

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ:

Κος ΤΣΙΓΑΡΑΣ  
Κος ΡΕΚΛΕΙΤΗΣ  
Κα ΝΑΝΟΥΣΗ

# EXPORT PLAN OF DENIMAS



**ΣΤΑΣΙΝΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΓΚΟΥΝΤΑΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΜΕΡΟΣ Α: Εισαγωγή</u>	σελ.
1 Εισαγωγή	1
2 Συνοπτική περιγραφή της επιχείρησης	2
3 Περιληπτική Έκθεση	3
<u>ΜΕΡΟΣ Β : Διεθνοποίηση</u>	
1. Εσωτερική ανάλυση	6
1.1 Εσωτερική ανάλυση	6
1.2 Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα	7
1.3 Τεχνολογία	8
1.4 Θέση στην αγορά	8
2. SWOT Ανάλυση	9
3. Εξωτερική ανάλυση	13
<u>ΜΕΡΟΣ Γ: Ανάλυση της χώρας</u>	
1 Επιλογή της χώρας εξαγωγής	14
2.1 Ανάλυση χώρας της Γερμανίας	17
2.2 Η γερμανική αγορά jeans	18
2.3 Ανταγωνισμός	20
2.4 Πρόσβαση στην αγορά	21
2.5 Πωλήσεις των γερμανικών λιανικών επιχειρήσεων	22
3.1 Η οικονομική κατάσταση της Ελλάδας	24
3.2 Η Ελληνική αγορά jeans	25

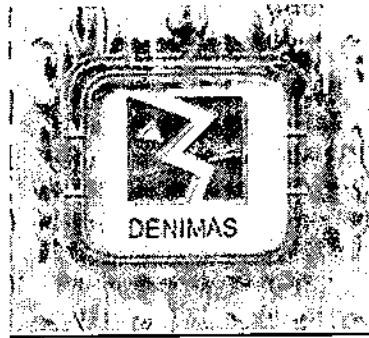
	<b>σελ.</b>
3.3 Ανταγωνισμός	29
3.4 Πρόσβαση στην Ελληνική αγορά	32
3.5 Διαφήμιση	33
3.6 Κανάλια Διάθεσης των Προϊόντων του Κλάδου	35

## ΜΕΡΟΣ Δ: Στρατηγική

### -Διεθνής πολιτική δήλωση

1. Κίνητρα για εξαγωγή	36
2α. Στόχοι με την εξαγωγή στη Γερμανία	38
2β. Στόχοι με την εξαγωγή στην Ελλάδα	38
3. Διεθνής στρατηγική	39
4. Διεθνής επέκταση	40
5. Τυποποίηση	41
6. Χώρα-κάλυψη αγοράς	41
7. Λειτουργικό σχέδιο εξαγωγής	42
-Σχέδιο προϊόντων	45
-Διανομή	46
-Διεθνείς εμπορικοί κανόνες (Incoterms)	50
-Χαρακτηριστικά προϊόντων	51
-Μεταφορά	51
-Σχέδιο τιμολόγησης - Τιμή	51
-Κέρδος	53
-Όροι πληρωμής	53

	<b>σελ.</b>
-Πρωθητικό σχέδιο	54
-Στρατηγική ICT	55
8. Σχέδιο συντονισμού	57
9. Πρόγραμμα Δράσης	60
10.Συμπεράσματα	61
- Παράρτημα	
- Πηγές	



## Μέρος Α: Εισαγωγή

### **1 Εισαγωγή**

Η Χριστίνα Στασινοῦ και ο Απόστολος Γκούντας ως σπουδαστές στο τμήμα Λογιστικής του Τ.Ε.Ι. Πατρών έχουν αναλάβει την συγγραφή πτυχιακής εργασίας με θέμα την μελέτη και ανάπτυξη ενός σχεδίου εξαγωγής (export plan) μίας εικονικής επιχείρησης, της Denimas. Το πρώτο μέρος της εργασίας πραγματοποιήθηκε στο πανεπιστήμιο του Windesheim στην Ολλανδία στα πλαίσια του προγράμματος Erasmus. Το δεύτερο μέρος που έγινε στην Ελλάδα, θα ολοκληρώσει την εργασία με σύγκριση ανάμεσα στην επιλεγμένη αρχικά χώρα εξαγωγής και την Ελλάδα. Έτσι λοιπόν είμαστε υπεύθυνοι για τη βελτίωση της κατάστασης της Denimas, μιας επιχείρησης παραγωγής jeans. Σε αυτό το πλαίσιο, θα επιθυμούσαμε να αυξήσουμε τις πωλήσεις και τα κέρδη της επιχείρησης με την επέκταση των ομάδων-στόχων και φυσικά των τομέων εξαγωγής και έπειτα να επιτύχουμε την εξαγωγή σε νέες αγορές. Γι' αυτόν το λόγο πρέπει να δημιουργήσουμε ένα σχέδιο εξαγωγής.

## **2 Συνοπτική περιγραφή της επιχείρησης**

Εδώ και μερικά χρόνια η Denimas είναι μια επιχείρηση, η οποία παράγει και πωλεί δύο είδη jeans: τα B-Wear και A-Wear. Το A-Wear είναι καλύτερης ποιότητας και πιο ακριβό. Το B-Wear πωλείται στην εθνική και διεθνή αγορά ενώ το A-Wear πωλείται μόνο στην εθνική αγορά. Η προτεραιότητα της επιχείρησης είναι να παράγει ποιοτικά jeans και να ικανοποιήσει τις καταναλωτικές ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών.

Η επιχείρηση βρίσκεται στις Κάτω Χώρες. Έτσι η Denimas ανήκει σε ένα έθνος με μεγάλη εμπειρία στο εμπόριο, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται από αυτόν τον ανοικτό, ανεκτικό, καινοτόμο, ομαδικό πολιτισμό.

Η Denimas είναι μία μικρομεσαία επιχείρηση που αποτελείται από τμήματα όπως το τμήμα μάρκετινγκ και το τμήμα πωλήσεων. Κατά την έναρξη υπάρχουν 3 μονάδες παραγωγής. Η επιχείρηση αγοράζει την πρώτη ύλη παραγωγής (βαμβάκι) από τις Κάτω Χώρες και τις Ηνωμένες Πολιτείες (εάν το βαμβάκι δεν χρησιμοποιηθεί, αποθηκεύεται σε μια αποθήκη εμπορευμάτων). Ο προγραμματισμός παραγωγής βασίζεται στις αναμενόμενες πωλήσεις. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επενδύσει στην έρευνα και ανάπτυξη (research and development) και στην έρευνα μάρκετινγκ. Επιπλέον, η Denimas μπορεί να εκτιμήσει την ποιότητα του προσωπικού της χάρη στον δείκτη προσωπικού.

Σε αυτήν την χρονική περίοδο, η επιχείρηση Denimas περνά από μια δύσκολη κατάσταση. Εντούτοις, η σύγχρονη αγορά jeans αλλάζει συνεχώς κάτι το οποίο προσφέρει αρκετές ευκαιρίες για την επιχείρηση έτσι ώστε να βελτιώσει την τρέχουσα κατάσταση.

### **3 Περιληπτική Έκθεση**

Η επιχείρηση Denimas έχει αποφασίσει να συμμετέχει στις διεθνείς δραστηριότητες κάνοντας εξαγωγές. Η ακόλουθη έκθεση θα καλύψει τις πιθανότητες, τις ανάγκες και τη δυνατότητα της επιχείρησης να διεθνοποιηθεί καθώς επίσης και την διεθνή στρατηγική που θα ακολουθήσει. Επιπλέον θα εντοπίσει την καταλληλότερη αγορά για να εξάγει, καθώς και τους τρόπους και όρους σύμφωνα με τους οποίους θα εξυπηρετήσει αυτήν την αγορά όσο το δυνατόν καλύτερα (π.χ. όλες οι βασικές αποφάσεις μάρκετινγκ, ο προγραμματισμός, και η στρατηγική).

Αυτό το σχέδιο πρόκειται να παρέχει σε μας όλες τις πληροφορίες που χρειαζόμαστε προκειμένου να δημιουργηθεί ένα επιτυχές προϊόν στη διεθνή αγορά που θα παραχθεί και θα διανεμηθεί από την Denimas. Η επιχείρηση έχει ως κίνητρο το ίδιο το προϊόν της. Τα jeans είναι ένας διάσημος τρόπος ντυσίματος που έχει παραχθεί και έχει πωληθεί για πολλά έτη. Είναι λίγο πολύ πάντα στη μόδα και μπορεί να φορεθεί από όλες τις ηλικίες σε όλο τον κόσμο. Η επιχείρηση θέλει να επεκτείνει το μερίδιό της στην ντόπια και διεθνή αγορά. Συγχρόνως θέλει (μεσομακροπρόθεσμα) να αυξήσει τα κέρδη της και να γίνει μια από τις επιτυχήστερες επιχειρήσεις στην αγορά.

Η στρατηγική μας πρέπει να είναι σύμφωνη με τους στόχους μας. Θα μας παρέχει τις οδηγίες που χρειαζόμαστε για να επιτύχουμε τους στόχους μας. Η καλύτερη στρατηγική για την επιχείρησή μας είναι μια στρατηγική αύξησης. Αυτό σημαίνει ότι θα συγκεντρώσουμε τις προσπάθειές μας στην αύξηση του αριθμού των πωλήσεων και στην αύξηση των τύπων των προϊόντων μας.

Η Denimas είναι μια επιχείρηση με μεσαίου μεγέθους προϋπολογισμό. Τα κέρδη της μπορούν να φθάσουν ή να ξεπεράσουν τα 250.000 ευρώ κάθε τρίμηνο. Κατά συνέπεια είναι δυνατό να ξοδευτούν μάλλον μεγάλα ποσά (παραδείγματος χάριν 30.000 ευρώ για διαφήμιση, 20.000 για έρευνα και ανάπτυξη, και 10.000 για κατάρτιση προσωπικού.)





## Μέρος Β: Διεθνοποίηση

Αρχικά η Denimas πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες, τις δυνατότητες και τις πιθανότητες να επεκταθούν οι δραστηριότητές της διεθνώς. Κατόπιν, η επιχείρηση θα αναλύσει το περιβάλλον της.

Σήμερα οι ευκαιρίες για πραγματοποίηση εξαγωγής είναι παντού επειδή οι διεθνείς αγορές έχουν γίνει πολύ ανοιχτές. Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες διεξάγεται το διεθνές εμπόριο είναι ευνοικότερες από ποτέ και για μερικά προϊόντα η εξαγωγή μπορεί να αποβεί πολύ κερδοφόρα. Στην περίπτωση μας η επιχείρησή παράγει και πωλεί jeans. Το μέγεθος των προτερημάτων και των εγκαταστάσεων της επιχείρησης είναι αρκετό για να γίνει προσπάθεια εξαγωγής. Τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας αποτελούνται από τις κτιριακές εγκαταστάσεις που εκτιμούνται γύρω στο 1.500.000 ευρώ και από τρεις μονάδες παραγωγής αξίας 600.000 ευρώ. Το κύριο πλεονέκτημα είναι ότι η επιχείρηση έχει ικανότητα απεριόριστης αποθήκευσης. Επομένως μπορεί να αγοράσει βαμβάκι όταν οι τιμές είναι χαμηλές ή να παράγει jeans και έπειτα να τα αποθηκεύει. Αφ' ετέρου η αποθήκευση έχει ένα κόστος 0,20 ευρώ ανά Jean. Οι ικανότητες παραγωγής της Denimas είναι μεταβλητές και κυρίως βασισμένες στον αριθμό εργαζομένων που απασχολούνται κάθε τρίμηνο. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τις δυνατότητες παραγωγής της εταιρείας:

Ώρες παραγωγής	80	160	240	320	400	480
Αριθμός εργατών	4	5	6	7	8	9
Μον. Παραγ. A-Wear	1325	2660	3995	5330	6665	8000
Μον. Παραγ. B-Wear	1675	3340	5005	6670	8365	10000

Τρεις ακόμη ενέργειες που μπορούν να βοηθήσουν την εξαγωγή του προϊόντος μας είναι πρώτον, η δημιουργία ενός τμήματος έρευνας και ανάπτυξης (R&D), δεύτερον η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου και του E-banking, και τρίτο και σημαντικότερο η διαφήμιση του προϊόντος. Όλες αυτές οι ενέργειες είναι αρχικά υπό μελέτη και καθώς ο χρόνος περνάει (μετά από το πρώτο έτος) μπορούν να αρχίσουν να εφαρμόζονται και να εκτιμηθεί το πραγματικό τους κόστος και όφελος .

Τα jeans δεν είναι δύσκολο να εξαχθούν ούτε και είναι ένα άγνωστο προϊόν για τις περισσότερες αγορές στον κόσμο. Σχεδόν παντού οι άνθρωποι όλων των ηλικιών φορούν jeans και ειδικά οι νέοι. Η αγορά-στόχος των πιθανών πελατών είναι αρκετά μεγάλη για να επιτύχουμε καλές πωλήσεις. Το προϊόν πρέπει να είναι "στην μόδα", άνετο και να διαφέρει από τον ανταγωνισμό.

## **1 Εσωτερική ανάλυση**

### **1.1 Εσωτερική ανάλυση**

- πιο αποδοτική διαδικασία παραγωγής: Η Denimas είναι κάτοχος υψηλής τεχνολογίας ειδικευμένης στην παραγωγή jeans και επιτρέπει στην επιχείρηση να παράγει πιο ποιοτικά προϊόντα.

- αποδοτική υποδομή του ανθρώπινου δυναμικού: αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να έχει εξειδικευμένο και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό.

## **1.2 Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα**

- Γνώση των νέων τάσεων στον τομέα των jeans: Η Denimas έχει γνώση των αγορών, ειδικά με τα μέσα έρευνας της αγοράς που επιτρέπουν στην επιχείρηση να είναι στην κορυφή των μελλοντικών τάσεων.

- Καταρτισμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό: το προσωπικό εκπαιδεύεται στην εξαγωγή μέσω σεμιναρίων και είναι το καταλληλότερο για την παραγωγική διαδικασία. Χάρη σε αυτήν την γνώση, το προσωπικό παρακινείται και ενδιαφέρεται για τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Επιπλέον το προσωπικό είναι πρόθυμο να φροντίσει την ποιότητα και θέλει "0% σφάλματα".

- Απεριόριστη χωρητικότητα με προσεκτική επέκταση της παραγωγής

- Απεριόριστη ικανότητα αποθήκευσης χωρίς μείωση της ποιότητας: αυτό το πλεονέκτημα επιτρέπει στην επιχείρηση να αγοράζει όταν οι όροι είναι ευνοϊκοί αλλά η επιχείρηση πρέπει ακόμα να δώσει προσοχή στις δαπάνες αποθήκευσης .

- Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης: αυτό το τμήμα μπορεί να αυξήσει τις δυνατότητες παραγωγής και τις ιδιότητες των νέων προϊόντων καθώς επίσης και να προβλέψει τις νέες τάσεις.

- Ειδικευμένη αντιπροσωπεία: Η Denimas μπορεί να υπογράψει μια σύμβαση με μια ειδικευμένη αντιπροσωπεία που θα παρέχει στην επιχείρηση πληροφορίες ειδικά για τις χώρες όπου πρόκειται να εξάγουν τα προϊόντα τους.

- Ολλανδία εμπορική χώρα: η Denimas ανήκει σε ένα έθνος με μεγάλη εμπειρία στο εμπόριο, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται από αυτόν τον ανοικτό, ανεκτικό, καινοτόμο, ομαδικό πολιτισμό.

### **1.3 Τεχνολογία**

Η επιχείρηση Denimas παράγει και πωλεί jeans. Προκειμένου να παραχθούν τα jeans με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, η επιχείρηση χρησιμοποιεί νέο εξοπλισμό και μηχανήματα που χρησιμοποιούν προηγμένη τεχνολογία. Σύμφωνα με τον προϋπολογισμό της, η επιχείρηση επενδύει σε νέο εξοπλισμό και μηχανήματα κάθε έτος. Επιπλέον, το προσωπικό τους εκπαιδεύεται για να χρησιμοποιήσει αυτήν την "τεχνολογία" με τον καλύτερο τρόπο.

### **1.4 Θέση στην αγορά**

Αυτή τη στιγμή, η Denimas έχει την θέση της στην Ολλανδική αγορά. Το μερίδιό της ανέρχεται στο 16% της συνολικής αγοράς. Εντούτοις, η Denimas περνά από μια δύσκολη κατάσταση και πρέπει να υπερνικήσει μερικά οικονομικά προβλήματα. Η εξαγωγή θα φέρει βεβαίως μερικές δυνατότητες στην επιχείρηση να βελτιώσει την τρέχουσα θέση της.

## **2 SWOT Ανάλυση**

Προκειμένου να εξάγει με τον καλύτερο τρόπο, η Denimas πρέπει να γνωρίζει ποια είναι η θέση της τώρα, ποιες είναι οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της, καθώς και τι ευκαιρίες έχει και τι απειλές υπάρχουν.

### **Δυνατότητες:**

- Παραγωγή και πώληση από την ίδια την εταιρία
- Πώληση στην εθνική και διεθνή αγορά
- Πληροφόρηση για την αγορά μέσα από τις έρευνες μάρκετινγκ
- Δυνατότητα να επεκταθεί η παραγωγική ικανότητα
- Δυνατότητα ενημέρωσης και κατάρτισης των υπαλλήλων και των υπευθύνων για μεγαλύτερη αποδοτικότητα
- Απεριόριστη δυνατότητα αποθήκευσης
- Ευνοϊκές αγοραστικές συμφωνίες
- Δυνατότητα να επενδύσει στην έρευνα και ανάπτυξη (R&D)
- Ιδιοκτησία πολλών κτηρίων
- Περιορισμένος χρόνος μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης
- Ποιότητα των προϊόντων

### **Αδυναμίες:**

- Μεγάλος μέσος χρόνος κράτησης των αποθεμάτων
- Κρίσιμη οικονομική κατάσταση
- Η μέγιστη παραγωγή ανά παραγωγική μονάδα είναι προς στιγμήν περιορισμένη.
- Μεγάλος χρόνος αναμονής πληρωμής από τους πελάτες
- Περιορισμένη σειρά προϊόντων

## **Κύριες ιδέες:**

Η Denimas έχει πολλά ισχυρά σημεία. Εκτός από το να γνωρίζει τις καταναλωτικές απαιτήσεις χάρη στις έρευνες αγοράς, αυτή η επιχείρηση έχει επίσης τη δυνατότητα να επενδύσει στην έρευνα και ανάπτυξη προκειμένου να αυξηθούν οι δυνατότητες παραγωγής και να παραχθούν καλύτερα νέα προϊόντα.

Αυτή η διεθνής επιχείρηση στοχεύει στο να δώσει μια σημαντική θέση στο προσωπικό. Οι υπάλληλοι μπορούν να εκπαιδευτούν και την καταρτιστούν πάνω στο αντικείμενό τους.

Επειδή η Denimas παράγει και πωλεί τα προϊόντα της, δεν υπάρχουν πολλοί μεσάζοντες και βήματα μέχρι να φτάσει το τελικό προϊόν στους πελάτες κάτι το οποίο είναι ένα πλεονέκτημα από άποψη τιμής, κόστους και χρόνου. Η Denimas είναι επίσης ικανή να αποθηκεύσει σημαντικές ποσότητες χωρίς μείωση της ποιότητας. Αυτό το πλεονέκτημα επιτρέπει στην επιχείρηση να αγοράζει όταν οι όροι φαίνονται να είναι ευνοϊκοί. Εντούτοις η επιχείρηση πρέπει να πληρώσει για την αποθήκευση το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές δαπάνες. Μια άλλη αρνητική πτυχή είναι ότι ο ένας από τους τρεις πελάτες δεν πληρώνει το λογαριασμό του μέχρι το επόμενο τρίμηνο. Αυτή η καθυστέρηση μπορεί να βελτιωθεί (ο μέσος χρόνος της πληρωμής πρέπει να είναι 30 ημέρες). Η τελευταία αδυναμία είναι ότι η Denimas παράγει μόνο δύο είδη jeans A-WEAR και B-WEAR.

## **Ευκαιρίες:**

- Ολλανδία εμπορική χώρα
- Μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- Δυνατότητα εξαγωγής
- Αλλαγές στην αγορά jeans
- Αλλαγές στη μόδα
- Ο ρόλος του δείκτη προσωπικού
- E-business & ηλεκτρονικό εμπόριο

## **Απειλές:**

- Να βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα των προϊόντων της
- Κίνδυνος να μην αναγνωριστεί στην αγορά
- Μετατόπιση από τους ανταγωνιστές
- Ιδιαίτερα ανταγωνιστική η Γερμανική και Ελληνική αγορά ένδυσης
- Διακύμανση της ισοτιμίας του US \$

## **Κύρια σημεία:**

Οι Κάτω Χώρες είναι χαρακτηριστικό εμπορικό έθνος με μια εμπειρία βάθους στο εμπόριο: είναι μια από τις δώδεκα κορυφαίες εμπορικές χώρες στον κόσμο. Οι Ολλανδικές εξαγωγές αυξάνονται και το 75% της εξαγωγής τους είναι στην ΕΕ κυρίως στο Βέλγιο, τη Γερμανία και άλλες δυτικοευρωπαϊκές χώρες. Επιπλέον υπάρχουν δυνατότητες προκειμένου να αυξηθούν οι εξαγωγές. Σαν μέλος της ΕΕ, οι Κάτω Χώρες (και έπειτα οι ολλανδικές επιχειρήσεις) εφαρμόζουν τους κανόνες και τις οδηγίες της ΕΕ για παράδειγμα τα πρότυπα προϊόντων και η διαδικασία έγκρισης πιστοποίησης (επιπλέον οι χώρες μπορούν να έχουν μερικά πρότυπα εθνικών προϊόντων). Αυτή η τυποποίηση διευκολύνει την πρόσβαση σε άλλες αγορές της ΕΕ.

Μια άλλη ευκαιρία είναι οι αλλαγές και οι νέες τάσεις στην αγορά jeans (βλ. την εξωτερική ανάλυση) καθώς επίσης και το ηλεκτρονικό εμπόριο. Μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου, η επιχείρηση μπορεί να προάγει τα προϊόντα της και να αυξήσει τις πωλήσεις της.

Όσον αφορά το δείκτη προσωπικού, αυτός μας δείχνει την ποιότητα της διοίκησης του προσωπικού. Αυτός ο δείκτης μπορεί να συσχετιστεί και να συγκριθεί με τους δείκτες των ανταγωνιστών. Έτσι είναι μια ευκαιρία για την Denimas να αξιολογήσει τη διαχείρισή της.

Η επιχείρηση πρέπει να βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα των προϊόντων της προκειμένου να ικανοποιηθούν οι καταναλωτές και για να μην χάσει μερίδιο της αγοράς.

Είναι επίσης σημαντικό ότι η Denimas συμμετέχει στις εκθέσεις, επιδείξεις προκειμένου να αναγνωριστεί και να μαθευτεί καλά από τους καταναλωτές και από τους ανταγωνιστές. Επιπλέον, η επιχείρηση μπορεί κατ' αυτό τον τρόπο να ανταλλάξει απόψεις και εμπειρίες. Μια άλλη απειλή για την επιχείρηση είναι οι ανταγωνιστές της. Για παράδειγμα περίπου 90 διαφορετικά εμπορικά σήματα ανταγωνίζονται στη Γερμανία και μόνο περίπου 15 αναμένεται να επιζήσουν μακροπρόθεσμα. Επιπλέον μερικοί ανταγωνιστές μπορούν να γίνουν ανταγωνιστικότεροι (επειδή θα πληρώσουν λιγότερο για τους μισθούς και τις αμοιβές). Τέλος, η Denimas πρέπει να δώσει προσοχή στη διακύμανση του δολαρίου κατά την αγορά βαμβακιού ή οποιωνδήποτε πρώτων υλών ή προϊόντων.



### 3 Εξωτερική ανάλυση

#### **Εξελίξεις και τάσεις στον τομέα και στην αγορά.**

Το παγκόσμιο εμπόριο υφασμάτων-ρούχων είναι το τρίτο σε σειρά μετά από αυτό των ηλεκτρονικών και των αυτοκινήτων και φθάνει σε 147 εκατομμύρια δολάρια για τα υφάσματα (νήματα) και 195 εκατομμύρια δολάρια για τον ιματισμό στις εξαγωγές το 2001. Οι εξαγωγές σε αυτό τον τομέα έφτασαν τα 350 εκατομμύρια δολάρια για το 2002, περίπου 6% του παγκόσμιου εμπορίου.

Μετά από τα τρόφιμα, η ενδυμασία είναι η δεύτερη πιο σημαντική ανθρώπινη ανάγκη. Αυτός ο τομέας διαδραμάτισε έναν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη όλων των βιομηχανικών χωρών μέχρι σήμερα. Σύμφωνα με μερικές προβλέψεις, θα υπάρξει αύξηση της κατανάλωσης για καλύτερα προϊόντα στην Ευρώπη. Οι καταναλωτές ψάχνουν επίσης την ποιότητα, την εξυπηρέτηση και το στυλ. Όσον αφορά τις ανερχόμενες χώρες, θα προσπαθήσει να κερδίσει ένα μεγάλο στοίχημα δηλαδή να ντύσει τη μέση κατηγορία ειδικά στην Κίνα και την Ινδία λόγω του μεγέθους τους και του δυναμισμού τους.

Αυτήν την περίοδο, η αγορά jeans αλλάζει: δεν εξουσιάζεται πλέον από τα μεγάλα εμπορικά σήματα και μια νέα έννοια, τα jeans υψηλής-ραπτικής, μπορούν να προστεθούν σε αυτόν τον τομέα. Επιπλέον, οι γυναίκες ακολουθούν πιο νεανικές τάσεις μόδας και αυξάνουν την πιθανή ομάδα-στόχο για τα jeans.



## Μέρος Γ: Ανάλυση της χώρας

Σε αυτό το μέρος, η Denimas πρόκειται να επιλέξει και να αναλύσει την καταλληλότερη χώρα για να εξάγει το προϊόν της.

### **1 Επιλογή της χώρας εξαγωγής**

Η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει διάφορες αγορές στο εξωτερικό και να επιλέξει τελικά μια χώρα-στόχο. Οι δραστηριότητες πρέπει να αρχίσουν βαθμιαία και αφού εξεταστούν τα αποτελέσματα των προηγούμενων ενεργειών. Αποφασίσαμε να αποκλείσουμε από την έρευνα μας χώρες που ανήκουν σε άλλα μέρη του πλανήτη όπως τις ΗΠΑ, Αφρική, Ασία αρχικά επειδή οι δαπάνες της μεταφοράς και οι φόροι θα είναι υψηλοί και αφετέρου γιατί οι αγορές είναι άγνωστες σε μας καθώς επίσης και οι πολιτισμοί τους. Προτιμάμε να εστιάσουμε την έρευνα μας στην Ευρώπη και τις χώρες που είναι παρόμοιες με τις Κάτω Χώρες. Μετά από μια έρευνα που περιλαμβάνει τον πληθυσμό, το ΑΕΠ, ΑΕΠ κατά κεφαλήν και άλλες πληροφορίες καταλήξαμε σε τέσσερα πιθανά έθνη: Βέλγιο, Γερμανία, Γαλλία, και Ισπανία:

	<b>Βέλγιο</b>	<b>Γερμανία</b>	<b>Γαλλία</b>	<b>Ισπανία</b>
Δίκτυο μεταφορών	Καλό	Καλό	Καλό	Καλό
Πολιτική Κατάσταση	Θετική	Θετική	Θετική	Αρνητική
Πολιτιστικές επιρροές	Ναι	Όχι	Όχι	Ναι
Γεωγραφία	Γείτονας	Γείτονας	Γείτονας	Αρκετά πιο μακριά
Τεχνολογία	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
Ξένο περιβάλλον	καμία επιρροή	καμία επιρροή	Όχι τόσο μεγάλο μέρος	όχι τόσο μεγάλο μέρος
Χρήστες Διαδικτύου *1	30	20	13	10
Ιδιωτική κατανάλωση ανά κεφαλήν *2	12.738	13.243	11.625	10.263
ΑΕΠ κατά κεφαλήν	29.2	26	26.2	21.2
Ποσοστό αύξησης ΑΕΠ	0,7%	0,2%	1,2%	2%
Πληθυσμός	10.289.088	82.398.326	60.180.529	40.217.413

\* 1: ανά 1.000 κατοίκους \* 2: χρήση τρέχοντος PPPs (ισοτιμίες αγοραστικής δύναμης)

Μετά από σύγκριση όλων των πληροφοριών που έχουμε για αυτές τις χώρες καταλήξαμε ότι η καλύτερη για να εξάγουμε το προϊόν μας είναι η **Γερμανία**.

## **Γιατί:**

Όσον αφορά τις άλλες χώρες, δεν επιλέξαμε την Ισπανία λόγω του μικρότερου ΑΕΠ, του ΑΕΠ κατά κεφαλήν και επίσης λόγω της πολιτικής κατάστασης και των εθνικών διαφορών που επικρατούν στο εσωτερικό της χώρας (τρομοκρατία, διάσπαση, μη ομοεθνής λαός). Ένα επιπλέον μειονέκτημα είναι ότι η Ισπανία είναι η χώρα που είναι στη μεγαλύτερη απόσταση από τις Κάτω Χώρες και το σύστημα διανομής δεν είναι το καλύτερο.

Το Βέλγιο ήρθε δεύτερο λόγω του πολύ υψηλού ΑΕΠ κατά κεφαλήν και του άριστου συστήματος μεταφορών και διανομής. Αλλά ο μικρός πληθυσμός (10.289.088) με το μικρότερο ποσοστό ηλικίας μεταξύ 15-64 ετών μας έκανε να το αποκλείσουμε επειδή αυτό θα μειώσει τον αριθμό των πελατών εντυπωσιακά, έναντι της Γερμανίας.

Τελικά απορρίψαμε τη Γαλλία λόγω της μικρής ιδιωτικής κατανάλωσης κατά κεφαλήν που δεν είναι τόσο υψηλή όσο στη Γερμανία και λόγω του Διαδικτύου που χρησιμοποιείται πιο πολύ στη Γερμανία. Ο πληθυσμός είναι επίσης μικρότερος απ' ό,τι στη Γερμανία. Επιπλέον οι γαλλικές εισαγωγές των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων (συμπεριλαμβανομένης της ενδυμασίας, των τεχνικών κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων και των λευκών ειδών) κυρίως προέρχονται από τις ευρωπαϊκές χώρες. Το 2003, οι κύριοι προμηθευτές ήταν: Ιταλία (16,62 %), Γερμανία (7,68 %), Βέλγιο (7,38 %), Κίνα (7,12 %) και Τουρκία (5,69 %). Αυτός σημαίνει μεγάλος ανταγωνισμός, κάτι το οποίο συμβαίνει και στη Γερμανία αλλά μια τόσο σοφιστική αγορά σαν τη Γαλλική δεν είναι το ίδιο προσβάσιμη και αυτό μπορεί να αποβεί μοιραίο για ένα νέο προϊόν.

## 2.1 Ανάλυση χώρας της Γερμανίας

Από το 1992 ως το τέλος του 1999, ο γερμανικός τομέας του ιματισμού γνώρισε μια μακροχρόνια υποχώρηση. Κατόπιν το 2000 η αγορά ιματισμού μεγάλωσε και πρέπει να συνεχίσει να αυξάνεται έως ότου φτάσει τα 91,07 δισεκατομμύρια DM για τις λιανικές πωλήσεις το 2004. Το μερίδιο ιματισμού και υποδημάτων των συνολικών εξόδων μιας οικογένειας έχει μειωθεί από 7,9% το 1991 σε 6,5% το 1999 και αναμένεται να αυξηθεί.

Η Γερμανία είναι μια από τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές αγορές εξαγωγών που εκτιμάται σε 17 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ το 2001. Οι προτιμήσεις των καταναλωτών τείνουν προς περιστασιακές μόδες (casual, sport ντύσιμο), μια κίνηση που ωφελεί τους νέους λιανοπωλητές, τους κατασκευαστές jeans και ακόμη τους μεγάλους προμηθευτές αθλητικών προϊόντων που έχουν επεκταθεί στον τομέα της μόδας.

Τα μεμονωμένα casual ρούχα, όπως τα jeans, πουκάμισα και μπλούζες, έχουν ωφεληθεί από την τάση προς το πιο καθημερινό ντύσιμο. Τα jeans σε όλες τις κατηγορίες τιμών παρουσιάζουν τις μεγαλύτερες πωλήσεις. Αντίθετα με άλλους τομείς ενδυμασίας οι οποίοι παρουσίασαν μείωση, η αγορά jeans παρουσίασε λογική αύξηση 2% το 2001. Ακόμα, η αγορά jeans αναπτύσσεται ικανοποιητικά και οι αναλυτές αναμένουν τις ετήσιες αυξήσεις αγοράς μόνο 1,5% μέχρι το έτος 2005.

Αυτή τη στιγμή, τα jeans είναι δημοφιλέστερα από ποτέ. Σε ολόκληρη την Ευρώπη, δεν θεωρούνται ένα μοντέρνο είδος ντυσίματος μόνο για νέους αλλά τα jeans φοριούνται επίσης από μεγαλύτερης ηλικίας ανθρώπους (π.χ. επιχειρηματίες, δημοσιογράφοι), ειδικά κατά τη διάρκεια επιχειρησιακών ταξιδιών.

Στη Γερμανία, τα jeans που αναγνωρίζονται ιδιαίτερα είναι αυτά που φέρουν αμερικάνικα εμπορικά σήματα και οι πελάτες είναι πρόθυμοι και ικανοί να πληρώσουν μέχρι 85 δολάρια ΗΠΑ ή και περισσότερα για ένα καινούριο ζευγάρι jeans. Μια Αμερικάνικη εικόνα είναι το κλειδί για την επιτυχία. Γι' αυτό πολλά κύρια εμπορικά σήματα πωλούνται με τη βοήθεια ενός Αμερικάνικου προφίλ.

Η επιλογή μας έχει γίνει και είναι η Γερμανία. Έχει το μεγαλύτερο ΑΕΠ και κατά κεφαλήν εισόδημα και επίσης τον μεγαλύτερο πληθυσμό. Αυτή η αγορά επεκτείνεται (η ένδυση jeans είναι πολύ δημοφιλής και οι ομάδες-στόχοι αυξάνονται) όπως και το μερίδιο ιματισμού και υποδημάτων των συνολικών εξόδων μιας οικογένειας. Στον ακόλουθο πίνακα μπορούμε να δούμε ότι οι εισαγωγές jeans αυξάνονται, και η τοπική παραγωγή είχε μια μικρή μείωση.

## **2.2 Η γερμανική αγορά jeans (σε δισεκατομμύρια αμερικανικά δολάρια)**

	2001	2002	2003	Κατ' εκτίμηση μέσο ποσοστό αύξησης (τοις εκατό)
Αγορά εισαγωγών	2.450	2.550	2.600	+ 1,5%
Τοπική παραγωγή	90	80	85	
Εξαγωγές	75	70	74	
Συνολική αγορά	2.465	2.560	2.611	+ 1,5%
Εισαγωγές από τις ΗΠΑ	122	125	130	+ 1,5%

2002 μερίδιο αγοράς εισαγωγών: Ηνωμένες Πολιτείες: 5% Ευρωπαϊκή Ένωση: 40% Ασία και βόρεια Αφρική: 55%

Η συνολική αξία της Γερμανικής αγοράς jeans ανήλθε σε 2,65 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ το 2002. Τα jeans έχουν ωφεληθεί από τις τάσεις τις μόδας και ανεξάρτητα από την τιμή παρουσιάζουν τις μεγαλύτερες πωλήσεις. Η ένδυση jean παρουσίασε λογική αύξηση 2% το 2001 και το 2002, 64 εκατομμύρια κομμάτια jeans πωλήθηκαν στη Γερμανία (42 εκατομμύρια πωλήθηκαν σε άνδρες και 22 εκατομμύρια σε γυναίκες). Εντούτοις, η αγορά θα αυξάνεται μόνο 1 με 1,5% κάθε έτος έως το 2005 σύμφωνα με τις εκτιμήσεις.

Τα φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα έχουν ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη γερμανική αγορά ενδυμασίας. Οι ετικέτες οι οποίες δείχνουν ότι τα υλικά κατασκευής είναι φιλικά προς το περιβάλλον γίνονται όλο και πιο σημαντικές και θα αποτελούν ένα βασικό παράγοντα για την αγορά ρούχων.

Σαν μέλος της ΕΕ, η Γερμανία και οι Κάτω Χώρες πρέπει να συμμορφωθούν με τους κανόνες και τις οδηγίες της ΕΕ που σημαίνει ότι οι ολλανδοί προμηθευτές εξαγουν χωρίς δασμούς στη γερμανική αγορά. Ωστόσο πρέπει να συμμορφωθούν με τους κανονισμούς κατασκευής ετικετών της ΕΕ (Textilkennzeichnungsgesetz) ακολουθώντας τους "όρους και τις διατάξεις του εμπορίου κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων" (Einheitskonditionen der Deutschen Textilwirtschaft) που καθορίστηκαν από τη γερμανική βιομηχανία και όλους τους τομείς του εμπορίου κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων και ιματισμού εκτός αν κάτι αλλάξει.

Η Γερμανία ακολουθεί το κοινό εξωτερικό δασμολόγιο, και σε πολλές περιπτώσεις, δεν υπάρχει δασμολόγηση με άλλα μέλη της Ένωσης. Ένας δασμός 14% επιβάλλεται στην ένδυση jeans (παντελόνια, σακάκια, πουκάμισα). Επιπλέον, ένας φόρος επί των πωλήσεων εισαγωγών 16% πρέπει να πληρωθεί στο συνολικό κόστος παραγωγής (αξία της αποστολής + του φορτίου + της ασφάλειας (c.i.f.) + δασμός, ο οποίος μεταφέρεται προς τον τελικό χρήστη ως φόρος προστιθέμενης αξίας). Το ποσοστό Φ.Π.Α ισχύει επίσης και για τα ενγχώρια κατασκευής προϊόντα.

### **2.3 Ανταγωνισμός**

Οι μεγαλύτεροι προμηθευτές ρούχων της Γερμανίας είναι κατά σειρά σπουδαιότητας: Κίνα, Τουρκία, Πολωνία, Ιταλία, Ρουμανία, Ινδία, Τσεχία, Ουγγαρία, Μπαγκλαντές, Ινδονησία, Σλοβακία, Κροατία, Βιετνάμ, Γαλλία, Μαρόκο, Πορτογαλία, οι Κάτω Χώρες και Βέλγιο-Λουξεμβούργο.

Η Ιταλία είναι κατά πολύ ο μεγαλύτερος προμηθευτής ρούχων από την ΕΕ προς την Γερμανία (1998: 1.658 εκατομμύρια Μάρκα) που ακολουθείται από τη Γαλλία (456 εκατομμύρια Μάρκα) Πορτογαλία (430 εκατομμύρια Μάρκα) οι Κάτω Χώρες (406 εκατομμύρια Μάρκα) και Βέλγιο-Λουξεμβούργο (324 εκατομμύρια Μάρκα). Η Μεγάλη Βρετανία ακολουθεί με προμήθειες αξίας 310 εκατομμυρίων Μάρκων, κάτω από το 1% του συνολικού μεριδίου αγοράς. (Όλα αυτά τα στοιχεία παρουσιάζουν τις τάσεις στη γερμανική αγορά. Πράγματι, η ιταλική μόδα επηρεάζει βαθειά τις τάσεις της ανδρικής μόδας ενώ η βρετανική έχει μια ισχυρή επιρροή στις νέες τάσεις μόδας για τις νεότερες ηλικίες.)



Αν και οι μεγαλύτερες Αμερικανικές φίρμες όπως Levi Strauss, Lee, και Wrangler έχουν ένα συνδυασμένο μερίδιο αγοράς στη Γερμανία περίπου 22%, οι πραγματικές εισαγωγές από τις Ηνωμένες Πολιτείες είναι χαμηλότερες. Τα περισσότερα από τα αμερικανικά jeans που πωλούνται στη Γερμανία δεν κατασκευάζονται στις Ηνωμένες Πολιτείες, για παράδειγμα η Levis κατασκευάζει στην Ευρώπη.

Σημαντικοί ανταγωνιστές για τα jeans προέρχονται από τη Γερμανία (Angels, Mustang), την Ιταλία (diesel) και την Ιαπωνία (Edwin). Μεγάλη πλειοψηφία των jeans με χαμηλή τιμή παράγεται στην Ασία και τη βόρεια Αφρική.

Από τα περίπου 90 διαφορετικά εμπορικά σήματα που είναι διαθέσιμα σήμερα στη Γερμανία, μόνο 15 από αυτά αναμένονται από τους αναλυτές να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα. Οι περισσότερες από τις αποκαλούμενες "ετικέτες εικόνας" αναμένονται να εξαφανιστούν μετά από δύο έως τρία έτη, με μόνο μερικές να παραμένουν ως αποδεκτά πρότυπα όπως το Levis, το Mustang, και το Lee.

Οι επιθετικές διαφημιστικές εκστρατείες είναι απαραίτητες κατά την προσπάθεια εισαγωγής στην αγορά και αν θέλουμε να κατακτήσουμε ένα αξιοπρεπές μερίδιο της. Τα κύρια εμπορικά σήματα στη γερμανική αγορά επανεπενδύουν περίπου 25% των ετήσιων πωλήσεών τους στις διαφημιστικές εκστρατείες.

#### **2.4 Πρόσβαση στην αγορά**

Εκτός από μια συνεχόμενη παρουσία στην αγορά, συμπεριλαμβανομένων και των συμμετοχών στις εμπορικές εκθέσεις, οι επιτυχείς εξαγωγείς θα πρέπει να καθιερώσουν ένα γραφείο πωλήσεων με αποθήκες στη Γερμανία. Η προμήθεια σε αυτόν τον

τομέα των προϊόντων κυμαίνεται γενικά μεταξύ 7-14% ανάλογα με τα επίπεδα των τιμών των εμπορευμάτων, του όγκου πωλήσεων και της βάσης πελατών.

## **2.5 Πωλήσεις των γερμανικών λιανικών επιχειρήσεων**

Κατηγορίες πωλήσεων	Συνολικές πωλήσεις δικτύου ανά κατηγορία πωλήσεων		Αριθμός επιχειρήσεων ανά κατηγορία πωλήσεων		Μέσες πωλήσεις ανά επιχείρηση (στα εκατομμύρια Δολ ΗΠΑ)
	Απόλυτο μέγεθος	Ποσοστό	Απόλυτο μέγεθος	Ποσοστό	
> 25 εκατομμύρια ή περισσότερα	11,354.5	38%	100	0,2%	113.55
12.5 - 25 εκατομμύρια	2,528.5	7%	107	0,2%	23.63
5 - 12,5 εκατομμύρια	2.346	8%	313	0,6%	7.5
2.5 - 5 εκατομμύρια	2,071.5	7%	610	1,3%	3.4
1 - 2,5 εκατομμύρια	3.075	10%	2.034	4,0%	1.51
0,5 - 1 εκατομμύρια	2.668	9%	3.881	7,6%	0,7
250.000 - 500.000	2,666.5	9%	7.638	15,0%	0,35
125.000 - 250.000	1.983	7%	11.146	21,8%	0,18
50.000 - 125.000	1.196	4%	14.301	28,0%	0,08
Μέχρι 50.000	346.5	1%	10.884	21,3%	0,03
Σύνολο	30,235.5	100%	51.014	100%	0,6

Αυτές είναι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν τις λιανικές πωλήσεις τους κυρίως με κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα και την ενδυμασία. Ο πίνακας δεν περιλαμβάνει τα πολυκαταστήματα και ταχυδρομικές παραγγελίες.

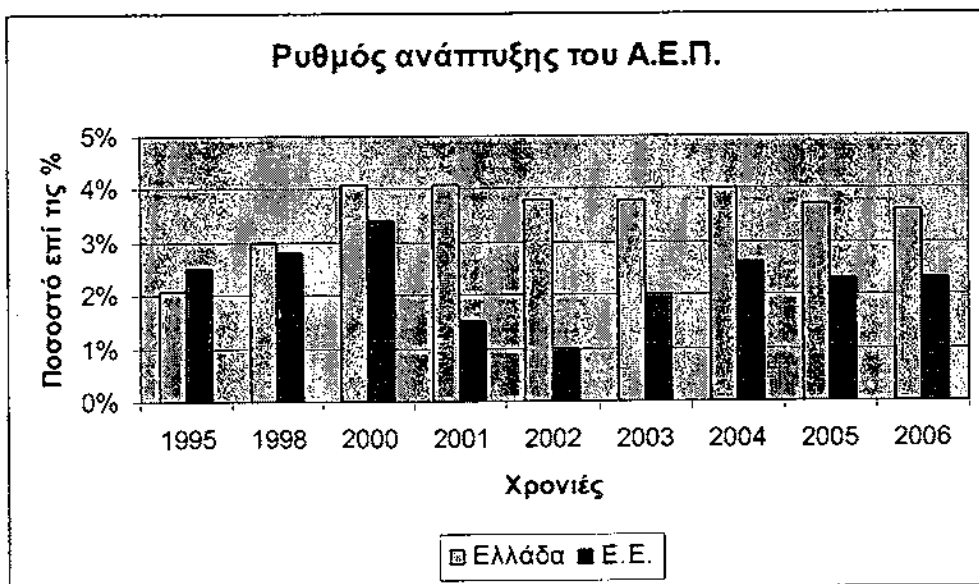
Η Γερμανία διαιρείται σε 16 περιοχές. Η υψηλότερη συγκέντρωση πληθυσμών είναι στο διαμέρισμα του North Rhine-Westphalia όπου το Dusseldorf είναι η πρωτεύουσα. Όπως είναι αναμενόμενο, η περιοχή της Westphalia είναι η μεγαλύτερη αγορά ρούχων της Γερμανίας. Δεν είναι ίσως τυχαίο ότι πέντε από τις κορυφές εννέα εταιρείες πώλησης ρούχων της Γερμανίας έχουν την έδρα τους εκεί. Πράγματι, σύμφωνα με μια έρευνα του 1998, 41,69% των συνολικών γερμανικών λιανικών πωλήσεων ιματισμού επιτεύχθηκαν από τις επιχειρήσεις με έδρα στο North Rhine-Westphalia.

Τελικά, φαίνεται ότι η Γερμανία είναι η μεγαλύτερη και πλουσιότερη αγορά ιματισμού της Ευρώπης. Αυτή η αγορά επεκτείνεται (τα jeans είναι πολύ δημοφιλή και οι ομάδες-στόχοι αυξάνονται) καθώς και το μερίδιο ιματισμού και υποδημάτων των συνολικών οικιακών εξόδων. Η Denimas θα πρέπει να συμμορφωθεί με τους κανόνες της ΕΕ επειδή η Γερμανία είναι μέλος της. Εντούτοις, η επιχείρηση πρέπει επίσης να αντιμετωπίσει έναν υψηλό ανταγωνισμό (ειδικά με τις καθιερωμένες μάρκες) και να έχει τις απαιτούμενες δεξιότητες μάρκετινγκ.

### 3.1 Η οικονομική κατάσταση της Ελλάδας

Η Ελληνική οικονομία τα τελευταία χρόνια βρίσκεται σε μια περίοδο άνθησης. Από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου του 2001, η Ελλάδα έγινε μέλος της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Ένωσης (Ο.Ν.Ε.), ένα χρόνο πριν από τη χρήση του Ευρωπαϊκού Νομίσματος EURO. Αυτό ήταν αποτέλεσμα σημαντικών αλλαγών στην οικονομική πολιτική και ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, κατά την διάρκεια των οποίων σύγκλινε με την οικονομική απόδοση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε εικονικούς και πραγματικούς όρους.

Με το ρυθμό αύξησης του Α.Ε.Π. να πλησιάζει το 4%, η αποδοτικότητα της Ελλάδος είναι μεγαλύτερη από τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στην πραγματικότητα η Ελλάδα συγκαταλέγεται στις πιο αποδοτικές οικονομίες της Ευρωζώνης και έχει γίνει κόμβος της Νοτιοανατολικής Ευρώπης προσφέροντας ένα σταθερό και υγιές οικονομικό περιβάλλον το οποίο καλύπτει τις ανάγκες των εταιρειών και των επενδυτών.



Επιλεγμένοι οικονομικοί δείκτες

	1996	1998	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
Π. σε τ.τ.	2,40%	3,10%	4,10%	3,80%	3,80%	4,00%	3,70%	3,60%
θωρητισμός	8,20%	4,70%	3,70%	3,90%	3,90%	3,20%	3,00%	2,90%
αποδοτικότητα εργασίας	8,10%	3,70%	0,90%	2,60%	2,30%	2,50%	2,30%	2,30%
Αποτέλεσμα Προϋπολογισμού	-7,40%	-2,50%	-1,20%	-1,10%	-0,90%	-0,40%	0,20%	0,60%
Ποσοστό εθνικά χρέη	111,30%	105,50%	107,00%	105,30%	100,20%	96,10%	92,10%	87,90%

\*:Υπουργείο Οικονομίας  
 προβλεψη συμφωνα με το ετος 2002 της Ε.Ε.

### **3.2 Η Ελληνική αγορά jeans**

Στην εποχή μας τα jeans είναι τόσο δημοφιλή όσο ποτέ άλλοτε. Απευθύνονται σε ένα ευρύ φάσμα πελατών στην αγορά, αφού έχει καθιερωθεί ως είδος ρουχισμού όχι μόνο από τα νεαρά άτομα, αλλά και από μεγαλύτερης ηλικίας άτομα ακόμα και στον χώρο εργασίας τους. Είναι ένα είδος ρουχισμού μέσα στη μόδα και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την συνεχόμενη αύξηση της ζήτησης του προϊόντος.

#### **Ζήτηση**

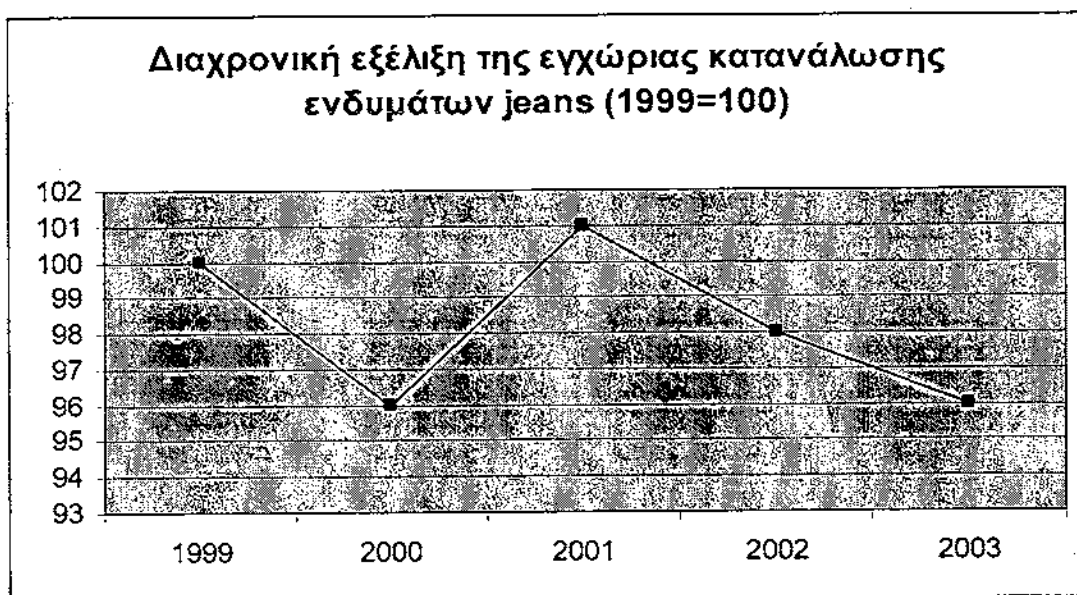
Το διαθέσιμο εισόδημα, η διαφήμιση, οι τάσεις της μόδας, καθώς και το μέγεθος και η σύνθεση του πληθυσμού είναι ορισμένοι από τους κυριότερους παράγοντες που επιδρούν στη ζήτηση των εν λόγω προϊόντων.

Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια στροφή του καταναλωτικού κοινού προς τα «επώνυμα» jean ενδύματα, γεγονός στο οποίο συμβάλει η διαφήμιση των προϊόντων σε συνδυασμό με την ταύτιση των νεώτερων σε ηλικία καταναλωτών με τα πρότυπα που προβάλλονται από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας.

Οι τάσεις της μόδας υπαγορεύουν τις όποιες αλλαγές στα σχέδια των jean ενδυμάτων, καθώς και στα υλικά που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή τους. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι, τα τελευταία χρόνια κυριάρχησαν στις προτιμήσεις των καταναλωτών jean ενδύματα, τα οποία ήταν διακοσμημένα με διάφορα υλικά.

Όσον αφορά στην τιμή, αυτή επηρεάζει τη ζήτηση των εξεταζόμενων προϊόντων, σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα, κυρίως όμως ως προς το είδος και την ποιότητα και σε μικρότερο βαθμό ως προς την ποσότητα των jean ενδυμάτων που αγοράζονται.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών της Ε.Σ.Υ.Ε. (Νοέμβριος 1998-Οκτώβριος 1999), τα ελληνικά νοικοκυριά δαπανούν κατά μέσο όρο €77,1 για έτοιμα ενδύματα μηνιαίως. Εξ αυτών, €29,2 (ποσοστό 37,9%) διατίθενται για την αγορά ανδρικών ενδυμάτων, ενώ €34,5 (ποσοστό 44,7%) προορίζονται για την αγορά γυναικείων ενδυμάτων και €13,4 (ποσοστό 17,4%) για την αγορά παιδικών ενδυμάτων.



## **Προσφορά**

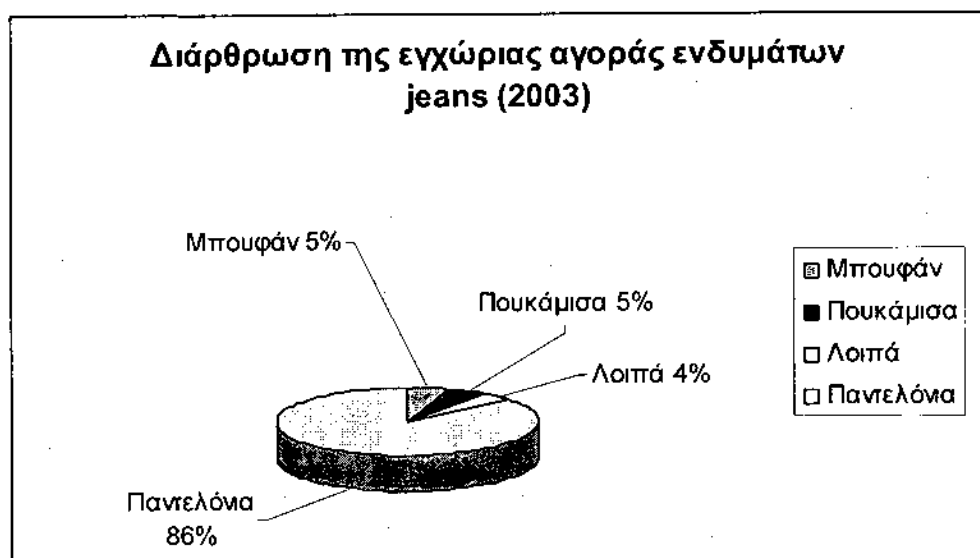
Ο κλάδος των jean ενδυμάτων αποτελείται από σχετικά μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, η πλειοψηφία των οποίων ανήκει στον ευρύτερο κλάδο της ένδυσης και καμία από αυτές δεν ασχολείται αποκλειστικά με την κατασκευή ή την εισαγωγή jean ενδυμάτων. Συγκεκριμένα, στον παραγωγικό τομέα δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις κυρίως μικρού ή μικρομεσαίου χαρακτήρα, ενώ στον εισαγωγικό τομέα δραστηριοποιούνται περισσότερες μεγάλου μεγέθους, οι οποίες εμπορεύονται προϊόντα με «πολυδιαφημισμένα» εμπορικά σήματα, σε κάποιες δε περιπτώσεις αποτελούν θυγατρικές ξένων κατασκευαστών.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αυξανόμενη διείσδυση στην αγορά λιανικής πώλησης jean ενδυμάτων από προμηθευτικές εταιρίες του κλάδου (κυρίως εισαγωγικές), οι οποίες δημιουργούν δικά τους καταστήματα. Τα τελευταία λειτουργούν σαν εταιρικά ή και με τη μέθοδο της δικαιόχρησης (franchising). Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα σημεία πώλησης που ιδρύουν εταιρίες του κλάδου έχουν τη μορφή των «shop in shop» εντός πολυκαταστημάτων.

## **Αγορά**

Η εγχώρια παραγωγή jean ενδυμάτων αυξήθηκε κατά 10% την περίοδο 2000-2001, ενώ παρουσίασε μείωση τα επόμενα δύο χρόνια (με μέσο ετήσιο ρυθμό 2,6%), διαμορφούμενη σε 4.600 χιλ. τεμάχια το 2003 από 4.700 χιλ. τεμάχια το 2002.

Η εγχώρια αγορά jean ενδυμάτων παρουσίασε σε γενικές γραμμές πτωτική τάση την περίοδο 1997-2003 (με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης 2,9%), διαμορφούμενη σε 4.700 χιλ. τεμάχια το 2003 από 4.800 χιλ. τεμάχια το 2002 και 4.950 χιλ. τεμάχια το 2001. Το μεγαλύτερο μέρος της κατανάλωσης για το 2003 καλύφθηκε από παντελόνια (περίπου 86%).



Σύμφωνα με εκτιμήσεις εκπροσώπων του κλάδου, η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση jean ενδυμάτων αναμένεται να παρουσιάσει περαιτέρω μείωση τη διετία 2004-2005, με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης της τάξης του 2% (σε ποσότητα).

Η εγχώρια παραγωγή jean ενδυμάτων προβλέπεται να συνεχίσει την πτωτική πορεία των προηγούμενων ετών, ενώ η εισαγωγή jean ενδυμάτων των πλέον «γνωστών» και διαφημιζόμενων εμπορικών σημάτων αναμένεται να παρουσιάσει ελαφρά αύξηση.



### 3.3 Ανταγωνισμός

Οι μεγαλύτεροι εισαγωγείς ενδυμάτων jeans στην Ελλάδα με βάση την ποσότητα είναι: Τουρκία, Βέλγιο, Ιταλία, Ισπανία, Πακισταν, Βουλγαρία, Π.Γ.Δ.Μ., Γερμανία, Γαλλία και Κίνα όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα.

Εισαγωγές τζην παντελονιών ανά χώρα προέλευσης (2000-2002)						
Χώρα	2000		2001		2002	
	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία
Βέλγιο	236.263	5.141.156	412.544	8.655.331	443.288	9.411.019
Ιταλία	218.601	3.958.207	234.071	5.383.767	352.294	9.619.990
Ισπανία	209.567	4.279.639	175.019	4.336.558	229.200	4.686.107
Γερμανία	34.346	655.181	71.248	1.146.818	53.837	1.179.461
Γαλλία	17.603	214.104	23.146	453.321	46.679	915.999
Ηνωμένο Βασίλειο	39.927	743.956	29.991	409.791	21.918	383.838
Ολλανδία	10.484	179.311	6.066	179.197	12.221	287.852
Λοιπές Χώρες Ε.Ε.	3.107	36.995	3.742	54.771	5.258	112.814
<b>Σύνολο Χωρών Ε.Ε.</b>	<b>769.898</b>	<b>15.208.549</b>	<b>955.827</b>	<b>20.619.553</b>	<b>1.164.695</b>	<b>26.597.080</b>
Τουρκία	88.071	278.034	272.442	951.319	470.928	2.706.919
Πακισταν	400	2.412	57.872	254.377	150.429	801.152
Βουλγαρία	546.141	2.411.938	527.495	2.240.555	69.415	470.585
Π.Γ.Δ.Μ.	262.148	1.539.472	136.702	418.519	55.419	182.223
Χονγκ Κονγκ	123	3.413	7.959	79.996	24.560	137.195
ΗΠΑ	1.748	45.596	2.071	52.074	14.013	86.307
Αλβανία	55.993	187.965	53.624	144.241	10.000	34.400
Συρία	18.151	85.866	2.240	8.975	9.989	69.132
Ινδία	2.119	23.704	3.025	12.434	4.013	30.502
Ρουμανία	92.914	398.492	37.822	153.379	1.876	5.835
Μπαγκλαντές	364	2.054	1.498	9.481	23.800	91.597
Ταϊλάνδη	17.093	73.670	10.186	78.638	13.464	96.047
Λάος	-	-	12.870	63.955	11.700	56.624
Κίνα	1.155	17.675	2.467	28.813	9.032	103.899
Κύπρος	1.269	19.975	10.736	106.639	2.809	34.249
Μαρόκο	1.018	6.758	13.810	74.530	1.919	11.029
Πολωνία	-	-	11.609	154.258	1.371	20.884
Λοιπές Τρίτες Χώρες	24.784	102.239	22.445	181.783	17.351	152.079
<b>Σύνολο Τρίτων Χωρών</b>	<b>1.113.491</b>	<b>5.199.263</b>	<b>1.186.873</b>	<b>5.013.966</b>	<b>892.088</b>	<b>5.090.658</b>
<b>Γενικό σύνολο</b>	<b>1.883.389</b>	<b>20.407.812</b>	<b>2.142.700</b>	<b>25.633.519</b>	<b>2.056.783</b>	<b>31.687.738</b>
Ποσότητα σε τεμάχια, Αξία σε €						Πηγή: ΕΣΥΕ

Όσον αφορά τον εγχώριο ανταγωνισμό οι εταιρείες με γνωστά εμπορικά σήματα φαίνεται να καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο συνολικά μερίδιο της αγοράς.

Την πρώτη θέση στη συνολική αγορά jean ενδυμάτων κατέλαβε η εταιρία Levi Strauss Ελλάς Α.Ε.Β.Ε. με μερίδιο μεταξύ του 11,5%-12% το 2003. Ακολουθεί η Ντήζελ Ελλάς Α.Ε. με ποσοστό συμμετοχής μεταξύ του 9,5%-10% και η Σταφ Α.Ε. με μερίδιο 5,5% περίπου.

Η εταιρία V.F. Ελλάς Α.Ε. εκτιμάται ότι κατέλαβε μερίδιο μεταξύ του 5%-5,5% το ίδιο έτος, ενώ η Πολάρις Α.Ε. συμμετείχε στην αγορά jean ενδυμάτων με ποσοστό μεταξύ του 4%-4,5%. Μερίδιο της τάξης του 4% απέσπασε η εταιρία Ον Λάιν Α.Β.Ε.Ε., ενώ μερίδιο 3,5%-4% απέσπασε η Μαγιόπουλος Ι.&Α. Α.Β.Ε.Ε.

Η Κόρταγκ Κλωστοϋφαντουργία Α.Ε. συμμετείχε με ποσοστό 3%-3,5% στην εξεταζόμενη αγορά, ενώ η Αθανασόπουλοι Αφοί Ο.Ε. "Style" απέσπασε μερίδιο μεταξύ του 2,5%-3% το 2003.

Ο δείκτης συγκέντρωσης των πέντε μεγαλύτερων επιχειρήσεων το 2003 διαμορφώθηκε σε 36,5% περίπου, ενώ το 2001 ο αντίστοιχος δείκτης ανήλθε σε 34%. Οι 14 επιχειρήσεις του πίνακα κάλυψαν από κοινού το 57%-61% της συνολικής αγοράς τζην ενδυμάτων το 2003.

Μερίδια επιχειρήσεων στην εγχώρια αγορά τζην ενδυμάτων (2003)	
Εταιρία	Μερίδιο αγοράς (%)
Levi StraussΕλλάς ΑΕΒΕ	11,5% - 12%
Ντήζελ Ελλάς ΑΕ	9,5% - 10%
Σταφ Α Ε	~ 5,5%
V.F. Ελλάς ΑΕ	5% - 5,5%
Πολάρις ΑΕ	4% - 4,5%
Ον Λάιν ΑΒΕΕ	~ 4%
Μαγιόπουλος Ι. & Α. ΑΒΕΕ	3,5% ~ 4%
Κόρταγκ Κλωστοϋφαντουργία ΑΕ	3% - 3,5%
Αθανασόπουλοι Αφοί ΟΕ "Style"	2,5% - 3%
Μέριτ ΑΕ	~ 2%
Φέλους Φάσιον Γκρουπ-Πλάτινουμ ΑΕΒΕ	~ 2%
Μακεδόνικη Εταιρία Κατασκευής Ενδυμάτων ΑΕ	1,5% - 2%
Genimex ΑΕ	~ 1,5%
Τοί & Μοί ΑΒΕΕ	~ 1,5%
Πηγή: Εκτιμήσεις Αγοράς -ICAP	

Τα προαναφερθέντα μερίδια αγοράς ορισμένων εταιριών ενδέχεται να διαφοροποιηθούν σημαντικά, εάν ληφθεί υπόψη η αξία πωλήσεων και όχι η αντίστοιχη ποσότητα των jean ενδυμάτων που διέθεσαν στην αγορά.

Ο κλάδος των jean ενδυμάτων χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη πληθώρας απομιμήσεων προϊόντων καθώς και παράλληλων εισαγωγών. Σημειώνεται ότι, οι επιχειρήσεις που εκπροσωπούν επίσημα ξένους οίκους στην Ελλάδα (είτε σαν αντιπρόσωποι/εισαγωγείς, είτε σαν παραγωγοί), δαπανούν σημαντικά ποσά για την προώθηση των εμπορικών τους σημάτων, γεγονός από το οποίο επωφελούνται και οι «παράλληλοι» εισαγωγείς των ίδιων σημάτων αλλά και όσοι εμπορεύονται αντίστοιχες απομιμήσεις.

### **3.4 Πρόσβαση στην Ελληνική αγορά**

Εκτιμάται ότι πάνω από το 80% των εισαγωγών στην Ελλάδα διαχειρίζεται από πράκτορες και διανομείς πωλήσεων. Οι εμπορικές συμφωνίες μεταξύ εταιρειών και πρακτόρων δεν χρειάζεται να είναι αποκλειστικές και μπορούν να υπογραφούν για οποιοδήποτε χρονικό διάστημα. Οι διανομείς δουλεύουνε κατά βάση χονδρικά (και σε μερικές περιπτώσεις λιανικά) με αποκλειστικά δικαιώματα πώλησης σε μερικές περιοχές ή για ολόκληρη τη χώρα. Οι εταιρείες πρακτορεύσεων βρίσκονται στην Αθήνα, στην Θεσσαλονίκη, στον Πειραιά και κατά βάση στα μεγάλα αστικά κέντρα.

Το κλειδί για την επιτυχία στην Ελληνική αγορά είναι η χρήση ενός έμπειρου πράκτορα ή μια εμπορική συμφωνία με μια έμπειρη στον χώρο εταιρεία και με εξαπλωμένο δίκτυο πωλήσεων.

Καθώς η Ελληνική κυβέρνηση ελέγχει το μεγαλύτερο όγκο των εμπορικών συναλλαγών είναι επίσης πολύ σημαντικό οι πράκτορες να γνωρίζουνε καλά τη νομοθεσία, ώστε να γίνει πιο ευκολη η πρόσβαση μας στην αγορά.

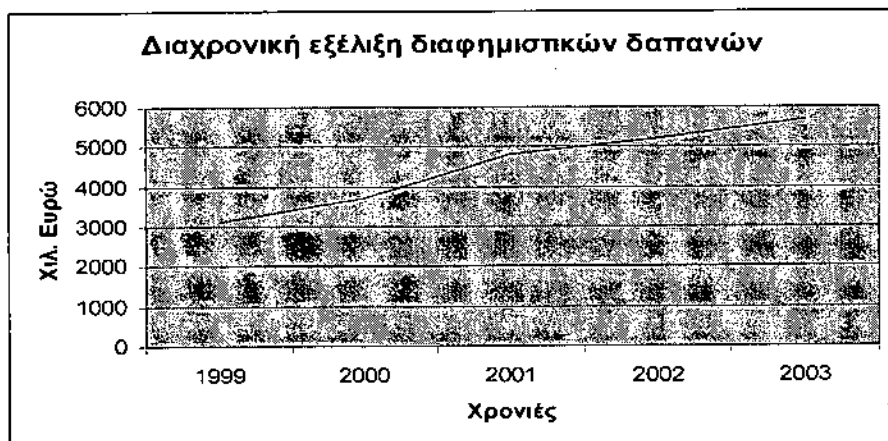
Η συμμετοχή μας σε διεθνείς εκθέσεις όπως η HeleExpo-Διεθνής Εκθεση Θεσσαλονίκης, αλλά και άλλες μικρότερες κρίνεται απαραίτητη.

Ο Ελλαδικός χώρος χωρίζεται σε 9 διαμερισματα και 52 νομούς απο τους οποίους ο μεγαλύτερος όγκος του πληθυσμού συγκεντρώνεται στους νομούς Αττικής, Θεσσαλονίκης, Αχαΐας, Λάρισσας, Ηρακλείου Κρήτης και άλλους. Από στοιχεία διαφόρων ερευνών προκύπτει ότι, οι υψηλότερες δαπάνες για παιδικά ενδύματα πραγματοποιούνται από νοικοκυριά στο πολεοδομικό συγκρότημα της Θεσσαλονίκης. Οι σημαντικότερες δαπάνες για ανδρικά ενδύματα πραγματοποιούνται στην περιφέρεια πρωτεύουσας, ενώ οι δαπάνες για γυναικεία ενδύματα είναι υψηλότερες στο πολεοδομικό συγκρότημα της Θεσσαλονίκης.

Οι περιοχές στόχος για την πώληση του προϊόντος μας θα είναι η περιοχές της Θεσσαλονίκης και των Αθηνών και γενικότερα των μεγάλων αστικών κέντρων. Περιοχές με μεγάλο αριθμό φοιτητών θα προτιμηθούν. Συγκεκριμένα η Αθήνα και η Θεσσαλονίκη συγκεντρώνουν αρκετά πλεονεκτήματα όπως: μεγάλες δαπάνες για αγορά ρούχων, μεγάλο πληθυσμό και μεγάλη συγκέντρωση νεότερου κόσμου.

### **3.5 Διαφήμιση**

Η εταιρεία μας θεωρεί ότι ο τομέας της διαφήμισης παίζει πολύ σημαντικό ρόλο τόσο στην πρόσβαση της αγοράς όσο και στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Επίσης είναι το βασικό εργαλείο για την εδραίωση του εμπορικού σήματος στην αγορά.



**Διάρθρωση της διαφημιστικής δαπάνης τζην ενδυμάτων ανά μέσο ενημέρωσης (1999-2003)**

<b>Διαφημιστικό Μέσο</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Τηλεόραση	1.257.878	350.345	23.756	142.734	377.220
Περιοδικά	1.736.534	3.036.607	4.654.474	4.742.390	5.085.591
Εφημερίδες	82.990	150.236	4.155	306.505	271.330
Ραδιόφωνο	0	0	0	16.596	7.656
<b>Σύνολο</b>	<b>3.077.402</b>	<b>3.537.188</b>	<b>4.682.385</b>	<b>5.208.225</b>	<b>5.741.797</b>

Ποσά σε € Πηγή: Media Services A.E

Σύμφωνα με τα παραπάνω διαγράμματα - πίνακες η συνολική διαφημιστική δαπάνη των εξεταζόμενων προϊόντων παρουσίασε διαχρονική αύξηση τη χρονική περίοδο 1999-2003 με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 16,9%, ανερχόμενη σε €5,7 εκ. το 2003 από €3,1 εκ. το 1999. Το διαφημιστικό μέσο το οποίο απορρόφησε το μεγαλύτερο μερίδιο στο σύνολο της διαφημιστικής δαπάνης, καθ' όλη την εξεταζόμενη περίοδο, είναι τα περιοδικά. Συγκεκριμένα, το 2003 τα περιοδικά κάλυψαν το 88,6% της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης, η τηλεόραση το 6,6%, οι εφημερίδες το 4,7% και το ραδιόφωνο το 0,1%.

Τα εμπορικά σήματα με τη μεγαλύτερη διαφημιστική δαπάνη το 2003 ήταν το Lee (€776 χιλ.), το Wrangler Jeans (€612 χιλ.) και το Harley Davidson (€480 χιλ.). Το 2002, το μεγαλύτερο μερίδιο της διαφημιστικής δαπάνης κατέλαβαν τα jean ενδύματα Fist (€609 χιλ.), Lee (€462 χιλ.) και Harley Davidson (€392 χιλ.).

Η Denimas όπως έχουμε προαναφέρει θα ακολουθήσει την τακτική της διαφήμισης πρώτα στην χώρα παραγωγής και έπειτα στην χώρα εξαγωγής του προϊόντος, δηλαδή την Ελλάδα. Σύμφωνα με τα στοιχεία περί διαφημιστικών δαπανών φαίνεται πως θα πρέπει να δαπανηθεί ένα αρκετά μεγάλο ποσό σε αυτόν τον τομέα, εάν θέλουμε να αυξήσουμε τις πωλήσεις μας.

### **3.6 Κανάλια Διάθεσης των Προϊόντων του Κλάδου**

Εκτιμάται ότι πάνω από το 80% των εισαγωγών στην Ελλάδα διαχειρίζεται από πράκτορες και διανομείς πωλήσεων. Οι εμπορικές συμφωνίες μεταξύ εταιρειών και πρακτόρων δεν χρειάζεται να είναι αποκλειστικές και μπορούν να υπογραφούνε για οποιοδήποτε χρονικό διάστημα. Οι διανομείς δουλεύουνε κατά βάση χονδρικά (και σε μερικές περιπτώσεις λιανικά) με αποκλειστικά δικαιώματα πώλησης σε μερικές περιοχές ή για ολόκληρη τη χώρα. Οι εταιρείες πρακτορεύσεων βρίσκονται στην Αθήνα, στην Θεσσαλονίκη, στον Πειραιά και κατά βάση στα μεγάλα αστικά κέντρα.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου ακολουθούν μια σειρά από στρατηγικές προώθησης των πωλήσεων τους με σκοπό τη διεύρυνση του μεριδίου που κατέχουν στην αγορά. Στις αλυσίδες καταστημάτων, η αύξηση των πωλήσεων επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της επέκτασης του δικτύου τους. Επίσης, η παροχή πιστωτικών διευκολύνσεων (κυρίως με τη μορφή άτοκων δόσεων) αποτελεί πλέον σημαντικό παράγοντα προώθησης των πωλήσεων.

Μια ιδιαίτερη κατηγορία σημείων λιανικής πώλησης είναι τα καταστήματα «stock», όπου διατίθενται προϊόντα συνήθως προηγούμενων περιόδων («σεζόν») σε χαμηλότερες τιμές από τις αρχικές τους.



## Μέρος Δ: Στρατηγική

Μετά από την επιλογή των χωρών όπου η Denimas πρόκειται να εξάγει, η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει τον τρόπο με τον οποίο θα εξυπηρετήσει αυτές τις αγορές.

### **Διεθνής πολιτική δήλωση**

Η διεθνοποίηση μπορεί να οριστεί ως εξής:

"η διαδοχική ανάπτυξη της διεθνούς εμπλοκής μιας εταιρίας από την άποψη της γεωγραφικής εξάπλωσης στις αγορές, τα προϊόντα, και τις μορφές διαδικασιών, και τις αλλαγές στη διοικητική φιλοσοφία και την οργανωτική συμπεριφορά από την αρχή της διαδικασίας στην τρέχουσα κατάσταση."

### **1 Κίνητρα για εξαγωγή**

- Στόχοι ανάπτυξης και κέρδους : Η Denimas έχει φιλοδοξίες κέρδους και ανάπτυξης. Γι' αυτό η επιχείρηση αναζητάει συνεχώς νέες δυνατότητες και κίνητρα για αύξηση του κέρδους. Σε μερικά έτη, αυτά τα κίνητρα πρόκειται να επηρεαστούν από την ανατροφοδότηση (feedback) που παραλαμβάνεται από τις προηγούμενες προσπάθειες (η αποδοτικότητα της εξαγωγής, μερίδιο αγοράς...).



- Ευκαιρίες ξένης αγοράς: Η Denimas αναγνωρίζει την ευκαιρία αγοράς που αντιπροσωπεύει η Γερμανία και η Ελλάδα και κατέχει τους απαραίτητους πόρους για να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν.

- Οικονομίες κλίμακας: ένα ευρύτερο πεδίο αγοράς θα μειώσει τις δαπάνες των παραχθέντων προϊόντων. Οι οικονομίες κλίμακας εφαρμόζονται επίσης στην παραγωγή, τη διαφήμιση, τη διανομή, τη διοίκηση, τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, την εργασία προσωπικού και την έρευνα και ανάπτυξη.

- Πλεονάζουσα ικανότητα των πόρων: Η Denimas θέλει να αξιοποιήσει τους πόρους που μένουν αχρησιμοποίητοι και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εξαγωγή. Οι υποψήφιες χώρες για εξαγωγή είναι σε θέση να αποροφήσουν τέτοιους "ελεύθερους" πόρους όπως η παραγωγική ικανότητα.

- Διαφοροποίηση κινδύνου : η πώληση στη Γερμανία ή στην Ελλάδα θα επιτρέψει στην επιχείρηση να μειώσει τους κινδύνους σχετικά με τυχόν μείωση στις πωλήσεις και τα κέρδη σε οποιαδήποτε αγορά (για παράδειγμα μια οικονομική κάμψη δεν θα συμβεί συγχρόνως ή με την ίδια ένταση σε όλες τις αγορές).

- Διευθυντική ώθηση: το διευθυντικό προσωπικό μας διαδραμάτισε έναν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των δραστηριοτήτων εξαγωγής. Με τη σωστή αντίληψη και αξιολογήση ξένων περιβαλλόντων, υποκινούν την επιχείρηση για να εξάγει στη Γερμανία ή στην Ελλάδα.

## **2α Στόχοι με την εξαγωγή στη Γερμανία**

- παροχή πηγής ανεφοδιασμού για την εγχώρια αγορά και ανάπτυξη
- αύξηση του ROI κατά 2% κάθε έτος για τη Γερμανία
- να αποκτήσουμε ένα επίπεδο πωλήσεων 6% και να μεγαλώσουμε της πωλήσεις μας έως 10% μέσα σε 3 χρόνια στην Γερμανία
- αύξηση των κερδών μας στη Γερμανία κατά 4% κάθε έτος ώστε να είναι κερδοφόρα η επιχείρηση μετά από 3 έτη
- απόκτηση μερίδιου αγοράς στη Γερμανία 8% σε 3 έτη
- εκπλήρωση των αναγκών των πελατών και εξυπηρέτηση της γερμανικής αγοράς με τον καλύτερο τρόπο
- παραγωγή τίμιων και ποιοτικών προϊόντων
- χρήση της πλεονασματικής παραγωγικής ικανότητας
- αναπύξη δεξιοτήτων διαχείρισης και προσωπικού
- αναγνώριση του δικού μας εμπορικού σήματος στη Γερμανία κατά 30% μετά από 3 έτη.

## **2β Στόχοι με την εξαγωγή στην Ελλάδα**

- παροχή πηγής ανεφοδιασμού για την εγχώρια αγορά και ανάπτυξη
- αύξηση του ROI κατά 2% κάθε έτος για την Ελλάδα
- να αποκτήσουμε ένα επίπεδο πωλήσεων 5% και να μεγαλώσουμε της πωλήσεις μας έως 10% μέσα σε 3 χρόνια στην Ελλάδα
- αύξηση των κερδών μας στην Ελλάδα κατά 4% κάθε έτος ώστε να είναι κερδοφόρα η επιχείρηση μετά από 3 έτη
- απόκτηση μερίδιου αγοράς στην Ελλάδα 4% με 5% μέσα σε 3 χρόνια
- εκπλήρωση των αναγκών των πελατών και εξυπηρέτηση της γερμανικής αγοράς με τον καλύτερο τρόπο

- παραγωγή τίμιων και ποιοτικών προϊόντων
- χρήση της πλεονασματικής παραγωγικής ικανότητας
- αναπύξη δεξιοτήτων διαχείρισης και προσωπικού
- αναγνώριση του δικού μας εμπορικού σήματος στην Ελλάδα κατά 20% μετά από 3 έτη.

### **3 Διεθνής στρατηγική**

Η στρατηγική της Denimas είναι οδηγός για να επιτύχει τους στόχους της:

- Η Denimas ενδιαφέρεται για το εξαγωγικό μάρκετινγκ που σημαίνει ότι η επιχείρηση ερευνά στο εξωτερικό, τις πωλήσεις των υπάρχοντων προϊόντων και θέλει να πραγματοποιήσει τροποποιήσεις στα προϊόντα και τις διαδικασίες μάρκετινγκ για να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις των αγοραστών της.

- Η Denimas πρόκειται να εφαρμόσει μια στρατηγική ανάπτυξης που σημαίνει ότι η επιχείρηση πρόκειται να αυξήσει τον αριθμό jeans που πωλούνται και να αυξήσει τα είδη προϊόντων. Προκειμένου να επιτευχθεί η στρατηγική ανάπτυξης, η Denimas πρόκειται να επενδύσει σε νέα μηχανήματα, στο προσωπικό, στην έρευνα και την ανάπτυξη (R&D) και στις έρευνες μάρκετινγκ. Η επιχείρηση έχει επίσης την προθυμία να ικανοποιήσει τους καταναλωτές και να τους παρέχει ποιοτικά και μονάτα jeans σε μια τιμή που ανταποκρίνεται στην αγοραστική δύναμη της ομάδας-στόχου καθώς και εξυπηρέτηση πελατών (κατά την πώληση αλλά και μετέπειτα). Η επιχείρηση θέλει να είναι καινοτόμος και να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών της.

#### **4 Διεθνής επέκταση**

Όσον αφορά την Γερμανία η Denimas παίρνει την Ολλανδική αγορά ως αφετηρία της και η επιλογή αγοράς είναι βασισμένη στις ομοιότητες μεταξύ των δομών των δύο χωρών προκειμένου να επεκταθεί χωρίς οποιαδήποτε προσαρμογή του προϊόντος και με ελάχιστη προσαρμογή στις παραμέτρους του εξαγωγικού μάρκετινγκ.

Με την επιλογή της Γερμανίας ως χώρα για να εξάγει, η Denimas έχει εφαρμόσει " την πολιτική του κοντινού γείτονα " : η γειτονική αγορά φαίνεται να είναι η καλύτερη περιοχή επέκτασης λόγω υψηλού βαθμού ομοιότητας στην οικονομική, πολιτική, κοινωνιολογική και πολιτιστική κατάσταση. Η Γερμανία βρίσκεται επίσης μέσα στα ίδια εμπορικά πλαίσια με τις Κάτω Χώρες. Επειδή δεν υπάρχουν τόσες πολλές διαφορές μεταξύ των δύο χωρών, ο κίνδυνος εξαγωγής στη Γερμανία είναι περιορισμένος.

Η εξαγωγή του προϊόντος μας στην Ελλάδα πιθανόν να κρύβει πολλούς κινδύνους και αυτό γιατί είναι μία χώρα η οποία διαφέρει από την Ολλανδία στην οικονομία, στην αγορά αλλά και στην νοοτροπία και κουλτούρα των ανθρώπων οι οποίοι τελικά θα αποτελέσουν τους συνεργάτες και αγοραστές του προϊόντος μας.

Αρχικά, η απόσταση μεταξύ των δύο χωρών αποτελεί βασικό μειονέκτημα γιατί ανεβάζει το κόστος εξαγωγής και τελικά την τιμή πώλησης. Επίσης ο χρόνος και οι κίνδυνοι μεταφοράς αυξάνονται.

Η Denimas πρέπει να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της στο πόσο διαφορετικοί είναι οι καταναλωτές των δύο χωρών και να αντιληφθεί την δυσκολία πρόσβασης στην Ελληνική αγορά. Το Ελληνικό αγοραστικό κοινό δέχεται ευκολότερα τις ξένες "φίρμες" αλλά ταυτόχρονα είναι πιο συντηρητικό και ίσως πιο απαιτητικό. Το κλίμα

σαφώς και επηρεάζει την αγοραστική διάθεση σε μεγάλο βαθμό και αλλάζει τον τρόπο ντυσίματος συχνότερα.

## **5 Τυποποίηση**

Η Denimas πρέπει να υιοθετήσει τυποποιημένη πολιτική που σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πωλεί τα ίδια προϊόντα με τον ίδιο τρόπο παντού.

### **Γιατί:**

Η Denimas σκέφτεται ότι ο κόσμος είναι όλο και περισσότερο ομοιογενής σχετικά με τους ανθρώπους, τις αγορές, τα έθνη και ειδικά ότι σχετίζεται με τη μόδα. Γι' αυτό θέλει να είναι καινοτόμος και να δημιουργήσει jeans μοδάτα, ποιοτικά και σε μια τιμή που να προσαρμόζεται στο στόχο μας. Σαν παράδειγμα παίρνουμε τις αλυσίδες καταστημάτων Zara και Diesel που πωλούν τα ίδια προϊόντα σε όλη την Ευρώπη.

## **6 Χώρα-κάλυψη αγοράς**

Η Denimas έχει μια συγκεντρωτική στρατηγική αγοράς. Πράγματι, η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους διαθέσιμους πόρους της σε έναν μικρό αριθμό αγορών. Μετά την εδραίωση ισχυρών θέσεων στις υπάρχουσες αγορές η επιχείρηση θα επεκτείνει αργά το πεδίο των διαδικασιών της σε άλλους τομείς χωρών ή και πελατών.

Αρχικά η Denimas θέλει να εξάγει στη Γερμανία ή στην Ελλάδα. Η επιχείρηση θα επιθυμούσε να είναι ηγέτης στην αγορά jeans της χώρας που θα εξάγει.

## 7 Λειτουργικό σχέδιο εξαγωγής

### *-Γερμανία*

Σύμφωνα με μια έρευνα ενός από τα μεγαλύτερα γερμανικά περιοδικά ενδυμασίας, 90% των νέων καταναλωτών μεταξύ των ηλικιών 14 και 19 και 70% των καταναλωτών μεταξύ 20 και 29 ετών θεωρούν τα jeans ιδιαίτερα σημαντικά για το ντύσιμό τους, τον τρόπο ζωής και την προσωπική εμφάνισή τους. Αυτές οι ηλικιακές ομάδες ξοδεύουν 200 Δολλάρια ετησίως σε τρία έως τέσσερα ζευγάρια jeans συν περίπου 150 Δολλάρια ετησίως στα πουκάμισα jean, τις μπλούζες, και άλλα αξεσουάρ. Για να κρατήσουν αυτούς τους καταναλωτές σε επαφή, οι κατασκευαστές έχουν ανταποκριθεί στις απαιτήσεις για νέους τρόπους εμφάνισης, νέα σχέδια και νέα καινοτόμα υλικά.

Οι προτιμήσεις για αγορά jeans των καταναλωτών ανά ηλικία διαμορφώνονται ως εξής:

- μεταξύ των ηλικιών 14 έως 34 περίπου το 95%,
- μεταξύ των ηλικιών 35 έως 44 το 85%
- μεταξύ των ηλικιών 45 έως 54 το 66%
- μεταξύ των ηλικιών 55 έως 65 περισσότερο από 30%

Αυτό σημαίνει ότι περισσότερο από 60% όλων των Γερμανών πάνω από την ηλικία των δεκατριών είναι κανονικοί αγοραστές jeans.

## -Ελλάδα

Η τιμή των προϊόντων, σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα, επηρεάζει τη ζήτηση των jeans, κυρίως όμως ως προς το είδος και την ποιότητα και σε μικρότερο βαθμό ως προς την ποσότητα των jean ενδυμάτων που αγοράζονται. Πάντως, σύμφωνα με στοιχεία ερευνών τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια στροφή των καταναλωτών προς τα «επώνυμα» jean ενδύματα, αυξημένη δε είναι η βαρύτητα που δίνεται στη σχέση τιμής - ποιότητας των προϊόντων.

Η ηλικιακή σύνθεση του πληθυσμού συνδέεται με την κατανάλωση jean ενδυμάτων, καθώς τα νεαρά άτομα δαπανούν συνήθως μεγαλύτερα ποσά για την αγορά των συγκεκριμένων προϊόντων σε σύγκριση με μεγαλύτερους σε ηλικία καταναλωτές.

Σύμφωνα με στοιχεία ερευνών, τα ελληνικά νοικοκυριά δαπανούν κατά μέσο όρο €77,1 μηνιαίως για έτοιμα ενδύματα. Εξ αυτών, €29,2 (ποσοστό 37,9%) διατίθενται για την αγορά ανδρικών ενδυμάτων, €34,5 (ποσοστό 44,7%) προορίζονται για την αγορά γυναικείων ενδυμάτων και €13,4 (ποσοστό 7,4%) για την αγορά παιδικών ενδυμάτων.

Σε ότι αφορά το εισόδημα των νοικοκυριών διαπιστώνεται ότι τις υψηλότερες δαπάνες για έτοιμα γυναικεία, ανδρικά και παιδικά ενδύματα πραγματοποιούν νοικοκυριά με μηνιαίο υνολικό εισόδημα €2.935 και άνω (υψηλότερη κατηγορία εισοδήματος).

Τέλος, σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, οι ψηλότερες μέσες μηνιαίες δαπάνες για έτοιμα γυναικεία και ανδρικά ενδύματα πραγματοποιούνται από νοικοκυριά που απαρτίζονται από ένα ζευγάρι ή από ένα γονέα με παιδιά άνω των 16 ετών. Όσον αφορά

στα παιδικά ενδύματα, τα υψηλότερα ποσά δαπανούν τα νοικοκυριά που αποτελούνται από ένα ζευγάρι με δύο παιδιά έως και 16 ετών.

Μέσος όρος μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών για έτοιμα ενδύματα κατά τάξεις μηνιαίου συνολικού εισοδήματος

Χαρακτηριστικά νοικοκυριών	Όλα τα νοικοκυριά	Νοικοκυριά με μηνιαίο συνολικό εισόδημα (€):							
		Μέχρι 293,47	293,47-586,94	586,94-880,41	880,41-1.173,88	1.173,88-1.467,35	1.467,35-1.760,82	1.760,82-2.934,70	2.934,70 και άνω
Ετοιμα ανδρικά ενδύματα	29,22	1,77	5,33	14,98	20,67	24,89	29,07	44,22	76,76
Ετοιμα γυναικεία ενδύματα	34,48	8,67	10,66	18,89	25,14	33,48	34,99	50,30	77,28
Ετοιμα παιδικά ενδύματα (έτοιμα και επί παραγγελία)	13,41	0,55	2,44	5,68	11,21	10,92	18,97	20,59	27,92

Όλα τα ποσά έχουν μετατραπεί σε ευρώ βάσει της επίσημης ισοτιμίας €1 = 340,75 δρχ. Τυχόν αποκλίσεις σε ορισμένους λογαριασμούς οφείλονται στην προσαρμογή στο νέο νόμισμα. Πηγή: ΕΣΥΕ (Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών 1998/99)

Η επιχείρησή μας αποφάσισε ότι η καλύτερη ομάδα-στόχος για να πωλήσει το προϊόν μας και στις δύο χώρες είναι νέοι μεταξύ ηλικίας 14 έως 29 ετών. Αυτή η ομάδα είναι η καλύτερη επιλογή και η περισσότερο υποσχόμενη για να επιτύχουμε καλά επίπεδα ζήτησης και πωλήσεων.

Μετά από την επιλογή της ομάδας-στόχου των πελατών η επιχείρηση πρέπει να θέσει τους σκοπούς και τους στόχους που θα φέρουν την επιτυχία στην αγορά. Αυτοί οι στόχοι θα επιτευχθούν μέσω ενός καλά οργανωμένου και στερεού στρατηγικού σχεδίου. Οι κύριοι στόχοι της επιχείρησης Denimas θα είναι οι παρακάτω:



## Σχέδιο προϊόντων

Η παραγωγή μας περιλαμβάνει δύο τύπους jeans. Τα B-wear είναι φτηνότερα και όχι υψηλής ποιότητας. Ενώ τα A-wear είναι ακριβά, υψηλής ποιότητας jeans. Σκοπός μας είναι να εξάγουμε τα B-wear και μετά από μια περίοδο μερικών ετών να προσπαθήσουμε να εξάγουμε και τα A-wear επίσης. Ένα από τα σημαντικότερα πράγματα που η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψιν της είναι ο τρόπος με τον οποίο το προϊόν θα εισαχθεί στη νέα αγορά. Ένας σημαντικός θεωρητικός παράγοντας είναι ο κύκλος ζωής του προϊόντος. Ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια:

- Εισαγωγή του προϊόντος στη νέα αγορά
- Στάδιο ανάπτυξης των πωλήσεων
- Στάδιο ωριμότητας
- Στάδιο κορεσμού
- Στάδιο παρακμής

Ο κύκλος ζωής των jeans είναι διαφορετικός από των περισσότερων προϊόντων. Έχει έναν μακροχρόνιο κύκλο ζωής και τα στάδια κορεσμού και παρακμής είναι σχεδόν ανύπαρκτα. Αυτό κάνει ευκολότερο για μας να θέσουμε τη γραμμή προϊόντος. Στην αρχή το προϊόν μας θα είναι ένα κλασσικό ζευγάρι jeans. Καθώς ο χρόνος περνάει εμείς θα πρέπει να ακολουθήσουμε τις τάσεις όλο και περισσότερο και να προσπαθήσουμε να προσαρμοστούμε στις αλλαγές. Αυτό πρέπει να γίνει με έναν προσεκτικό και μάλλον ακριβό τρόπο. Μια πρόταση είναι να προσληφθούν μερικοί σχεδιαστές και να προσπαθήσουμε να χρησιμοποιήσουμε μερικούς διάσημους ανθρώπους στις διαφημιστικές μας καμπάνιες. Αυτές οι ενέργειες θα καταστήσουν τα jeans μας ελκυστικότερα στους νέους που είναι η ομάδα-στόχος πελατών μας.

## Διανομή

### Γερμανία

Επειδή δεν έχουμε προηγούμενη εμπειρία στη γερμανική αγορά και το μέγεθος της χώρας είναι μεγάλο θα αρχίσουμε να πωλούμε το προϊόν μας κυρίως στις βασικές περιοχές - κλειδιά. Αυτές οι περιοχές περιλαμβάνουν τις μεγάλες πόλεις και τα προάστια τους. Μερικά ελπιδοφόρα μέρη είναι το Αμβούργο, η Στουτγάρδη, το Βερολίνο, το Μόναχο, η Δρέσδη και το Αννόβερο. Δεν είναι τυχαίο ότι τα περισσότερα από τα διασημότερα εμπορικά σήματα έχουν τα κύρια καταστήματα τους σε αυτές τις περιοχές.

Επιπλέον η Denimas θέλει να μισθώσει έναν γερμανό διανομέα ή να ψάξει για μια εταιρεία διανομής. Αυτή η μέθοδος θα παράσχει στην επιχείρηση τον έλεγχο των προσπαθειών μάρκετινγκ στη Γερμανία και θα βελτιώσει τη δυνατότητά μας να χτίσουμε την ταυτότητα εμπορικών σημάτων. Αφ' ετέρου αυτή η επιλογή πρόκειται να μας κοστίσει πολλά χρήματα. Οι διανομείς ζητούν συχνά προμήθεια 7% με 14%.

Ένα πράγμα που μπορούμε να κάνουμε μέσω των υπαλλήλων εξαγωγής είναι να δοκιμάσουν να βρουν μερικούς τοπικούς συνεργάτες διανομής τηλεφωνικά, με φαξ, και μέσω διαδικτύου, δίνοντας τους πληροφορίες για το προϊόν, την επιχείρηση και τις στρατηγικές ότι πρόκειται να ακολουθήσουμε.

Σαν επιχείρηση θα ήταν σοφό να συμμετάσχει στις διεθνείς εμπορικές εκθέσεις στη Γερμανία. Αυτό είναι ένας άριστος φορέας για την είσοδο σε αυτήν την ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά. Οι ακόλουθες εκθέσεις αντιπροσωπεύουν τις μεγάλες ευκαιρίες για αναγνώριση από τους αγοραστές σε όλο τον κόσμο και χρησιμεύουν ως διεθνείς χώροι συνάντησης για τον βιομηχανικό κόσμο. Ένα από

τα σημαντικότερα γεγονότα είναι η CDP (Collection Premiere Duesseldorf) που πραγματοποιείται στο Duesseldorf κάθε Φεβρουάριο και Αύγουστο κάθε έτος.

Που οι καταναλωτές αγοράζουν ρούχα (%) \*

	Άντρες	Γυναίκες
Άμεσες πωλήσεις	3.9	3.6
Καταστήματα εκπτώσεων	9	7.9
Αθλητικά καταστήματα	13.3	4.9
Hennes & Mauritz (μεγάλη αλυσίδα καταστημάτων)	11.6	19.9
Jeans Shops	26.3	16.8
Ειδικά καταστήματα/Boutiques	27.4	36.5
Ταχυδρομικές παραγγελίες	22.6	38.4
Μεγάλα εμπορικά κέντρα	34.6	33.6
C&A (μεγάλη αλυσίδα καταστημάτων)	33.5	36.7
Πολυκαταστήματα	57.1	54.5

Σημεία πώλησης: Σύμφωνα με μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε μεταξύ 8.000 γερμανών καταναλωτών μεταξύ των ηλικιών 14 έως 64 το 2002, οι περισσότεροι γερμανοί πελάτες προτιμούν να αγοράσουν τα jeans στα πολυκαταστήματα (57,1%) ακολουθούν τα καταστήματα λιανικών πωλήσεων (36,5%) τα jeans

shops (26,3%) τα αθλητικά καταστήματα (13,3%) τα καταστήματα εκπώσεων (9%) και τα εμπορικά κέντρα (3,6%). Οι ταχυδρομικές παραγγελίες αποτελούν το 38,4% της συνολικής διανομής jeans.

Όπως είναι γνωστό η υπογραφή συμβάσεων με πολυκαταστήματα μπορεί να δώσει μια ώθηση στις πωλήσεις μας. Αλλά αυτά τα είδη συμβάσεων είναι δύσκολο να επιτευχθούν λόγω του ανταγωνισμού. Έτσι λαμβάνουμε αυτήν την επιλογή υπόψη για το μέλλον χωρίς να σταματήσουμε να καταβάλλουμε προσπάθειες για να υπογράψουμε μια τέτοια σύμβαση.

### Ελλάδα

Η Denímas αφού εξάγει πρώτη φορά στον Ελλαδικό χώρο θα ακολουθήσει την ίδια μέθοδο για την διανομή των προϊόντων της όπως και στην Γερμανική αγορά δηλαδή θα διαθέσει τα προϊόντα της στις περιοχές με μεγαλύτερη συγκέντρωση πληθυσμού, θέσεις κλειδιά, όπως Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Λάρισα, Ηράκλειο, Ιωάννινα. Αυτές οι περιοχές συγκεντρώνουν αρκετά πλεονεκτήματα όπως μεγάλος αριθμός νεαρών ατομών, που αποτελούν την ομάδα στόχο μας λόγω των Πανεπιστημείων και ΤΕΙ και επιλέον οι μεγαλύτερες αλυσίδες πολυκαταστημάτων έχουν καταστήματα εκεί.

Η διανομή των jean ενδυμάτων στην Ελληνική αγορά από τις παραγωγικές και τις εισαγωγικές επιχειρήσεις πραγματοποιείται κυρίως μέσω αντιπροσώπων και χονδρεμπόρων, ενώ ορισμένες εταιρίες διατηρούν και δικά τους δίκτυα λιανικής πώλησης, τα οποία περιλαμβάνουν καταστήματα ιδιόκτητα ή franchise. Οι παραγγελίες πραγματοποιούνται βάσει δειγματισμού ή μέσω show rooms που διαθέτουν οι εταιρίες για την επίδειξη των προϊόντων τους. Παράλληλα, απασχολούνται και πωλητές, οι οποίοι περιοδεύουν σε ολόκληρη τη χώρα για την προώθηση των προϊόντων και τη λήψη

παραγγελιών. Συνήθως η λήψη παραγγελιών αφορά το επόμενο έτος, ενώ κατά τη διάρκεια του τρέχοντος έτους πραγματοποιούνται και επαναληπτικές παραγγελίες από τους πελάτες.

Επειδή ο μεγαλύτερος όγκος των εισαγωγών στην Ελλάδα διαχειρίζεται από αντιπροσώπους και εταιρείες διανομής προϊόντων η Denimas θα ακολουθήσει την ίδια μέθοδο και για το δικό της προϊόν. Έτσι λοιπόν όπως και στην Γερμανία θα προχωρήσουμε πρώτα σε έρευνα για την εύρεση του κατάλληλου διανομέα ή εταιρείας διανομής, και έπειτα στην σύναψη συμφωνίας για τον τρόπο συνεργασίας αλλά και κυρίως για την προμήθεια που θα παίρνει. Συνήθως οι αμοιβές τους ανέρχονται σε 7% - 14% επί των πωλήσεων.

Η Denimas για την διάθεση των προϊόντων της μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε καταστήματα λιανικής πώλησης ενδυμάτων, πολυκαταστήματα και λαϊκές αγορές. Σε γενικές γραμμές, τα καταστήματα που εμπορεύονται jean ενδύματα δεν ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με τα συγκεκριμένα προϊόντα, αλλά εμπορεύονται παράλληλα και άλλα είδη ένδυσης (συνήθως casual). Τα περισσότερα από αυτά τα καταστήματα πωλούν jean ενδύματα διαφόρων εταιριών και εμπορικών σημάτων.

Στα σημεία λιανικής διάθεσης περιλαμβάνονται και τα διάφορα «corners» που λειτουργούν εντός πολυκαταστημάτων (όπως Νότος Galleries, Shopping House κλπ.). Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι επιχειρήσεις του κλάδου πραγματοποιούν είτε απευθείας λιανικές πωλήσεις, είτε χονδρικές προς την εταιρία που εκμεταλλεύεται το πολυκατάστημα. Επιπλέον, ειδικά τμήματα πώλησης ενδυμάτων έχουν δημιουργηθεί εντός μεγάλων σούπερ μάρκετ, τα οποία αποσπούν μερίδιο αγοράς από τα «παραδοσιακά» καταστήματα.

## Διεθνείς εμπορικοί κανόνες (Incoterms)

Λόγω του γεγονότος ότι είμαστε μία νεοεισερχόμενη εταιρεία στη γερμανική και ελληνική αγορά, θα επιλέξουμε ένα σύνολο διεθνών κανόνων αποκαλούμενων ως Incoterms.

Η αποστολή εμπορευμάτων από μια χώρα σε μια άλλη στα πλαίσια εμπορικής συναλλαγής, μπορεί να περικλείει κινδύνους. Αν τα εμπορεύματα χαθούν ή υποστούν ζημιά ή αν η παράδοση δεν πραγματοποιηθεί για κάποιον άλλο λόγο, το κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να κλονιστεί σε τέτοιο βαθμό ώστε να καταλήξουν σε δικαστικούς αγώνες. Πάνω απ' όλα όμως, ο πωλητής και ο αγοραστής στα διεθνή συμβόλαια, επιθυμούν να ολοκληρώνουν επιτυχώς τις συναλλαγές τους.

Εάν και όταν υπογραφεί σύμβαση, τόσο ο αγοραστής όσο και ο πωλητής πρέπει να αναφερθούν στους Incoterms, και έτσι θα μπορούν να είναι βέβαιοι ότι καθορίζονται οι αντίστοιχες ευθύνες. Με αυτές τις ενέργειες, ο αγοραστής και ο πωλητής αποβάλλουν οποιαδήποτε πιθανότητα παρανόησης και μετέπειτα διαφωνίας. Αυτό σημαίνει ότι θα παραδώσουμε το προϊόν από την αποθήκη εμπορευμάτων μας άμεσα στην αποθήκη εμπορευμάτων του πελάτη μας αναλαμβάνοντας όλες τις δαπάνες μεταφοράς και ότι ο αγοραστής επιβαρύνεται με όλους τους κινδύνους και οποιεσδήποτε συμπληρωματικές δαπάνες που θα εμφανιστούν αφότου έχουν παραδοθεί τα αγαθά.

### **Χαρακτηριστικά προϊόντων**

- Η Denimas παράγει και εξάγει τον τύπο jeans B-wear.
- Τα B-wear είναι jeans που προορίζονται για γυναίκες (Η Denimas θέλει να δημιουργήσει ένα είδος για άνδρες στο μέλλον).
- Πρόκειται να συσκευαστούν σε χαρτοκιβώτια των 10 κομματιών.

### **Μεταφορά**

- Η Denimas πρόκειται να εξάγει τα jeans στη Γερμανία ή στην Ελλάδα με φορτηγά.

Είναι ο ασφαλέστερος τρόπος, είναι φτηνότερος λόγω του κόστους μεταφοράς και ασφάλειας και φαίνεται ότι είναι ο ευκολότερος και καλύτερος τρόπος για να εξυπηρετήσει τις πωλήσεις στις υποψήφιες προς εξαγωγή χώρες.

### **Σχέδιο τιμολόγησης - Τιμή**

Η πολιτική τιμολόγησής μας βασίζεται στο σκεπτικό μέτρια ποιότητα, μέση τιμή.

Με βάση στοιχεία από διεθνή μεταφορική εταιρεία θα υπολογίσουμε το κόστος μεταφοράς των προϊόντων μας. Έτσι λοιπόν γνωρίζουμε ότι κάθε φορτηγό έχει μήκος 15 μέτρα και χωράει συνολικά 33 ευρωπαϊκές. Μία ευρωπαϊκή χωράει 54 χαρτοκιβώτια με 10 κομμάτια τζην ανά χαρτοκιβώτιο.

Οπότε τελικά θα έχουμε:

- 15 – μέτρα φορτίο (κοντέινερ)
- 33 ευρωπαϊκές ανά φορτηγό
- 54 χαρτοκιβώτια ανά παλέτα
- 10 jeans ανά χαρτοκιβώτιο

Συνολική ποσότητα jeans: 17.820 κομμάτια προϊόντος

Οι ποσότητες που θα μεταφέρονται ανά φορτίο από Ολλανδία προς τις χώρες εξαγωγής θα είναι ίδιες και για τις δύο χώρες.

-για την Γερμανία το σχέδιο τιμολόγησης έχει ως εξής:

- Πληροφορίες από την ING – Insurance (ασφαλιστική εταιρεία)
- Πληροφορίες από την Bakker Logistics στο Zeewolde: μέση τιμή μεταφοράς 1.100 Ευρώ

Ασφάλεια =	3.000
Κίνηση φορτηγών =	1.100
Διανομείς =	500
<b>Συνολικό κόστος =</b>	<b>4.600</b>

**Έξοδα μεταφοράς ανά μονάδα προϊόντος: 0,26 Ευρώ**

- Συνολικό κόστος για μια μονάδα B-wear jeans:

Κόστος Παραγωγής	Κόστος Μεταφοράς	Τελικό Κόστος ανά μονάδα
31,50	0,26	$31,50+0,26=$ <b>31,76</b>

-για την Ελλάδα το σχέδιο τιμολόγησης έχει ως εξής:

- Πληροφορίες από την Εθνική Ασφαλιστική
- Πληροφορίες από την Intercontor A.E.: μέση τιμή μεταφοράς 3.200 Ευρώ

Ασφάλεια =	4.000
Κίνηση φορτηγών =	3.200
Διανομείς =	400
<b>Συνολικό κόστος =</b>	<b>7.600</b>

**Έξοδα μεταφοράς ανά μονάδα προϊόντος: 0,43 Ευρώ**

- Συνολικό κόστος για μια μονάδα B-wear jeans:

Κόστος Παραγωγής	Κόστος Μεταφοράς	Τελικό Κόστος ανά μονάδα
31,50	0,43	$31,50+0,43=$ <b>31,93</b>



## **Κέρδος**

Το τελικό κόστος του προϊόντος μας για εξαγωγή, συμπεριλαμβάνοντας την ασφάλεια, το κόστος μεταφορών, τους διανομείς και το κόστος παραγωγής είναι 32,06 ευρώ ανά μονάδα για την Γερμανία ενώ το κόστος εξαγωγής για την Ελλάδα ανέρχεται σε 32,26 Ευρώ.

Θέλουμε τα jeans μας να πωληθούν στις ξένες αγορές στην τιμή των 40,00 ευρώ περίπου. Αυτό σημαίνει ότι θα έχουμε κέρδος 8,24 ευρώ ανά μονάδα για την Γερμανία και 0,17 ευρώ μικρότερο κέρδος για την Ελλάδα.

Η επιχείρησή μας θα επιθυμούσε να πουλήσει 10.000 κομμάτια, και εάν αυτό συμβεί τα κέρδη μας πρόκειται να φτάσουν τα 82.400 ευρώ στην γερμανική αγορά και τα 80.700 ευρώ στην ελληνική.

## **Όροι πληρωμής**

Αναφορικά με τους όρους εμπορίου που ισχύουν στην ελληνική αγορά, σημειώνεται ότι η μέση πίστωση που παρέχουν οι παραγωγικές επιχειρήσεις διαμορφώνεται μεταξύ 3-4 μηνών, η δε αντίστοιχη των εισαγωγέων μεταξύ 2-3 μηνών. Η έκπτωση στις περιπτώσεις πληρωμής τοις μετρητοίς, είναι δυνατό να ανέλθει και σε 30%.

Προκειμένου να διατηρηθεί μια τυπική ασφάλεια στις χρηματικές συναλλαγές με τους πελάτες μας θα θέσουμε μερικούς όρους πληρωμής. Αρχικά θα θέσουμε ένα χρονικό όριο για τις εισπράξεις μας. Μετά την πάροδο 60 ημέρων από την παράδοση των προϊόντων ο πελάτης θα πρέπει να εξοφλήσει το χρέος του.

Σε περίπτωση καθυστέρησης, θα χρεώνετε μηνιαίος τόκος 2,5% πάνω στο ποσό της οφειλής από την ημερομηνία λήξης μέχρι να εξοφληθεί ολόκληρη η υποχρέωση. Οποιαδήποτε παραπάνω έξοδα που τύχον θα εμφανιστούνε (προμήθειες, έξοδα τραπεζών κ.α.) θα πληρώνονται από τον πελάτη.

Εκτός αν έχει συμφωνηθεί αλλιώς οι όροι μας είναι σταθεροί και η πληρωμή για τα αγαθά θα γίνεται μέσα σε 60 ημερολογιακές ημέρες μετά από την ημερομηνία παράδοσης. Σε περίπτωση που ο πελάτης πληρώσει τοις μετρητοίς θα παρέχεται έκπτωση έως και 20% ανάλογα με την παραγγελία.

Έξαιρέσεις ή ευεργετικοί όροι θα μπορούσαν να γίνουν μόνο για τους παλαιούς, μεγάλους και πλήρους εμπιστοσύνης πελάτες. Οι όροι πληρωμής για τους νέους πελάτες υπόκεινται σε διαπραγμάτευση μόλις υποβληθεί η αρχική έρευνα (συχνά on-line) και έλεγχος εάν οι πελάτες δεν είναι επισφαλείς .

### **Προωθητικό σχέδιο**

Μέσα στις προοπτικές μας είναι να κάνουμε μια καλή προώθηση για τα jeans B-wear. Έτσι λοιπόν με την διαφήμιση του προϊόντος στις Κάτω Χώρες θα έχουμε μια καλή αφετηρία για τις προσπάθειες εξαγωγής μας. Η διαφήμιση θα βοηθήσει την επιχείρησή μας να έχει πρόσβαση στην αγορά και να επιτύχει τους στόχους και τις προοπτικές μας.

Η ευρεία ομάδα-στόχος μας περιλαμβάνει όλες τις γυναίκες ηλικίας 14 έως 29 ή ακόμα και μεγαλύτερες. Στην αρχή θα συγκεντρωθούμε στους εφήβους. Είναι το κύριο μέρος των πελατών αλλά και οι πιο απαιτητικοί. Ειδικά με τη μόδα και τις τάσεις καθώς

επίσης και με τις τιμές. Αλλά μερικές φορές δεν τους απασχολεί και τόσο πολύ η ποιότητα.

Οι περιοχές στόχος περιλαμβάνουν τις κύριες πόλεις στις οποίες υπάρχουν πολλά πανεπιστήμια και σπουδαστές. Αυτό είναι ένα πλεονέκτημα επειδή διευρύνει τον αριθμό πελατών μας. Πολλές προωθητικές και διαφημιστικές τεχνικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κάνουν αυτούς τους πελάτες να αγοράσουν τα προϊόντα μας.

Η καλύτερη μέθοδος είναι να προσληφθούν ειδικοί σχεδιαστές ρούχων έτσι ώστε το προϊόν να μπορεί να προσαρμοστεί ευκολότερα στην αγορά.

Στο μέλλον μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε διάσημες προσωπικότητες, τραγουδιστές ή ηθοποιούς για να προωθήσουμε τα jeans μας. Αυτοί οι άνθρωποι είναι είδωλα για τις νέες ηλικίες και επηρεάζουν σημαντικά στον τρόπο που ντύνονται. Η Denimas μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει τη στρατηγική ICT .

### **Στρατηγική ICT**

Μέχρι τώρα το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει ασκήσει λίγη επίδραση στη γερμανική αγορά ιματισμού και ακόμη λιγότερο στην ελληνική αλλά στο μέλλον θα αποτελέσει πιθανόν το 7-10% των γερμανικών πωλήσεων της αγοράς ιματισμού μέχρι το 2010 σύμφωνα με προβλέψεις. Στην Ελλάδα τα ποσοστά θα είναι σαφώς μικρότερα αφού το διαδίκτυο δεν είναι το ίδιο διαδεδομένο. Όσον αφορά τις ταχυδρομικές παραγγελίες (κυρίως στο διαδίκτυο, για την Γερμανία), αυξήθηκαν κατά 3,6% το 2002 που σημαίνει ότι είναι το δεύτερο μεγαλύτερο σημείο πωλήσεων μετά από τα πολυκαταστήματα.

Αυτά τὰ στοιχεία δείχνουν ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να είναι μια ευκαιρία για την Denimas να βελτιωθούν οι πωλήσεις της, η εικόνα της και να προσελκύσουν την νεολαία που έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο καθώς επίσης και τους ανθρώπους που δεν μένουν κοντά στα καταστήματα. Γι' αυτό η επιχείρηση αναμένει να αυξήσει τις πωλήσεις της κατά 3% το πρώτο έτος με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Η Denimas θέλει να χρησιμοποιήσει τις τεχνικές ICT μέσα στην επιχείρηση και επίσης έξω από αυτή. Για αυτόν τον σκοπό, θα δημιουργηθεί μία ιστοσελίδα. Αυτή η ιστοσελίδα θα περιέχει τις ακόλουθες πληροφορίες:

- πληροφορίες για την επιχείρηση όπως την ιστορία της, πού βρίσκεται η επιχείρηση, που μπορούν να αγοραστούν τα jeans. (όλες οι πληροφορίες δεν θα είναι προσβάσιμες λόγω των ανταγωνιστών)
- νέες τάσεις και νέες κολεξιόν, διαφήμιση (διάφορες πληροφορίες όπως τα ονόματα των προσωπικοτήτων)
- επικοινωνία με τους πελάτες: ερωτήσεις και παράπονα (η Denimas θέλει να εξυπηρετήσει τους πελάτες της με τον καλύτερο τρόπο ακόμα και μετά από τις πωλήσεις)
- Παραγγελίες και αποστολή jeans
- Κάποια διασκεδαστικά παιχνίδια και μουσική προκειμένου να υποκινηθεί η νεολαία για να επισκεφτεί την ιστοσελίδα

Μέσα στην επιχείρηση, ένα άτομο θα είναι υπεύθυνο για τις απαντήσεις στις ερωτήσεις και τα παράπονα, την ενημέρωση της σελίδας και της αποστολής των παραγγελιών. Προκειμένου να εγγυηθεί η προστασία των πληροφοριών, οι πελάτες θα εγγράφονται με έναν κωδικό πρόσβασης και αυτό θα γίνεται με την κατάλληλη προστασία. Οι παραγγελίες πρέπει να αποστέλονται το συντομότερο δυνατόν. Όταν θα γίνεται αίτηση για παραγγελία οι πελάτες θα λαμβάνουν ένα e-mail το οποίο θα επιβεβαιώνει την παραγγελία τους και θα τους ενημερώνει για την τιμή και την ημέρα που θα λάβουν το προϊόν τους. Κατόπιν, η επιχείρηση θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει την καταγραφή των πελατών για να τους στέλνει διαφήμισεις (e-mail, διαφημιστικά έντυπα και άλλα).

## **8 Σχέδιο συντονισμού**

### **Οικονομικοί πόροι**

Ο προϋπολογισμός της Denimas για εξαγωγή ανέρχεται στο ποσό των 25000€ για το πρώτο έτος. Η επιχείρηση αναμένεται να ξεδέψει λίγο πολύ το ίδιο ποσό και τα επόμενα έτη αλλά το ακριβές ποσό θα καθοριστεί σύμφωνα με τα αποτελέσματά του τρέχοντος έτους και τους στόχους της για το επόμενο έτος. Αυτήν την περίοδο, η επιχείρηση έχει αυτό το ποσό στη διάθεσή της χάρη στις αυξανόμενες πωλήσεις του B-wear τα τελευταία έτη.

### **Μη οικονομικοί πόροι**

Σε αυτήν την χρονική περίοδο η επιχείρησή μας χρειάζεται τους εμπειρογνώμονες για την επίτευξη μιας επιτυχημένης εξαγωγής στις ξένες αγορές. Όπως έχουμε αναφέρει η γερμανική αγορά είναι πολύ μεγάλη γι' αυτό χρειαζόμαστε πεπειραμένους και ευέλικτους διευθυντές που θα μπορούν να αναλάβουν μεγάλες ευθύνες για την

επιχείρησή μας. Η ελληνική αγορά είναι σαφώς μικρότερη αλλά η διανομή είναι δυσκολότερη και η εμπειρία κρίνεται απαραίτητη.

Πρίν μισθώσουμε οποιοδήποτε νέο μέλος πρέπει να σκεφτούμε τον προϋπολογισμό μας. Οι σύμβουλοι και οι ανώτεροι υπάλληλοι είναι γνωστο ότι λαμβάνουν μεγάλους μισθούς. Έτσι πρέπει να σκεφτούμε ποιους πραγματικά χρειαζόμαστε.

Η εκτίμησή μας είναι ότι πρέπει να προσλάβουμε έναν νέο διευθυντή εξαγωγών που θα είναι σε θέση να ταξιδεύει συχνά. Θα πρέπει να μιλάει τη γερμανική ή την αγγλική γλώσσα και επίσης ένα πολύ σημαντικό κριτήριο για να πάρει τη θέση, θα είναι να έχει προηγούμενη εμπειρία σε θέματα εξαγωγής, τη γνώση της συγκεκριμένης αγοράς και βασικές νομικές γνώσεις.

Οι αρμοδιότητές του/της θα είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Εύρεση νέων πιθανών πελατών στις περιοχές στόχους
- ✓ Κλείσιμο συμφωνιών με τους πελάτες
- ✓ Παροχή feedback για τις πωλήσεις του προϊόντος
- ✓ Διεξαγωγή έρευνας της εγγενούς αγοράς και αναφορά οποιωνδήποτε αλλαγών που θα μπορούσαν να έχουν επιπτώσεις στις πωλήσεις μας
- ✓ Έυρεση και εντοπισμός πιθανών ευκαιριών

Άλλοι πόροι που δεσμεύουν:

- Έρευνες μάρκετινγκ
- Κατάρτιση του προσωπικού για την εξαγωγή
- Προώθηση του προϊόντος στη νέα αγορά
- Ενημέρωση των υπαλλήλων για τις νέες δραστηριότητες (εξαγωγή)

### Οργανωτικό επίπεδο

Η Denimas θα δημιουργήσει ένα νέο τμήμα: εξαγωγών. Αυτό το τμήμα θα είναι υπεύθυνο για τις δραστηριότητες εξαγωγής. Η Denimas είναι πρόθυμη να προσλάβει 3 ανθρώπους για αυτό το τμήμα.

### Επίπεδο παραγωγής

Η Denimas θέλει να επεκτείνει τη σειρά προϊόντων της με την παραγωγή ενός νέου είδους jeans για άνδρες και ενός είδους φούστας για γυναίκες. Με την προσφορά ενός νέου είδους jeans η επιχείρηση μεγαλώνει τον κίνδυνο να χάσει την αξιόπιστία της αλλά μπορεί έτσι να εκπληρώσει τις καταναλωτικές ανάγκες με έναν καλύτερο τρόπο.

## 9. Πρόγραμμα Δράσης

Προτεραιότητα	Αντικείμενο	Στόχος	Πόροι Σε €	Χρονική Περίοδος	Αξιολόγηση
1	Εκπαίδευση του προσωπικού στην εξαγωγή	Παρακολούθηση κύκλου μαθημάτων κατάρτισης για τις εξαγωγές	2000	1 <sup>ος</sup> μήνας	Αύξηση των γνώσεων εξαγωγής
2	Πρόσληψη νέου διευθυντή	Εύρεση των πιθανών πελατών στις περιοχές στόχους	2000 το μήνα	1 <sup>ος</sup> μήνας	Αξιολόγηση του αριθμού και της ποιότητας των επαφών
		Πραγματοποίηση έρευνας της νέας αγοράς			Αξιολόγηση των πιθανών ευκαιριών
3	Προσδιορισμός πιθανών διανομέων	Αποστολή φυλλαδίων και ερευνών στις επαφές στην Γερμανία	100	2 <sup>ος</sup> μήνας	Αξιολογήση του αριθμού και της ποιότητας των ερωτηματολογίων που λαμβάνονται
		Αναζήτηση μέσω Διαδικτύου των πιθανών διανομέων	50		Αξιολογήση του αριθμού επαφών
4	Συμμετοχή στη CDP στο Duesseldorf ή στην Διεθνή Έκθεση της Θεσ/νίκης	Δήλωση συμμετοχής στην έκθεση	2000	Αύγουστος 2005 (Duesseldorf)	Συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών
		Προετοιμασία και εκτύπωση φυλλαδίων	300	Σεπτέμβριος (Θεσσαλονίκη)	
		Αποστολή δύο υπαλληλών	1500		
5	Επιλογή διανομέα	Έλεγχος συστάσεων των πιθανών διανομέων		5 <sup>ος</sup> μήνας	Επιλογή του διανομέα που θα αντιπροσωπεύει την επιχείρηση



## **10. Συμπεράσματα**

Η μελέτη του πλάνου εξαγωγής έχει ολοκληρωθεί. Οι δύο υποψήφιες χώρες έχουν αναλυθεί και μελετηθεί από τις κυριότερες πλευρές της οικονομίας, του εμπορίου και της εξαγωγιμότητας τους.

Σύμφωνα με τα οικονομικά δεδομένα των δύο χωρών η Γερμανία αποτελεί αναμφισβήτητα μία ισχυρή οικονομικά χώρα με μεγάλο ΑΕΠ και κατα κεφαλήν εισόδημα. Επίσης έχει μεγάλο πληθυσμό και κατά συνέπεια περισσότερους υποψήφιους αγοραστές. Απο την άλλη μεριά βέβαια η έκταση της κάνει την διανομή δυσκολότερη κάτι που εξισώνεται απο το πολύ καλό δίκτυο μεταφοράς.

Η αγορά λιανικής πώλησης ετοιμών ενδυμάτων ακολούθησε ανοδική πορεία το 2001-2002 και εκτιμάται ότι μέχρι το 2007 θα αυξηθεί σημαντικά.

Ο ανταγωνισμός στην Γερμανία είναι πολύ σκληρός και προέρχεται τόσο απο το εσωτερικό της χώρας όσο και από το εξωτερικό. Πολλά επιτυχημένα εμπορικά σήματα παράγονται από γερμανικές εταιρείες και κατέχουν σημαντικό μερίδιο της αγοράς.

Εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού μεγάλο βάρος πρέπει να δωθεί και στην διαφήμιση. Επιθετική διαφημιστική πολιτική πρέπει να υιοθετηθεί και να ξοδευτούν σημαντικά ποσά σε αυτόν τον τομέα.

Όσον αφορά την δευτερεύουσα επιλογή μας για εξαγωγή, την Ελλάδα οι συνθήκες και οι όροι είναι διαφορετικοί. Η οικονομία της είναι σε μία ανοδική πορεία χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο μικρος πληθυσμός της αποτελεί και τον καλύτερο στόχο υποψηφίων αγοραστών.

Η διανομή είναι δύσκολη κυρίως λόγω κακού δικτύου αλλά ο πληθυσμός της είναι συγκεντρωμένος στα μεγάλα αστικά κέντρα και έτσι περιορίζονται οι περιοχές στόχοι.

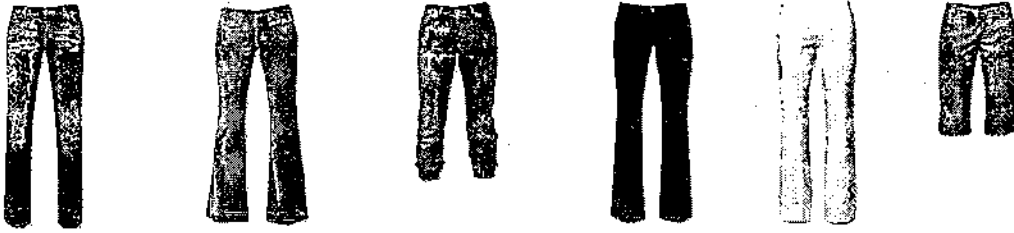
Τα τελευταία χρόνια οι συνθήκες της εγχώριας αγοράς δυσκολεύουν όλο και περισσότερο και σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση των jean ενδυμάτων θα παρουσιάσει πτωτική τάση της τάξης του 2%.

Προβλήματα δημιουργούνται επίσης από τον έντονο ανταγωνισμό και την κατακερματοποίηση της αγοράς. Τα μερίδια είναι μοιρασμένα σε μικρά κομμάτια και επίσης ένα μέρος αποσπάται από τις απομιμήσεις των jean ενδυμάτων που πωλούνται σε χαμηλότερες τιμές.

Σαν τελικό συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι η Ελλάδα αποτελεί έναν πολύ καλό στόχο για εξαγωγή με περισσότερους όμως κινδύνους. Από την άλλη μεριά η Γερμανία είναι μία δύσκολη και ανταγωνιστική αγορά αλλά πιο σταθερή και συμπαγής.

Σε τελική ανάλυση το που θα εξάγουμε το προϊόν μας θα εξαρτηθεί από την χρονική περίοδο που διανύουμε και από προσεκτική μελέτη των στοιχείων που έχουμε στα χέρια μας. Κατά την γνώμη μας η Γερμανική αγορά αποτελεί τον καλύτερο στόχο για εξαγωγή αρκεί να δώσουμε σημασία και προσοχή στους τομείς του ανταγωνισμού, της διανομής και των τελικών σημείων πώλησης.

Η θεωρία διαφέρει πολύ από την πράξη και υπάρχουν απρόβλεπτοι παράγοντες που μπορεί να αλλάξουν τα πράγματα είτε θετικά είτε αρνητικά.



## Παραρτήματα

Δείτε στο τέλος:

- κατάλογος όλων των πιθανών χωρών προς εξαγωγή

## Πηγές

- I. BBE- Unternehmensberatung GmbH, Κολωνία
- II. Διεθνές μάρκετινγκ και διαχείριση εξαγωγής από τον Gerald Albaum, Jesper Strandskov, Edwin Duerr και τη Laurence Dowd.
- III. Βιβλίο Denimas
- IV. Εισαγωγή-εξαγωγή, Γενικές αρχές στο διεθνές εμπόριο, Carl A. Nelson
- V. Οικονομικές έρευνες του ΟΟΣΑ, Γερμανία
- VI. Πηγή Διαδικτύου: <http://www.cia.gov>  
<http://www.export.nl>  
<http://www.interex.gr>
- VII. ICAP Πληροφορίες για εξαγωγή στην Ελλάδα
- VIII. Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία

COUNTRIES	POPULATION	GDP	GDP PER CAPITA
HUNGARY	10,045,407	\$134 billion	\$13,300
LATVIA	2,348,784	\$20.99 billion	\$8,900
LITHUANIA	3,592,561	\$30.08 billion	\$8,400
POLAND	38,622,660	\$373.2 billion	\$9,700
SLOVAKIA	5,430,033	\$67.34 billion	\$12,400
SLOVENIA	1,935,677	\$37.06 billion	\$19,200
TURKEY	68,109,469	\$489.7 billion	\$7,300
GREECE	10,665,989	\$203.3 billion	\$19,100
PORTUGAL	10,102,022	\$195.2 billion	\$19,400
SPAIN	40,217,413	\$850.7 billion	\$21,200
SWEDEN	8,878,085	\$230.7 billion	\$26,000
FINLAND	5,190,785	\$133.8 billion	\$25,800
AUSTRIA	8,188,207	\$227.7 billion	\$27,900
MALTA	400,42	\$6.8 billion	\$17,200
CYPRUS	771,657	001 est.); Turkis	00 (2001 est.); Turkish Cypri

ESTONIA	1,408,556	\$15.52 billion	\$11,000
FRANCE	60,180,529	\$1.558 trillion	\$26,000
BELGIUM	10,289,088	\$299.7 billion	\$29,200
LUXEMBOURG	454,157	\$21.94 billion	\$48,900
GERMANY	82,398,326	\$2.16 trillion	\$26,200
UNITED KINGDOM	60,094,648	\$1.528 trillion	\$25,500
ITALY	57,998,353	\$1.455 trillion	\$25,100
IRELAND	3,924,140	\$113.7 billion	\$29,300
DENMARK	5,384,384	\$155.3 billion	\$28,900

AGE STRUCTURE	EXPORT
0-14 years: 16.1% (male 832,033; female 787,336) 15-64 years: 69% (male 3,406,046; female 3,523,118) 65 years and over: 14.9% (male 544,099; female 952,775)	\$31.4 billion f.o.b.
0-14 years: 15.1% (male 180,976; female 172,988) 15-64 years: 68.9% (male 774,133; female 844,856) 65 years and over: 16% (male 122,850; female 252,981)	\$2.3 billion f.o.b.
0-14 years: 17.6% (male 323,776; female 310,087) 15-64 years: 68.4% (male 1,188,171; female 1,268,035) 65 years and over: 14% (male 169,513; female 332,979)	\$5.4 billion f.o.b.
0-14 years: 17.5% (male 3,458,844; female 3,284,995) 15-64 years: 69.8% (male 13,407,012; female 13,547,728) 65 years and over: 12.7% (male 1,879,445; female 3,044,636)	\$32.4 billion f.o.b.
0-14 years: 17.8% (male 495,316; female 471,823) 15-64 years: 70.5% (male 1,903,335; female 1,924,065) 65 years and over: 11.7% (male 238,912; female 396,582)	\$12.9 billion f.o.b.
0-14 years: 15.3% (male 152,341; female 144,189) 15-64 years: 70% (male 687,939; female 666,194) 65 years and over: 14.7% (male 105,837; female 179,177)	\$10.3 billion f.o.b.
0-14 years: 27.2% (male 9,422,242; female 9,082,840) 15-64 years: 66.4% (male 22,978,251; female 22,243,477) 65 years and over: 6.4% (male 2,013,926; female 2,368,733)	\$35.1 billion f.o.b.
0-14 years: 14.7% (male 811,080; female 761,728) 15-64 years: 67% (male 3,578,320; female 3,557,800) 65 years and over: 18.3% (male 866,425; female 1,090,636)	\$12.6 billion f.o.b.
0-14 years: 16.8% (male 874,198; female 825,742) 15-64 years: 67.2% (male 3,326,957; female 3,461,425) 65 years and over: 16% (male 651,697; female 962,003) (2003)	\$25.9 billion f.o.b.
0-14 years: 14.4% (male 2,985,705; female 2,808,791) 15-64 years: 68% (male 13,721,053; female 13,626,121) 65 years and over: 17.6% (male 2,962,646; female 4,113,097)	\$122.2 billion f.o.b.
15-64 years: 65% (male 2,933,183; female 2,835,835) 65 years and over: 17.3% (male 654,575; female 886,983) (2003 est)	\$80.6 billion f.o.b.
0-14 years: 17.7% (male 468,077; female 450,785) 15-64 years: 66.9% (male 1,753,760; female 1,719,253) 65 years and over: 15.4% (male 312,883; female 486,027) (2003 est)	\$40.1 billion f.o.b.
0-14 years: 16.2% (male 678,944; female 646,390) 15-64 years: 68.3% (male 2,827,736; female 2,768,480) 65 years and over: 15.5% (male 490,979; female 775,678)	\$70 billion f.o.b.
0-14 years: 19.5% (male 40,448; female 37,623) 15-64 years: 67.5% (male 136,221; female 134,142) 65 years and over: 13% (male 21,730; female 30,256) (2003 est)	\$2 billion f.o.b.
0-14 years: 21.9% (male 86,446; female 82,769) 15-64 years: 67% (male 261,404; female 255,409) 65 years and over: 11.1% (male 37,345; female 48,284) (2003 est.)	Greek Cypriot area: \$1.03 billion f.o.b. Turkish Cypriot area: \$46 million f.o.b. (2002 est.)

0-14 years: 15.8% (male 113,239; female 108,876) 15-64 years: 68.8% (male 467,041; female 501,805) 65 years and over: 15.4% (male 71,512; female 146,083) (2003 est.)	\$3.4 billion f.o.b.
0-14 years: 18.6% (male 5,725,170; female 5,449,991) 15-64 years: 65.1% (male 19,619,994; female 19,583,850) 65 years and over: 16.3% (male 4,006,857; female 5,794,667) (2003 est.)	\$307.8 billion f.o.b.
0-14 years: 17.2% (male 905,856; female 865,589) 15-64 years: 65.6% (male 3,400,419; female 3,346,182) 65 years and over: 17.2% (male 725,162; female 1,045,880) (2003 est.)	\$162 billion f.o.b.
0-14 years: 18.9% (male 44,182; female 41,640) 15-64 years: 66.9% (male 152,963; female 151,061) 65 years and over: 14.2% (male 26,060; female 38,251) (2003 est)	\$10.1 billion f.o.b.
0-14 years: 14.9% (male 6,312,614; female 5,988,681) 15-64 years: 67.3% (male 28,213,316; female 27,240,648) 65 years and over: 17.8% (male 5,842,457; female 8,800,610) (2003)	\$608 billion f.o.b.
0-14 years: 18.3% (male 5,621,590; female 5,350,319) 15-64 years: 66.1% (male 20,067,529; female 19,626,123) 65 years and over: 15.6% (male 3,987,457; female 5,441,630) (2003 est.)	\$286.3 billion f.o.b.
0-14 years: 14% (male 4,193,412; female 3,947,679) 15-64 years: 67.2% (male 19,625,428; female 19,337,861) 65 years and over: 18.8% (male 4,516,995; female 6,376,978) (2003)	\$259.2 billion f.o.b.
0-14 years: 21.2% (male 427,017; female 404,191) 15-64 years: 67.4% (male 1,322,982; female 1,322,429) 65 years and over: 11.4% (male 194,724; female 252,797) (2003 est.)	\$86.6 billion f.o.b.
0-14 years: 18.7% (male 516,872; female 490,543) 15-64 years: 66.3% (male 1,809,138; female 1,762,577) 65 years and over: 15% (male 338,141; female 467,113) (2003)	\$56.3 billion f.o.b.

