρούν τις εταιρικές ιδιότητές τους. Αυτή η μορφή επιχείρησης υπάγεται στον εμπορικό κώδικα. Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων μερών καθιερώνονται από την κοινοπραξία.

Μια κοινοπραξία δεν πρέπει για να καταχωρηθεί με οποιαδήποτε αρχή και δεν υπάρχει κανένας ελάχιστος όρος κεφαλαίου μεριδίου. Τα βιβλία της κοινοπραξίας διατηρούνται με έναν συγκεντρωμένο τρόπο, από έναν από τους συνεργάτες, είτε χωριστά είτε ενσωματώνονται στους απολογισμούς του.

8.2.2.3 ΝΟΜΙΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ

Πριν το 1990 η ιδιοκτησία ακίνητης περιουσίας και ειδικά των εκτάσεων γης ήταν κατά ενενήντα τοις εκατό κρατική, είτε μέσα από τοπικούς κρατικούς φορείς είτε από νομικά πρόσωπα που άνηκαν στο δημόσιο. Οι ιδιώτες είχαν στην ιδιοκτησία τους περιορισμένες εκτάσεις γης και κατοικίες. Από το 1991 η ιδιοκτησία και δικαιοχρησία γης έχει ρυθμιστεί κυρίως μέσα από το Σύνταγμα, τον Νόμο Εδάφους(18/1991) και τον Νόμο της δικαστικής κυκλοφορίας του εδάφους(54/1998). Ο Νόμος Αποκατάστασης Ακίνητων Περιουσιών μπήκε σε εφαρμογή τον Φεβρουάριο του 2001, καθορίζοντας τις βασικές αρχές και διαδικασίες που εφαρμόζονται για την επιστροφή της ιδιοκτησίας, καθώς και για την δημιουργία ενός μηχανισμού αποζημίωσης στις περιπτώσεις που η επιστροφή δεν είναι δυνατή.

Ο Νόμος αναφέρεται σε όλες τις περιουσίες που «καταχρηστικά κατασχέθηκαν» από το Κομμουνιστικό καθεστώς μεταξύ 1945 –1989. Αν και ο νόμος δίνει λύση σε ένα ζήτημα που είχε παραμείνει άλυτο μετά το 1989 και προχωρά βαθύτερα και από το Ευρωπαϊκή Συνθήκη για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα καθώς ανατρέπει τις καταχρηστικές κατασχέσεις παλαιότερου

καθεστώς, η εφαρμογή του συναντά σημαντικά εμπόδια. Παρ' όλη την ανάπτυξη ενός τόσο Ευρωπαϊκού Νόμου η εφαρμογή του είναι πολύ αργή λόγω την διοικητικής ανεπάρκειας υπολογισμού των αποζημιώσεων ή οποία δεν έχει ξεκαθαριστεί πλήρως.

Οι αλλοδαποί μπορούν να τηρήσουν ορισμένα κύρια δικαιώματα στο έδαφος όπως δικαιοχρησία αλλά όχι την πλήρη ιδιοκτησία. Το Σύνταγμα και οι προαναφερόμενες Διατάξεις και Νόμοι περιορίζουν την ιδιοκτησία του εδάφους μόνο σε Ρουμάνους υπηκόους καθώς και σε Ρουμανικά νομικά πρόσωπα. **Παρ' όλα αυτά Ρουμανικά νομικά πρόσωπα με 100% ξένη εταιρική συμμετοχή έχουν το δικαίωμα στην ιδιοκτησία εδάφους.**

8.2.2.4 ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ , ΕΛΕΓΧΟΣ, ΥΠΟΒΟΛΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

8.2.2.4.1 ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

Το καθεστώς λογιστικής στη Ρουμανία κυβερνάται από τη συγκεκριμένη νομοθεσία (νόμος 82/1991 όπως τροποποιείται) που προβλέπει την αποτύπωση της οικονομικής θέσης και των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων στη Ρουμανία.

Αν και πολλές αρχές είναι βασισμένες στο σύστημα λογιστικής της Γαλλίας (μετά από τις βασικές δυτικές αρχές της λογιστικής), υπάρχουν σημαντικές διαφορές που δίνονται από τον κύριο σκοπό της λογιστικής, ο οποίος είναι η είσπραξη φόρων παρά η αληθινή και δίκαιη άποψη.

Ως αποτέλεσμα της επικράτησης της μορφής πέρα από την ουσία, οι περισσότερες πολυεθνικές προετοιμάζουν τις πρόσθετες χρηματοοικονομικές καταστάσεις βασισμένες στα διεθνή πρότυπα λογιστικής (I.A.S.) ή των Η.Π.Α. G.A.A.P. για να αξιολογήσουν κατάλληλα την οικονομική θέση της οντότητας.

Τα σημαντικά χαρακτηριστικά του καθεστώτος λογιστικής συνοψίζονται κατωτέρω:

- ∅ Η λογιστική και το οικονομικό έτος είναι το ημερολογιακό έτος
- ∅ Οι απολογισμοί πρέπει να είναι σύμφωνα με το εθνικό διάγραμμα των απολογισμών
- ∅ Οι απολογισμοί εκφράζονται σε Lei, εκτός από τις συναλλαγές ξένου νομίσματος που εκφράζονται και σε Lei και το αντίστοιχο ξένο νόμισμα
- ∅ Οι δαπάνες καταγράφονται από τη φύση παρά από τα κέντρα κόστους (τα τελευταία είναι προαιρετικά)
- ∅ Η βάση της λογιστικής είναι το ιστορικό κόστος

Κανένας κανόνας σταθεροποίησης δεν είναι διαθέσιμος για τις επιχειρήσεις εκμετάλλευσης. Οι απαιτήσεις δημοσιοποίησης είναι ουσιαστικά χαμηλότερες απ' ό,τι κάτω από τα δυτικά πρότυπα. Γενικά, η νομική μορφή παίρνει προτεραιότητα στη λογιστική απεικόνιση. Η έννοια της σύνεσης είναι λιγότερο ισχυρή απ' ό,τι στη διεθνή πρακτική λόγω της λειτουργίας είσπραξης φόρων της λογιστικής.

8.2.2.4.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ- IAS

Το 1999, με την υπουργική διάταξη 403/ Ι/ 2204 θεσπίστηκε η οδηγία εταιρικού δικαίου της Ε.Ε. και απαιτείται όλες οι επιχειρήσεις στο πλαίσιο της διάταξης να εφαρμόσουν τα διεθνή πρότυπα λογιστικής. Απαιτεί επίσης όλες οι επιχειρήσεις στο πλαίσιό του να έχουν τις ετήσιες οικονομικές δηλώσεις τους ελεγχόμενες από έναν ορκωτό ελεγκτή.

Ο συγχρονισμός μέσα της εφαρμογής της διάταξης είναι ο ακόλουθος:

Για τις οικονομικές δηλώσεις τέλους έτους του 1999, το IAS έχει ισχύσει για ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα των αναφερόμενων επιχειρήσεων και μερικών

επιχειρήσεων εθνικού συμφέροντος, που ορίζονται μέσω της υπουργικής διαταγής.

Για τις οικονομικές δηλώσεις τέλους έτους του 2000, IAS ισχύει για τρεις κατηγορίες οντοτήτων ως εξής:

Κατηγορία I Εγγεγραμμένες επιχειρήσεις

Κατηγορία II Εγκαταστάσεις δημόσιας χρήσης, εθνικές επιχειρήσεις και άλλες οντότητες εθνικού συμφέροντος

Κατηγορία III Συγκεκριμένες οντότητες που λειτουργούν στις κύριες αγορές

Οι οντότητες στις τρεις κατηγορίες έχουν οριστεί μέσω της υπουργικής διαταγής.

Από το τέλος έτους του 2001,ο IAS θα ισχύσει για τις οντότητες στην 4η κατηγορία, οι οποίες ικανοποιούν τουλάχιστον δύο από τα κριτήρια κατωτέρω. Εκείνα τα κριτήρια θα καθιερωθούν βάσει των οικονομικών δηλώσεων που δημοσιεύονται για το προηγούμενο έτος και το EURO συναλλαγματικής ισοτιμίας/LEI στο προηγούμενο τέλος έτους.

Τέλος έτους	Προηγούμενος κύκλος εργασιών έτους (Euro)	Προηγούμενο συνολικό ενεργητικό έτους (Euro)	Μέσος αριθμός έτους υπαλλήλων
31 Δεκεμβρίου 2001	πάνω από 9 εκατ.	πάνω από 4,5 εκατ.	250
31 Δεκεμβρίου 2002	πάνω από 8 εκατ.	πάνω από 4 εκατ.	200
31 Δεκεμβρίου 2003	πάνω από 7 εκατ.	πάνω από 3,5 εκατ.	150
31 Δεκεμβρίου 2004	πάνω από 6 εκατ.	πάνω από 3 εκατ.	100
31 Δεκεμβρίου 2005	πάνω από 5 εκατ.	πάνω από 2,5 εκατ.	50

Αρχίζοντας από το τέλος έτους του 2006, οι μικρές επιχειρήσεις (όπως καθορίζεται από την υπάρχουσα νομοθεσία εκείνη την περίοδο) μόνο θα αφεθούν έξω από το πεδίο IAS.

8.2.2.4.3 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ, ΔΙΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΚΚΑΘΑΡΙΣΗ

Οι συγχωνεύσεις, η διάλυση και η εκκαθάριση των εμπορικών οντοτήτων υπόκεινται στους ειδικούς κανονισμούς λογιστικής. Αυτοί οι κανονισμοί παρέχουν ένα συνεπές νομικό πλαίσιο, μια διαδικαστική ανασκόπηση φορολογική και μια επεξεργασία για τους διάφορους τύπους συγχωνεύσεων, διαλύσεων και εκκαθαρίσεων των διαδικασιών. Οι χωριστοί κανόνες και οι κανονισμοί λογιστικής (συμπεριλαμβανομένων των ευδιάκριτων διαγραμμάτων των απολογισμών) τίθενται για τις οντότητες τραπεζικών εργασιών και ασφάλειας.

8.2.2.4.4 ΕΛΕΓΧΟΙ - ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ

Οι νομικές επιθεωρήσεις από τους εξωτερικούς ελεγκτές δεν είναι υποχρεωτικές βάσει του ρουμανικού νόμου. Εντούτοις, οι εξωτερικά ελεγχόμενες οικονομικές δηλώσεις είναι μια προϋπόθεση για τις επιχειρήσεις που σκοπεύουν να γίνουν δημόσιες. Οι ανεξάρτητες επιθεωρήσεις για τις τράπεζες και άλλους χρηματοδοτικούς οργανισμούς είναι επίσης υποχρεωτικές. Σε άλλες περιπτώσεις, η υποχρεωτική λειτουργία επιθεώρησης εκτελείται από τους εσωτερικούς ελεγκτές, σύμφωνα με τους κανόνες επιθεώρησης που εκδίδονται από τη ρουμανικών ένωση εμπειρογνομώνων λογιστικής και ορκωτών λογιστών. Οι εταιρείες περιορισμένης ευθύνης με περισσότερους από 15

μετόχους και οι κοινές επιχειρήσεις αποθεμάτων πρέπει για να διορίσουν τους ορκωτούς λογιστές.

8.2.2.4.5 ΥΠΟΒΟΛΗ ΔΗΛΩΣΕΩΝ

Ο νόμος λογιστικής ορίζει την ετήσια προετοιμασία των οικονομικών δηλώσεων για τις επιχειρήσεις σύμφωνα με τα διευκρινισμένα σχήματα. Οι οικονομικές δηλώσεις για το προηγούμενο έτος πρέπει να παραχθούν γενικά μέχρι τις 15, Απριλίου. Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει επίσης να παραγάγουν τις εξαμηνιαίες μη ελεγμένες οικονομικές δηλώσεις μέχρι τις 31 Ιουλίου του τρέχοντος έτους. Οι οικονομικές δηλώσεις περιλαμβάνουν έναν ισολογισμό, έναν λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήσης, μια διοικητική (διοίκηση) έκθεση και την έκθεση του ελεγκτή .

8.2.2.5 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

8.2.2.5.1 ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Από την 1η Ιανουαρίου 2000, από τις τροποποιήσεις στη φορολογική νομοθεσία κερδών, η κυβέρνηση απέβαλε οποιοσδήποτε προγενέστερες φορολογικές απαλλαγές και μειώσεις εκτός από εκείνες για τις μεγάλες επενδύσεις.

Εντούτοις, από 1 Μαρτίου 2000, η πλήρης φορολογική απαλλαγή από το φόρο εισοδήματος για τα άτομα και τα νομικά πρόσωπα, ξένο ή μη, που παρέχουν τις

υπηρεσίες γνωμοδότησης μέσα σε ορισμένους τομείς της δραστηριότητας στο πλαίσιο των συμβάσεων που χρηματοδοτούνται μέσω των οικονομικών συμφωνιών που συνάπτονται μεταξύ των διεθνών οργανισμών και των ρουμανικών κρατικών ή ρουμανικών νομικών προσώπων έχουν εισαχθεί.

8.2.2.5.2 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΙΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στο πλαίσιο των πιο πρόσφατων κυβερνητικών κανονισμών που στοχεύουν στην προώθηση των επενδύσεων, σημαντικές επενδύσεις, ξένος ή εσωτερικός, μπορούν να ωφεληθούν από το μέρος ή όλα τα φορολογικά κίνητρα που απαριθμείται κατωτέρω.

Σημαντικές επενδύσεις ορίζονται ως οι νέες επενδύσεις που αυξάνουν το κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή που αγοράζουν τις μετοχές σε μια κρατική επιχείρηση, οι οποίες εκπληρώνουν ορισμένα κριτήρια (π.χ. ελάχιστη επένδυση 50 εκατομμυρίων USD εντός δύο ετών).

Τα διαθέσιμα κίνητρα είναι:

- για τις ιδιωτικοποιημένες επιχειρήσεις:
- φορολογική απαλλαγή κερδών για μια περίοδο 5 ετών αρχίζοντας από το πρώτο έτος απόκτησης του κέρδους, αλλά έναρξης το αργότερο έως 3 έτη από την ημερομηνία επένδυσης
- για πρόσφατα εγκατεστημένες επιχειρήσεις:
- φορολογική απαλλαγή κερδών για μια περίοδο 10 ετών, αρχίζοντας από το πρώτο έτος απόκτησης του κέρδους, αλλά έναρξης το αργότερο έως 3 έτη από την εγγραφή της επιχείρησης
- τελωνειακός δασμός και απαλλαγή Φ.Π.Α για το ενεργητικό που εισάγεται ως συμβολή σε είδος στο κεφάλαιο μεριδίου, καθώς επίσης και απαλλαγή Φ.Π.Α για το ενεργητικό που αγοράζεται τοπικά για τη συμβολή σε είδος στο κεφάλαιο μεριδίου)

- τελωνειακός δασμός και απαλλαγή Φ.Π.Α για το διευκρινισμένο εισαγόμενο εξοπλισμό που αποτελεί το υποτιμητέο ενεργητικό σύμφωνα με το νόμο υποτίμησης, καθώς επίσης και απαλλαγή Φ.Π.Α για τον παρόμοιο εξοπλισμό που αγοράζεται από την εγχώρια αγορά
- τελωνειακός δασμός και απαλλαγή Φ.Π.Α για τις εισαγόμενες πρώτες ύλες και τα ανταλλακτικά, καθώς επίσης και απαλλαγή Φ.Π.Α για τις εσωτερικές πρώτες ύλες και τα ανταλλακτικά που αγοράζονται εντός μιας περιόδου 2 ετών από την αρχή της δραστηριότητας (αυτό το κίνητρο χορηγείται με την προϋπόθεση ότι οι ενάρξεις δραστηριότητας μέσα στο μέγιστο 3 έτη μετά από την ημερομηνία εγγραφής της επιχείρησης) αναβολή 65 ημερών για την πληρωμή του οδικού φόρου στα οχήματα που παράγονται στη Ρουμανία 1 έως 3 έτη αναστολής για την πληρωμή Φ.Π.Α για τις διενεργηθείσες δραστηριότητες
- Απαλλαγή Φ.Π.Α μέχρι και 3 έτη για τις επενδύσεις που εκτελούνται στις κατασκευές κατοικίας ελεύθερη χορήγηση του δικαιώματος ιδιοκτησίας/ του δικαιώματος χρησιμοποίησης για το έδαφος για τις κατασκευές κατοικίας και 3 έτη η αναβολή για την πληρωμή του Φ.Π.Α που χορηγείται στους υπεργολάβους που λαμβάνουν 50 τοις εκατό του κύκλου εργασιών τους από την αντίστοιχη σημαντική επένδυση.

Στο πλαίσιο της νομοθεσίας άμεσης επένδυσης (διάταξη 92/1997 έκτακτης ανάγκης όπως τροποποιείται), τα νομικά και φυσικά πρόσωπα μπορούν να επενδύσουν στη Ρουμανία κάτω από ποικίλες μορφές. Ο κανονισμός καθορίζει ορισμένους τύπους επενδύσεων και παρέχει ένα πεδίο δραστηριότητας ίσων ευκαιριών για τους ξένους καθώς επίσης και ρουμανικούς επενδυτές. Ο κανονισμός θεσπίζει το γενικό νομικό πλαίσιο σχετικά με τις εγγυήσεις και τα δικαιώματα που χορηγούνται για τους επενδυτές και τις άμεσες επενδύσεις που κατασκευάζονται στη Ρουμανία.

Γενικά, τα φορολογικά κίνητρα επένδυσης (συμπεριλαμβανομένων εκείνων για τις μεγάλες επενδύσεις) έχουν ακυρωθεί από το 2000. Εντούτοις, ορισμένες φορολογικές ρυθμίσεις είναι ακόμα διαθέσιμες στις επενδύσεις στις ζώνες

ελεύθερων συναλλαγών και τις αποδοκιμασμένες ζώνες καθώς επίσης και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Για τα περισσότερα από τα φορολογικά κίνητρα η νομοθεσία προβλέπει ότι εάν ένας επενδυτής παύει την παραγωγή ή εκκαθαρίζει εθελοντικά την επιχείρηση πριν από τη λήξη του διπλασίας περιόδου για την οποία τα φορολογικά κίνητρα έχουν δοθεί, όλες τις προηγούμενες απαλλαγές από τις οποίες ωφελήθηκε θα είναι αναδρομικά οφειλόμενες.

8.2.2.5.3 ΑΠΟΔΟΚΙΜΑΣΜΕΝΕΣ ΖΩΝΕΣ

Ένα ευρύ φάσμα των κινήτρων έχει χορηγηθεί στις επενδύσεις στις αποδοκιμασμένες ζώνες, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- Τελωνειακός δασμός και απαλλαγή Φ.Π.Α για τις πρώτες ύλες που εισάγονται στη Ρουμανία για την παραγωγή στις αποδοκιμασμένες ζώνες
- Τελωνειακός δασμός και απαλλαγή Φ.Π.Α για τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και άλλα υποτιμητέα αγαθά που εισάγονται στη Ρουμανία προκειμένου να εκτελεσθούν οι διαδικασίες μέσα στις αποδοκιμασμένες ζώνες καθώς επίσης και η απαλλαγή Φ.Π.Α για την απόκτηση τέτοιων στοιχείων από την εσωτερική αγορά
- Φορολογική απαλλαγή κερδών μέχρι και την περίοδο 10 ετών κατά τη διάρκεια της οποίας η αποδοκιμασμένη θέση ζώνης ισχύει και
- Πρόσβαση σε ένα ειδικό Αναπτυξιακό Ταμείο που ιδρύεται από την κυβέρνηση σύμφωνα με τη διάταξη 59/1997 έκτακτης ανάγκης, με τα κεφάλαια που κερδίζονται από την εκποίηση των κρατικών επιχειρήσεων.

8.2.2.5.4 ΖΩΝΕΣ ΕΛΕΥΘΕΡΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ

Οι ελεύθερες ζώνες τελωνείου είναι διαθέσιμες σήμερα σε ορισμένες περιοχές της Ρουμανίας, συγκεκριμένα Σουλίνα, Κωστάντζα, Μπασαραμπι, Γαλάτσι, Τζιουρτζιου, Βράιλα. Τα φορολογικά κίνητρα που προσφέρονται από τις ζώνες ελευθεροποίησης των συναλλαγών είναι:

- Φορολογική απαλλαγή κερδών και απαλλαγή φόρου κατανάλωσης για τις δραστηριότητες που εκτελούνται μέσα στη ζώνη ελεύθερων συναλλαγών.
- Απαλλαγή από τον τελωνειακό δασμό για τα αγαθά που εισάγονται μέσα στη ζώνη και απαλλαγή Φ.Π.Α για τις διαδικασίες που διενεργούνται μέσα στη ζώνη ελεύθερων συναλλαγών.

8.2.2.5.5 ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ

Βάσει του νόμου πετρελαίου, ο νόμος 134/1995 πετρελαίου, οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στον τομέα του ακατέργαστου πετρελαίου και της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης φυσικού αερίου μπορούν να ωφεληθούν από τις ακόλουθες εγκαταστάσεις (ανεξάρτητα από άλλα κίνητρα επένδυσης):

- Απαλλαγή τελωνειακού δασμού για την εισαγωγή του εξοπλισμού. Απαλλαγή τελωνειακού δασμού τα προσωπικά αγαθά που απαιτούνται από το επαναπατριζόμενο προσωπικό των ξένων υπεργολάβων. Το δικαίωμα να μετατρέψουν σε συνάλλαγμα τα τοπικά ποσά νομίσματος που λαμβάνονται από την εκμετάλλευση πετρελαίου στο σκληρό νόμισμα, και να διατεθούν ελεύθερα σκληρά νόμισμα. Το δικαίωμα να αντισταθμιστούν οι δαπάνες εξερεύνησης ενάντια στα εισοδήματα που λαμβάνονται από την εκμετάλλευση στα επόμενα 5 έτη.
- Επιπλέον, από Οκτώβριος 1999, οι κάτοχοι συμφωνιών πετρελαίου, που εκτελούν τις παράκτιες διατρήσεις εν πλω σε βάθη που υπερβαίνουν 100

μέτρα απαλλάσσεται του φόρου πετρελαίου και φυσικού αερίου και επιτρέπεται να επανεκτιμήσει τις κύριες δαπάνες τους στο τέλος του έτους.

8.2.2.5.6 ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΜΜΕ)

Η κυβέρνηση υιοθέτησε μεθοδολογικούς κανόνες (διοικητικού χαρακτήρα κανόνες) για την εφαρμογή του νόμου αριθ. 133/2000 (που συμπληρώνεται από τη διάταξη έκτακτης ανάγκης αριθ. 297/2000) σχετικά με τα κίνητρα για την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτήν την περίοδο, υπάρχουν πάνω από 400.000 μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (εφεξής καλούμενες οι ΜΜΕ) που αναπτύσσουν δραστηριότητες στη Ρουμανία. Συμβάλλουν πάνω από 60% στο ΑΕΠ και 70% των εισοδημάτων κρατικών προϋπολογισμών, ακόμα κι αν κρατούν λιγότερο από 25% του εθνικού πλούτου.

Βάσει του νόμου, οι ΜΜΕ μπορούν να ωφεληθούν από τα κίνητρα σε οποιοσδήποτε από τις ακόλουθες περιοχές:

- ✓ Δημόσιες δημοπρασίες για την απόκτηση των υλικών, τις εργασίες εξοπλισμού, επισκευής και κατασκευής - οι ΜΜΕ μπορούν να ωφεληθούν από μειώσεις 50% των κριτηρίων σχετικά με τους δεσμούς κύκλου εργασιών και προσφοράς που απαιτούνται στις δημόσιες δημοπρασίες που οργανώνονται για την απόκτηση των υλικών, τις εργασίες και τις υπηρεσίες.
- ✓ Απαλλαγή από τους τελωνειακούς δασμούς - βάσει του νόμου, οι ΜΜΕ απαλλάσσονται της πληρωμής των τελωνειακών δασμών για την εισαγωγή των μηχανημάτων, των εγκαταστάσεων, του βιομηχανικού εξοπλισμού και της τεχνογνωσίας που εξυπηρετούν στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων παραγωγής και υπηρεσιών

τέτοιων ΜΜΕ. Τέτοια απαλλαγή χορηγείται από τα τελωνειακά γραφεία, που βασίζεται σε μια δήλωση που υπογράφεται από το νομικό αντιπρόσωπο των ΜΜΕ, υπό τον όρο ότι τέτοιες ΜΜΕ έχουν λάβει προηγουμένως την έγκριση του Υπουργείου βιομηχανίας και πόρων που, στη συνέχεια, το Υπουργείο πρέπει να εκδώσει μέσα σε 10 εργάσιμες ημέρες από την εγγραφή της αίτησης.

- ✓ Απαλλαγές Φ.Π.Α - τα αγαθά που εισάγονται από τις ΜΜΕ, που απαλλάσσονται των πληρωμών τελωνειακού δασμού επίσης αυτόματα θα ωφεληθούν από μια απαλλαγή Φ.Π.Α.
- ✓ Φορολογική απαλλαγή για τα επανεπενδυμένα κέρδη - το μερίδιο του ακαθάριστου κέρδους που επανεπενδύεται από τις μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις δεν υπόκειται στη φορολογία. Το επανεπενδυμένο ακαθάριστο κέρδος ορίζεται ως τα ποσά που χρησιμοποιούνται για τις επενδύσεις στο απτό και άυλο ενεργητικό που χρησιμοποιείται από τις ΜΜΕ με σκοπό την ανάπτυξη της δραστηριότητάς τους.
- ✓ Φορολογικά κίνητρα για τις νέες θέσεις - οι ΜΜΕ απολαμβάνουν μια μείωση είκοσι τοις εκατό (20%) του μηνιαίου φόρου κερδών τους για οποιαδήποτε ετήσια αύξηση δέκα τοις εκατό (10%) του αριθμού υπαλλήλων τους, υπό τον όρο ότι είναι τεκμηριωμένοι αναλόγως.

8.2.2.6 ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΟΣ

Η Ρουμανία είναι στο στάδιο της περιορισμένης μετατρεψιμότητας του νομίσματός της. Το καθεστώς συναλλάγματος κυβερνάται από τον κανονισμό 3/1997 όπως τροποποιείται. Οι βασικές πτυχές του καθεστώτος ελέγχου συναλλάγματος συνοψίζονται κατωτέρω:

8.2.2.6.1 ΝΟΜΙΣΜΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Οι πληρωμές μεταξύ των ρουμανικών οντοτήτων πρέπει να γίνουν στο ρουμανικό νόμισμα (με τις περιορισμένες εξαιρέσεις). Οι πληρωμές μεταξύ των κατοίκων και των μη κατοίκων και οι πληρωμές μεταξύ των μη κατοίκων πρέπει να εκτελεσθούν στο σκληρό νόμισμα μέσω των εξουσιοδοτημένων τραπεζικών λογαριασμών .

Με ορισμένες εξαιρέσεις, οι διαδικασίες στο τοπικό νόμισμα μεταξύ των κατοίκων και των μη κατοίκων, καθώς επίσης και μεταξύ των μη κατοίκων, είναι απαγορευμένες. Τα ρουμανικά νομικά πρόσωπα επιτρέπονται για να κρατήσουν και να χρησιμοποιήσουν το σκληρό νόμισμα (που προκύπτει από τις εξαγωγές) που κατατίθεται σε μια εξουσιοδοτημένη τράπεζα.

8.2.2.6.2 ΕΛΕΓΧΟΙ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΟΣ ΤΡΕΧΟΝ ΚΑΙ ΚΥΡΙΟΣ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Τα ρουμανικά νομικά πρόσωπα επιτρέπεται να κάνουν τους απολογισμούς και τις πληρωμές στις συναλλαγές τρέχοντος απολογισμού στο σκληρό νόμισμα τους χωρίς οποιαδήποτε προγενέστερη έγκριση. Οι συναλλαγές τρέχοντος απολογισμού περιλαμβάνουν την εισαγωγή των εμπορευμάτων και των υπηρεσιών, τις πληρωμές των μερισμάτων και τον επαναπατρισμό των κερδών.

Οι συναλλαγές κεφαλαίων μεταξύ των κατοίκων και των μη κατοίκων μπορούν να απαιτήσουν την προγενέστερη έγκριση ή την ανακοίνωση της Κεντρικής Τράπεζας Ρουμανίας (NBR). Τέτοιες συναλλαγές περιλαμβάνουν τα δάνεια, τις οικονομικές πιστώσεις και τις χρηματοοικονομικές πιστώσεις και την χρηματοδότηση μέσω μίσθωσης, υπερπόντιες επενδύσεις από τους κατοίκους, συναλλαγές στους τίτλους, συναλλαγές στους ξένους τίτλους ή στις ξένες αγορές.

Οι ρουμανικές και ξένες οντότητες μπορούν ελεύθερα να αγοράσουν και να πωλήσουν το σκληρό νόμισμα στη διατραπεζική αγορά συναλλάγματος, αν και η συγκεκριμένη τεκμηρίωση απαιτείται συνήθως.

8.2.2.7 ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Πριν από το 1989, η ασφάλεια διατηρούνταν αποκλειστικά από κρατικούς φορείς, που καλύπτονταν από μόνο έναν ασφαλιστικό φορέα. Μετά από το 1989 ο κρατικός ασφαλιστικός φορέας διαιρέθηκε σε 3 ανεξάρτητες ειδικευμένες ασφαλιστικές εταιρείες, και άλλες ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες άρχισαν να αναπτύσσονται.

Αυτήν την περίοδο η ασφαλιστική αγορά στη Ρουμανία είναι μάλλον υπανάπτυκτη, δεδομένου ότι δεν προσφέρει ακόμα ένα ευρύ φάσμα των υπηρεσιών. Η βιομηχανία κυβερνάται και εποπτεύεται από ένα ειδικό σώμα, η ασφαλιστική εποπτική Επιτροπή, που έχει σημαντικές νομοθετικές και διοικητικές ευθύνες.

Οι πρόσφατες τροποποιήσεις στην ασφαλιστική νομοθεσία έχουν διευκολύνει την πρόσβαση των ξένων ασφαλιστικών εταιρειών στην εγχώρια αγορά, αν και υπάρχουν ακόμα ορισμένοι περιορισμοί στους ξένους ασφαλιστές χωρίς μια παρουσία στη Ρουμανία για να πραγματοποιήσουν συναλλαγές με τους ρουμανικούς κατοίκους. Βάσει του νόμου, οι ασφαλιστικές εργασίες μπορούν να

συνεχιστούν από τις κοινές επιχειρήσεις αποθεμάτων, τις αμοιβαίες επιχειρήσεις, τις θυγατρικές και τους κλάδους των ξένων ασφαλιστών, οι οποίοι εγκρίνονται συγκεκριμένα από την ασφαλιστική εποπτική Επιτροπή. Οι εξουσιοδοτημένοι ασφαλιστικοί μεσίτες και οι πράκτορες μπορούν να παρέχουν τις υπηρεσίες μεσολάβησης.

Καταρχήν να ασφαλίσει τους κινδύνους με τους εξουσιοδοτημένους ασφαλιστές είναι προαιρετική, εκτός από την αστική ευθύνη για τα όχημα-σχετικά με τον ατυχήματα. Χωριστά, οι κίνδυνοι στη βιομηχανία πυρηνικών και εναέριων μεταφορών πρέπει επίσης να ασφαλιστούν συγκεκριμένα.

8.2.2.8 ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

8.2.2.8.1 ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η Ρουμανία απαρτίζεται από ένα συνολικό εργατικό δυναμικό σε περίπου 10 εκατομμύρια άτομα. Η χώρα προσφέρει μια απέραντη ομάδα τεχνικά ειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Εντούτοις, η αναδόμηση και η πρόσφατη ιδιωτικοποίηση έχουν οδηγήσει σε μια αύξηση στο ποσοστό ανεργίας.

8.2.2.8.2 ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η σχέση μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων κυβερνάται από τις διατάξεις κώδικα εργασίας και με την ετήσια εθνική συλλογική συμφωνία απασχόλησης. Επιπλέον, υπάρχουν διάφοροι κανονισμοί κοινωνικής ασφάλισης που στοχεύουν άμεσα στην προστασία των μεμονωμένων

υπαλλήλων στα συγκεκριμένα ζητήματα όπως η ασφάλεια της απασχόλησης, των διακοπών, των ωρών απασχόλησης και του περιβάλλοντος εργασίας.

Η Ρουμανία εισήγαγε ένα νέο σύστημα δημόσιας σύνταξης και κοινωνικής ασφάλισης βάσει του νόμου 19/2000 που έχει τεθεί σε ισχύ την 1η Απριλίου, το 2001. Ειδικότερα, ο νέος νόμος αναφέρεται στο ιδιωτικό συνταξιοδοτικό σύστημα, το οποίο δεν λειτουργεί αυτή τη στιγμή.

8.2.2.8.3 ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Η τρέχουσα νομοθεσία εργασίας απαιτεί σύνοψη των συλλογικών συμφωνιών απασχόλησης σε διάφορα επίπεδα (π.χ. εθνικό επίπεδο, οικονομικό επίπεδο κλάδων, επίπεδο οντοτήτων). Οι συλλογικές συμφωνίες απασχόλησης που συνάπτονται σε οικονομικό επίπεδο κλάδων ή μονάδων, μετά από σύνοψη της επίσημης συλλογικής συμφωνίας απασχόλησης, πρέπει να επιτρέψουν τουλάχιστον τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που παρέχονται από τα τελευταία. Οι προτάσεις της επίσημης συμφωνίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τις εσωτερικές διαπραγματεύσεις και παρέχουν τα καθοδηγήτριες γραμμές για τη σύνταξη των μεμονωμένων συμβάσεων απασχόλησης. Οι διατάξεις κώδικα εργασίας που ρυθμίζει τη συμφωνία απασχόλησης δεν επιτρέπουν σε ορισμένες περιπτώσεις τη συμβατική ελευθερία των συμβαλλόμενων μερών, π.χ. λήξη της συμφωνίας.

Μια άλλη μορφή σχέσης εργασίας είναι η σύνοψη συμφωνιών συνεργασίας(συμβάσεων εργασίας). Στο πλαίσιο αυτού του τύπου συμφωνίας, ένας συνεργάτης παρέχει τις υπηρεσίες σε μια επιχείρηση χωρίς να γίνει υπάλληλος της επιχείρησης. Αυτή η μορφή συμφωνίας υπάγεται στην αστική νομοθεσία, όχι από τη νομοθεσία εργασίας. Εντούτοις, αυτήν την περίοδο η δυνατότητα εφαρμογής τέτοιων συμφωνιών είναι περιορισμένη σταματημένος.

Σύμφωνα με το ρουμανικό κώδικα εργασίας, μια συμφωνία απασχόλησης μπορεί να ολοκληρωθεί μόνο σε μια από τις περιπτώσεις που παρέχονται συγκεκριμένα από το νόμο. Τέτοιες περιπτώσεις είναι ταξινομημένες σε δύο κατηγορίες: αποδοτέος και μη-αποδοτέος στον υπάλληλο. Η διαφορά μπορεί να είναι σημαντική για τον υπάλληλο, ο οποίος έχει τα ευρύτερα δικαιώματα και τα οφέλη σε περίπτωση μη-αποδοτέας λήξης.

8.2.2.8.4 ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΔΑΠΟΥΣ

8.2.2.8.4.1 ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΕΙΕΣ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ

Η διαδικασία για μια θεώρηση εξαρτάται από την υπηκοότητα του αλλοδαπού και από το σκοπό στη Ρουμανία.

Για τους πολίτες ορισμένων ξένων χωρών, μια βίζα πρέπει να ληφθεί πριν από την άφιξη στη Ρουμανία, βασισμένη σε μια πρόσκληση (που εγκρίνονται από το τμήμα διαβατηρίων) και μια κατάθεση τραπεζών που γίνεται από τα ρουμανικά πρόσωπα που κάνει την πρόσκληση. Σε άλλες περιπτώσεις, στα ξένα άτομα χορηγείται μια θεώρηση τουριστών, στο σημείο της εισόδου στη Ρουμανία, από τα γραφεία ελέγχου. Οι θεωρήσεις εκδίδονται για μια μικρή χρονική περίοδο (2 εβδομάδες σε 1 μήνα). Σε περίπτωση που τα άτομα επιθυμούν να επεκτείνουν την παραμονή τους στη Ρουμανία, μια ανανέωση της θεώρησης απαιτείται.

Για τα ξένα άτομα που έρχονται στη Ρουμανία για επιχειρησιακούς λόγους (που χρειάζονται γενικά μια μεγάλης διάρκειας βίζα), η διαδικασία εξαρτάται από την ενδεχόμενη θέση τους μέσα στη ρουμανική οντότητα όπου θα εκτελέσουν τη δραστηριότητά τους (υπάλληλοι, υποστηριγμένο προσωπικό, διοικητές).

Σύμφωνα με τον τρέχοντα ρουμανικό νόμο, τα ξένα άτομα που σκοπεύουν να μείνουν στη Ρουμανία για περισσότερο από 120 ημέρες είναι υποχρεωμένα να

υποβάλουν αίτηση για μια άδεια διαμονής και μια επέκταση της βίζας. Υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις όταν δεν απαιτείται μια άδεια εργασίας όπως: αλλοδαποί που απασχολούνται από τα ξένα νομικά πρόσωπα που στέλνονται για να πραγματοποιήσουν τις προσωρινές δραστηριότητες στη Ρουμανία, αλλοδαποί που έχουν καθιερώσει την κατοικία τους στη Ρουμανία, και άλλες.

Η άδεια διαμονής εκδίδεται από το τμήμα διαβατηρίων που εδρεύει σε ένα σύνολο εγγράφων και συνήθως, ισχύει για 6 μήνες.

8.2.2.8.4.2 ΑΔΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η άδεια εργασίας είναι απαραίτητη για τους αλλοδαπούς για να απασχοληθούν στη Ρουμανία από τα ρουμανικά φυσικά ή νομικά πρόσωπα μη κατοίκων στη Ρουμανία. Υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις όταν δεν απαιτείται μια άδεια εργασίας όπως: αλλοδαποί που απασχολούνται από τα ξένα νομικά πρόσωπα, που υποστηρίζονται για να πραγματοποιήσουν τις προσωρινές δραστηριότητες στη Ρουμανία, αλλοδαποί που έχουν καθιερώσει την κατοικία τους στη Ρουμανία.

8.2.2.9 ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ

Η Ρουμανία έχει εμμένει γενικά στις διεθνείς συμβάσεις που κυβερνούν την προστασία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, των πνευματικών δικαιωμάτων, των εμπορικών σημάτων, των βιομηχανικών προτύπων και των σχεδίων, των ολοκληρωμένων κυκλωμάτων, των σχεδίων. Η εσωτερική νομοθεσία σε αυτόν τον τομέα είναι σχετικά αναπτυγμένη.

8.2.2.9.1 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ

Η ρουμανική νομοθεσία πνευματικών δικαιωμάτων αντιπροσωπεύεται από το νόμο 8/1996. Ο κανονισμός έχει παράσχει ένα ομοιόμορφο πλαίσιο για τα πνευματικά δικαιώματα και τα σχετικά δικαιώματα, που δηλώνει τα όρια της εφαρμογής και τα μέτρα της προστασίας.

Το πεδίο του νόμου περιλαμβάνει τις εργασίες της λογοτεχνικής, καλλιτεχνικής και επιστημονικής φύσης καθώς επίσης και τις παρόμοιες διανοητικές εργασίες δημιουργιών, οι οποίες περιλαμβάνουν το λογισμικό, τα επιστημονικά προγράμματα και την τεκμηρίωση και τα οπτικοακουστικά προϊόντα. Τα πνευματικά δικαιώματα αρχίζουν κατά την διάρκεια της δημιουργίας της διανοητικής εργασίας και ισχύουν κατά τη διάρκεια της διάρκειας ζωής του συντάκτη.

8.2.2.9.2 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ

Η αρχή που επιφορτίζεται με την εγγραφή και την προστασία των δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας είναι το κρατικό γραφείο για τα εμπορικά σήματα και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας (OSIM). Το σώμα διαχειρίζεται την εθνική συλλογή των εμπορικών σημάτων, των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, και άλλων δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας και δημοσιεύει το επίσημο δελτίο της βιομηχανικής ιδιοκτησίας, η οποία εξασφαλίζει τη δημοσιότητα των αποφάσεων εγγραφής.

8.2.2.9.3 ΔΙΠΛΩΜΑΤΑ ΕΥΡΕΣΙΤΕΧΝΙΑΣ

Η διαδικασία για τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας με τον φορέα OSIM, καθώς επίσης και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις που προκύπτουν από το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας κυβερνώνται από το νόμο 64/1991 όπως τροποποιείται. Η προστασία διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας χορηγείται από την ημερομηνία εγγραφής και είναι διαθέσιμη για 20 έτη.

8.2.2.10 ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΣΗΜΑΤΑ

Από τον Ιούλιο 1998, Ρουμανία επέβαλε έναν νέο νόμο για την προστασία των εμπορικών σημάτων, το πλαίσιο και η προστασία εμπορικών σημάτων νόμου 84/1998. ρυθμίζονται από το νόμο 84/1998. Ο νόμος απαριθμεί τη διαδικασία για τα εμπορικά σήματα με τον φορέα OSIM, αναγνωρίζεται η προτεραιότητα ενώ παράλληλα κατοχυρώνονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις προερχόμενες από την προστασία εμπορικών σημάτων. Τα μη εδρεύοντα πρόσωπα ωφελούνται από την προστασία που παρέχεται από το νόμο όπως ακριβώς και τα εδρεύοντα πρόσωπα.

Αυτή η προστασία μπορεί επίσης να ισχύσει για τα διεθνή εμπορικά σήματα που καταχωρούνται στο πλαίσιο του πρωτοκόλλου της Μαδρίτης και της συμφωνίας στο πρωτόκολλο. Ομοίως, τα εμπορικά σήματα που καταχωρούνται στη Ρουμανία μπορούν να αποκομίσουν το όφελος της διεθνούς προστασίας. Ένα εμπορικό σήμα προστατεύεται γενικά για 10 έτη, και η ισχύς της μπορεί να παραταθεί για μια ίση χρονική περίοδο.

8.2.2.10.1 ΣΧΕΔΙΑ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ

Η προστασία των σχεδίων και των βιομηχανικών προτύπων στη Ρουμανία κυβερνάται από το νόμο 129 / το 1992 (όπως τροποποιείται). Τα σχέδια και τα βιομηχανικά πρότυπα προστατεύονται για 5 έτη, αρχίζοντας από την ημερομηνία εγγραφής. Ο όρος μπορεί να επεκταθεί για δύο διαδοχικές περιόδους πέντε ετών. Η εγγραφή των σχεδίων και των βιομηχανικών προτύπων είναι παρόμοια με τη διαδικασία που παρέχεται για τα εμπορικά σήματα.

8.2.2.11 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Η νομοθεσία ανταγωνισμού στη Ρουμανία κυβερνάται από το νόμο 21/1996 όμως τροποποιείται από διάφορους κανόνες που ρυθμίζουν την εφαρμογή της. Ο νόμος στοχεύει στην προστασία, τη συντήρηση και την υποκίνηση ενός επαρκούς περιβάλλοντος ανταγωνισμού με σκοπό την προώθηση των καταναλωτικών ενδιαφερόντων.

Ο νόμος καθορίζει και περιορίζει τις πρακτικές μη-ανταγωνισμού και απαιτεί την έγκριση των οικονομικών συγκεντρώσεων ως αποτέλεσμα των συγχωνεύσεων, αναλήψεις, απορροφήσεις. Οι κύριοι εποπτικοί οργανισμοί στον τομέα είναι το Συμβούλιο ανταγωνισμού και το Γραφείο ανταγωνισμού.

Από το 1999, η νομοθεσία ανταγωνισμού ολοκληρώθηκε με τον νόμο 143/1999 σχετικά με την κρατική βοήθεια. Αυτός ο νόμος εισήγαγε τους περιορισμούς στη χορήγηση της κρατικής βοήθειας όπως οι επιχορηγήσεις ή τα ευδιάκριτα κίνητρα σε ορισμένους ομάδες ή μεμονωμένους οικονομικούς φορείς, οι οποίοι μπορούν να εμποδίσουν τον ελεύθερο ανταγωνισμό.

8.2.2.12 ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ

Αυτό το τμήμα παρέχει μια επισκόπηση των σημαντικότερων φόρων και περιγράφει τις φορολογικές επιπτώσεις στη Ρουμανία και για τις επιχειρήσεις και για τα άτομα.

8.2.2.12.1 ΦΟΡΟΣ ΚΕΡΔΩΝ

Οι εδρεύουσες οντότητες υπόκεινται στο φόρο οπουδήποτε παγκοσμίως αναπτύσσουν δραστηριότητα. Μια οντότητα έχει την ρουμάνικη ιθαγένεια εάν δημιουργήθηκε στη Ρουμανία (η αποτελεσματική διαχείριση και ο έλεγχος δεν είναι ένα κριτήριο για να καθιερώσουν τη ρουμανική ιθαγένεια).

Οι ενώσεις ή οι κοινοπραξίες μεταξύ των ρουμανικών νομικών προσώπων, που δεν αποτελούν ένα νομικό πρόσωπο, είναι φορολογήσιμες στη Ρουμανία χωριστά στο επίπεδο κάθε συνεργάτη. Για τέτοιες ενώσεις μεταξύ των ρουμανικών νομικών προσώπων και τα άτομα ή των ξένων οντοτήτων, οι φόροι υπολογίζονται και πληρώνονται από τα ρουμανικά νομικά πρόσωπα εξ ονόματος των συνεργατών.

Οι μη εδρεύουσες επιχειρήσεις φορολογούνται μόνο στις αποδοχές τους στη Ρουμανία (μέσω των κλάδων, άλλων μόνιμων ιδρυμάτων ή ενώσεων με τους ρουμανικούς συνεργάτες, οι οποίοι δεν δημιουργούν ένα νέο νομικό πρόσωπο).

8.2.2.12.2 ΒΑΣΗ ΚΑΙ ΠΟΣΟΣΤΑ

Από 1η Ιανουαρίου 2000, ο φόρος κερδών επιβάλλεται με ένα σταθερό ποσοστό 25 % στο λογιστικό κέρδος όπως ορίζεται από τη νομοθεσία, το οποίο

ανάλογα μπορεί να διαφέρει για ορισμένα στοιχεία όπως περιγράφεται από τη φορολογική νομοθεσία. Πριν από την 1η Ιανουαρίου 2000, το τυποποιημένο φορολογικό ποσοστό κερδών ήταν 38%. Οι επιχειρήσεις που κερδίζουν οποιοδήποτε από τα εισοδήματά τους από νυχτερινά κέντρα και τις χαρτοπαικτικές λέσχες υπόκεινται σε ένα πρόσθετο φορολογικό ποσοστό 25% στα κέρδη που προκύπτουν από αυτές τις δραστηριότητες.

Τα κέρδη που κερδίζονται από την εξαγωγή των αυτό-κατασκευασμένων εμπορευμάτων και των υπηρεσιών φορολογούνται σε ένα μειωμένο ποσοστό 5 τοις εκατό, εάν οι εισπράξεις εξαγωγής εξαργυρώνονται στο σκληρό νόμισμα σε έναν ρουμανικό τραπεζικό λογαριασμό. Το φορολογικό κέρδος δεν πρέπει να διανεμηθεί ως μερίσματα αλλά να περιληφθεί στις αποθεματικά του φορολογούμενου.

Οι αντιπροσωπίες φορολογούνται σε 38 τοις εκατό στο εισόδημα από τις εξαγόμενα είδη ίδιας παραγωγής, και μειώνονται ανάλογα με κάποια στοιχεία που προβλέπει ο νόμος. Υπάρχουν, εντούτοις, κατώτατα επίπεδα φορολογήσιμου εισοδήματος, βασισμένα στον αριθμό υπαλλήλων, που απασχολείται από την αντιπροσωπία.

Τα ποσά Lei ετησίως αποπληθωρίζονται. Επιπλέον, οι υπάλληλοι στη Ρουμανία είναι επίσης υποχρεωμένοι να καταβάλουν τις συνεισφορές κοινωνικής ασφάλισης ως ποσοστό του μισθού τους.

8.2.2.12.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΦΟΡΟΛΟΓΗΣΙΜΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

8.2.2.12.3.1 ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

Καταρχήν όλα τα εισοδήματα που εγγράφονται ως εισοδήματα συμπεριλαμβάνονται στη φορολογήσιμη βάση. Τα ακόλουθα στοιχεία θεωρούνται ρητώς ως μη φορολογήσιμα:

- Μερίσματα που παραλαμβάνονται από τις εδρεύουσες ή μη εδρεύουσες οντότητες
- Κέρδη στην αξία των μετοχών που διατηρούνται σε άλλες οντότητες, που προκαλείται από την αύξηση του κεφαλαίου σε εκείνες τις οντότητες μέσω της ενσωμάτωσης των επιφυλάξεων, των ασφαλίσεων, των κερδών.
- Εισοδήματα από την ακύρωση των χρεών ή την παραλαβή των πληρωτέων ποσών, σχετικά με τη μεταφορά των μετοχών από το Ταμείο κρατικής ιδιοκτησίας
- Εισοδήματα από την αντιστροφή των δαπανών και των παροχών που θεωρούνται όπως αναφέρθηκε προηγουμένως ως μη εκπίπτουσες.
- Εισόδημα που κερδίζεται από τους φορολογούμενους από τις υπηρεσίες γνωμοδότησης στους διευκρινισμένους τομείς της δραστηριότητας, που χρηματοδοτούνται μέσω των οικονομικών συμφωνιών μεταξύ των διεθνών οργανισμών και των ρουμανικών νομικών προσώπων ή κράτους, που εγγυώνται από το ρουμανικό κράτος.

8.2.2.12.3.2 ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΑΠΑΝΩΝ

Γενικά, μόνο οι δαπάνες που υφίστανται με σκοπό την απόκτηση του εισοδήματος θεωρούνται ότι εκπίπτουν για φορολογικούς λόγους κερδών.

Τα ακόλουθα στοιχεία εκπίπτουν μέσα στα διευκρινισμένα όρια:

Δαπάνες χορηγιών μέχρι 5 τοις εκατό του ρυθμισμένου λογιστικού κέρδους πριν από το φόρο. Οι δαπάνες ψυχαγωγίας μέχρι 1 τοις εκατό του ρυθμισμένου λογιστικού κέρδους πριν από το φόρο αυτό το όριο έχει αυξηθεί σε 2% μετά από τις 19 Απριλίου 2001

Συμβολή στο νομικό αποθεματικό κεφάλαιο (γενικά, 5 τοις εκατό του ετήσιου κέρδους λογιστικής πριν από το φόρο μέχρι το αποθεματικό κεφάλαιο φθάνουν σε 20 τοις εκατό του κεφαλαίου, με τις ειδικές παροχές για τις ασφαλιστικές εταιρείες και τις τράπεζες)

Δαπάνες διαχείρισης και διοίκησης σχετικά με τη μόνιμη εγκατάσταση ενός ξένου φυσικού ή νομικού προσώπου μέχρι το όριο 10 τοις εκατό των φορολογήσιμων μισθών σχετικών με τέτοια μόνιμη εγκατάσταση.

Οι ακόλουθες δαπάνες θεωρούνται υπό όρους μη εκπίπτουσες:

Δαπάνες υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των δαπανών διαχείρισης και γνωμοδότησης, οι οποίες δεν μπορούν να τεκμηριωθούν από τις γραπτές συμβάσεις

Δαπάνες σχετικά με την εισαγωγή των υπηρεσιών, εάν τέτοιες δαπάνες οδηγούν ο φορολογούμενος να γίνεται μια ζημιολόγος οντότητα ή δεν συσχετίζονται με τη δραστηριότητά της οντότητα

Απώλειες στην αξία των μετοχών που κρατιούνται σε άλλες οντότητες, που προκαλείται από τη μείωση του κεφαλαίου σε εκείνες τις οντότητες.

Δαπάνες διαφήμισης και δημοσιότητας που υφίστανται χωρίς γραπτές συμβάσεις

Ασφαλιστικές δαπάνες που δεν αφορούν τον επιχειρηματικό σκοπό της οντότητας του φορολογούμενου, συμπεριλαμβανομένων εκείνων σχετικών με την ασφάλεια ζωής για τους υπαλλήλους.

Τόκος στα δάνεια που χορηγούνται από τους δανειστές εκτός από τις τράπεζες ή τα εξουσιοδοτημένα νομικά πρόσωπα που υπερβαίνουν το μέσο τραπεζικό επιτόκιο της NBR.

Οι βασικές δαπάνες που απαγορεύονται συγκεκριμένα για την αφαίρεση συνοψίζονται κατωτέρω:

Ποινικές ρήτρες και πρόστιμα που πληρώνονται στις ρουμανικές ή ξένες αρχές, καθώς επίσης και εμπορικές ποινικές ρήτρες που πληρώνονται στους μη κατοίκους

Απώλειες από τις μειώσεις στην αξία του καταλόγου και των ανασφάλιστων προτερημάτων και του σχετικού Φ.Π.Α

Φ.Π.Α σχετικός με ορισμένες μη εκπίπτουσες δαπάνες

Ρουμανικός και ξένος φόρος εισοδήματος (εντούτοις, μια φορολογική πίστωση επιτρέπεται για τους φόρους που πληρώνονται σε άλλες χώρες – παρακαλώ αναφέρεται στις υπερπόντιες πτυχές)

Φόροι παρακράτησης που αντέχονται από τις εδρεύουσες επιχειρήσεις εξ ονόματος των μη κατοίκων

Δαπάνες που υφίστανται υπέρ των μετόχων και των συνεταιίρων, συμπεριλαμβανομένου του ενδιαφέροντος που πληρώνεται στο

πλαίσιο των αστικών συμβάσεων, εκτός αν φορολογούνται στο επίπεδο του μεμονωμένου παραλήπτη και Ποσά που χορηγούνται στους συνεργάτες σε περίπτωση κοινοπραξιών παραπάνω από τη συμφωνηθείσα διανομή κέρδους είτε ως προσόστωση των εισοδημάτων είτε ως σταθερά ποσά

8.2.2.12.3.3 ΚΕΡΔΗ ΚΑΙ ΑΠΩΛΕΙΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΟΣ

8.2.2.12.3.3.1 ΜΕΤΡΗΤΑ ΣΤΟ ΣΚΛΗΡΟ ΝΟΜΙΣΜΑ

Οι διαφορές συναλλάγματος από τα μετρητά που κρατιούνται στο σκληρό νόμισμα υπολογίζονται καταρχήν στο τέλος έτους. Πιστώνονται στα αποθεματικά εάν τα μετρητά αντιπροσωπεύουν την κύρια συμβολή στο σκληρό νόμισμα. Διαφορετικά, τέτοια κέρδη κρατιούνται ως εισοδήματα ή δαπάνες. Το 2000 τέτοια κέρδη συναλλάγματος θεωρήθηκαν φορολογήσιμα, ενώ το 2001 τέτοια εισοδήματα θεωρήθηκαν ως μη φορολογήσιμα.

8.2.2.12.3.3.2 ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ/ ΠΛΗΡΩΤΕΑ ΣΤΟ ΣΚΛΗΡΟ ΝΟΜΙΣΜΑ

Τα εισπρακτέα και τα πληρωτέα ποσά ξένου νομίσματος κρατιούνται σε Lei, στη συναλλαγματική ισοτιμία που επικρατεί στην ημερομηνία οι διαδικασίες εκτελούνται. Τα πραγματοποιημένα κέρδη/ οι απώλειες συναλλάγματος μεταξύ

της ημερομηνίας καταγραφής των εισπρακτέων/ των πληρωτέων ποσών ξένου νομίσματος και της ημερομηνίας των αντίστοιχων παραλαβών των πληρωμών καταγράφονται ως οικονομικές εισοδήματα ή δαπάνες.

Σύμφωνα με το νόμο, μέτρα πρέπει να ληφθούν για τις απραγματοποίητες απώλειες συναλλάγματος επιχειρήσεων. Αυτές οι παροχές είναι εκπίπτουσες φορολογίας τριμηνιαία στο επίπεδο των καθαρών απραγματοποίητων απωλειών συναλλάγματος.

8.2.2.12.4 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗΣ

Το οικονομικό έτος είναι το ημερολογιακό έτος. Σύμφωνα με το φορολογικό νόμο κερδών, οι φορολογούμενοι πρέπει για να αρχειοθετήσουν τη φορολογική επιστροφή τους και να πληρώσουν το φόρο κερδών τριμηνιαία.

8.2.2.13 ΦΟΡΟΣ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ

8.2.2.13.1 ΚΑΘΕΣΤΩΣ

Ο Φ. Π. Α ρυθμίζεται με τη διάταξη 17/2000 έκτακτης ανάγκης, από τις 15 Μαρτίου 2000, και τους σχετικούς κανόνες εφαρμογής που εισάγονται με την κυβερνητική απόφαση 401/2000. Το ρουμανικό σύστημα Φ.Π.Α διαμορφώνεται σύμφωνα με αυτό της ΕΕ, αν και σημαντικά λιγότερο σύνθετο και ανοικτό στις εναλλακτικές ερμηνείες.

Ο Φ. Π. Α εφαρμόζεται γενικά στις συναλλαγές με τα αγαθά και τις υπηρεσίες. Οι συναλλαγές στο πλαίσιο του Φ. Π. Α είναι ταξινομημένες στις εκπτώτουσες συναλλαγές και τις φορολογήσιμες συναλλαγές.

8.2.2.13.2 ΠΟΣΟΣΤΑ

Το τρέχον τυποποιημένο ποσοστό Φ.Π.Α είναι 19 τοις εκατό. Οι εξαγωγές των εμπορευμάτων και των διευκρινισμένων υπηρεσιών, βασισμένες στη συγκεκριμένη τεκμηρίωση, είναι χωρίς Φ.Π.Α επιτρέποντας επανάκτηση από τους εξαγωγείς του φόρου εισαγωγής που υφίσταται. Ειδικότερα, η μηδενική κατηγορία ισχύει μόνο εάν οι εισπράξεις εξαγωγής εξαργυρώνονται στο σκληρό νόμισμα σε έναν ρουμανικό τραπεζικό λογαριασμό (αυτή η απαίτηση δεν επιβάλλεται στις συναλλαγές ανταλλαγής και στις εξαγωγές για τις οποίες οι εισπράξεις εξαργυρώνονται σε Lei από το ρουμανικό κράτος).

Η φορολογική απαλλαγή παρέχεται για μια περιορισμένη σειρά των διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένης της υγειονομικής περίθαλψης, της εκπαίδευσης, των επιστημονικών δραστηριοτήτων, των οικονομικών συναλλαγών, κ.λπ. Επίσης, η απαλλαγή είναι διαθέσιμη για τα εισαγόμενα αγαθά και οι υπηρεσίες που είναι παρόμοιας φύσης με τα αγαθά και τις υπηρεσίες απαλλάσσουν από το Φ.Π.Α στη χώρα.

8.2.2.14 ΑΝΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΑΓΑΘΩΝ

8.2.2.14.1 ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ

Ο νόμος διευκρινίζει ότι για τις εισαγωγές των εμπορευμάτων, ο εισαγωγέας πρέπει να πληρώσει το Φ.Π.Α στο τελωνειακό δηλωτικό. Εντούτοις, υπάρχουν διάφορες εξαιρέσεις από αυτόν τον γενικό κανόνα, *μεταξύ άλλων* τα εξής:

- Τα αγαθά απαλλάσσονται από τον τελωνειακό δασμό σύμφωνα με το ρουμανικό τελωνειακό κώδικα, τα οποία απαλλάσσονται επίσης του Φ.Π.Α
- Αγαθά στην κυκλοφορία στη χώρα κάτω από την απαλλαγή τελωνειακού δασμού, σύμφωνα με το τελωνειακό καθεστώς εφαρμοσίμο στα φυσικά πρόσωπα
- Αγαθά που εισάγονται άμεσα στις ζώνες ελευθεροποίησης των συναλλαγών
- Οι εισαγωγές των εμπορευμάτων, όπου τέτοια αγαθά εάν αποκτιούνται τοπικά απαλλάσσονται του Φ.Π.Α στο πλαίσιο της ρουμανικής νομοθεσίας και
- Εισαγωγές των πρώτων υλών για την κατασκευή των προϊόντων που εξάγονται μέσα σε 45 ημέρες από την ημερομηνία της εισαγωγής.

Επιπλέον, ο νόμος επιτρέπει την αναστολή της πληρωμής Φ.Π.Α στο τελωνείο για:

Εξοπλισμός, εγκαταστάσεις, βιομηχανικά και γεωργικά μηχανήματα που χρησιμοποιούνται για τις επενδύσεις στις νέες μονάδες κατασκευής ή για την επέκταση των υπάρχουσών ικανοτήτων, για 120 ημέρες. Διευκρινισμένες πρώτες ύλες που δεν είναι διαθέσιμες ή λιγοστές στη χώρα, για 60 ημέρες.

8.2.2.14.2 ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ

Σύμφωνα με το νόμο, οι προμήθειες των εμπορευμάτων που μεταφέρονται έξω από τη Ρουμανία με την εκπλήρωση των τελωνειακών διατυπώσεων θεωρούνται διαδικασίες εξαγωγής.

8.2.2.14.3 ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Καταρχήν, η παροχή των υπηρεσιών είναι φορολογήσιμη στη Ρουμανία εάν η θέση του ανεφοδιασμού κρίνεται ότι είναι η Ρουμανία σύμφωνα με τους κανόνες εδαφικότητας που δηλώνονται στη νομοθεσία Φ.Π.Α. Ο γενικός κανόνας είναι ότι η θέση του ανεφοδιασμού είναι η θέση όπου ο προμηθευτής έχει την επιχείρησή του. Εντούτοις, υπάρχουν διάφορες εξαιρέσεις, παρόμοιες με εκείνους που απαριθμούνται στην οδηγία αριθ. 6 της Ε.Ε. (π.χ. υπηρεσίες σχετικές με την ακίνητη ιδιοκτησία, υπηρεσίες μεταφορών, ενοικίαση των απτών προτερημάτων, μισθώνοντας τις διαδικασίες με τα απτά και αύλα αγαθά, διαφημιστικός τις υπηρεσίες, τις συμβουλευτικές υπηρεσίες, τις τραπεζικές εργασίες και τις οικονομικές διαδικασίες).

8.2.2.14.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Βάσει του νόμου, οι μη κάτοικοι που παρέχουν τις φορολογήσιμες υπηρεσίες στη Ρουμανία πρέπει να πληρώσουν τα στοιχεία του παθητικού Φ.Π.Α τους μέσω ενός φορολογικού αντιπροσώπου .

Εντούτοις, για τις εισαγόμενες υπηρεσίες, για τις οποίες η θέση του ανεφοδιασμού κρίνεται για να είναι στη θέση του δικαιούχου (δηλ. ενοικίαση των απτών αγαθών, μίσθωση των απτών και αυλών αγαθών και του προσωπικού, μεταφορά των πνευματικών δικαιωμάτων και των παρόμοιων προτερημάτων, διαφημιστικές υπηρεσίες, συμβουλευτικές υπηρεσίες, επεξεργασία δεδομένων, τραπεζικές εργασίες και οικονομικές διαδικασίες), ο νόμος επιβάλλει την εφαρμογή Φ.Π.Α αντίστροφος-δαπανών από το ρουμανικό δικαιούχο των υπηρεσιών.

Κατά συνέπεια, οι ρουμάνικες επιχειρήσεις ή τα άτομα πρέπει για να εγγράψουν το Φ.Π.Α στις εισαγόμενες υπηρεσίες και να πληρώνουν το φόρο στο κράτος μέσα σε 7 ημέρες από τη λήψη του τιμολογίου ή τη στιγμή της εξωτερικής πληρωμής εάν κανένα τιμολόγιο δεν παραλαμβάνεται. Ο φόρος που πληρώνεται πιστώνεται στον επόμενο μήνα. Εάν ο φορολογούμενος είναι σε πληρωτέα θέση Φ.Π.Α, ο Φ.Π.Α που οφείλεται μπορεί να αντισταθμιστεί ενάντια στο πληρωτέο ποσό χωρίς οποιαδήποτε πληρωμή.

8.2.2.14.3.2 ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι ακόλουθοι τύποι εξαγωγών των υπηρεσιών που εκτελούνται από τους ρουμανικούς προμηθευτές είναι συγκεκριμένα χωρίς Φ.Π.Α:

Οι διευκρινισμένες υπηρεσίες που αφορούν την εξαγωγή των εμπορευμάτων
Υπηρεσίες που βασίζονται στις συμβάσεις που συνάφθηκαν με τους ξένους δικαιούχους, για τις οποίες η θέση του ανεφοδιασμού είναι έξω από τη Ρουμανία
Υπηρεσίες για τις οποίες η αντίστοιχη αξία συμπεριλαμβάνεται στη σχετική τελωνειακή αξία του εισαγόμενου αγαθού
Υπηρεσίες σχετικές με τα εισαγόμενα αγαθά εντός της εγγυητικής περιόδου
Μελέτες, έρευνα αγοράς.
Υπηρεσίες σχετικές με τα αγαθά που διέρχονται το ρουμανικό έδαφος.

8.2.2.15 ΤΕΛΩΝΙΑΚΟΣ ΔΑΣΜΟΣ

Το νομικό πλαίσιο του τελωνειακού καθεστώτος παρέχεται από τον τελωνειακό κώδικα και από τον τελωνειακό κανονισμό.

8.2.2.15.1 ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ

Η Ρουμανία είναι μέλος του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (Π.Ο.Ε.), της Κεντρικής Ευρώπης συμφωνίας ελευθεροποίησης των συναλλαγών (C.E.F.T.A.), του γενικού συστήματος των προτιμήσεων τελωνείου (G.S.C.P.), και του Συστήματος Π- 16 (τελωνειακές προτιμήσεις μεταξύ των αναπτυσσόμενων χωρών). Οι συμφωνίες ελευθεροποίησης των συναλλαγών έχουν συναφθεί επίσης με την Τουρκία και τη Δημοκρατία της Μολδαβίας. Επιπλέον, η Ρουμανία έχει υπογράψει μια συμφωνία σύνδεσης με την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) και υπογράφει τη Συμφωνία της Ευρωπαϊκής Ελευθεροποίησης των Συναλλαγών (Ε.Ε.Τ.Α.). Η συμφωνία με την Ε.Ε., το C.E.F.T.A. και η Ε.Ε.Τ.Α προβλέπουν μια βαθμιαία μείωση των τελωνειακών δασμών, απευθυνόμενος στην πλήρη αποβολή τους μέχρι το 2002, για την ΕΕ και το C.E.F.T.A., και το 2003, για την Ε.Ε.Τ.Α.

8.2.2.15.2 ΒΑΣΗ ΚΑΙ ΠΟΣΟΣΤΑ

Ο τελωνειακός δασμός είναι πληρωτέος στην εισαγωγή των εμπορευμάτων στα ποσοστά που εξαρτώνται από τη φύση των αγαθών εισαγόμενων και από τη χώρα προέλευσης. Το χαρακτηριστικό καθήκον κυμαίνεται από 3 τοις εκατό ως 30 τοις εκατό, αν και υπάρχουν προϊόντα που υφίστανται τους υψηλότερους δασμούς. Το καθήκον υπολογίζεται στην τελωνειακή αξία των αγαθών που καθορίζονται σύμφωνα με τις αρχές του ΠΟΕ. Επιπλέον, η τελωνειακή επιτροπή επιβάλλει 0,5 τοις εκατό στην τελωνειακή αξία των εισαγόμενων αγαθών, τα οποία δεν είναι επιλέξιμα για τα προτιμησιακά ποσοστά.

Η προσαύξηση τελωνειακού δασμού είναι επίσης πληρωτέα σε όλες τις μη-απαλλάξιμες εισαγωγές (με ορισμένες εξαιρέσεις) εκτός από τον κανονικό τελωνειακό δασμό που δηλώνεται από το νόμο. Το ποσοστό προσαύξησης για το 2000 έχει τεθεί σε 2 τοις εκατό και πρέπει να αποβληθεί από 2001.

8.2.2.15.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΕΛΩΝΕΙΟΥ

Η νομοθεσία για τη μίσθωση προβλέπει τα τελωνειακά κίνητρα (ανακούφιση δασμού) εφαρμόσιμα στις εισαγωγές των κινητών εμπορευμάτων κάτω από τη μίσθωση των συναλλαγών. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν δικαίωμα στην τελωνειακή ανακούφιση στις εισαγωγές των διευκρινισμένων πρώτων υλών και του διάφορου εξοπλισμού

8.2.2.15.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Τα περισσότερα από τα αγαθά μπορούν να εισαχθούν/ να εξαχθούν σε/ από τη Ρουμανία χωρίς περιορισμούς. Εντούτοις, η εισαγωγή/ η εξαγωγή ορισμένων εμπορευμάτων είναι περιορισμένες (δηλ. απόβλητα και απορρίμματα, υλικά επικίνδυνα για το περιβάλλον και τη δημόσια υγεία). Ένα ειδικό σύστημα χορήγησης αδειών επιβάλλεται για την εισαγωγή/ την εξαγωγή των εμπορευμάτων και των τεχνολογιών με πιθανή στρατιωτική εφαρμογή.

8.2.2.15.5 ΤΕΛΩΝΙΑΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Η ρουμανική τελωνειακή νομοθεσία διαμορφώνεται σύμφωνα με την τελωνειακή νομοθεσία της ΕΕ. Ο νόμος προβλέπει δύο διαδικασίες την εισαγωγή για την ελεύθερη κυκλοφορία την και την εξαγωγή. Η οριστική εισαγωγή προκαλεί την πληρωμή των εισαγωγικών δασμών (εκτός αν μια συγκεκριμένη ανακούφιση είναι διαθέσιμη) η εξαγωγή των εμπορευμάτων απαλλάσσεται των δασμών.

Ο ρουμανικός τελωνειακός κώδικας προβλέπει διάφορα καθεστώτα τελωνειακής αναστολής, τα οποία μπορούν να χορηγηθούν για τις καθορισμένες χρονικές περιόδους:

Ενεργητική τελειοποίηση
Παθητική τελειοποίηση
Συνδεμένη αποθήκη εμπορευμάτων
Προσωρινή αποδοχή
Μετασχηματισμός κάτω από τον τελωνειακό έλεγχο και
Διέλευση τελωνείου.

Οι διαδικασίες αναστολής δεν απαιτούν την πληρωμή των τελωνειακών δασμών, εν τούτοις χορηγείται γενικά επάνω στην υποβολή μιας εγγύησης, ίση με το ποσό της τελωνειακής ευθύνης. Εκτός από το γενικό σύστημα εκτελωνισμού, η Ρουμανία έχει υιοθετήσει τις απλουστευμένες διαδικασίες εκτελωνισμού παρόμοιες με εκείνους που χρησιμοποιούνται στην ΕΕ.

8.2.2.16 ΤΟΠΙΚΟΙ ΦΟΡΟΙ

Ο νόμος σχετικά με τους τοπικούς φόρους παρέχει ποικίλους φόρους που τίθενται από την τοπική διοίκηση, οι οποίοι αποτελούν τη βασική πηγή τοπικών εισοδημάτων προϋπολογισμών.

Οι τοπικοί φόροι περιλαμβάνουν:

Φόρος Οικοδομών –που οφείλεται ετησίως από τους ιδιοκτήτες των κτηρίων. Οι σειρές φορολογικού ποσοστού από 0,1 τοις εκατό σε 0,2 τοις εκατό για τα άτομα και από 0,5 τοις εκατό σε 1 τοις εκατό για τα νομικά πρόσωπα. Ο φόρος εφαρμόζεται στην αξία του κτηρίου (οι ελάχιστες καθορισμένες τιμές παρέχονται) για τα άτομα και στην αρχική λογιστική αξία, για τα νομικά πρόσωπα. Ο φόρος πρέπει να πληρωθεί τριμηνιαία.

Φόρος εδάφους –που οφείλεται ετησίως από τους ιδιοκτήτες του εδάφους. Ο φόρος καθιερώνεται ως σταθερό ποσό ανά τετραγωνικό μέτρο, ανάλογα με τη θέση του εδάφους. Ο φόρος πρέπει να πληρωθεί τριμηνιαία.

Φόρος αυτοκινήτων –που οφείλεται από τους ιδιοκτήτες των οχημάτων εδάφους/ ύδατος. Το φορολογικό ποσοστό εξαρτάται από την ικανότητα μηχανών, ως σταθερό ποσό ανά 500 κυβικά εκατοστόμετρα. Ο φόρος πρέπει να πληρωθεί τριμηνιαία.

Ο φόρος για τις εγκρίσεις κατασκευής –οι φόροι καθιερώνεται ανάλογα με την αξία της κατασκευής, του εδάφους ή των εγκαταστάσεων, συνήθως ως ποσοστό/ σταθερό ποσό στην αξία/ την περιοχή

Ο φόρος δημοσιότητας και διαφήμισης –ο φόρος αντέχεται από το δικαιούχο της διαφήμισης αλλά είναι πληρωτέος στον τοπικό προϋπολογισμό από τον προμηθευτή της διαφήμισης. Το φορολογικό ποσοστό καθιερώνεται από τα τοπικά συμβούλια μεταξύ 1 τοις εκατό και 3 τοις εκατό και εφαρμόζεται στην αξία σύμβασης διαφήμισης. Το συμπέρασμα μιας γραπτής επαφής διαφήμισης είναι υποχρεωτικό.

Ο φόρος παραμονής θέρετρου –ο φόρος είναι οφειλόμενος από τα άτομα πάνω από 18 έτη για την παραμονή τους στα θέρετρα και συμπεριλαμβάνεται στα δασμολόγια ξενοδοχείων. Το φορολογικό ποσοστό κυμαίνεται από 0,5 τοις εκατό ως 5 τοις εκατό στα δασμολόγια ξενοδοχείων.

8.2.2.17 ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η δομή τιμολόγησης προϊόντων δεν είναι βασικά διαφορετική από αυτήν που χρησιμοποιείται στις αναπτυσσόμενες χώρες: οι εκ του εργοστασίου τιμές επαυξάνονται από τις χονδρικές με τις αυξήσεις λιανικής πώλησης καθώς επίσης και με τους κυβερνητικούς ή μερικές φορές, τους τοπικούς φόρους.

Όλες οι τιμές έχουν απελευθερωθεί, με τη μόνη εξαίρεση της τιμής της ηλεκτρικής ενέργειας και του αερίου που παρέχονται για την εγχώρια κατανάλωση, η οποία συνεχίζει να ελέγχεται από την κυβέρνηση. Με την προσδοκώμενη αναδιάρθρωση και την ιδιωτικοποίηση των αρχών ηλεκτρικής ενέργειας και αερίου, η απελευθέρωση τιμών θα γίνει πλήρης.

Συγκεκριμένα μέχρι στιγμής η απελευθέρωση των τιμών έγινε σε δύο βήματα:

Κατά την διάρκεια της πρώτης αναθεώρησης το 1992 υπολογίζεται ότι είχαν απελευθερωθεί 71% των τιμών στην οικονομία. Παρέμειναν υπό έλεγχο οι τιμές εκείνων των προϊόντων που επιχορηγήθηκαν για κοινωνικούς λόγους (π.χ. ψωμιού, ζάχαρης, γάλακτος, βουτύρου, ηλεκτρικής ενέργειας και θέρμανσης), και τις τιμές ή τις αμοιβές που τέθηκαν από τα τοπικές διοικήσεις ή τις κρατικές επιχειρήσεις σε ορισμένους τομείς (π.χ., ηλεκτρική ενέργεια και θερμαντική δύναμη, βασικές υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών, άνθρακας, ακατέργαστο πετρέλαιο, μεταλλεύματα, χάλυβας, ξύλο, και τρόφιμα).⁶⁷

Το 1998, αντίθετα, ο αριθμός τιμών υπό έλεγχο ήταν πολύ μικρότερος, και παρέμειναν κυρίως η δύναμη ηλεκτρικής ενέργειας και θέρμανσης, οι βασικές υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών και τα προϊόντα της βιομηχανίας μεταλλείας.

8.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

8.3.1.1 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ - ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Η χώρα καλύπτει μια έκταση 237.500 τετράγωνων χλμ. 31% βουνό, 33% λόφοι και οροπέδια, 36 εύφορες πεδιάδες. Το κλίμα είναι ηπειρωτικό. Οι γείτονες της Ρουμανίας είναι: Ουγγαρία στα βορειοδυτικά, Ουκρανία στο Βορρά, η Δημοκρατία της Μολδαβίας στην ανατολή, Βουλγαρία στο νότο, και Γιουγκοσλαβία στο νοτιοδυτικό σημείο.

Έχει έναν πληθυσμό περίπου 23 (22,435,205 το 2000) εκατομμυρίων (51% γυναίκες και 49% άνδρες) από τα οποία ο πληθυσμός του Βουκουρεστίου που είναι η πρωτεύουσα είναι 2,300 εκατομμύρια και των υπόλοιπων μεγάλων πόλεων είναι: Κωσταντζα 350 χιλιάδες, Ιάσιο 340 χιλιάδες, Τιμισοάρα 328 χιλιάδες, Γαλάτσι 327 και τέλος Κλούζ και Μπρασόβ 325 χιλιάδες. Το 55% του πληθυσμού κατοικεί σε πόλεις. Εθνικοί Ρουμάνοι αποτελούν 89,4 τοις εκατό του πληθυσμού της χώρας. Η μεγαλύτερη επίσημη ομάδα μειονότητας είναι η ουγγρική κοινότητα, η οποία αποτελεί 7,1 τοις εκατό του πληθυσμού.

8.3.1.2 ΘΡΗΣΚΕΙΑ

Η εθνική θρησκεία είναι η Χριστιανική ορθόδοξη αλλά υπάρχουν και καθολικοί, προτεσταντικοί, ιουδαϊκοί, ισλαμικοί. Παρ' όλη την μακρά περίοδο κομμουνιστικού καθεστώτος έχει διατηρηθεί το στοιχείο της θρησκείας χωρίς όμως έντονα φανατικά φαινόμενα. Οι αργίες περιορίζονται στις ημέρες εθνικών γιορτών και στις χριστιανικές γιορτές.

8.3.1.3 ΓΛΩΣΣΑ

Η επίσημη ομιλούμενη γλώσσα είναι η ρουμάνικη. Η Ρουμανική γλώσσα έχει τις ρίζες της στην λατινική γλώσσα την οποία έφεραν οι Ρωμαίοι, οι οποίοι στο δεύτερο Μ.Χ. αιώνα κατέκτησαν την Δακία. Κατά συνέπεια, η γλώσσα, αν και περιλαμβάνει στοιχεία σλαβικής γλώσσας, ελληνικά, τουρκικά, και άλλες γλώσσες, είναι μια λατινική γλώσσα σχετική με τα γαλλικά και ιταλικά.

8.3.1.4 ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ ΤΕΧΝΗ

Οι πλούσιες πολιτιστικές παραδόσεις της Ρουμανίας έχουν τραφεί κοντά σε πολλές πηγές, μερικές από τις οποίες προηγούνται χρονικώς την ρωμαϊκή κατάκτηση. Οι παραδοσιακές λαϊκές τέχνες, συμπεριλαμβανομένου του χορού, ξύλινη γλυπτική, κεραμική, ύφανση και κεντητική των κοστούμιών και της οικογένειας, οι διακοσμήσεις, και η συναρπαστική λαϊκή μουσική, ακμάζουν ακόμα μέσα πολλά μέρη της χώρας. Με ισχυρή αυστριακή, γερμανική, και ειδικά γαλλική επιρροή, πολλές από τις προσωπικότητες της Ρουμανίας αποδείχθηκαν μεγάλοι καλλιτέχνες, όπως ο ζωγράφος Nicolae Grigorescu, ο ποιητής Mihai Eminescu, ο συνθέτης George Enescu, και ο γλύπτης O Constantin Brancusi, οι οποίοι αντλήσαν την έμπνευσή τους από τα ρουμάνικες λαϊκές παραδόσεις.

Τα πολλά ορθόδοξα μοναστήρια της χώρας, καθώς επίσης και Καθολικές εκκλησίες στην Τρανσυλβανία, μερικές από τις οποίες χρονολογούνται πίσω στο 13ο αιώνα, είναι καλλιτεχνικοί θησαυροί. Τα διάσημα χρωματισμένα μοναστήρια της Βουκοβίνα είχαν σημαντική συμβολή στην ευρωπαϊκή αρχιτεκτονική.

Η ποίηση και το θέατρο διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο μέσα σύγχρονη ρουμανική ζωή. Κλασικά ρουμανικές θεατρικές παραστάσεις, όπως εκείνες του Ιον Λούκα Καρατζιάλε, καθώς επίσης και έργα σύγχρονων πρωτοποριακών διεθνών θεατρικών συγγραφέων, βρίσκουν ενθουσιώδη ακροατήρια σε πολλά θέατρα της πρωτεύουσας και των μικρότερων πόλεων.

8.3.1.5 ΣΥΝΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ

Όσον αφορά τις γενικότερες συνήθειες και παραδόσεις(ή νοοτροπία) στην Ρουμανία συγκριτικά με την Ελλάδα δεν είναι έντονες οι διαφορές. Οι δύο λαοί

μοιράζονται μια κοινή ιστορία κάτω από τον Τουρκικό ζυγό και μια κοινή θρησκεία.

Όσον αφορά όμως την επιχειρηματική συμπεριφορά διακρίνονται διαφορές λόγω της μη κοινής πορείας τους το τελευταίο μισό του αιώνα. Η Ρουμανία πέρασε μια περίοδο 50 ετών κάτω από ένα κλειστό καθεστώς άνευ επιχειρηματικής πρωτοβουλίας καθώς η κυβέρνηση Τσαουσέσκου ήταν καθαρά συγκεντρωτική και η χώρα ήταν υπό ένα καθεστώς αυτό επάρκειας.

Κατά την περίοδο του μεσοπολέμου η οποία ήταν και η χρυσή περίοδος της χώρας υπήρχε όμως έντονη ανάπτυξη της χώρας και τόσο το βιοτικό επίπεδο αλλά και γενικότερα η πολιτιστική και επιχειρηματική δράση ήταν σε επίπεδο συγκρινόμενο με τον δυτικό κόσμο. Από τότε όμως και για μια μεγάλη περίοδο υπάρχει μια παύση και μόνο μέσα στα τελευταία χρόνια από την Επανάσταση του 1989 και μετά διαδραματίζεται επιχειρηματική δράση με δεδομένα ελεύθερης αγοράς. Από το 1989 διακρίνεται αλλαγή στην κοινωνική δομή από μια κοινωνία συλλογισμού, ευθυγράμμισης και μια οικονομία κρατικού παρεμβατισμού σε μια κοινωνία ελεύθερη και σε μια οικονομία ελεύθερης αγοράς. Βεβαίως οι συμπεριφορά και οι συνήθειες μεταβάλλονται σταδιακά και κατά την διάρκεια της μεταβολής τους επικρατεί κοινωνική σύγχυση.

Αρχικά όσον αφορά τους καταναλωτές την πρώτη περίοδο εκδηλώθηκε έντονη ζήτηση για τα δυτικά προϊόντα που άλλωστε αποτυπώθηκε στα οικονομικά μεγέθη της περιόδου (αυξημένες εισαγωγές και αυξανόμενος πληθωρισμός). Η στάση των καταναλωτών ήταν ιδιαίτερα θετική απέναντι σε όλα τα δυτικά προϊόντα και σταδιακά καλλιεργείται η γνώση και η αντίληψη γύρω από την ποιότητα και τα γενικότερα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Η καταναλωτική συμπεριφορά είναι σε μια φάση ανάπτυξης.

Από την πλευρά της επιχειρηματικής συμπεριφοράς τόσο όσον αφορά συνεργάτες όσο και στελέχη παρατηρείται μια αντίστοιχη σταδιακή μετάβαση. Λόγω της περιόδου βαθιάς οικονομικής ύφεσης και αρνητικής αύξησης που οι Ρουμάνοι έχουν δοκιμάσει κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90, η χώρα επηρεάζεται ακόμα από μια βαθιά δυσαναλογία στη ζήτηση και την προσφορά

για τους επαγγελματίες κορυφαίας ποιότητας. Αυτό δεν οφείλεται σε μια έλλειψη ακατέργαστου ταλέντου, δείκτη νοημοσύνης ή τεχνικών δεξιοτήτων: οι επαγγελματικές δεξιότητες υπάρχουν στην αφθονία στη Ρουμανία Αναφορικά με την ανεύρεση στελεχών έχει παρατηρηθεί. Οφείλεται, άντ' αυτού, σε μια έλλειψη ανώτερων υπαλλήλων με τα αποδεδειγμένα αρχεία διαδρομής, εμπειρία, στην απόκτηση των κορυφαίων αποφάσεων και της συνήθειας της ανάληψης της ευθύνης. Εάν εξετάζουμε τα συστατικά που εξασφαλίζουν την επιτυχία του ταλέντου κορυφαίων ανώτερων υπαλλήλων - επίπεδο, όσο υψηλότερες οι απαιτήσεις της εργασίας, τόσο πιο λιγοστοί οι πόροι. Εντούτοις, το δυσκολότερο εμπόδιο για να υπερνικήσει δεν είναι ούτε το αρχείο διαδρομής (μερικές φορές έξι ή οκτώ εντατικά έτη είναι συχνά ικανοποιητικά) ούτε η δυνατότητα να ληφθούν οι αποφάσεις, ή να αναληφθεί η ευθύνη. Ο πιο λιγοστός πόρος είναι αυτό που καλείται συναισθηματική νοημοσύνη: self-awareness, η αυτό-ρύθμιση, το εν-συναίσθημα, οι κοινωνικές δεξιότητες και τελευταίο αλλά όχι ασήμαντο το σωστό είδος κινήτρου, όλα συνδυάζονται στη συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτά τα σχόλια ισχύουν εξίσου για τους τοπικούς διευθυντές και τους εκπατριζόμενους διευθυντές επίσης.

Στη Ρουμανία, αυτή η αναδυόμενη βιομηχανία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι στα σπάργανα. Στην πραγματικότητα, η διοικητική αγορά πρέπει να γίνει ευδιάκριτη, αποδοτική και καλά-στραμμένη κοινότητα επίλυσης προβλήματος. Οι κανόνες της επαγγελματικής συμπεριφοράς, τα πρότυπα της ηθικής συμπεριφοράς, ή της σχέσης μεταξύ του εργαζομένου και του εργοδότη, όλες οι τέτοιες έννοιες πρέπει να αναπτυχθούν στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον, εάν οι μελλοντικοί υποψήφιοι πρόκειται να πειστούν της αξίας των ευκαιριών σταδιοδρομίας διαθέσιμων σε τους. Πάρα πολλοί υποψήφιοι έχουν αφηθεί κάτω ως αποτέλεσμα μιας έλλειψης επαγγελματισμού στην αγορά πρόσληψης. Πρέπει να καθησυχαστούν ότι η εκτελεστική αναζήτηση είναι μια επαγγελματική υπηρεσία με σκοπό να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη, αλλά όχι εις βάρος του υποψηφίου. Πρέπει να πειστούν ότι ο γενικός στόχος είναι να χτιστεί μια win-win κατάσταση που θα οδηγήσει σε μια μακράς διάρκειας σχέση. Σε αυτό το πλαίσιο, η αξιοπιστία και ο επαγγελματισμός είναι βασικά συστατικά.

9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η οικονομική ανάκαμψη ξεκίνησε το 2000 και συνεχίστηκε το 2001, και αναμένεται να διατηρηθεί τα επόμενα έτη. Η προσπάθεια δημιουργίας ενός προβλέψιμου, αντιπληθωριστικού περιβάλλοντος μαζί με την έναρξη της οικονομικής ανάπτυξης είναι η σημαντικότερη μακροοικονομική ανάπτυξη.

Σύμφωνα με προβλέψεις το ΑΕΠ θα αυξηθεί κατά 3,2% αυτό το έτος, χαμηλότερο από την επίσημη εκτίμηση 4,5%, λόγω της χαμηλότερης συγκομιδής λόγω της ξηρασίας .

Αναμένεται ο πληθωρισμός να διατηρηθεί ανάμεσα 24-26% τέλος-έτους του 2002, που θα βοηθήσει να κρατήσει το δημοσιονομικό έλλειμμα στη καθοδική διαδρομή και θα υποστηρίξει τις καλές σχέσεις με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο δημιουργώντας πιο σταθερό κλίμα στην οικονομία. Ο μειωμένος πληθωρισμός κατά περίπου 10% κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών (πληθωρισμός: 40,7% το 2000, 30,3% το 2001) είχε επίσης ευεργετικές συνέπειες στην πραγματική οικονομία καθώς τείνει να μειώσει τα επιτόκια και τον δανεισμό. Οι περαιτέρω περικοπές επιτοκίου αναμένονται να ευνοήσουν την ανάπτυξη του τραπεζικού τομέα, να ενισχύσουν την ανάπτυξη. Οι τραπεζική λιανική κίνηση προβλέπεται να έχει εντυπωσιακές προοπτικές ενώ το εισοδηματικό επίπεδο του πληθυσμού σταδιακά θα αυξάνεται. Επιπλέον, τα χαμηλότερα επιτόκια κινούν το ενδιαφέρον των επενδυτών για την αγορά ως βιώσιμη ευκαιρία επένδυσης.

Οι προβλέψεις δείχνουν ότι το φετινό έλλειμμα τρέχοντος απολογισμού θα είναι 4,9% και βαθμιαίες μειώσεις κατά τη διάρκεια των επόμενων δύο ετών. Το έλλειμμα τρέχοντος απολογισμού πιθανώς δεν θα καλυφθεί εξ ολοκλήρου από τις ξένες άμεσες επενδύσεις αυτό το έτος, αλλά θα δει σημαντικές εισροές από τις ιδιωτικοποιήσεις. Τα αποθέματα της κεντρικής τράπεζας θα υπερβούν τα 5

δισεκατομμύρια USD αυτό, που συνδέεται με την εξωτερική χρηματοδότηση, πράγμα που δείχνει ότι η Ρουμανία έχει αρκετή ικανότητα να αντισταθμίσει τις καθαρές εκροές στον τρέχοντα απολογισμό.

Η εμφάνιση και η σταθεροποίηση μιας νέας τάξης ευπόρων ατόμων έχουν υποκινήσει τη διαδικασία επένδυσης. Αναμένεται επίσης αύξηση του νέου αυτού κοινωνικού στρώματος θα κινήσει θετικά την ζήτηση παράλληλα με την αύξηση της αγοραστικής δύναμης του πληθυσμού λόγω της μείωσης του πληθωρισμού.

Η προοπτική εισόδου στην Ευρωπαϊκή Ένωση δημιουργεί θετικό κλίμα επενδύσεων αν και η είσοδος των 10 χωρών το 2003 αναμένεται να λειτουργήσει ανταγωνιστικά ως προς την χώρα καθώς τα κίνητρα είναι μεγαλύτερα στις χώρες αυτές. Η εμπιστοσύνη που παράγεται από την πρόσκληση της Ρουμανίας στο NATO ενισχύει τις πιθανότητες της επιτυχίας αλλά η εφαρμογή των μέτρων μεταρρύθμισης πρέπει να συνεχίσει να επιτρέπει τις αυξήσεις στη άμεση ξένη επένδυση και να ευθυγραμμίζει τη Ρουμανία με τις υπόλοιπες χώρες στην διαδικασία προσχώρησης της στην ΕΕ.

Διακρίνεται σαφή τάση ανασχεδιασμού του νομοθετικού πλαισίου προς την μείωση γραφειοκρατίας και αύξηση διαφάνειας που δημιουργεί έδαφος για πιο ευκολότερη πρόσβαση ξένων επενδυτών.

Δίνονται κίνητρα επενδύσεων για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Η Ρουμανία, με μια μέση ακαθάριστη μηνιαία αμοιβή 130 Δολ. ΗΠΑ είναι στο χαμηλότερο όριο μεταξύ των ανατολικό-ευρωπαϊκών χωρών. Λόγω των προσδοκώμενων αυξήσεων στην ανεργία που συνδέεται με την ιδιωτικοποίηση και την αναδιάρθρωση των κρατικών επιχειρήσεων, η Ρουμανία αναμένεται ότι θα παραμείνει μια από τις χαμηλότερες ως προς τις αμοιβές, χώρες στην περιοχή. Το ποσοστό ενεργών μελών εργαζομένων στην οικονομία είναι της τάξης των 10εκατ. Με τα πρότυπα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη Ρουμανία, η χώρα προσφέρει μια μεγάλη ομάδα του τεχνικά ειδικευμένου εργατικού δυναμικού.

Είναι εντυπωσιακή η είσοδος μεγάλου αριθμού ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην αγορά της Ρουμανίας. Σε αυτές τις χώρες άλλωστε, οι Έλληνες έχουν από αιώνες αναπτύξει την επιχειρηματική δραστηριότητά τους εκεί και επανέρχονται μετά από ένα σπάσιμο περίπου ογδόντα ετών. Οι μικρού και μεσαίου μεγέθους ελληνικές εταιρίες, θα βρουν πιθανότατα δυσκολία να επιζήσουν για πολύ και θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν οτιδήποτε χρόνο που είναι ακόμα διαθέσιμος για να καθιερωθούν στις πρώτες θέσεις σε αγορές ιδιαίτερες (niche markets), δημιουργώντας κατά συνέπεια εμπόδια εισόδου στους αργοπορημένους. Αυτό είναι ευκαιρία να αποκομιστεί μέσα από τα οφέλη των συμπράξεων μεταξύ ελληνικών εταιρειών.

10 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η εταιρεία ELCYROM REALTY & DEVELOPMENT S. A. ιδρύθηκε στην Ρουμανία από ομάδα έμπειρων Πολιτικών Μηχανικών, Αρχιτεκτόνων και Εργολάβων. Η εταιρεία συστάθηκε το 1998 με σκοπό να διασφαλίσει την νόμιμη δραστηριοποίηση στην Ρουμανία της διοικητικής ομάδας σε μελέτες και αναπτύξεις έργων σε τομείς αποθηκών, ψυκτικών θαλάμων, βιομηχανικών κτιρίων, γραφείων. Η μακρά πείρα στην Ελλάδα και Κύπρο αποτελούν την εγγύηση για μια επιτυχημένη επένδυση είτε προς αγορά είτε προς ενοικίαση στο 'Κέντρο Απόλλωνας'.

Το πρώτο μεγάλο βήμα προς την επίτευξη του στόχου αυτής της επιχειρηματικής ιδέας ήταν η απόκτηση της βιομηχανικής έκτασης , το Κέντρο Απόλλωνας (Apollo Center), που προαπαιτείται για την κατασκευή αποθηκών. Η κατασκευή της Φάσης I του έργου αποτελούμενη από 2400 τ.μ. αποθηκευτικών χώρων 13.0 μ. καθαρό ύψος και 700 τ.μ. γραφεία αποπερατώθηκε τον Νοέμβριο 2001 και ενοικιάζεται από την εταιρεία Διανομών ΕΛΓΕΚΑ Α.Ε. Η κατασκευή των υπολοίπων 3 φάσεων αποτελούμενη από 12.000 τ.μ. αποθηκών και 2000 τ.μ. γραφείων βρίσκεται σε εξέλιξη να αποπερατωθεί μέχρι το τέλος του έτους 2003.

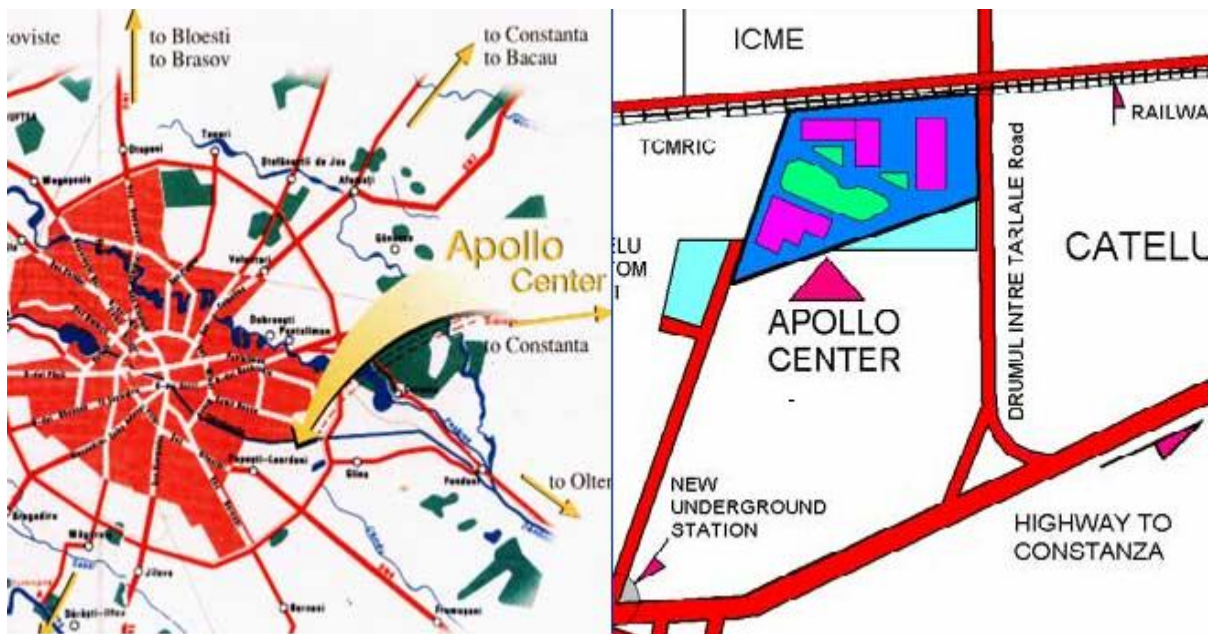
Η εταιρεία αντιμετώπισε τις δυσκολίες μίας μικρομεσαίας επιχείρησης σε ένα νέο περιβάλλον και σκοπός της διοίκησης είναι να καταφέρει να υπερκεράσει τα εμπόδια και τις δυσκολίες του νέου περιβάλλοντος αξιοποιώντας κατά πρώτον την πείρα της διοικητικής ομάδας και παράλληλα των ρουμάνων μηχανικών που απαρτίζουν την μόνιμη ομάδα εργασίας στην Ρουμανία. Συνολικά η εταιρεία απασχολεί 10 άτομα μόνιμο προσωπικό.

Η χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας μέχρι στιγμής δεν παρουσιάζει κερδοφορία όπως είναι αναμενόμενο καθώς έχει ολοκληρωθεί μόνο η πρώτη

φάση του έργου και η αρχική επένδυση αγοράς της γης και της κατασκευής της πρώτης αποθήκης ήταν υψηλή.

10.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΚΤΑΣΗΣ

Το «Apollo Center» βρίσκεται στο νοτιοανατολικό μέρος του Βουκουρεστίου περίπου 7 χλμ. από Piața Unirii (κέντρο) και 1 χλμ. από Intreprinderea Policolor (κατασκευαστής χρωμάτων), σε μια οδό που κόβει Bulevardul Theodor Pallady. Η περιοχή είναι τοποθετημένη στην εγγύτητα της διατομής μεταξύ Bulevardul Theodor Pallady και Soseaua Libertatii, στην είσοδο προς Glina. Ο υπαγόμενος δρόμος συνδέει επίσης τη βιομηχανική ζώνη με Strada Industriilor και Soseaua Garii Catelu, και με τον δρόμο εξόδων προς Κωνσταντζα.



Χάρτης Βουκουρεστίου- Τοποθεσία Apollo Center

Υπάρχει ένας σιδηροδρομικός σταθμός κοντινός, ο οποίος χρησιμοποιείται για διακίνηση εμπορευμάτων, και διάφορες βιομηχανικές εγκαταστάσεις: Policolor (χρώματα), ICME (ηλεκτρικά καλώδια) TCMRIC (εγκαταστάσεις, κατασκευές).

Υπάρχει μια γερμανική επιχείρηση πέρα από το δρόμο από την υπαγόμενη περιοχή και το τελωνειακό σημείο Catelu.

Η **ELCYROM** απολαμβάνει μια προσιτή και ορατή θέση στην πλατφόρμα. Δεδομένου ότι ο υπαγόμενος δρόμος συνδέει δύο βιομηχανικές περιοχές (Policolor και Republica) η πρόσβαση είναι δυνατή και από το νότο και από το βορρά. Η γειτονιά και η οδική υποδομή της επηρεάζονται σοβαρά από την έλλειψη συντήρησης. Ειδικά η ποιότητα του δρόμου στη διατομή με Bulevardul Theodor Pallady και περίπου 300 μ σε Soseaua Garii Catelu είναι χαμηλή.

Ο χρόνος οδήγησης προς Piata Unirii (κέντρο) απαιτεί ένα μέγιστο 18-20 λεπτών.

Οι πιο στενοί σταθμοί λεωφορείων και τραμ είναι περίπου 10 λεπτών περιπάτου από το εργοστάσιο. Αν και οι περισσότερες δυσκολίες μεταφορών εμφανίζονται στα Σαββατοκύριακα, η πρόσβαση θα μπορούσε να περιγραφεί ικανοποιητική για την μετακίνηση των υπαλλήλων.

Η βιομηχανική έκταση της **ELCYROM** «Apollo Center» είναι γενικά επίπεδη, με μερικές μικρές παρατυπίες, και βρίσκεται κοντά στο Κέντρο Εκτελωνισμού. Η γενική μορφή της περιοχής είναι τραπέζιο, με τη μεγάλη πλευρά προσανατολισμένη Ανατολή-Δύση. Η περιοχή έχει πρόσοψη στην οδό Drumul Intre Tarlale.

10.2 ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΚΤΑΣΗΣ –APOLLO CENTER

Πράσινος χώρος χωρίς να απαιτεί σημαντική εκκαθάριση περιοχής πριν από την κατασκευή.

Καθαρό αρχείο ιδιοκτησίας. Από τους ελέγχους των πολεοδομικών αρχείων και του δημαρχείου δεν αποκαλύφθηκε κάποια αίτηση

επιστροφής της έκτασης σε παλαιότερους ιδιοκτήτες. Οι διαδικασίες μεταβίβασης είναι πλήρως νόμιμες.

Διαθεσιμότητα όλων των αστικών χρησιμοτήτων. Η διαθεσιμότητα των χρησιμοτήτων αντιπροσωπεύει έναν πολύ σημαντικό παράγοντα στη γενική οικονομία μιας βιομηχανικής ανάπτυξης. Οι περισσότερες νέες αποθήκες εμπορευμάτων βρίσκονται στην περιφερειακή οδό, στις άκρες της πόλης και έτσι των συστημάτων αστικών υπηρεσιών. Επομένως οι χρησιμότητες αντιπροσωπεύουν ένα δύσκολο θέμα. Σε κάποιο ύψος καταστάσεων, υπόνομος, η ηλεκτρική ενέργεια πρέπει να παρασχεθεί μέσω των ειδικών, ακριβών αγωγών, που χτίζονται από τους υπεύθυνους για την ανάπτυξη, με τις ειδικές εγκρίσεις από τις ειδικές αρχές. Σε άλλες περιπτώσεις, τα δημοτικά συστήματα είτε δεν έχουν την ικανότητα να υποστηρίξουν τις νέες εξελίξεις, ή η ανάπτυξη της περιοχής αμφισβητείται. Σε αυτές τις καταστάσεις οι υπεύθυνοι πρέπει να παρέχουν τον τοπικό εξοπλισμό (ηλεκτρικές γεννήτριες, φρεάτια ύδατος, δεξαμενές ύδατος, σηπτικές δεξαμενές) ικανό να εξασφαλίσει μια κατάλληλη λειτουργία των εγκαταστάσεων. Κάθε μια από αυτές τις καταστάσεις περιλαμβάνει υψηλές δαπάνες. Αυτή η έκταση βρίσκεται σε μια σημαντική βιομηχανική πλατφόρμα. Στη συνέχεια, όλες οι υπηρεσίες και χρησιμότητες συνήθως διαθέσιμες στις αστικές περιοχές είναι παρούσες. Αυτό αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό πλεονέκτημα από την άποψη του χρόνου και του κόστους.

Επαρκής επιφάνεια.

Δυνατότητα βιομηχανικών εγκρίσεων και αδειών κατασκευής. Έχουν ληφθεί όλες οι προαπαιτούμενες άδειες κατασκευής, βιομηχανικής εκμετάλλευσης, πολεοδομίας, άδειες από την νομαρχία και το δημαρχείο. (ΠΙΝΑΚΑΣ 12)

Άμεση πρόσβαση σιδηροδρόμων. Ιδανικά, η μεγαλύτερες αποθήκες εμπορευμάτων ή οι μονάδες παραγωγής πρέπει να συνδέονται με το σύστημα σιδηροδρόμων, ή να τοποθετούνται κοντά σε τέτοια δυνατότητα μεταφορών. Αυτό είναι, εντούτοις, όχι πάντα η περίπτωση, και ακριβώς ένας περιορισμένος αριθμός εκτάσεων ωφελούνται των άμεσων συνδέσεων μεταφορών σιδηροδρόμων. Αυτή η έκταση εκμεταλλεύεται πλήρως την άμεση πρόσβαση σιδηροδρόμων, τις πλατφόρμες φόρτωσης, τα δευτεροβάθμια κεντρίσματα ραγών, κ.λπ. αυτοί που είναι σημαντικά πλεονεκτήματα από την άποψη των εγκαταστάσεων μεταφορών.

Θέση στην εγγύτητα μιας υπό κατασκευή εθνικής οδού. Μια θετική πτυχή είναι το γεγονός ότι μια εθνική οδός προς Κωσταντζα κατασκευάζεται στην άμεση εγγύτητα (περίπου 300 μ) της υπαγόμενης περιοχής.

10.3 ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΚΤΑΣΗΣ - APOLLO CENTER

Υπάρχουν διάφορες ανεπάρκειες της περιοχής, αλλά οι ακόλουθες πρέπει να αναφερθούν:

Γεωγραφική θέση μακριά από τους αερολιμένες.

Δύσκολη τρέχουσα πρόσβαση για τα αυτοκίνητα/ τα φορτηγά λόγω του κακού οδικού δικτύου. Η έκταση είναι κοντά, αλλά όχι σε άμεση επικοινωνία με έναν σημαντικό δρόμο μεταφορών. Η περιοχή βρίσκεται σε μια μεγάλη βιομηχανική πλατφόρμα, περίπου απόσταση 3 χλμ από την περιφερειακή οδό. Η άμεση πρόσβαση από την περιφερειακή οδό στην περιοχή δεν είναι εύκολη. Επιπλέον, η προβλεπόμενη ροή μεταφορών πρέπει να περάσει από τις στενές οδούς διασχίζοντας τις διαφορετικές βιομηχανικές και κατοικημένες περιοχές. Αυτές οι οδοί δεν είναι σε άριστη κατάσταση.

Η τηλεπικοινωνιακή υποδομή χαμηλή. Το σύστημα τηλεπικοινωνιών στο Βουκουρέστι είναι από εκείνα με τις περισσότερες ανεπαρκείς δημοτικές υπηρεσίες. Όχι μόνο η ικανότητα του δικτύου είναι ανεπαρκής για μια πόλη αυτού του μεγέθους, αλλά και το σύστημα είναι συνολικά ξεπερασμένο και εσφαλμένα διοικούμενο. Ένας μεγάλος αριθμός γραμμών δεν έχει άμεση διεθνή πρόσβαση. Το περίπου 33% των γραμμών μοιράζεται από πολλαπλάσιους χρήστες. Οι περιφέρειες της πόλης δεν ωφελούνται τηλεφωνικής πρόσβασης. Οι περίοδοι επεξεργασίας παραπάνω από 8-10 έτη μετά από τις τηλεφωνικές αιτήσεις είναι κοινό συμβάν. Οι νέες βιομηχανικές εγκαταστάσεις, που χτίζονται στα περίχωρα του Βουκουρεστίου, μερικές φορές σε αποστάσεις μεταξύ 5 και 10 χλμ έρχονται αντιμέτωπες με τις ακραίες δυσκολίες από αυτή την άποψη. Σε ορισμένες καταστάσεις, η μόνη λύση των υπεύθυνων για την ανάπτυξη είναι να εξασφαλιστούν τηλεφωνικές γραμμές μέσα από τις απροσδιόριστες ποσοτικά αμοιβές, στους υπαλλήλους που πληρώνονται στις επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών για να εξασφαλίσουν τις υπηρεσίες τους.

11 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

11.1 ΕΙΣΟΔΟΣ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ – ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ

Βασικό εμπόδιο στην γενικότερη βιομηχανική ανάπτυξη της χώρας, και όχι μόνο στην ανάπτυξη της ζήτησης και της προσφοράς αποθηκών που θα αναλυθεί παρακάτω, στάθηκε η σχετικά **χαμηλή ελκυστικότητα της χώρας. Το ρίσκο της χώρας** που προσδιορίζεται μέσα από τις μεγάλες διακυμάνσεις της οικονομίας της αλλά και μέσα από την πολιτική αστάθεια και καθρεπτίζεται στους οικονομικούς δείκτες ευημερίας θεωρήθηκε αρκετά υψηλό. Ως αποτέλεσμα οι άμεσες ξένες επενδύσεις προχωρούν σταδιακά, με προσεκτικά βήματα έτσι ώστε να βεβαιωθούν για την πιστοληπτική ικανότητα της χώρας και να μειωθεί το ρίσκο της επένδυσης.

Δυνατότητα λήψης άδειας κατασκευής – Υπάρχει χρονική καθυστέρηση και γραφειοκρατικές διαδικασίες για την δυνατότητα λήψης των αδειών κατασκευής.

Νομοθεσία - Παράλληλα όπως και σε άλλες χώρες την Ανατολικής Ευρώπης το κλίμα ξένων επενδύσεων επηρεάζεται από αιτήσεις επιστροφής εκτάσεων γης στους αρχικούς ιδιοκτήτες (προ-κομμουνιστικής περιόδου). Αν και η νομοθεσία ιδιοκτησίας γης έχει εκσυγχρονιστεί (βλ. παράγραφο 2.2.2.3) και κάθε ξένος επενδυτής μπορεί να έχει στην ιδιοκτησία του έκταση γης εφ' όσον έχει ιδρύσει ένα νομικό πρόσωπο ρουμανικής ιθαγένειας, υπάρχει ακόμη ο κίνδυνος αγοράς μιας έκτασης που μπορεί να αποδειχτεί ιδιοκτησίας κάποιου ιδιώτη. Παράλληλα είναι χρονοβόρος ο προσδιορισμός « ελευθερίας του εδάφους».

Η διαθεσιμότητα του εδάφους – Η επένδυση στον τομέα των αποθηκών απαιτεί μια έκταση γης αρκετά μεγάλων διαστάσεων με πρόσβαση σε κάποιες οδικές αρτηρίες, τρένο ή άλλα μεταφορικά μέσα, επίσης πρόσβαση σε νερό, ηλεκτρικό ρεύμα, φυσικό αέριο, τηλεπικοινωνίες. Όπως είναι φυσικό δεν είναι σε όλες τις τοποθεσίες διαθέσιμες οι διευκολύνσεις αυτές αλλά καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το συγκριτικό πλεονέκτημα της αποθήκης.

Το μεγάλο ποσό της αρχικής επένδυσης – Για την αγορά της βιομηχανικής έκτασης αλλά και για τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την αγορά των πρώτων υλών για την ανέγερση του κτηρίου της αποθήκης.

Η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία –Οι σύγχρονες αποθήκες απαιτούν υψηλές προδιαγραφές σχεδιασμού (Know how).

11.2 ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ

Ø **Just in Time** - Η ανάπτυξη υποκατάστατων προϊόντων-υπηρεσιών όσον αφορά τις βιομηχανικές αποθήκες είναι δυνατή μόνο αναπτύσσοντας μια στρατηγική άμεσης παραγωγής και πώλησης (just in time). Οι διακυμάνσεις όμως της αγοραστικής δύναμης και η γενικότερη σταδιακή μόνο ανάπτυξη της αγοράς παράλληλα με την τμηματοποίηση της αλυσίδας προσφοράς στην οποία βρίσκεται η χώρα απαιτούν την αποθήκευση των προϊόντων.

Ø **Γειτονικές χώρες** - Παράλληλα από μια διαφορετική οπτική γωνία παρατηρείται ανάπτυξη της αγοράς με μεταφορά κεντρικών αποθηκών σε γειτονικές χώρες όπως η Ουγγαρία και η Τσεχία. Στις χώρες αυτές η συνολική προσφορά αποθηκών είναι 10 φορές μεγαλύτερη της Ρουμανίας φτάνοντας περίπου τα 500,000 M². Το κλίμα που δημιουργήθηκε τα προηγούμενα έτη ήταν ευνοϊκό (λόγω της ενδεχόμενης εισόδου στη Ευρωπαϊκή Ένωση), πολλές επιχειρήσεις στράφηκαν στην δημιουργία

κεντρικών αποθηκών τους εκεί. Η αντίδραση ήταν αλυσιδωτή και στην συνέχεια στις προαναφερόμενες χώρες ως αποτέλεσμα της αυξημένης προσφοράς μοντέρνων και ποιοτικών αποθηκών οι τιμές τους εκεί είναι χαμηλότερες.

11.3 ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ – ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

- ✓ Για τις πρώτες ύλες π.χ. Τσιμέντο και άλλα μη διαφοροποιημένα προϊόντα – Ντόπιοι προμηθευτές . Η δύναμη των προμηθευτών εσωτερικού δεν είναι υψηλή καθώς ο αριθμός τους είναι μεγάλος δεδομένου ότι κάτω από το παλαιό καθεστώς ήταν μεγάλη η ανάπτυξη κατασκευαστικών έργων και παράλληλα είναι δυνατή η υποκατάστασή τους
- ✓ Τα **υψηλών προδιαγραφών εξαρτήματα** εισάγονται από το εξωτερικό καθώς δεν υπάρχει τοπικά αντίστοιχη τεχνολογία. Η δύναμη τους είναι αρκετά χαμηλή καθώς ο αριθμός είναι μεγάλος αλλά το κόστος διαφέρει σημαντικά όπως και η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.

ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ – Καθώς υπάρχει **υπερβάλλουσα ζήτηση** η δύναμη των αγοραστών είναι χαμηλή. Σύμφωνα με εκτιμήσεις καθώς το επενδυτικό κλίμα βελτιώνεται η ζήτηση θα αυξηθεί.

11.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η αγορά βρίσκεται **στην φάση της ανάπτυξης** αλλά η ανάπτυξη εξελίσσεται χαοτικά και δεν εκπληρώνονται οι απαιτήσεις της ζήτησης για σύγχρονους αποθηκευτικούς χώρους. Επίσης δεν υπάρχει ισορροπία μεταξύ των εταιρειών καθώς είναι πολύ μεγάλες εταιρείες που παρέχουν αποθηκευτικούς χώρους αλλά και μικρές και παλαιοί δημόσιοι χώροι. Βέβαια για τις επιχειρήσεις στον τομέα αποθηκών είναι δεν υψηλά τα εμπόδια εξόδου καθώς οι χώροι μπορούν να επανασχεδιαστούν να μετατραπούν σε βιομηχανικούς ή άλλης χρήσης χωρίς υψηλό κόστος κεφαλαίων.

Αρκετές νέες αποθήκες έχουν κατασκευαστεί για να ανταποκρίνονται στις ποιοτικές απαιτήσεις. Πολλά νέα έργα αντιπροσωπεύουν ιδιωτικές πρωτοβουλίες σχεδόν χωρίς καμία ανάλυση αγοράς ή τη γνώση των νέων απαιτήσεων διανομής. Τα επίπεδα κατασκευής μπορούν επίσης να χαρακτηριστούν φτωχά και τα έργα συχνά παρουσιάζουν κατασκευαστικές ατέλειες στην παράδοσή τους. Μόνο ένας περιορισμένος αριθμός έργων μπορούν να χαρακτηριστούν υψηλού επιπέδου και ότι κατασκευασμένα με τα δυτικά στάνταρ με όλες τις εγκαταστάσεις που απαιτούνται από τέτοια έργα.

12 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

12.1 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΒΟΥΚΟΥΡΕΣΤΙΟΥ

12.1.1 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Καθ' όλη τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η βιομηχανική αγορά του Βουκουρεστίου, ακριβώς όπως την αγορά ακίνητων περιουσιών γενικά, επηρεάστηκε από το ασταθές πολιτικό και νομοθετικό κλίμα, το οποίο παρουσιάζει αυτήν την περίοδο σαφή σημάδια της βελτίωσης. Το έτος 2002 ήταν ένας χρόνος προετοιμασιών και για τους βιομηχανικούς υπεύθυνους για την ανάπτυξη και για τους μισθωτές.

Τα γεωγραφικά όρια της βιομηχανικής αγοράς περιβάλλουν την πόλη, που έχει μια ισχυρή προτίμηση για το Βορρά και τη δύση, κυρίως που οφείλεται στην καλή κατάσταση της περιφερειακής οδού σε αυτό το μέρος της πόλης και των εξόδων σε διάφορους σημαντικούς εθνικούς δρόμους μεταφορών. Σύμφωνα με τη γεωγραφική διάκριση, το Βουκουρέστι έχει τέσσερις βιομηχανικές ζώνες, κάθε μια με τα χαρακτηριστικά του.

Ο Βορράς. Η βόρεια περιφερειακή οδός και η περιοχή Otopeni είναι οι νεώτερες βιομηχανικές περιοχές, η οποία συνεχίζει την άγρυπνη ανάπτυξή της και για την αποθήκευση εμπορευμάτων και για τους χώρους παραγωγής.

Η περιοχή που αναπτύσσεται στη γειτονιά Tunari κατά τη διάρκεια των τελευταίων 10 ετών έχει τα γεωγραφικά όριά της κατά μήκος της βόρειας

περιφερειακής οδού, από Mogosoaia. Υπάρχουν και οι δύο μονάδες παραγωγής, όπως εκείνα της Phillip Morris, Gourmet, Parmalat, Knorr και Romcarton, αποθήκες εμπορευμάτων, όπως της Karl Heinz Dietrich και του Rostock 2000 και αίθουσες εκθέσεως και εγκαταστάσεις γραφείων, της Midocar, Αυτοκίνητα Βαυαρίας και Husqvarna.

Η περιοχή Otopeni αποτελείται από το χωριό Otopeni και τις παρακείμενες ζώνες, συμπεριλαμβανομένου του αερολιμένα Otopeni. Έχει επίσης ένα μικτό σχεδιάγραμμα ανάπτυξης, με χώρους για την ελαφριά βιομηχανία (DHL, Abela Rocas, TNT, Frans Maas), χώρους για την λιανική πώληση (Μετρό, PRISMA), τις υπηρεσίες (ξενοδοχείο αερολιμένων του Βουκουρεστίου, βενζινάδικα Shell και Agip) και τις αίθουσες εκθέσεως (έπιπλα, δομικά υλικά, Peugeot).

Η δύση. Η έξοδος A1 έχει επίσης μια υψηλή δυνατότητα ανάπτυξης για την αποθήκευση εμπορευμάτων, την ελαφριά βιομηχανία και τη λιανική πώληση που θα ωθήσουν τις νέες κατασκευές προς την εθνική οδό. Υπάρχουν επίσης δύο περιοχές, μια παλαιά, μεταξύ Iuliu Maniu Blvd και Timisoara Blvd, και μια νέα, προς την εθνική οδό και την περιφερειακή οδό. Στο παρελθόν λίγα έτη, η δυτική περιοχή έχει βεβαιώσει την εντονότερη ανάπτυξη όλων των βιομηχανικών ζωνών στο Βουκουρέστι.

Το παλαιό μέρος εξουσιάζεται από Turbomecanica το εργοστάσιο και τις παλαιές αποθήκες εμπορευμάτων επίπλων και δομικών υλικών. Διάφορες υπάρχουσες μονάδες έχουν ανακαινιστεί και έχουν μισθωθεί.

Στη νέα περιοχή, υπάρχουν διάφορες πολύ επιτυχείς βιομηχανικές εξελίξεις στο Βουκουρέστι, συμπεριλαμβανομένου του μέγα πάρκου διανομής και των εργοστασίων Tofan / Michelin. Στη λιανική πλευρά, το μετρό και η διασταύρωση έχουν ανοίξει τις εξόδους στη γειτονιά Militari. Επίσης λόγω της εξόδου στην εθνική οδό A1 η περιοχή αποδείχθηκε πολύ ελκυστική στους κατασκευαστές φορτηγών, με τη VOLVO, Iveco και DAF όντας παρούσα μέσω των εμπόρων τους, με τις υπηρεσίες και τις αίθουσες εκθέσεως.

Ανατολή-Νότιο ανατολική. Αυτή είναι μια παλαιά βιομηχανική περιοχή, με τα μεγάλα εργοστάσια όπως Policolor ή ICME Electroizolante και τις

εγκαταστάσεις βιομηχανίας κλωστοϋφαντουργίας. Υπάρχουν επίσης διάφορες νέες εξελίξεις, όπως το ζυθοποιείο Tuborg, η αίθουσα εκθέσεως Franke και η αποθήκη εμπορευμάτων και το κεντρικό βιομηχανικό πάρκο Απόλλωνα. Η δύναμη της περιοχής βρίσκεται στις χαμηλότερες τιμές του εδάφους και στην υπό κατασκευή εθνική οδό προς το λιμάνι Κωσταντζα.

Ο νότος. Μια από τη μεγαλύτερη βιομηχανική περιοχή, ο νότος είναι επίσης η παλαιότερη περιοχή όπου υπάρχουν απέραντες βιομηχανικές πλατφόρμες όπως IMGB. Αν και το έδαφος είναι φτηνό, οι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη δεν ενδιαφέρθηκαν να επενδύσουν στο νότο, λόγω της έλλειψης υποδομής την δυσκολία πρόσβασης καθώς η νότια αρτηρία είναι σε κακή κατάσταση.

Pipera. Είναι η κεντρικότερη βιομηχανική περιοχή, που είναι γνωστή επίσης για τις αίθουσες εκθέσεως και για τους χώρους γραφείων. Το βιομηχανικό πάρκο IRIDE είναι ένα από τα γνωστά υπο ανάπτυξη σχέδια στη γειτονιά, μαζί με το κέντρο Atlas, Gorenje, τις εμπορικές συναλλαγές Tamisa και την αποθήκη εμπορευμάτων και την αίθουσα εκθέσεως της Mobexpert.

12.1.2 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Η αγορά χώρων αποθήκευσης έχει μόλις περάσει από την φάση εισαγωγής στην περίοδο ανάπτυξης όσον αφορά τον κύκλο ζωής της υπηρεσίας. Χαρακτηρίζεται από χαοτική ανάπτυξη και έλλειψη προδιαγραφών που απαιτούνται από τα εξελεγμένα στάνταρ διανομής.

Όσο ένα σημαντικό μερίδιο των καταναλωτικών αγαθών εξακολουθεί να παράγεται στο εξωτερικό, οι εταιρίες που εξειδικεύονται στη λιανική πώληση ασκούν μια συνεχόμενη πίεση στη βιομηχανική αγορά. Οι κύριοι χρήστες βιομηχανικού χώρου αποτελούνται κυρίως από εταιρίες: τροφίμων, ηλεκτρονικών, φαρμακευτικών, καλλυντικών κ.τ.λ.

Παρόλα αυτά εκτός από ένα μικρό αριθμό χρηστών μεγάλου χώρου, οι απαιτήσεις χώρου αντιστοιχούν σε ένα μέσο όρο 700- 800 τ.μ. για κάθε εταιρία. Η κύρια παράμετρος της τωρινής βιομηχανικής αγοράς είναι η αντίθεση μεταξύ της ανάγκης για αποθήκευση υψηλού επιπέδου και χώρου παραγωγής σε συνύπαρξη με τον υψηλό βαθμό διαθεσιμότητας μη χρησιμοποιημένων χώρων που ανήκουν σε κρατικές επιχειρήσεις.

Το παράδοξο αυτό οδήγησε σε μια μοναδική κατάσταση όπου παλαιά οικήματα παραμένουν κενά ενώ εταιρίες διαχείρισης αποθεμάτων ψάχνουν απεγνωσμένα για μοντέρνους χώρους αποθήκευσης / παραγωγής. Το μεγαλύτερο μέρος του υπάρχοντος στοκ είναι εκτός ημερομηνιών και υποφέρουν από φτωχή υποδομή και υπηρεσίες. Η πλειοψηφία τους είναι τοποθετημένη σε μεικτές περιοχές όπου γραφεία, καταστήματα λιανικής πώλησης και οικίες συνυπάρχουν. Αυτό κάνει την πρόσβαση δύσκολη, η κατάσταση των οδικών αρτηριών είναι κάκιστη και μόνο ελάχιστα βιομηχανικά κτήρια έχουν κοντινές σιδηροδρομικές εγκαταστάσεις. Τα αρχικά σχέδια είναι παλαιά, κοινωνικού τύπου με χαμηλά ταβάνια (3,5-5 μ.) χαμηλό φωτισμό και εγκαταστάσεις διαχείρισης του υλικού. Αυτοί οι χώροι είναι επίσης ελλιπής σε φωτισμό και δεν είναι πλέον συντεταγμένοι με τους νόμους πυρασφάλειας. Παρόλα τα προβλήματα είναι δυνατόν να ενοικιαστούν με 3-4 USD /m² /μήνα για μη ανακαινισμένες αποθήκες. Οι ένοικοι κάνουν τις απαραίτητες βελτιώσεις στο χώρο με δικά τους έξοδα. Μετά το κόστος των ανακαινίσεων το κόστος στους ενοικιαζόμενους μπορεί να φτάσει σε 5-7USD/m²/ μήνα εάν αποτιμηθεί για ένα συμβόλαιο 5 ετών.

12.1.3 ΖΗΤΗΣΗ

Υπολογίζεται ότι οι απαιτήσεις για Α' ποιότητας χώρους το 2002 φτάνουν τα 15,000 - 18,000 τ.μ. ενώ αυτό το νούμερο θα φτάσει τα 30-35,000 τ.μ. το 2003. Πολυεθνικές εταιρείες αλλά και μεγάλες ρουμάνικες εταιρείες διανομής δημιουργούν τον κύριο όγκο της τωρινής ζήτησης καθώς το επίπεδο της

ζήτησης καταναλωτικών αγαθών είναι χαμηλό και οι επιχειρήσεις δεν έχουν την δυνατότητα παραγωγής και άμεσης πώλησης(Just in time).

12.1.4 ΠΡΟΣΦΟΡΑ

Οι τωρινές εξελίξεις ακόμα ρευστοποιούν τα προνόμια της προνομιακής θέσεις του Βουκουρεστίου στο τοπικό οικονομικό περιβάλλον. Υπολογίζεται πως το σύνολο των νέων αποθηκευτικών χώρων που θα παραδοθούν στην αγορά και το 2003 δεν ξεπερνούν τα 25,000 τ.μ. Το συνολικό απόθεμα αποθηκών δυτικού-τύπου στη μεγαλύτερη περιοχή του Βουκουρεστίου είναι τώρα περισσότερο από 80.000 τ.μ. Η πλειοψηφία αυτού του αποθέματος καταλαμβάνεται από τις logistics επιχειρήσεις και τις εταιρείες διανομής.

12.2 ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

Όπως έχει περιγραφεί προηγουμένως η αγορά των αποθηκών χωρίζεται σε δύο 'υπό-αγορές', εντελώς διαφορετικές με διαφορετικές τιμές ενοικίασης. Παρ όλο που η ζήτηση μοντέρνων αποθηκευτικών χώρων είναι σταθερή, το ενδιαφέρον των ενοικιαστών σε εγκαταστάσεις χαμηλού επιπέδου είναι περιορισμένο. Συγχρόνως το σχετικό αγοραστικό ενδιαφέρον σε μοντέρνους χώρους κρατά το επίπεδο των ενοικίων υψηλό. Όσο ο προϋπολογισμός πολλών διανομέων είναι υποβαθμισμένος, σε σχέση με τις απαιτήσεις της αγοράς, μερικοί νέοι χώροι είναι δύσκολο να ενοικιαστούν και υποφέρουν από αδυναμία ενοικίασης.

Η υπολογισμένη διαθεσιμότητα για χαμηλού επιπέδου εγκαταστάσεις είναι 30% ενώ για μοντέρνους χώρους 10%. Ενώ το μεγαλύτερο μέρος της ανάπτυξης θα

συνεχίζει να εστιάζεται στο Βουκουρέστι, στην προσεχή περίοδο πολλές πολυεθνικές εταιρίες θα απαιτήσουν και αυτές χώρους διανομής και σε άλλες μεγάλες πόλεις όπως η Τιμισοάρα, Κωσταντζα, Κλούζ, Αραντ, Ιάσιο με μεγάλο ενδιαφέρον στις μελλοντικές ζώνες ελεύθερου εμπορίου.

Στο Βουκουρέστι οι περιοχές που θα προσελκύσουν μεγάλες επενδύσεις θα συνεχίσουν να είναι οι: Military, το βόρειο μέρος της περιφέρειας της πόλης που συνδέει 2 μεγάλες οδικές αρτηρίες, καθώς και το δυτικό κομμάτι όπου ένας νέος δρόμος για την Κωσταντζα είναι υπό κατασκευή. Προβλέπεται πως στους επόμενους 36 μήνες θα υπάρξει μια αυξανόμενη παροχή χώρων σαν αποτέλεσμα των νέων εξελίξεων και των περαιτέρω ιδιωτικοποιήσεων. Σαν αποτέλεσμα οι τιμές αναμένεται να σταθεροποιηθούν μεταξύ 7-9 USD/τ.μ./μήνα.

Τέλος, οι περιορισμοί στα βαγόνια μεταφοράς και οι μελλοντικοί αυτοκινητόδρομοι περιφερειακά του Βουκουρεστίου θα αποτελέσουν ένα πολύ σημαντικό παράγοντα στο σχεδιασμό μεγάλων πάρκων διανομής.

12.3 ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΝΟΙΚΙΑΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η τοπική πολιτική ενοικίων έχει εξελιχθεί τα τελευταία 3-4 χρόνια σε ένα επαγγελματικό επίπεδο πολύ κοντά σε αυτό του διεθνούς στερεώματος. Ενώ διάφορες πτυχές του εξακολουθούν να διαφέρουν από τη μια ιδιοκτησία στην άλλη οι νόρμες και τα απαιτήσεις έχουν αρχίσει να εξελίσσονται. Οι περισσότεροι όροι ενοικίασης είναι διαπραγματεύσιμοι, οι τιμές εξαρτώνται από την περίοδο ενοικίασης και την περιοχή καθώς και από τις προκαταβολικές πληρωμές. Μεγάλοι χώροι, μακρύτερες περιόδους ενοικίασης αλλά και προκαταβολικές πληρωμές απαιτούν χαμηλότερες χρεώσεις.

ΕΝΟΙΚΙΑ - Οι τιμές τις αγοράς για νέες εγκαταστάσεις είναι 10-12 USD/τ.μ./ μήνα αλλά, η μέση ενοικιαζόμενη τιμή αντιπροσωπεύει μόνο το 75-80% των καταγραμμένων.

ΟΡΟΙ ΕΝΟΙΚΙΑΣΗΣ - Νέοι χώροι: 3-5 χρόνια ενώ οι παλαιοί χώροι: 1-3 χρόνια. Οι ιδιοκτήτες γενικά ζητούν μακροχρόνιες δεσμεύσεις ειδικά για νέους χώρους, ενώ οι ενοικιαστές που έχουν ανακαινίσει παλαιούς χώρους με δικά τους έξοδα θα ζητούν πάντα μεγαλύτερες περιόδους ενοικίασης.

ΕΝΑΡΞΗ ΕΝΟΙΚΙΑΣΗΣ - Με την απόκτηση του χώρου, οι βελτιώσεις του ενοικιαστή και οι περίοδοι ανακαίνισης δεν λαμβάνονται υπ' όψιν.

ΠΡΟΚΑΤΑΒΟΛΕΣ - ΕΓΓΥΗΣΕΙΣ - Οι ιδιοκτήτες απαιτούν συνήθως προκαταβολικά ενοίκια 6 μηνών αλλά στην πράξη προκαταβολές για ενοίκια περισσότερα των 3 σπανίζουν. Μεγάλες περίοδοι ενοικίασης συνοδεύονται με μικρότερη προκαταβολή και χαμηλότερα ενοίκια. Τραπεζική εγγυητική επιστολή μέχρι και 3 ενοικίων σε μετρητά συνήθως απαιτείται σαν προκαταβολή.

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ - Τα ενοίκια συνήθως εκτιμώνται σε USD/τ.μ./ μήνα και πληρώνονται σε Lei στην επίσημη συναλλαγματική ισοτιμία. Συνήθως υπόκεινται σε μια αύξηση 3-5% ετησίως.

ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ - Οι συμπληρωματικές αμοιβές για υπηρεσίες περιλαμβάνουν συντήρηση, παρκινγκ, υπηρεσίες ασφάλειας, διοίκησης και καθαριότητας, κόστη λειτουργίας (ρεύμα, νερό κ.τ.λ.) καθώς και επισκευές. Το κόστος υπηρεσιών προστίθενται στο καθαρό ενοίκιο.

ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ ΕΝΟΙΚΙΑΣΤΗ- Οι εγκαταστάσεις συνήθως βελτιώνονται από τους ενοικιαστές με τη σύμφωνη γνώμη του ιδιοκτήτη. Τέτοιες βελτιώσεις γενικά συνδυάζονται με μεγαλύτερη περίοδο ενοικίασης.

12.4 ΑΠΟΘΗΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ Α ΚΑΙ Β – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Έχουν καταγραφεί μια λίστα από μοντέρνες αποθήκες προσφάτως διαθέσιμες στην αγορά του Βουκουρεστίου σε σύντομο χρονικό διάστημα. Παραθέτονται παρακάτω πίνακες για τη σύγκριση των σημαντικότερων στοιχείων κάθε αποθήκης. Αυτοί οι πίνακες αποδεικνύουν ότι ακόμα και οι πιο πρόσφατα κατασκευασμένες αποθήκες δεν πληρούν απολύτως τις διεθνείς προδιαγραφές.

Οι σημαντικότεροι ανταγωνιστές αναφέρονται παρακάτω :

ATLAS – Αποθήκες 5,000 τ.μ. Το κτήριο βρίσκεται στην Sos Pipera (Βορράς), μια από τις πιο δυναμικές βιομηχανικές περιοχές γνωστή ως ρουμάνικη "Silicon Valley". Προσφέρει επίσης πάρκινγκ 5000 τ.μ. Η εγγύτητα περιλαμβάνει Opel, Audi-VW, Mc Donald's, και την μελλοντική έδρα Unilever. Διατίθεται χώρος στάθμευσης . Ενοίκιο 10 δολ/ τ.μ.

BARON CENTER - Αποθήκες 3,000 τ.μ. Sos. Afumati (Βορειο-Ανατολικά), στο χμ. 14.6 (DN2), 1.5 χλμ από την περιφερειακή οδό που το κτήριο βρίσκεται σε έναν σημαντικό δρόμο μεταφορών. Η εγγύτητα περιλαμβάνει τα χονδρικά συγκροτήματα όπως Doraly και Marathon και ένα νέο βενζινάδικο της Shell. Το ολόκληρο προαύλιο είναι 8.700 τ.μ. με μια οδική πρόσοψη 64 μ. στην DN2. Το διάστημα αποθήκευσης αποτελείται από 3.000 τ.μ. (100x30) με ένα σαφές ύψος 5μ. του ανοικτού σχεδιαγράμματος σχεδίων, πολύ εύκαμπτη και αποδοτική. Χωρισμός σύμφωνα με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις του μισθωτή (ελάχιστα 300 τ.μ.). Δομή σεισμική-απόδειξης μετάλλων, υψηλά τσιμεντένια πατώματα αντίστασης, καλή μόνωση, φωτισμός και προηγμένο σύστημα πυροπροστασίας. Υπάρχουν 10 εκφορτωτικοί χώροι για φορτηγά. Χώροι στάθμευσης για τα αυτοκίνητα και τα φορτηγά προαύλιο 1.200 τ.μ. Ενοίκιο 8 δολ/ τ.μ.

BUENO WAREHOUSES - Αποθήκες (3,250 τ.μ. + 2,300 τ.μ.) (υπό κατασκευή)
Λεωφ. Closca Si Crisan, Otopeni, στην βόρεια περιφερειακή οδό κοντά στον αερολιμένα Otopeni. Βρίσκονται στην περιοχή τα συγκροτήματα χονδρεμπόρων όπως Percy, αίθουσα εκθέσεως της Bmw. Επίσης στη γειτονιά: McDonalds (DN1), βιομηχανικές εγκαταστάσεις (Gourmet, McDonalds, Parmalat, Philip Morris). Τελωνιακή αποθήκη εμπορευμάτων. Ανοικτό σχεδιάγραμμα σχεδίων, πολύ εύκαμπτο και αποδοτικό. Διατίθεται χώρος στάθμευσης Ενοίκιο 10 δολ / τ.μ.

DIETRICH - Αποθήκες 4,000 τ.μ. Λεωφ. Horia, Closca Si Crisan, βρίσκεται στο Βορρά της πόλης, στην περιφερειακή οδό, πολύ κοντά DN1. Η εγγύτητα περιλαμβάνει επίσης την αίθουσα εκθέσεως της Bmw. Βενζινάδικο της Shell & McDonalds (DN1), χονδρικά συγκροτήματα (Percy), βιομηχανικές εγκαταστάσεις (Gourmet, Parmalat). Πλήρη σειρά των αποθηκευτικών υπηρεσιών παρακολούθηση φόρτωσης και εκφόρτωση με υπολογιστή, και το έλεγχο στοιχείων προϊόντων όπως υγρασίας και της θερμοκρασίας ενώ παράλληλα η αποθήκη είναι τελωνείο. Ενοίκιο 10 δολ / τ.μ.

MEGA - Αποθήκες 2,800 τ.μ. Το κτήριο βρίσκεται στην δυτική περιφερειακή οδό, ακριβώς 100m από το πέρασμα με την εθνική οδό. Η εγγύτητα περιλαμβάνει το μετρό Militari, Daewoo, ομάδα Tofan. Η αποθήκη εμπορευμάτων παρέχει μεγάλο ανοιχτό χώρο (καμία εσωτερική στήλη), ψηλά ταβάνια (σαφές ύψος 6m), και καλό φυσικό φωτισμό. Έχει ειδικές εγκαταστάσεις εξαιρισμού και πάρκιγκ. Ενοίκιο 10 δολ / τ.μ.

ROSTOCK 2000 - Αποθήκες 5,600 τ.μ. Το κτήριο βρίσκεται στην Λεωφ. Odai, στο Βορρά της πόλης, στην περιφερειακή οδό, ακριβώς 300 μ από DN1. Η εγγύτητα περιλαμβάνει επίσης: Champ, CPC Knor, Romcarton, Shell, McDonalds. Τελωνείο σε κοντινή απόσταση. Ενοίκιο 10 δολ / τ.μ.

BUCHAREST INDUSTRIAL PARK Αποθήκες 80,600 τ.μ. (26 ενότητες των 3,100 τ.μ.) Το πάρκο βρίσκεται στο ανατολικό μέρος του Βουκουρεστίου (Pantelimon) ακριβώς δίπλα από την περιφερειακή οδό. Οι εγκαταστάσεις

μεταφορών είναι άριστες και περιλαμβάνουν πρόσβαση ραγών που συνδέεται στο εθνικό σύστημα. Αυτό είναι ένα μεγάλο βιομηχανικό πάρκο που αναπτύσσεται σε μια περιοχή 365.000 τ.μ.. Το πρόγραμμα του συγκροτήματος προτείνει 30 σύγχρονες μονάδες αποθήκευσης (με την περιοχή βοηθητικών γραφείων). Ένα κτήριο γραφείων και ένα μοτέλ με 100 δωμάτια θα κατασκευαστούν σε μια επόμενη φάση. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει επίσης ένα βενζινάδικο και ένα εστιατόριο γρήγορων τροφίμων. Θα υπάρξει ένα τελωνειακό τμήμα για να εξυπηρετήσει το ολόκληρο συγκρότημα. Οι προτεινόμενες μονάδες είναι 72 μ μήκος και 48 μ. πλάτος. Το ύψος των αποθηκών 7 μ. Σε κάθε μονάδα θα παρασχεθεί μια περιοχή γραφείων. Υπάρχει στάθμευση για 15 αυτοκίνητα και 2 φορτηγά. Ενοίκιο 8 δολ / τ.μ.

Αποθήκες κατηγορία Α':

	ATLAS	BARON	BUENO	DIETRICH	MEGA	ROSTOCK	BUCHAREST
Καλή τοποθεσία σε σχέση με οδικούς άξονες	*	0	*	*	*	*	*
Καλή οδική πρόσβαση	*	*	*	*	*	*	*
Άμεση πρόσβαση σιδηροδρόμων	-	-	-	-	-	-	*
Δημοτική παροχέτευση νερού	-	-	-	-	-	-	-
Βαθύ φρεάτιο ύδατος	*	*	*	*	*	*	*
Καλές εγκαταστάσεις τηλεπικοινωνιών	*	0	0	0	0	*	*
Δημοτικός ανεφοδιασμός ηλεκτρικής ενέργειας	*	*	*	*	*	*	*
Ανεξάρτητη ηλεκτρική γεννήτρια	*	-	-	*	*	*	*
Αποδοτική δομή χώρου	*	*	*	*	*	*	*
Ικανότητα φόρτωσης τόνοι/ τ.μ.	5	4	4	4	5	5	5
Σφραγισμένο πάτωμα	*	-	-	*	*	*	*
Καθαρό ύψος	8	5	6	7	6	9	7
Αποβάθρες φόρτωσης	*	-	-	•	•	•	•
Αποβάθρα Ανυψωτήρα	*	-	-	-	-	-	•
Σύστημα ραφιών συμπεριλαμβανόμενο	*	-	-	•	•	-	0
Σύστημα προφύλαξης κατά του πυρός	*	•	•	•	•	•	•
Δεξαμενή ύδατος πυρκαγιάς	*	•	•	•	•	•	•
Καταφύγιο βομβαρδισμού	*	•	-	•	•	•	•
Φωτισμός διαποδιαμορφωτών (αλόγωνα/ νάτριο)	*	0	•	•	•	•	•

Αποθήκες κατηγορία Β':

ΟΝΟΜΑ	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΠΙΦΑΝΕΙΑ T.M.	ΔΙΑΘΕΣΙΜΗ ΕΠΙΦΑΝΕΙΑ (TM)	ΚΑΘΑΡΟ ΜΗΝΙΑΙΟ ΕΝΟΙΚΙΟ (USD/TM)	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
Atlantic	Ghencea	13,000	13,000	5	Παλαιό εργ/σιο Χρίζει ανακαίνισης
Corn Nico Serv	Militari	2,500	1,000	7-8	800 τμ. γραφείων Χώρος λιανικής Showroom
Interdean	Giulesti	900	300	7-8	
Pumac	Militari	5,000	2,500	6	Παλαιός βιομ/κος χώρος
Rocin	Pipera	20,000	17,000	7	Παλαιό εργοστάσιο Εξαρτ. Τηλ/σεων Καλή θέση σε οδική αρτηρία
Stefanesti Complex	Tunari	10,000	6,000	3	Χαμηλή ποιότητα χώρου. Χρίζει ανακαίνισης

13 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

13.1 ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ, ΣΤΟΧΟΙ

Δήλωση Αποστολής:

- ✓ Παροχή υψηλών προδιαγραφών υπηρεσιών αποθήκευσης και διαχείρισης ραφιών αποθήκης μέσα από την κατασκευή Αποθηκών Κατηγορίας Α.

Ανάπτυξη συγκριτικού πλεονεκτήματος – Στόχοι

Ανάδειξη της εμπειρίας της ομάδας σε θέματα κατασκευής και επιθεώρησης εργασιών:

- Εκτέλεση των διαδικασιών κατασκευής εξασφαλίζοντας υψηλή ποιότητα κατασκευής
- Προσαρμογή στα δυτικά πρότυπα κατασκευής αποθηκών
- Προσαρμογή στις ανάγκες του πελάτη
- Ελαχιστοποίηση χρόνου παράδοσης
- Έλεγχος κόστους – Ελαχιστοποίηση.

Στόχοι Μάρκετινγκ

Πληρότητα ενοικίασης των αποθηκευτικών χώρων.

13.2 ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ

- Εταιρείες διανομής (logistics & distribution companies) 50%

Η αγορά των logistics & distribution companies είναι σε ανάπτυξη στην Ρουμανία και συγκεκριμένα στο Βουκουρέστι. Οι προβλέψεις είναι αισιόδοξες καθώς δίνονται κίνητρα για τις ξένες επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε επενδύσεις και είναι σε εξέλιξη η διαδικασία ιδιωτικοποίησης παλαιών κρατικών επιχειρήσεων. Σημαντικές είναι οι ελληνικές και μεγάλες Ρουμάνικες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα.

Οι μεγάλες εταιρείες διανομής επιλέγουν αποθηκευτικούς χώρους υψηλών προδιαγραφών, tailored made με βάση τις δικές τους ανάγκες και σύμφωνα με τις στρατηγικές που έχουν αναπτύξει. Η τοποθεσία και το image είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες για την λήψη απόφασης τοποθεσίας τους.

- Ελληνικές βιομηχανίες – εμπορικές επιχειρήσεις, εταιρείες διανομής 25%

Όπως προαναφέρθηκε είναι σημαντικός ο αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ρουμανία και οι περισσότερες έχουν έδρα το Βουκουρέστι.

Ø Βιομηχανίες (15%)

Μεγάλες βιομηχανίες του εξωτερικού προχωρούν στην ενοικίαση αποθηκευτικών χώρων σε χώρες της κεντρικής Ευρώπης με σκοπό την εγκατάσταση των κεντρικών αποθηκών τους σε τοποθεσίες φθηνότερες που

τους παρέχουν εύκολη δυνατότητα μεταφοράς εμπορευμάτων προς ολόκληρο τον κόσμο. Λόγω της στρατηγικής θέσης της στα σταυροδρόμια της Ευρώπης και της Ασίας, η Ρουμανία έχει τη δυνατότητα να γίνει μια από τις πιο πολυάσχολες περιοχές μεταφορών στην Κεντρική και Νότια Ευρώπη.

∅ Εταιρείες Λιανικής πώλησης 5%

- Στην ανατολική πλευρά της πόλης είναι υπό κατασκευή ένα δεύτερο εμπορικό κέντρο «Πλάζα Βουκουρεστίου» το οποίο θα είναι ένας υπερσύγχρονος χώρος 30,000 τ.μ.. Ο χώρος αυτός θα επιφέρει ανάγκη αποθηκευτικών χώρων για τους ενοικιαστές του στην άμεση περιοχή.
- Στην βόρεια πλευρά της πόλης στεγάζονται οι περισσότεροι βιομηχανικοί αποθηκευτικοί χώροι κάνοντας την πρόσβαση χρονοβόρα αλλά και το επίπεδο τιμών της βόρειας περιοχής αρκετά μη προσπελάσιμο. Οι χαμηλότερες τιμές της ανατολικής ζώνης και η αυξημένη χρησιμότητα η οποία παρέχεται μέσω της γειννίασης του χώρου με το σιδηρόδρομο και με την νέα εθνική οδό Βουκουρέστι Κωσταντζα παρέχει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες αυτούς.

∅ Εταιρείες e-commerce και εταιρείες που εμπορικής δραστηριοποιούνται μέσω καταλόγων, τηλεμάρκετινγκ (5%) – Το είδος επιχειρησιακής δραστηριότητας επιβάλλει την ενοικίαση αποθηκών από τις οποίες διατίθενται τα εμπορεύματα.

13.3 ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ

∅ Υπηρεσίες αποθήκευσης υψηλών προδιαγραφών

Ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι να προβάλλει τα χαρακτηριστικά εκείνα της παρεχόμενης υπηρεσίας αποθήκευσης μέσω μιας μοντέρνας εγκατάστασης αποθηκών έτοιμης προς χρήση, που θα κάνουν τη διαφορά ενός υψηλού επιπέδου αποθηκευτικού χώρου, και ενός νέου αλλά με κατασκευαστικές ατέλειες αποθηκευτικού χώρου.

Λαμβάνοντας υπόψη τη γεωγραφική θέση του χώρου, το προτεινόμενο μίγμα των εγκαταστάσεων και των προσδοκώμενων αγορών στις οποίες η αποθήκη εμπορευμάτων αναμένεται να λειτουργήσει, συστήνονται οι ακόλουθοι κανόνες κατασκευής, που θα τοποθετήσουν την προβαλλόμενη ανάπτυξη στο υψηλότερο τμήμα της υπάρχουσας και προγραμματισμένης προσφοράς- αγοράς, και θα συμβιβάσουν μια κάπως δυσμενή γεωγραφική θέση με υψηλά πρότυπα εγκαταστάσεων.

- Περιοχή αποθήκευσης: δυνατότητα χωρίσματος σε ανεξάρτητες μονάδες.
- Ελάχιστο συνιστώμενο καθαρό ύψος – 7μ.
- Δομή μετάλλων. Μονωμένο κλείσιμο και στέγη. Φεγγίτες και louvers.
- Ελάχιστη ικανότητα φόρτωσης επάνω στα πατώματα - 4.000 κιλά ανά τ.μ.
- Αποβάθρες φόρτωσης που παρέχονται οι ανυψωτήρες αποβάθρων ή βάση υψηλού επιπέδου.
- Πόρτες μετάλλων που επιτρέπουν την πρόσβαση φορτηγών (σε περίπτωση χαμηλής βάσης επιπέδων)
- Σύστημα προσβολής του πυρός. Εξαερισμός.
- Όλες οι χρησιμότητες συμπεριλαμβανόμενες (θέρμανση της περιοχής αποθήκευσης).
- Ανεξάρτητη ηλεκτρική γεννήτρια 220 V / 380 V.
- Δεξαμενή ύδατος πυρκαγιάς.
- Σύγχρονος φωτισμός.
- Σύστημα διαχείρισης ραφιών εφ' όσον ζητηθεί.

13.4 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ αναπτύσσονται σύμφωνα με τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της αγοράς στόχου που έχουν προσδιοριστεί παραπάνω. Στόχος για την επιλογή των στοιχείων του μίγματος επικοινωνίας, στην συνέχεια, θα πρέπει να είναι η επιλογή εκείνων των μέσων που θα αυξήσουν την αναγνωρισιμότητα του ονόματος της επιχείρησης και θα γνωστοποιήσουν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο τα χαρακτηριστικά της παρεχόμενης υπηρεσίας και των αποθηκευτικών χώρων.

Είναι κατανοητό ότι μια μικρομεσαία επιχείρηση δεν έχει την δυνατότητα ανάπτυξης ξεχωριστών τμημάτων δημοσίων σχέσεων, μάρκετινγκ και πωλήσεων. Στη υπό εξέταση εταιρεία λόγω του τεχνικού προσανατολισμού του αντικειμένου δεν έχει μέχρι στιγμής αναπτυχθεί τμήμα μάρκετινγκ ούτε πωλήσεων. Από την άλλη πλευρά όπως έχει αναφερθεί στην ανάλυση αγοράς η εταιρεία δραστηριοποιείται σε μια αναπτυσσόμενη αγορά όπου ο ανταγωνισμός αυξάνεται άρα θα πρέπει να διασφαλίσει το συγκριτικό της πλεονέκτημα και να επιτύχει τους παραπάνω στόχους.

13.4.1 ΥΠΗΡΕΣΙΑ – ΠΡΟΪΟΝ

13.4.1.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

- Αποθήκευση

Διάθεση του κατάλληλου χώρου για την αποθήκευση των προϊόντων υπό άριστες συνθήκες, σε τεχνολογικά στάνταρτ υψηλού επιπέδου που θα διασφαλίσουν την ασφάλεια και την ποιότητα των εμπορευμάτων.

- Υπηρεσίες διαχείρισης ραφιών (Racking Systems)
- Διάθεση συστημάτων διαχείρισης ραφιών που περιλαμβάνουν τόσο το know how όσο και την ίδια την υποδομή υπολογιστών και προγραμμάτων διαχείρισης αποθηκευμένων προϊόντων.
- Υπηρεσίες μετά την πώληση
- Η διοικητική και τεχνική ομάδα είναι πάντα κοντά στις ανάγκες των πελατών. Στους χώρους γίνεται τακτική συντήρηση και επισκευή τυχόν προβλημάτων.

13.4.1.2 ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ ΠΟΥ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΕΙ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Η παροχή των παραπάνω υπηρεσιών δεν θα ήταν δυνατή εάν δεν υπήρχε η γνώση και η εμπειρία κατασκευής των χώρων αποθηκών. Παρακάτω αναλύεται ο κατάλογος κύριων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που ο χώρος αποθήκευσης εμπορευμάτων πρόκειται να έχει. Εκτός της καλής τοποθεσίας και του σωστού εξοπλισμού αρκετές παράπλευρες υπηρεσίες όπως νερό, ηλεκτρισμός, αποχέτευση, θέρμανση, φωτισμός και τηλέφωνα πρέπει να αναφερθούν.

Η κατασκευή μιας αποθήκης (γενικά μεταλλική) πρέπει να εξασφαλίζει την ασφάλεια της εγκατάστασης, αλλά με κανένα τρόπο δεν πρέπει να είναι αυτό αιτία που να αποτελεί στοιχείο σε βάρος της χρησιμοποιούμενης περιοχής. Η περιοχή θα πρέπει να είναι εύκολα διαιρέσιμη σε μικρότερες μονάδες.

Οι τοίχοι και η οροφή πρέπει να διασφαλίζουν μια καλή μόνωση του εσωτερικού χώρου, να ελαχιστοποιούν τη μεταφορά θερμότητας και να διατηρούν μια σταθερή θερμοκρασία στην αποθήκη.

Καθαρό ύψος 7 μέτρων το ελάχιστο μπορεί να θεωρηθεί το ελάχιστο επιτρεπόμενο για μια μοντέρνα αποθήκη. (Μερικές μονάδες στο Βουκουρέστι ξεπερνούν τα 9 μέτρα.)

Η δυνατότητα φόρτωσης – η ποιότητα και η δυνατότητα φόρτωσης των πατωμάτων από μπετόν είναι εξαιρετικά σημαντική. Τόσο τα νεκρά όσο και τα ζωντανά προϊόντα πρέπει να έχουν τέτοιες διαστάσεις ώστε να διασφαλίζεται η ασφαλής λειτουργία της αποθήκης για δεδομένο ύψος αλλά και συνολικό αριθμό προϊόντων που θα αποθηκευτούν. Σε εξάρτηση με τον τύπο και την ποιότητα του μπετόν αυτά τα φορτία πρέπει να διασφαλίζονται για ένα ελάχιστο της τάξης των 4000 κ/ τ.μ.

Το δάπεδο- το δάπεδο του αποθηκευτικού χώρου θα πρέπει να είναι να είναι λείο, επίπεδο με βάσεις στηρίξεως για την υποδοχή των προϊόντων (υποδοχές στις οποίες τα προϊόντα μπορούν να ασφαλιστούν για να μην είναι δυνατή η μετακίνησή τους). Οι υποδοχές πρέπει να είναι κατανομημένες σε όλη την επιφάνεια. Το δάπεδο πρέπει να προστατεύεται για να αποφεύγεται η χάραξή του. Η προστασία αυτή μπορεί να γίνει είτε με ειδικές μπογιές είτε με την προσθήκη κατάλληλων υλικών κατά τη διάρκεια της παρασκευής του. Η τελευταία επιλογή κοστίζει περισσότερο αλλά μακροχρόνια είναι αποτελεσματικότερη από την μπογιά που πρέπει να ανανεώνεται συχνά.

Οι εξέδρες φορτώσεως είναι κάτι που επιβάλλεται στις μοντέρνες αποθήκες. Μια υδραυλική εξέδρα ανυψώσεως είναι κάτι το οποίο επίσης επιβάλλεται ώστε

να προσαρμόζονται τα ύψη των διάφορων φορτηγών κατά τη φόρτωση/εκφόρτωση.

Οι μεταλλικές πόρτες- ένας κατάλληλος αριθμός μεταλλικών πόρτων πρέπει να υπάρχει. Οι πόρτες πρέπει να έχουν τις σωστές διαστάσεις ώστε να επιτρέπουν στα φορτηγά την είσοδό τους στην αποθήκη. Αποχετευτικό σύστημα περιμετρικά των πόρτων πρέπει να εγκατασταθούν ώστε να στραγγίζεται το νερό από το λιωμένο χιόνι που βρίσκεται στα φορτηγά τον χειμώνα. Πρέπει να τονισθεί ότι πολλές ασφαλιστικές εταιρίες έχουν απαγορεύσει την είσοδο οχημάτων που κινούνται με φυσικό αέριο μέσα στις αποθήκες.

Συστήματα ψεκασμού και ανιχνευτές καπνού είναι υποχρεωτικά ενώ συστήματα ασφαλείας πάντα εκτιμούνται.

Ανεξάρτητες γεννήτριες ηλεκτρισμού πρέπει να παρέχονται λόγω των συχνών διακοπών ρεύματος. Οι γεννήτριες αυτές πρέπει να λειτουργούν τόσο σε 220V όσο και σε 380V.

Φωτισμός- Ο μοντέρνος φωτισμός πρέπει να χρησιμοποιεί είτε λάμπες αλογόνου είτε ιωδίου. Τα στάνταρ επιβάλλουν φωτισμό 200 lux στην πλευρά ενός κουτιού που είναι τοποθετημένο στο πάτωμα.

Συστήματα εξαερισμού πρέπει να εγκατασταθούν για να επιτρέπουν την απόρριψη του καπνού από την αποθήκη αν συμβεί κάποιο έκτακτο περιστατικό.

Πυροσβεστική δεξαμενή νερού – μια τέτοια, σε κατάλληλες διαστάσεις για έκτακτες ανάγκες πρέπει να υποστηρίζει την πολλές φορές ανεπαρκή τροφοδοσία νερού.

Πολεμικά καταφύγια- η Ρουμάνικη νομοθεσία επιβάλλει την ύπαρξη υπόγειων καταφυγίων σε κατάλληλες διαστάσεις σε σχέση με τον αριθμό των εργαζομένων σε ένα χώρο. Απουσία τέτοιων εγκαταστάσεων είναι σχεδόν

σίγουρο ότι θα απαγορεύσει την λήψη αδείας για τη λειτουργία ενός τέτοιου χώρου.

Χώρος γραφείων- μια μοντέρνα αποθήκη πρέπει επίσης να παρέχει ένα ικανοποιητικό χώρο για γραφεία. ένας τέτοιος χώρος πρέπει να είναι μεν ικανός για να υποστηρίξει τον αποθηκευτικό χώρο αλλά σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να έχει πολύ μεγάλες διαστάσεις. Ο λόγος του αποθηκευτικού χώρου προς το χώρο των γραφείων είναι περίπου 1/5 – 1/8. Ο χώρος των γραφείων πρέπει να παρέχει μερικές στάνταρ εγκαταστάσεις όπως ηλεκτρισμό, αποχέτευση, μοντέρνο φωτισμό και συστήματα θέρμανσης, AC, αντιστατικές μοκέτες, τουαλέτες κ.τ.λ. Μοντέρνα συστήματα τηλεπικοινωνιών με πολλαπλές διεθνής γραμμές είναι πάρα πολύ σημαντικά. Αυτοί οι χώροι πρέπει γενικά να είναι ανοιχτοί αφήνοντας το χρήστη να τους διαμορφώσουν όπως θέλουν. Επίσης πρέπει να διαχωρίζονται από τον αποθηκευτικό χώρο με πυρίμαχα τζάμια και πόρτες.

Συστήματα ραφιών - σχάρες- ανάλογα με τις απαιτήσεις του πελάτη μερικές αποθήκες περιλαμβάνουν μοντέρνα τρισδιάστατα συστήματα ραφιών - σχάρες και συστήματα διαχείρισης εμπορευμάτων προσαρτημένα σε αυτά.

Προστασία – τα σημεία της αποθήκης στα οποία συνήθως συμβαίνουν ατυχήματα είναι οι γωνίες και η περίμετρος γύρω από της περιοχές φορτώσεως τα οποία συχνά χτυπιούνται από τα φορτηγά. Προφυλακτήρες και κατασκευές προστασίας πολύ συχνά τοποθετούνται σε αυτά τα σημεία.

Θέσεις πάρκινγκ για τα φορτηγά και τα αυτοκίνητα πρέπει να προβλέπονται Οι θέσεις που προορίζονται για φορτηγά πρέπει να διαθέτουν εγκαταστάσεις ηλεκτρισμού 220 και 380V ώστε να επιτρέπεται η στάθμευση φορτηγών με ψυγεία.

Καταψυκτικοί χώροι σε περιπτώσεις αποθηκών που φιλοξενούν προϊόντα που βρίσκονται σε χαμηλή θερμοκρασία καθώς και δωμάτια απόψυξης είναι υποχρεωτικό να υπάρχουν. Οι πολύ μεγάλες διαφορές θερμοκρασίας από το κρύο στο ζεστό προκαλούν την άμεση παραγωγή υγρασίας στα προϊόντα

διακινδυνεύοντας έτσι την ποιότητά τους. Τέτοιοι χώροι δεν υπάρχουν αυτή τη στιγμή.

Σίγουρα υπάρχουν και πολλά άλλα που θα μπορούσαν να επισημανθούν. Αυτά που περιγράφονται όμως στις προηγούμενες ενότητες θεωρούνται βασικά για να θεωρηθεί ότι μια αποθήκη ανταποκρίνεται στα δυτικά στάνταρ.

13.4.2 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η εταιρεία για την διάθεση των υπηρεσιών αποθήκευσης καθορίζεται από το ύψος τιμών της αγοράς. Η μηνιαία τιμή ενοικίασης θα είναι σε δολάρια (USD) έτσι ώστε να αποφεύγονται οι πληθωριστικές πιέσεις και από την άλλη πλευρά είναι μια συνηθισμένη τακτική της αγοράς.

Η μέση προτεινόμενη τιμή είναι 9 δολάρια / τ.μ. η οποία εξασφαλίζει ένα επιτόκιο εσωτερικής απόδοσης (IRR) 19,26% για μία πενταετία το οποίο είναι επιθυμητό να διατηρηθεί.

Είναι χαρακτηριστικό ότι στην περιοχή του Βουκουρεστίου η υψηλή ζήτηση διατηρεί τις τιμές σε υψηλά επίπεδα. Θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν ότι η εταιρεία ανάλογα με την φύση των εμπορευμάτων των πελατών μπορεί να προχωρήσει στην διαμόρφωση αντίστοιχων χώρων αποθήκευσης και αυτό θα επιφέρει αντίστοιχα αυξομείωση της τιμής. Επίσης καθοριστικό είναι το εύρος των υπηρεσιών που παρέχονται, όπως οι υπηρεσίες διαχείρισης ραφιών.

Από την άλλη πλευρά η τιμή θα πρέπει να υπερκαλύψει αρνητικά σημεία της βιομηχανικής έκτασης όπως το ότι βρίσκεται σε μια βιομηχανική ζώνη με χαμηλή δυνατότητα πρόσβασης οδικά και συγχρόνως είναι μακριά από το αεροδρόμιο.

Όσον αφορά την τιμολόγηση των υπηρεσιών μετά την παράδοση των χώρων όπως διοικητικές υπηρεσίες συντήρησης χώρου και γενική συντήρηση, επιδιόρθωση προβλημάτων λειτουργίας των χώρων αλλά και το κόστος λειτουργίας των αποθηκών αυτό θα επιμερίζεται αντίστοιχα μεταξύ εταιρείας και πελάτη και είναι θέμα συμφωνίας μεταξύ των δύο μερών.

13.4.3 ΜΙΓΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

13.4.3.1 ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Σκοπός της διαφημιστικής εκστρατείας πρέπει **να είναι η πληροφόρηση και να δίνει έμφαση στις τεχνικοοικονομικές προδιαγραφές του προϊόντος και της υπηρεσίας**. Είναι σημαντική η επιλογή εκείνων έντυπων που απευθύνονται στο ειδικό "κοινό" – του βιομηχανικού κλάδου οι οποίοι αποτελούν το συγκεκριμένο τμήμα αγοράς στόχο. Σε συνεργασία με την διαφημιστική εταιρεία θα επιλεγούν τα κατάλληλα έντυπα του τύπου που απευθύνονται στην αγορά στόχο.

13.4.3.1.1 ΚΑΤΑΧΩΡΙΣΕΙΣ

- ✓ Μηνιαίες ολοσέλιδες καταχωρίσεις σε ρουμάνικα έντυπα(που εκδίδονται είτε στην ρουμάνικη γλώσσα είτε στην αγγλική) που απευθύνονται στο επιχειρηματικό κοινό και ιδιαίτερα στους κτηματομεσιτικούς κύκλους με μέση κυκλοφορία 10,000 έντυπα/καθημερινή έκδοση.

- ✓ Εβδομαδιαίες καταχωρίσεις μικρότερων διαστάσεων σε ρουμάνικα έντυπα μικρότερης κυκλοφορίας (που εκδίδονται είτε στην ρουμάνικη γλώσσα είτε στην αγγλική) που απευθύνονται στο επιχειρηματικό κοινό, στους κτηματομεσιτικούς κύκλους και σε εταιρείες διανομής.
- ✓ Καταχωρήσεις ολοσέλιδες σε έντυπα Ελληνικά που να απευθύνονται σε εταιρείες διανομής (Logistics – Companies). (βλ. ΠΙΝΑΚΑΣ 14 για προτεινόμενα έντυπα)

13.4.3.1.2 ΣΕΛΙΔΑ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ (WEB SITE)

- ✓ Η ανάπτυξη σελίδας στο διαδίκτυο είναι πολύ σημαντική για την προβολή μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην βιομηχανική αγορά. Η αναζήτηση πληροφοριών μέσω Internet είναι ένα από τα πρώτα βήματα των ενδιαφερομένων και παράλληλα προσδίδει κύρος στην επιχείρηση. Στην Ρουμανία η ανάπτυξη του διαδικτύου είναι ραγδαία σε επίπεδο επιχειρησιακής χρήσης καθώς αποτελεί ένα διαφημιστικό μέσω μικρότερου κόστους το οποίο εάν κατασκευαστεί σωστά επιφέρει παγκόσμια κάλυψη.
- ✓ Ανάπτυξη σελίδας στο διαδίκτυο (web site) η οποία να περιέχει αναλυτικές πληροφορίες τόσο για τις υπηρεσίες όσο και για τις προδιαγραφές των αποθηκών.
- ✓ Η σελίδα θα πρέπει να είναι πολύγλωσση (Ρουμάνικα, Ελληνικά, Αγγλικά).

- ✓ Σημαντικό για την καλύτερη απήχηση της σελίδας είναι να δοθούν λέξεις κλειδιά σε μηχανές αναζήτησης και να δοθεί σαν σύνδεσμος (link) σε άλλες σελίδες διαδικτύου που λειτουργούν ως διαδικτυακή πύλη (portal).

- ✓ Μέσα από την σελίδα διαδικτύου να υπάρχει η δυνατότητα αποστολής e-mail στην εταιρεία για πιθανή επικοινωνία και η δυνατότητα ο επισκέπτης να εγγραφεί μέλος, να αφήνει προσωπικά στοιχεία ώστε να ενημερωθεί από την εταιρεία για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

13.4.3.2 ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

- Δημοσιότητα – δελτία τύπου
 - § Αποστολή Δελτίων Τύπου σε τοπικές εφημερίδες και περιοδικά.

 - § Επί πληρωμή αρθρογραφική καταχώριση σε εξειδικευμένα Επιχειρηματικά περιοδικά, ευρείας ανάγνωσης με σκοπό να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα διαφήμισης μέσω καταχωρήσεων.

 - § Διοργάνωση εκδήλωσης στην οποία θα είναι καλεσμένοι δημοσιογράφοι των μεγαλύτερων οικονομικών περιοδικών του Βουκουρεστίου.

- Διοργάνωση παρουσίας της εταιρείας σε εμπορικές εκθέσεις

Οι εμπορικές εκθέσεις και οι επιδείξεις αντιπροσωπεύουν έναν σημαντικό τρόπο συναντήσεως για την ανταλλαγή των ιδεών, την ανάπτυξη των επαφών και τη διαπραγμάτευση συμφωνιών.

Στη Ρουμανία, η Romexpo, ένας κλάδος του εμπορικού επιμελητηρίου και της βιομηχανίας, διοργανώνει τις σημαντικότερες εμπορικές εκθέσεις που πραγματοποιούνται στους διεθνείς εκθεσιακούς χώρους στο Βουκουρέστι.

Οι δύο σημαντικές εμπορικές εκθέσεις που πραγματοποιούνται ετησίως στη Ρουμανία είναι η Bucharest International Fair-Commercial (TIBCO) που πραγματοποιείται το Μάιο και η Bucharest International Fair-Technical (TIB), που πραγματοποιείται κάθε Οκτώβριο. Επιπλέον, διάφορες άλλες εξειδικευμένες εκθέσεις κρατιούνται και στο Βουκουρέστι και σε άλλα σημαντικά κέντρα.

Σημαντικές εκθέσεις με απήχηση στην αγορά στόχο:

TRANSPORTATION & LOGISTICS SHOW - Διεθνή έκθεση για τη μεταφορά και διανομή – 7^η έκδοση. Διοργανωτής: Romexpo S.A. (Κάθε χρόνο τον Οκτώβριο)

INFO BUSINESS BUCHAREST (Κάθε χρόνο τον Οκτώβριο) Διεθνή έκθεση πληροφόρησης επιχειρήσεων – 9^η έκδοση. Διοργανωτής: Romexpo S.A.

-

CONSTRUCT EXPO (Κάθε χρόνο το Μάιο) International exhibition of architecture, technologies, equipment, installations, tools, fittings and materials for construction - 11th edition. Διοργανωτής: Romexpo S.A.

- Διοργάνωση εγκαινίων ή event
- Μέσα στα πλαίσια ενεργειών δημοσίων σχέσεων κρίνεται σκόπιμη η διοργάνωση εγκαινίων ή ενός event το οποίο θα αποτελέσει την πρώτη

γνωριμία των υποψήφιων συνεργατών με το χώρο. Σε μια τέτοια ενέργεια καλεσμένοι θα είναι όλα τα ανώτερα στελέχη των τμημάτων supply chain των μεγάλων βιομηχανιών μαζί με τους C.E.O. των εταιριών διανομής αλλά και οι τοπικοί φορείς με την Ελληνική πρεσβεία να έχει εξέχουσα θέση. Κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης θα πραγματοποιηθούν προωθητικές ενέργειες όπως:

- Ομιλία της διοικητικής ομάδας της εταιρίας στην οποία θα δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο μέγεθος της επένδυσης, την αναβάθμιση της περιοχής εξ' αιτίας του έργου αυτού, των θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν, των στόχων και των οραμάτων της εταιρίας.
- Παρουσίαση σε projector όλων των σταδίων της υλοποίησης του έργου.
- Διανομή ενημερωτικού εντύπου.

- Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη διοργάνωση της εκδήλωσης αυτής. Ως νεοεισερχόμενη εταιρία στην αγορά της Ρουμανίας, με μικρό δίκτυο γνωριμιών η επιτυχία αυτής της εκδήλωσης είναι δυνατόν να δώσει στην εταιρία την πρώτη ώθηση στην προσπάθεια της για απόκτηση αναγνωρισιμότητας.

13.4.3.3 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Δημιουργία Εντύπου «Leaflet» – Το έντυπο, ένα τρίπτυχο 20* 10 εκ, θα πρέπει να περιέχει περιεκτικές πληροφορίες για τις **τεχνικές προδιαγραφές των αποθηκών** και παράλληλα να τονίζει τα πλεονεκτήματα της τοποθεσίας. Η μορφή του είναι σκόπιμο να είναι επαγγελματική, οι φωτογραφίες εντυπωσιακές και να είναι ξεκάθαρο το μήνυμα της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η πρόταση είναι η αποστολή των εντύπων να γίνει αρχικά στις εταιρείες διανομής καθώς αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς

στόχου. Μαζί με το έντυπο να αποστέλλεται και μια επιστολή πρόθεσης συνεργασίας που να γνωστοποιεί το όνομα του υπεύθυνου πωλήσεων - μάρκετινγκ. Είναι σημαντικό η εταιρεία παράλληλα με την αποστολή των εντύπων να έρχεται σε επικοινωνία με τους πιθανούς πελάτες έτσι ώστε να ελέγχει την παραλαβή και να ανιχνεύσει τις αντιδράσεις.

13.4.3.4 ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ

Κρίνεται επιτακτική η ανάγκη δημιουργίας τουλάχιστον μίας νέας θέσης εργασίας με αρμοδιότητες τμήματος Μάρκετινγκ. Ο/ η υποψήφιος θα πρέπει να έχει τις κατάλληλες γνώσεις έτσι ώστε να συντονίζει τις παρακάτω διαδικασίες, να έρχεται σε επικοινωνία με την διαφημιστική εταιρεία και παράλληλα να έχει τις ικανότητες παρουσίασης της εταιρείας σε υποψήφιους πελάτες. Όπως είναι λογικό οι περισσότερες λειτουργίες θα εκτελούνται από εξωτερικούς συνεργάτες αλλά η ύπαρξη ενός καταρτισμένου στελέχους που να έχει τόσο την εμπιστοσύνη της εταιρείας όσο και την γνώση της αγοράς κτηματομεσιτικών θα επιφέρει υψηλότερη αποτελεσματικότητα για την επιχείρηση.

Η εταιρεία πρέπει να αναπτύξει έναν πυρήνα συντονισμού και επικοινωνίας καθώς υπάρχει μικρή εμπειρία σε θέματα προβολής και δημοσίων σχέσεων. Παρακάτω αναφέρονται οι βασικές αρχές επιλογής του υποψήφιου που θα αναλάβει το πολύπλευρο αυτό ρόλο.

Επιλογή Υπεύθυνου Μάρκετινγκ

▼ Ενδεικτικά Προσόντα

§ Πτυχιούχος Διοίκησης Επιχειρήσεων

§ Μεταπτυχιακός τίτλος επιθυμητός

§ Ηλικία 30-40 ετών

- § Πολύ καλή γνώση αγγλικής γλώσσας
- § Προϋπηρεσία σε Κτηματομεσιτική Εταιρεία τουλάχιστον 5 ετών
- § Υψηλές επικοινωνιακές ικανότητες

▼ Αρμοδιότητες

- § Συντονισμός διαδικασιών μάρκετινγκ
- § Συνεργασία με διαφημιστική εταιρεία
- § Χειρισμός λογαριασμού πελάτη - πώληση

13.4.4 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ - ΕΛΕΓΧΟΣ

Είναι απαραίτητο οι προαναφερόμενες εργασίες να προγραμματίζονται με ορίζοντα ενός χρόνου.

	Σεπ-03	Οκτ-03	Νοε-03	Δεκ-03	Ιαν-04	Φεβ-04	Μαρ-04	Απρ-04	Μαϊ-04	Ιουν-04	Ιουλ-04	Αυγ-04	Σεπ-04
Καταχωρίσεις 1/1													
Καταχωρίσεις 1/4													
Εγαίρια													
Εκθέσεις													
Έντυπο/Direct Mail													
Web site													
Αρθρογραφική καταχώριση													

Είναι δύσκολο να εκτιμηθεί το συνολικό κόστος των προτεινόμενων ενεργειών. Οι ενέργειες που προτείνονται στο μίγμα μάρκετινγκ μπορούν να εκτελεστούν σε συνεργασία με μια διαφημιστική εταιρεία ή να τμηματοποιηθούν ανάλογα με

τις εναλλακτικές ανά εργασία προσφορές τους. Στην συνέχεια παρατίθεται ένας πίνακας με ενδεικτική κοστολόγηση των ανωτέρω ενεργειών.

Καταχωρίσεις	5* 2500€ = 12,500€
Καταχωρίσεις 1/4	30* 900€ = 27,000€
Εκθέσεις	3* 3,000€ = 9,000€
Έντυπο	2000 €
Direct Mail	1000 €
Web site	1000 €
Εγκαίνια	2000€
Αρθρογραφική καταχώρηση	500 € * 5=2,500€
Σύνολο	57,000€

Το σύνολο του προϋπολογισμού της καμπάνιας αν και ενδεικτικό αποτελεί ένα ποσοστό περίπου 5% των προϋπολογιζομένων πωλήσεων της εταιρείας. Η διάθεση του 5% των πωλήσεων θα εξασφαλίσει όμως ελαχιστοποίηση της διαθεσιμότητας των αποθηκών .

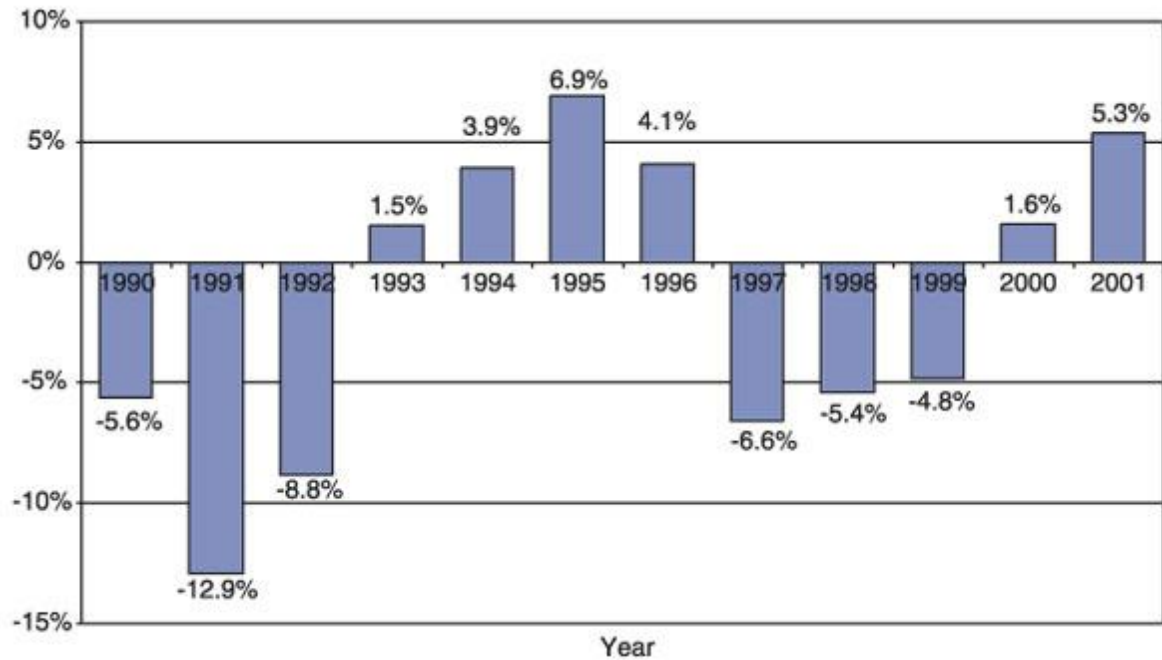
Για την αποδοτική λειτουργία των ενεργειών μάρκετινγκ ο έλεγχος προσδιορίζεται από την επίτευξη των στόχων από την παρακολούθηση του χρονοδιαγράμματος. Βέβαια κατά την διάρκεια του έτους θα πρέπει να αναθεωρείται εάν αποδειχτεί ότι κάποια ενέργεια δεν αποφέρει κανένα αποτέλεσμα ή ότι το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται.

13.4.4.1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΑΚΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

1. Σαλαβαράκος Ι. – The Black sea Economic cooperation (BSEC) – Problems and prospects of integration in the global economy – Occasional Paper No.10, Institute of International Economic Relations 1997, Petrochilos –Foreign Banks in Greece – National Westminster Bank Quarterly Review 1985
2. Κατσέλης. Λ. – Strategy for the establishment of a Balkan Regional Market, paper presented at the Northern Greece and the Balkans Conference, Thessalonica 4-5 April 1994
3. Καραφωτάκης Ε.- Tranbalkan Distribution Networks , Paper presented at International Forum For the Black Sea Co-operation, 24-26 November 1994
4. Babanasis. S.- Changes and Entrepreneurial opportunities in Central and Eastern Europe, Papazisis 1997 pp 36-40
5. Mc Donald R. – California here I come: A survey of Greek Investments in Post-Soviet Europe.- Industrial review, No 17 Oct 1995
6. Σαλαβαράκος Ι. & Πετροχιλος Γ. – An Assessment of the Greek Entrepreneurial Activity in tHe Black Sea Area (1989 – 1999), Paper Coventry Business School 2000
7. AMRO ROMANIA ANNUAL REPORTS
8. εθνική Στατιστική Επιτροπή Ρουμανίας

14 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

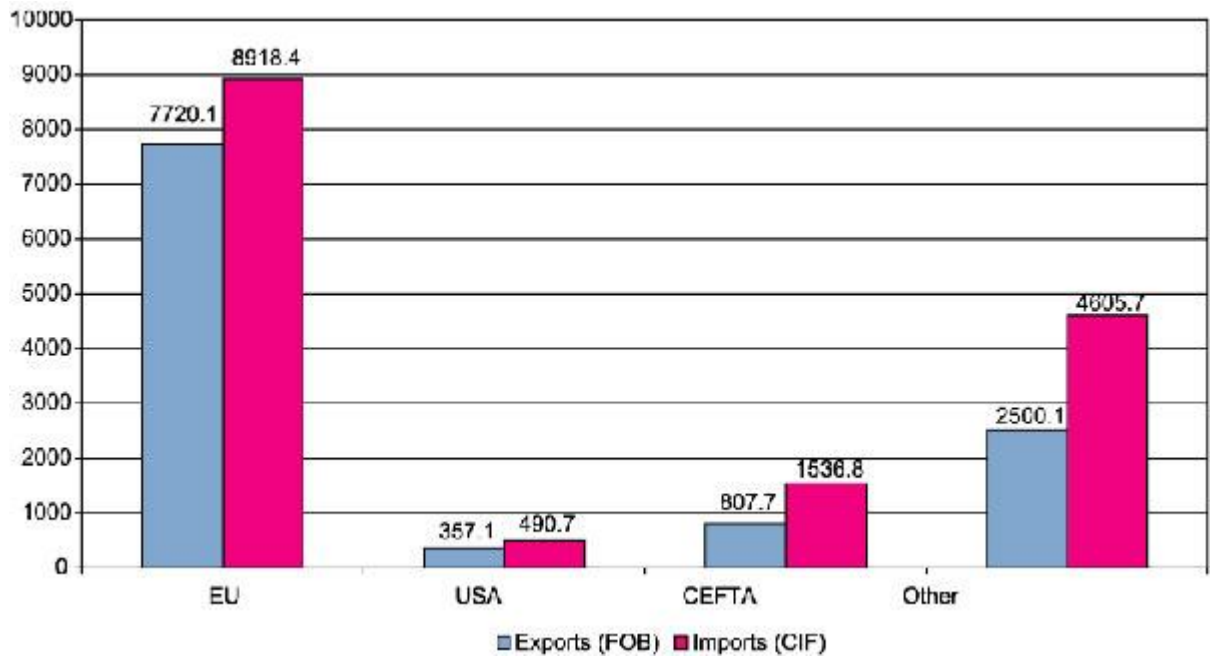
14.1.1.1 ΠΙΝΑΚΑΣ 1 ΡΥΘΜΟΣ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΑΕΠ
(ΠΟΣΟΣΤΟ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΕΤΟΣ)



Πηγή: ROMANIAN NATIONAL INSTITUTE OF STATISTICS

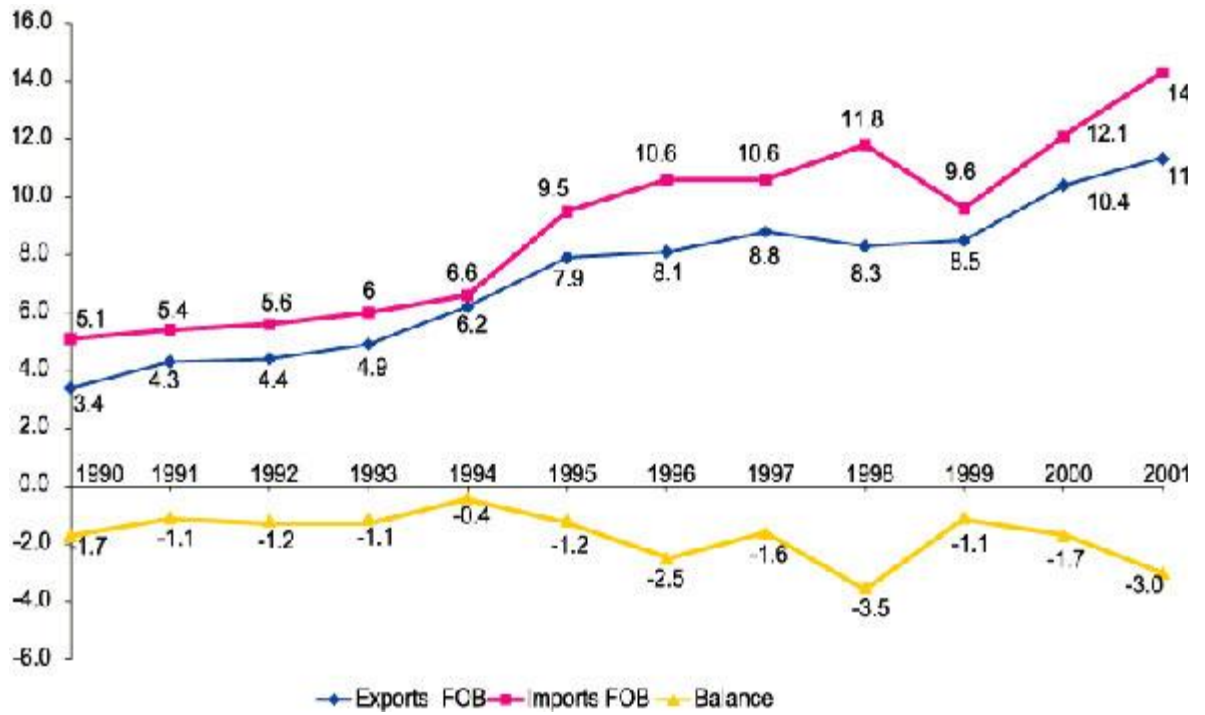
14.1.1.1.2 Πίνακας 2- ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ

Συνοψίζει τους κύριους προορισμούς των εξαγωγών (FOB) και την κύρια προέλευση των εισαγωγών (CIF) για το 2001 .



Πηγή: ROMANIAN NATIONAL INSTITUTE OF STATISTICS

14.1.1.1.3 Πίνακας 3 –ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ



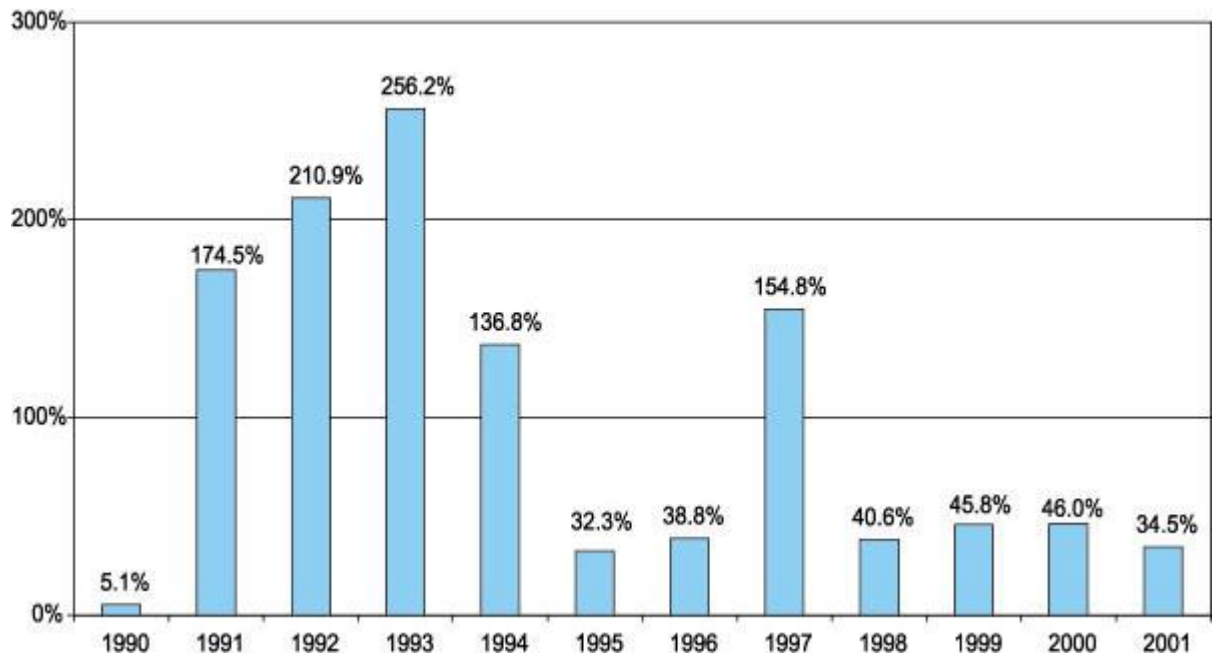
Πηγή: ROMANIAN NATIONAL INSTITUTE OF STATISTICS

14.1.1.1.4 Πίνακας 4 – ΕΞΕΛΙΞΗ ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΧΡΕΟΥΣ

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Ακαθάριστο εξωτερικό χρέος (δισεκατομμύρια Δολ ΗΠΑ)	1.2	2.2	3.2	4.2	5.5	6.7	9.2	10.4	9.7	9.4	9.8	11.6

Πηγή: ROMANIAN NATIONAL INSTITUTE OF STATISTICS

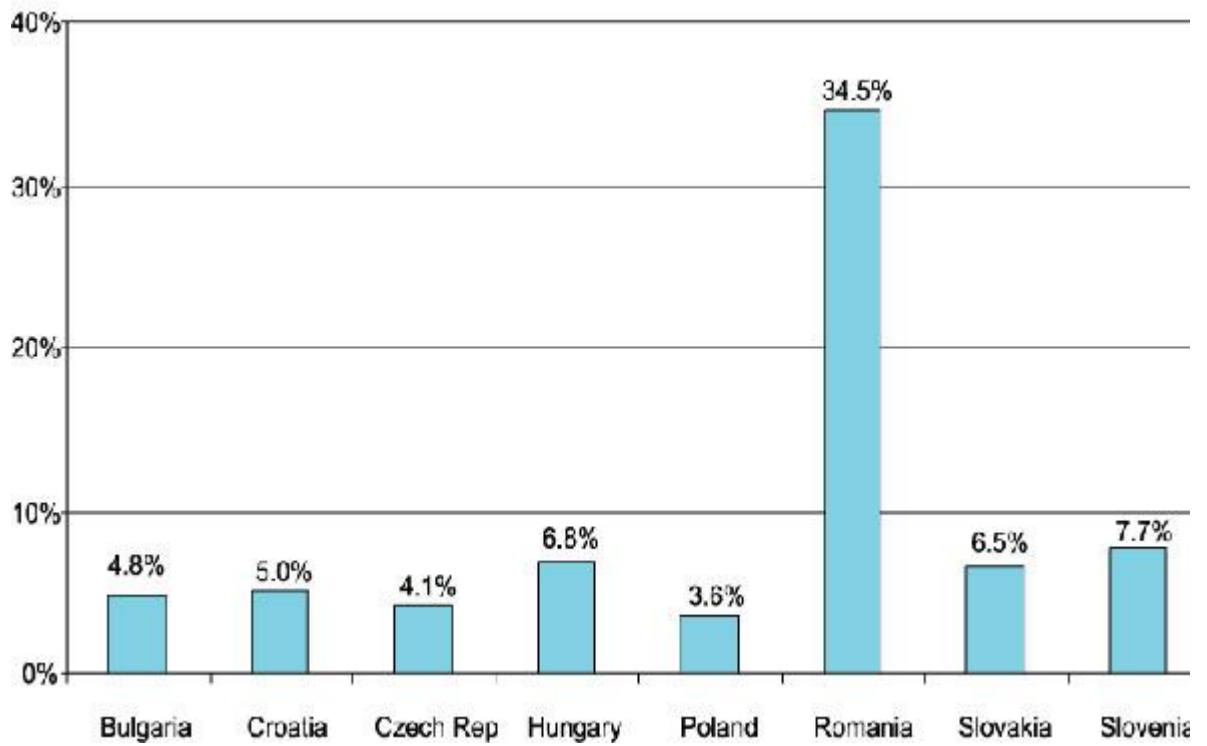
14.1.1.1.5 ΠΙΝΑΚΑΣ 5 - ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΣ ΤΙΜΩΝ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ
(ΕΤΗΣΙΟΣ ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ)



Πηγή: ROMANIAN NATIONAL INSTITUTE OF STATISTICS

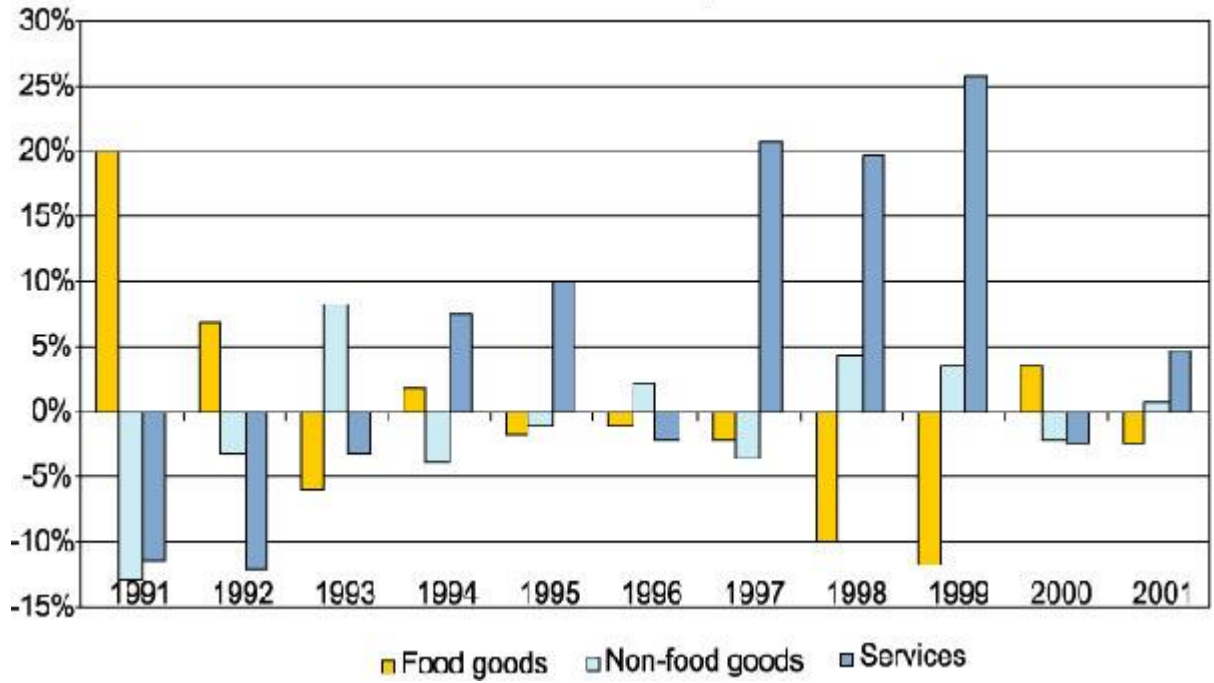
14.1.1.1.6 ΠΙΝΑΚΑΣ 6 – ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΥ

ΝΟΤΙΟ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ 2001



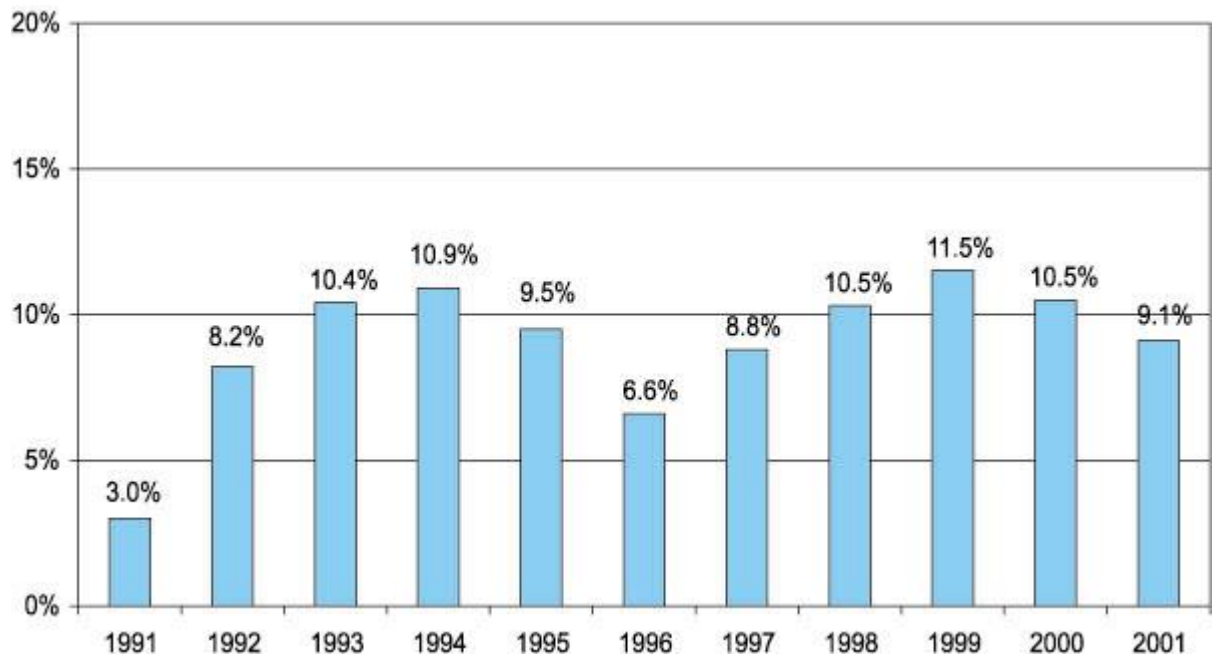
Πηγή: ABN – AMRO ROMANIA ANNUAL REPORT

14.1.1.1.7 Πίνακας 7 ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΙΜΩΝ



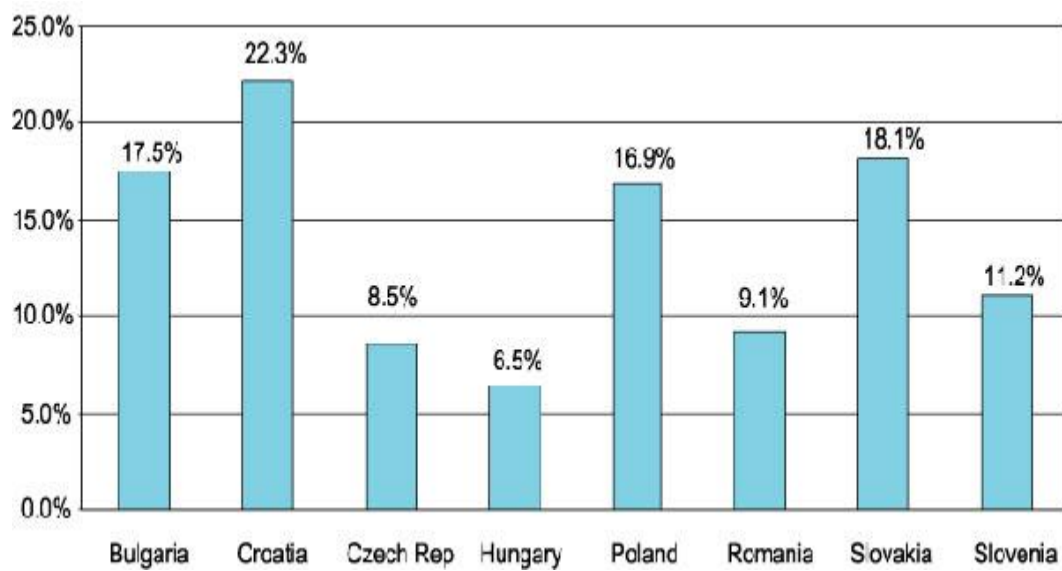
Πηγή: ROMANIAN NATIONAL INSTITUTE OF STATISTICS

14.1.1.1.8 Πίνακας 8 – ΠΟΣΟΣΤΑ ΑΝΕΡΓΙΑΣ



ΠΗΓΗ: Η ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΡΟΥΜΑΝΙΑΣ

14.1.1.1.9 Πίνακας 9 – ΑΝΕΡΓΙΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΠΕΡΙΟΧΗ 2001



Πηγή: ABN – AMRO ROMANIA ANNUAL REPORT

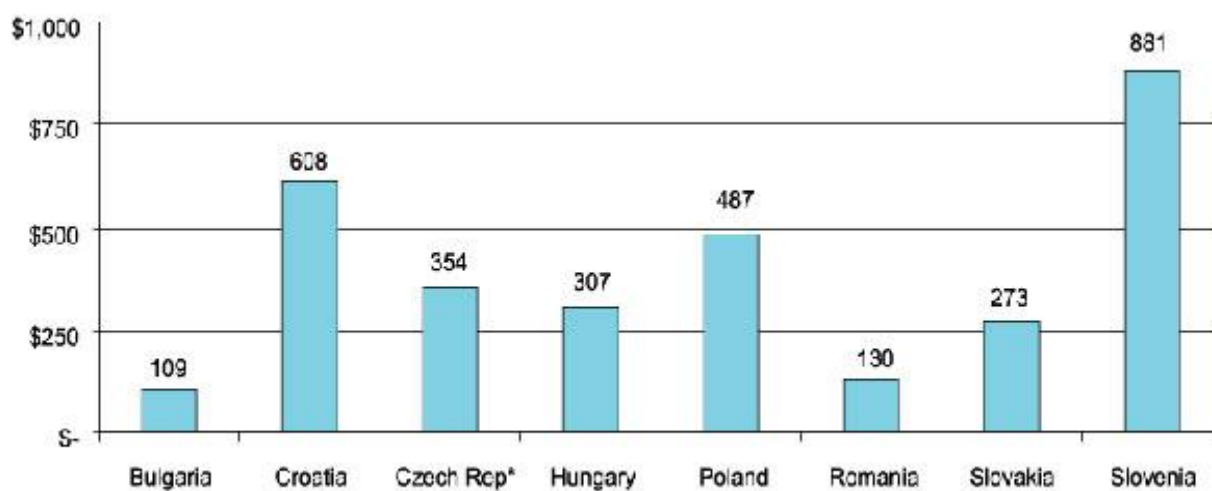
14.1.1.1.10 ΠΙΝΑΚΑΣ 10 – ΜΕΣΗ ΜΗΝΙΑΙΑ ΑΜΟΙΒΗ

ΕΤΟΣ	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
ΠΟΣΟ ΣΕ USD	138.6	97.6	82.6	103.1	109.8	138.3	138.4	121.8	153.0	127	127	130

Πηγή: ABN – AMRO ROMANIA ANNUAL REPORT (Δολ. ΗΠΑ)

14.1.1.1.11 ΠΙΝΑΚΑΣ 11 ΜΕΣΗ ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΜΟΙΒΩΝ

Ανατολική Ευρώπη (Φεβρουάριος 2000)



Πηγή: ABN – AMRO ROMANIA ANNUAL REPORT

Record of approvals obtained for the Building Permit

Urban Approval no. 3 CA 7/3 from 09/03/1999 (CITY HALL) for P.U.Z.
(Zonal Urban Plan)

Necessary approvals/agreements:

- approval of the Commission of Pre-coordinating Networks, together with a general lay-out and the approvals of the approval owners;
- approval of the Technical Commission for Traffic Safety and Fluency;
- agreement of the Environment Commission;
- Approval of the Agricultural Ministry for extracting the land out of the agricultural circuit.

P.U.D. (Detailed Urban Plan) (CITY HALL)

Necessary approvals/agreements:

- approval of ROMGAZ SA / Distrigaz South, together with a lay-out of coordinating the gas network and the path of gas pipes, issued by the Regional Office for Magistral Pipes;
- agreement of the Technical Commission for Traffic Safety and Fluency;
- approval of the S.D.B. for electric network works;
- informing of ROMTELECOM for the telephone network;
- informing of RGAB for the water and sewage network;
- approval of RGAB for the water and sewage network;
- Approval of ELECTRICA SA for electric energy supply.

Building Permit no. 24 D from 21/05/2001 (CITY HALL)

Necessary certificates/approvals/agreements:

- Building Permit issued by the City Hall for the surrounding fence;
- Urban Building Certificate issued by the City Hall;
- PAC: technical design for the building permit;
- geological approval from the drilling company;
- approval from APA NOVA for water supply;
- approval from APA NOVA for sewage;
- approval from ELECTRICA for electric energy supply;
- approval from ROMGAZ for natural gas supply;
- approval from the Fire Brigade for fire prevention and extinction;
- agreement for environment protection from Environmental Control Board;
- community health approval from the Medical Prevention Center;
- certificates/approvals/agreements from the Public Administration;
- approval from ISC -MB;
- approval from the Civil Protection Board;
- Waste evacuation contract with a specialized company.

ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΤΥΠΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ (1/1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΣΕΛΙΔΑ, ΠΛΗΡΕΣ ΧΡΩΜΑ)	ΕΙΔΟΣ ΚΑΤΑΧΩΡΙΣΗΣ	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ
BBW (Bucharest Business Review)	εβδομαδιαία	Business	€ 2.420	Ένθετο(10.000 αντίγραφα)	€ 2.330
Business Review	εβδομαδιαία	Business	€ 2.400	Ένθετο(10.000 αντίγραφα)	€ 2.900
BIZ	Ανά δεκαπενθήμερο	Business	€ 2.600	Ένθετο(10.000 αντίγραφα)	€ 900
Ziarul Financiar	Εφημερίδα	Business	€ 4.200	Συμπλήρωμα "Proprietati" την κάθε Τετάρτη (1/1 εσωτερική σελίδα, πλήρες χρώμα)	€ 620
Tribuna Constructiilor	εβδομαδιαία	Construction	€ 1.200	Advertorial 1/1 εσωτερική σελίδα άσπρο-μαύρο	€ 450
Capital	εβδομαδιαία	Business	€ 4.000	Ένθετο (10.000 αντίγραφα)	€ 1.500
Casa Mea	Μηνιαία	Construction	€ 1.900	Advertorial 1/1 εσωτερική σελίδα,	€ 1.900

				άσπρο-μαύρο	
Domus	Μηνιαία	Construction	€ 2.200	Advertorial εσωτερική άσπρο-μαύρο	1/1 σελίδα, € 2.200
Bursa Constructiilor	6 δημοσιεύσεις / έτος	Construction	€ 1.350	Advertorial εσωτερική άσπρο-μαύρο	1/1 σελίδα, € 1.350
Casa Lux	Μηνιαία	Construction	€ 2.500	Advertorial εσωτερική άσπρο-μαύρο	1/1 σελίδα, € 2.500
Banii Nostr	εβδομαδιαία	Business	€ 3.000		

15 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

15.1 ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1 Akhter Syed H. „Global Marketing“, South Western College Publishing 1998
Anderson E. Chu W. Weitz B & Conference of the American Marketing Association 1960. : "Industrial purchasing, An empirical exploration of the Buy 2class Framework", Journal of Marketing 51, 1987
- Baker M.J. Organizational Buying Behavior : "A Review Paper University of 3Strachyde 1976 & Gross Industrial Marketing RD" Irwin Inc Illinois, Homewood
- Bonoma V. Thomas \$ Benson P. Shapiro : "Segmenting The indusial market", 4Lexington Books, Mars, 1993
- Boxwell R. J. , “ Benchmarking for Competitive Advantages”, , Mc Graw Hill, 5Maidenhead, 1994
- 6Cateora P & Graham J. - “International Marketing” Mc Graw Hill 1999
- Charles W. I. Hill - “International Business, Competing in the global marketplace”, 7Irwin Mc Graw Hill 1997
- 8Chee H, Rod H. - “Global Marketing Strategy” Pitman 1998
- Coopers and Lybrand, “Survey of Benchmarking I the UK Executive Summary“, 9Confederation of British Industry, London, 1994
- Crdozo R. : "Modeling Organizational buying as a sequence of decisions", Journal 10of Marketing 51 July 1987
- Czinkota M. R., Rokaninen, Moffett M. H. - “International Business” - The Dryden 11Press 1996
- 12Dunning J.H. - “Explaining International Production” - Hyman, 1988
- FA Hayek- "The Fatal Errors of Socialism ",Chicago: University of Chicago Press, 131989
- Faris, W. – Robinson, P. Wind, Y - : "Industrial Buying and Creative Marketing", 14Boston, Allyn and Baycon, 1967
- Fern E. & Brown J: "The industrial /consumer marketing Dichotomy", Journal of 15Marketing, Vol. 48, 1084 No. 2
- 16GATT (1993), Vol. II, p. 38. GATT (1993), Vol. II, Annex 17,

Giddens A. - "Capitalism and Modern Social Theory" Cambridge University press
17 1971

GM Grossman and E Helpman "Endogenous Innovation in the Theory of Growth"
18 Journal of Economic Perspectives 8, No. 1, 1994

19 Hamel G. - "The Concept of the core competence", John Wiley and Sons 1994

20 Hill C. & Jones G. - "Strategic Management Theory", Houghton Mifflin, 1998

Hirschman AO - "The on and off between Political and Economic growth",
21 American Economic Review no 2, 1994

Hymer S.H.- "The International Operations of National Firms Cambridge MIT
22 Press 1976"

Johnson G. & K. Scholes: "Exploring Corporate strategy", Text and cases,
23 Prentice Hall 1997

Kamins M, Johnston W, Graham. J - "A multi method Examination of Buyer Seller
Interactions among Japanese and Americans" -Journal of International Marketing
24 1998

Knickerbockers F. T. - "The Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise" -
25 Harvard Business School Press 1973

Kotler, P.: "Marketing Management: Analysis Planning and Control", Englewood
26 Cliffs, NJ Prentice Hall & Translation Emi Interbooks 1994

Mc Donald R. - "California here I come: A survey of Greek Investments in Post-
27 Soviet Europe"- Industrial review, No 17 Oct 1995

MC Gee J and H. Thomas: "Strategic Groups: theory, research and taxonomy"
28 Strategic Management Journal Vol. 7 No 2, 1986

Morden, A.R. - "Elements of Marketing" 2nd edition (London DP Publications),
29 1990

Perreault W& McCarthy - "Basic Marketing " International Edition - Mc Graw
30 Hill 1999

Porter M. E, "Competitive Strategy : Techniques for analyzing industries and
31 competitors", Free Press 1980

Porter M.E. - "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior
32 Performance", New York, Free Press, 1985

33 Post H.A.- "Building Strategy on Competences", Long Range Planning, 1997

Rangan Kasturi & Isacacson B. - "Scope and Challenge of Business to Business
34 Marketing", Harvard Business school, June 1994

35 Reeder R.R. & Brierty E.G. - "Industrial Marketing", Prentice Hall 1987

Romer P.M- " The origins of Endogenous Growth" Journal of economic perspectives 8 No.1 1994

Rugman, A.M. -"Inside the multinationals - The Economics of internal markets", 37 New York Columbia Press 1981

Rushton, A.M. and Carson, DJ, - "The Marketing of services: managing the 38 intangibles" , European Journal of Marketing, 19 (3) (1985),

Schoenberger E. - "Multinational Corporations and the new International division of labor: A critical appraisal" - International Regional Science Review, Vol 11 No2 39 1988,

40 Steiner , GA – " Strategic Planning", The free Press, N.Y. 1979

41 Thompson A. A. – " Strategic management", Mc Graw Hill Irwin 1998,

42 United Nations Development Program, Human Development Report 1990

Vernon R. - "International Investment and International Trade in the Product 43 Cycle" - Quarterly Journal of Economics, vol 80

44 Webster, F.:- "Industrial Marketing Strategy", N. York 1984

Webster, Ir. Frederick,: "Marketing Communication", N. York, The Ronald Press, 45 1971

Wheelen T.L. and T.J. Hunger - "Strategic Management and Business Policy: 46 Entering 21st Century Global Society", London, Pretience Hall 2000, 7th edition ,

15.2 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Μπαμπανάσης Σ.- "Changes and Entrepreneurial opportunities in Central and 1 Eastern Europe", Παπαζήσης 1997

Πανηγυράκης Γ. - "Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος" Τόμος Β, 2 Εκδόσεις Σταμούλης 1999

Καραφωτάκης Ε.- "Tranbalkan Distribution Networks" , Paper presented at 3 International Forum For the Black Sea Co-operation, 24-26 November 1994

Κατσέλης. Λ. – "Strategy for the establishment of a Balkan Regional Market", paper presented at the Northern Greece and the Balkans Conference, Thessalonica 44-5 April 1994

Παπαδάκης Β.Μ. – «Στρατηγική των επιχειρήσεων – Ελληνική και Διεθνής 5 Εμπειρία» , Εκδόσεις Μπένου 1999

6 Πολλάλης Γ.- Πατρινός Δ. - "Βιομηχανικό Μάρκετινγκ", Εκδόσεις «Ελλήν» , 1999

Σαλαβαράκος Ι. – "The Black sea Economic cooperation (BSEC) – Problems and prospects of integration in the global economy" –Occasional Paper No.10, Institute of International Economic Relations 1997, Petrochilos –Foreign Banks in Greece – 7 National Westminster Bank Quarterly Review 1985

Σαλαβαράκος Ι. & Πετροχιλος Γ. – "An Assessment of the Greek Entrepreneurial Activity in the Black Sea Area (1989 – 1999)" , Paper Coventry Business School

9 Σκούντζος Θ. -"Οικονομική Ανάπτυξη" Γ έκδοση , Εκδόσεις Σταμούλη, 1997

-
- ¹ Cateora P & Graham J. - "International Marketing" Mc Graw Hill 1999 pg. 9-13
- ² Czinkota M. R., Rokaninen, Moffett M. H. - "International Business" - The Dryden Press 1996
- ³ Hill Charles W. - "International Business, Competing in the global marketplace" pg 185-187 & Czinkota M. R., Rokaninen, Moffett M. H. - "International Business" - The Dryden Press 1996
- ⁴ Hymer S.H. The International Operations of National Firms Cambridge MIT Press 1976, A.M. Rugman - Inside the multinationals - "The Economics of internal markets" New York Columbia Press 1981
- ⁵ Knickerbockers F. T. - "The Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise" - Harvard Business School Press 1973
- ⁶ Vernon R. - "International Investment and International Trade in the Product Cycle" - Quarterly Journal of Economics, vol 80 pg. 190-207
- ⁷ Czinkota M. R., Rokaninen, Moffett M. H. - "International Business" - The Dryden Press 1996 pg 47-48
- ⁸ Dunning J.H. - "Explaining International Production" - Hyman, 1988
- ⁹ Schoenberger E. - "Multinational Corporations and the new International division of labor: A critical appraisal" - International Regional Science Review, Vol 11 No2 1988, pg 105-119.
- ¹⁰ Czinkota M. R., Rokaninen, Moffett M. H. - "International Business" - The Dryden Press 1996
- ¹¹ Chee H, Rod H. - "Global Marketing Strategy" Pitman 1998 - pg 103-138
- ¹²
- ¹³ Charles W. I. Hill - "International Business, Competing in the global marketplace" pg 33-34
- ¹⁴ Giddens A. - "Capitalism and Modern Social Theory" Cambridge University press 1971
- ¹⁵ Chee H, Rod H. - "Global Marketing Strategy" Pitman 1998 - pg109
- ¹⁶ GM Grossman and E Helpman " Endogenous Innovation in the Theory of Growth" Journal of Economic Perspectives 8, No. 1, 1994, pp 23-44 , P.M Romer " the origins of Endogenous Growth" Journal of economic perspectives 8 No.1 1994 pp3-22
- ¹⁷ FA Hayek, The Fatal Errors of Socialism (Chicago: University of Chicago Press, 1989)
- ¹⁸ AO Hirschman The on and off between Political and Economic growth American Economic Review 84 no 2, 1994, pp343-48
- ¹⁹ Chee H, Rod H. - "Global Marketing Strategy" Pitman 1998 - pp. 103-130
- ²⁰ Σκούντζος Θ. «Οικονομική Ανάπτυξη» Γ έκδοση , Εκδόσεις Σταμούλη, 1997
- ²¹ (United Nations Development Program, Human Development Report 1990)

-
- ²² Cateora P & Graham J. - "International Marketing" Mc Graw Hill 1999 pg. 349
- ²³ PE Porter , Competitive Strategy : Techniques for analyzing industries and competitors, Free Press 1980
- ²⁴ G. Johnson & K. Scholes: Exploring Corporate strategy, Text and cases 1997 pg.111-115
- ²⁵ G. Johnson & K. Scholes: Exploring Corporate strategy, Text and cases 1997 pg.114
- ²⁶ Παπαδάκης Β.Μ. – «Στρατηγική των επιχειρήσεων – Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία» , Εκδόσεις Μπένου 1999, σελ. 75-78
- ²⁷ G. Johnson & K. Scholes: Exploring Corporate strategy, Text and cases 1997 pg.116-117
- ²⁸ Hill C. & Jones G. – " Strategic Management Theory" ,Houghton Mifflin, 1998 pp. 312-345
- ²⁹ Παπαδάκης Β.Μ. – «Στρατηγική των επιχειρήσεων – Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία» , Εκδόσεις Μπένου 1999
- ³⁰ Hamel G. -"The Concept of the core competence", John Wiley and Sons 1994
- ³¹ Porter M. - " Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press,1985
- ³² Thompson A. A. – " Strategic management", Mc Graw Hill Irwin 1998,
- ³³ Post H.A. "Building Strategy on Competences", Long Range Planning, 1997 pp.733-740
- ³⁴ Wheelen T.L. and T.J. Hunger, Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society, London, Pretience Hall 200, 7th edition , p.p.83
- ³⁵ Boxwell R. J. , " Benchmarking for Competitive Advantages" , , Mc Graw Hill, Maidenhead, 1994
- ³⁶ Coopers and Lybrand, "Survey of Benchmarking I the UK Executive Summary", Confederation of British Industry, London, 1994
- ³⁷ G. Johnson & K. Scholes: Exploring Corporate strategy, Text and cases, 1997
- ³⁸ Bonoma V. Thomas \$ Benson P. Shapiro : Segmenting The indusial market, Lexington Books, Mars, 1993
- ³⁹ J MC Gee and H. Thomas: "Strategic Groups: theory, research and taxonomy" Strategic Management Journal Vol. 7 No 2, 1986 pg. 141-60
- ⁴⁰ Crdozo R. : Modeling Organizational buying as a sequence of decisions, Journal of Marketing 51 July 1987
- ⁴¹ Rangan Kasturi & Isacacson B. - Scope and Challenge of Business to Business Marketing , Harvard Business school, June 1994
- ⁴² Webster, F.: Industrial Marketing Strategy, N. York 1984, p. 4
- ⁴³ Fern E. & Brown J: The industrial /consumer marketing Dichotomy in: Journal of Marketing, Vol. 48, 1084 No. 2 , Reeder R.R. & Brierty E.G. Industrial Marketing , Pretience Hall 1987
- ⁴⁴ Faris, W. – Robinson, P. Wind, Y - : Industrial Buying and Creative Marketing, Boston, Allyn and Baycon, 1967

⁴⁵ Baker M.J. Organizational Buying Behavior : A Review Paper University of Strachyde 1976 & Gross A. Industrial Marketing RD Irwin Inc Illinois, Homewood

⁴⁶ Conference of the American Marketing Association 1960. & Anderson E. Chu W. Weitz B. : Industrial purchasing, An empirical exploration of the Buy class Framework, Journal of Marketing 51, 1987

⁴⁷ Γ. Πανηγυράκης - Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος Τόμος Β σελ 79

⁴⁸ Perreault W& McCarthy - "Basic Marketing " International Edition 1999 pp. 47

⁴⁹ Rushton, A.M. and Carson, DJ, - "The Marketing of services: managing the intangibles" , European Journal of Marketing, 19 (3) (1985), pp. 22

⁵⁰ Morden , A.R. – „Elements of Marketing“ 2nd edition (London DP Publications), 1990

⁵¹ Πολλάλης Γ.- Πατρινός Δ. - Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις «Ελλήν» , 1999 σελ. 55-60

⁵² Chee H, Rod H. - "Global Marketing Strategy" Pitman 1998 - pg 420-425

⁵³ Cateora P & Graham J. - "International Marketing" , Mc Graw Hill 1999 pp. 586

⁵⁴ Kamins M, Johnston W, Graham. J - "A multi method Examination of Buyer Seller Interactions among Japanese and Americans" Journal of International Marketing 1998 pp 8-32

⁵⁵ Akhter Syed H. „Global Marketing“, South Western College Publishing 1998

⁵⁶ Kotler, P.: Marketing Management, Ελληνική έκδοση, σελ. 989-990.

⁵⁷ Frederick, Webster, Jr.: Marketing Communication, N. York, The Ronald Press, 1971

⁵⁸ Steiner , GA – " Strategic Planning", The free Press, N.Y. 1979

⁵⁹ Kotler, P: Marketing Management, Ελληνική Έκδοση σελ. 982

⁶⁰ Kotler, P .- Marketing Management, Ελληνική έκδοση, σελ. 1029

⁶¹ Σαλαβαράκος Ι. – The Black sea Economic cooperation (BSEC) – Problems and prospects of integration in the global economy –Occasional Paper No.10, Institute of International Economic Relations 1997, Petrochilos – Foreign Banks in Greece – National Westminster Bank Quarterly Review 1985

⁶² Κατσέλης. Λ. – Strategy for the establishment of a Balkan Regional Market, paper presented at the Northern Greece and the Balkans Conference, Thessalonica 4-5 April 1994

⁶³ Καραφωτάκης Ε.- Tranbalkan Distribution Networks , Paper presented at International Forum For the Black Sea Co-operation, 24-26 November 1994

⁶⁴ Babanasis. S.- Changes and Entrepreneurial opportunities in Central and Eastern Europe, Papazisis 1997 pp 36-40

⁶⁵ Mc Donald R. – California here I come: A survey of Greek Investments in Post-Soviet Europe.- Industrial review, No 17 Oct 1995

⁶⁶ Σαλαβαράκος Ι. & Πετροχιλος Γ. – An Assessment of the Greek Entrepreneurial Activity in the Black Sea Area (1989 – 1999) , Paper Coventry Business School 2000

67 GATT (1993), Vol. II, p. 38. GATT (1993), Vol. II, Annex 17, pp. 125-129
