

**Σημειώσεις Μαθήματος
Οικονομική Διπλωματία της Ελλάδας**

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΣΤ' ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
«ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΣΒΩΛΟΣ»**

ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ

Ανδρέας Παπαστάμου
Αναπληρωτής Καθηγητής
Τμήμα Διεθνών & Ευρωπαϊκών Σπουδών
Πάντειο Πανεπιστήμιο

ΑΘΗΝΑ, Απρίλιος 2020



**Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Περιεχόμενα

1. Σύμβολα.....	4-49
2. Soft Power.....	50-90
3. Εξωστρέφεια.....	81-121
4. Οργάνωση.....	122-147
5. Ιταλία.....	148-162
6. Γερμανία.....	163-185
7. ΗΠΑ.....	189-208
8. Τουρκία.....	209-228

1. Τα Σύμβολα

Τα σύμβολα αποτελούν οχήματα μεταφοράς πολιτιστικών παραδόσεων και κοινωνικών προτύπων και διασφαλίζουν τη συνοχή μιας ομάδας, προστατεύοντάς της από ασάφειες και έλλειψη νοήματος.

“But what a feeling can come over a man just from seeing the things he believes in and hopes for symbolized in the concrete form of a man. In something that gives a focus to all the other things he knows to be real. Something that makes unseen things manifest and allows him to come to his hopes and dreams through his outer eye and through the touch and feel of his natural hand.”

— Ralph Ellison, *Juneteenth*

“That was when I learned that words are no good; that words don't ever fit even what they are trying to say at.”

— William Faulkner, *As I Lay Dying*

“Tact is the ability to step on a man's toes without messing up the shine on his shoes.”

— Harry S. Truman

“A diplomat who says “yes” means “maybe”, a diplomat who says “maybe” means “no”, and a diplomat who says “no” is no diplomat.”

— Talleyrand

“But it doesn't take a thousand men to open a door, my lord.”

“It might to keep it open.”

— Ursula K. Le Guin, *The Left Hand of Darkness*

Στρογγύλα λέγε ίνα και κυλήται.

Αίσωπος, 620-560 π.Χ., Αρχαίος μυθοποιός, δούλος εκ Φρυγίας

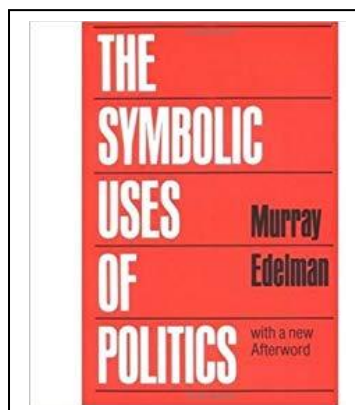
1.1.Σύμβολα και Διπλωματία

Η διπλωματία ως "θέατρο" εντυπώσεων

Spencer, Graham (2005). *The Media and Peace. From Vietnam to the "War on Terror"*, ιδίως το κεφάλαιο Diplomacy and Signaling, London: Palgrave Macmillan.

Η πολιτική αξιοποίησης των μέσων ενημέρωσης με στόχο την επίτευξη διπλωματικών στόχων, μας υπενθυμίζει την εσωτερική συνάφεια της διπλωματίας με το θέατρο. Έτσι, χειρονομίες, τρόπος συμπεριφοράς και γλώσσα, λεκτική και μη-λεκτική, με τις οποίες επικοινωνούμε, και σε όλα τα επίπεδα πολυπλοκότητας, αποτελούν σήματα στους αποδέκτες και το ακροατήριο, σε μια πολυσημία ερμηνειών και μηνυμάτων στο πλαίσιο της διπλωματικής επικοινωνίας. Θυμίζουμε την ανάλυση:

- του **Maurice Edelman** (1919-2001) για τον συμβολικές χρήσεις της πολιτικής, που εστιάζει στις σχέσεις μεταξύ μηνυμάτων, συναισθημάτων και συμβόλων (1964)
- και του **Erving Goffman** (1922-1982) για την παρουσίαση της προσωπικότητας, που υπογραμμίζει τη σπουδαιότητα της θεατρικότητας ως βάση καθοδήγησης και ελέγχου των εντυπώσεων της προσωπικότητας (1969).



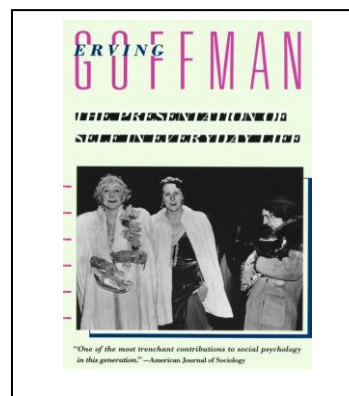
Η αξία της ανάλυσης του Edelman για την πολιτική και τα σύμβολα, συμβάλουν στην αποκωδικοποίηση της πολιτικής επικοινωνίας ως διαδικασίας που συνεχώς καταφεύγει σε σύμβολα, για να ενισχύσει ή να αποδυναμώσει την επιρροή ενός ακροατηρίου: από την ηγεσία και τη γλώσσα, μέχρι τις εντυπώσεις και το πλαίσιο αναφοράς.

"Edelman's innovative and classic book The Symbolic Uses of Politics (1964) is the seminal work on symbolic politics, and it continues to exert a widespread influence on scholarly research. In it, Edelman explored the use of myths, rites, and other symbolic forms of communication in the formation of public opinion and policy. He drew a distinction between the conventional view of politics, which focuses on how people acquire what they want through government, and the reality of politics, in which political symbolism is used to influence a country's citizens by placating them or compelling them to act. The book was centred on the notion that democracy is largely symbolic and expressive in function and has fostered vibrant scholarly debate. According to Edelman, political reality is concealed from the public through the generation of largely empty symbols by the political elite."

Encyclopaedia Britannica

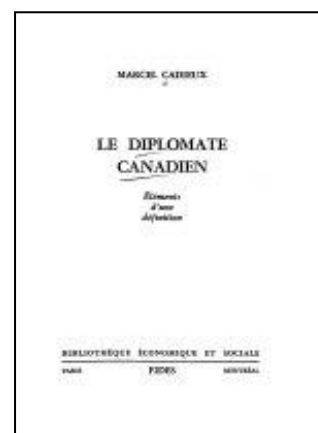
Με αφετηρία το *The Symbolic Uses of Politics*, ο Maurice Edelman προχώρησε στη συγγραφή δέκα βιβλίων, μεταξύ των οποίων: το *Politics as Symbolic Action: Mass Arousal and Quiescence* (1971), όπου διερεύνει την "κατασκευή" της πολιτικής αντίληψης και της κοινής γνώμης στις δημοκρατίες, και τη συλλογική πολιτική δράση, και το *Constructing the Political Spectacle* (1988) όπου και υποστήριξε ότι, ακόμα κι όσοι είναι εξοικειωμένοι με την πολιτική, εκδηλώνουν χαρακτηριστικά συμπεριφοράς της κυρίαρχης ιδεολογίας, κυρίως όταν την αποδέχονται.

Από την άλλη, ο Καναδός Erving Goffman (1922-1982), ίσως ο μεγαλύτερος κοινωνιολόγος του 20ου αιώνα, "έκτος στον κατάλογο των πιο διάσημων συγγραφέων των κοινωνικών επιστημών, μετά τον Michel Foucault, τον Pierre Bourdieu, τον Anthony Giddens και ψηλότερα στη λίστα από τον Jürgen Habermas",¹ χρησιμοποίησε το θέατρο ως μεταφορά: "φανταζόμαστε τον εαυτό μας ως σκηνοθέτη της ίδιας μας της καθημερινότητας", εγκαινιάζοντας έτσι τη "δραματουργική ανάλυση" για τη μελέτη των κοινωνικών σχέσεων, σε όρους θεατρικότητας.



Η προσωπικότητα ενός διπλωμάτη

Ο Μαρσέλ Καντιέ (Marcel Cadieux), γνωστός Καναδός διπλωμάτης,² έδωσε μια γλαφυρή εικόνα της προσωπικότητας του διπλωμάτη, ο οποίος δεν μεταφέρει απλώς τις εθνικές του παραδόσεις στο εξωτερικό, αλλά ενεργεί ως καταλύτης στη διαδικασία ενσωμάτωσης αυτών των παραδόσεων στο εξωτερικό, φυσικά, για το συμφέρον του κράτους εκπροσώπησης αλλά και του κράτους φιλοξενίας.



¹ Most cited authors of books in the humanities, 2007, <https://www.timeshighereducation.com/news/most-cited-authors-of-books-in-the-humanities-2007/405956.article?storyCode=405956§ioncode=26>

² Ο Marcel Cadieux (1915-1981) υπήρξε ο πρώτος Καναδός που υπήρξε μέλος της Επιτροπής Διεθνούς Δικαίου των Ηνωμένων Εθνών (United Nations International Law Commission). Καθηγητής διεθνούς δικαίου στο Πανεπιστήμιο της Οττάβα, υφυπουργός Εξωτερικών, από το 1964 μέχρι το 1970, ήταν ο πρώτος γαλλόφωνος πρέσβης του Καναδά στις ΗΠΑ (1970-1975), και επικεφαλής της αντιπροσωπείας του Καναδά στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα, από το 1975.

1. Ποιός ήταν ο Marcel Cadieux;

Ο Marcel Cadieux (1915-1981) υπήρξε ο πρώτος Καναδός που υπήρξε μέλος της Επιτροπής Διεθνούς Δικαίου των Ηνωμένων Εθνών (United Nations International Law Commission). Καθηγητής διεθνούς δικαίου στο Πανεπιστήμιο της Οττάβα, υφυπουργός Εξωτερικών, από το 1964 μέχρι το 1970, ήταν ο πρώτος γαλλόφωνος πρέσβης του Καναδά στις ΗΠΑ (1970-1975), και επικεφαλής της αντιπροσωπείας του Καναδά στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα, από το 1975.

2. Τί είναι η Επιτροπή Διεθνούς Δικαίου των Ηνωμένων Εθνών (United Nations International Law Commission);

Συνεστήθη από τη Γενική Συνέλευση του ΟΗΕ, το 1947, με αποστολή, βάση του άρθρου 13 (1) (a) του Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών, "την εκπόνηση μελετών και την έκδοση οδηγιών με στόχο τη σταδιακή ανάπτυξη του διεθνούς δικαίου και την κωδικοποίησή του".

3. Τί σημαίνει Αντιπροσωπεία ενός κράτους σε έναν διεθνή οργανισμό;

Πρέσβης στην Αντιπροσωπεία του ΗΠΑ στην ΕΕ, Έλληνας Πρέσβης στη Μόνιμη Ελληνική Αντιπροσωπεία (ΜΕΑ) στην ΕΕ, Σύμβουλος Α΄ ΟΕΥ στη Μόνιμη Αντιπροσωπεία της Ελλάδος στη Γενεύη.

Γενική Συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών, Απόφαση 257(ΙΙΙ), 3 Δεκεμβρίου 1948

"Considering that, since the creation of the United Nations, the practice has developed of establishing, at the seat of the Organization, permanent missions of Member States...Considering that the presence of such permanent missions serves to assist in the realization of the purposes and principles of the United Nations and, in particular, to keep the necessary liaison between the Member States and the Secretariat in periods between sessions of the different organs of the United Nations..."

Συνθήκη της Βιέννης περί των αντιπροσωπειών των κρατών στις σχέσεις τους με τους διεθνείς οργανισμούς που έχουν οικουμενικό χαρακτήρα, Άρθρο 1(7)

"...mission of permanent character, representing the State, sent by a State member of an international organization to the Organization"

4. Διαθέτουν οι διεθνείς οργανισμοί αντιπροσώπους-πρέσβεις σε στις διεθνείς οργανισμούς;

5. Ποιός ο ρόλος των Μόνιμων Αντιπροσωπειών της Ελλάδας;

6. Σε ποιούς διεθνείς οργανισμούς διατηρεί η Ελλάδα Μόνιμες Αντιπροσωπείες;

7. Σε ποιό Υπουργείο υπάγονται οι Μόνιμες Αντιπροσωπείες της Ελλάδας;

8. Ποιά είναι τα δυο κράτη τα οποία δεν έχουν Μόνιμη Αντιπροσωπεία στον ΟΗΕ, διότι δεν είναι μέλη, αλλά συμμετέχουν ως παρατηρητές στις εργασίες του;

Case Study

US Mission to the UN (USUN), New York

The U.S. Mission to the United Nations (USUN) serves as the United States' delegation to the United Nations. USUN is responsible for carrying out the nation's participation in the world body. In 1947 the United States Mission was created by an act of Congress to assist the President and the Department of State in conducting United States policy at the United Nations. Since that time, USUN has served a vital role as the Department of State's UN branch. Today, USUN has approximately 150 people on staff who serve to represent the United States' political, economic and social, legal, military, public diplomacy and management interests at the United Nations.

Ten (10) Sections

1. Executive Section

The Executive Office of the U.S. Permanent Representative (PR) to the UN provides strategic counsel and operational support to the PR. The Executive Section's policy team coordinates between the other sections in the Mission on cross-cutting issues, provides oversight and quality control on products for the PR, and develops recommendations for potential PR travel, speeches, and public engagements. The Executive Section's operational team provides administrative support to the PR, including trip logistics, scheduling, and event planning.

2. Economic and Social Section

The U.S. Mission's Economic and Social Affairs (ECOSOC) Section represents the United States on the intergovernmental bodies which oversee the UN's normative work on economic, social and human rights issues and the UN's field operations in the areas of development, post-conflict peacebuilding, and humanitarian assistance. The 12-officer ECOSOC section also serves as the primary liaison with the UN's Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, the Department for Economic and Social Affairs, UNICEF, the UN Development Program (UNDP), the UN Population Fund (UNFPA), the UN Development Fund for Women (UN Women), and other UN bodies, providing the U.S. Mission with the most current information on UN responses to development needs, gender issues, human rights incidents and situations, and humanitarian emergencies.

3. Host Country Section

The United States Mission's Office of Host Country Affairs assures that the obligations of the United States to the United Nations Organization and to the UN community in New York are upheld. The Office also serves a variety of important liaison functions between the world's largest and most prestigious diplomatic community on the one hand and federal and local government agencies, businesses and private citizens on the other

4. Legal Section

The U.S. Mission's Legal Section provides counsel and service on all matters of an international legal character arising in the course of United States participation in the United Nations. Members of the Legal Section represent the United States in the UN Legal Committee of the General Assembly, the Security Council and its subsidiary bodies, and other UN bodies.

5. Management and Reform Section

The U.S. Mission's Management and Reform (MR) Section serves as the U.S. delegate to the General Assembly's Fifth Committee and other committees which have responsibility for administrative and budgetary matters. MR works diligently to enhance and strengthen the oversight capacity and functions of the United Nations and other oversight bodies within the UN system. MR coordinates the U.S. position on the United Nation's multi-billion dollar budgets for the organization's operations including special political missions and war crimes

tribunals as well as peacekeeping operations. MR seeks to ensure United Nations programs and activities are efficient, effective and properly managed. In addition, MR, in cooperation with our Economic and Social Affairs Section, provides oversight of the voluntarily funded UN Funds and Programs, including the UNDP, UNICEF, and UNFPA.

6. Management Section

The Management section is responsible for the Mission's human resources issues, budget and fiscal issues, general services, reference and research, and information technology.

7. Military Staff Committee

The U.S. Mission's Military Staff Committee (MSC) holds two major responsibilities for the U.S. Delegation to the United Nations. First, the MSC represents the Chairman of the Joint Chiefs of Staff on the United Nations Military Staff Committee, a subsidiary body of the UN Security Council, composed of military representatives of the Permanent Five (P5) members of the Security Council. Second, the MSC advises the U.S. Permanent Representative and the staff of the United States Mission to the United Nations on military and security aspects of United Nations peacekeeping operations.

8. Political Section

The U.S. Mission's Political Section works in support of the office of the U.S. Permanent Representative and other U.S. Ambassadors to advance U.S. priorities on all political and security matters at the United Nations. The Section primarily helps formulate and articulate U.S. policy – with a focus on negotiating resolutions and other documents – on issues before the Security Council, as well as in the General Assembly's First Committee (Disarmament and International Security) and Fourth Committee (Special Political and Decolonization), and in certain political and security matters being addressed by the full General Assembly.

9. Public Affairs Section

The U.S. Mission's Public Affairs section is responsible for managing strategic communications and public outreach for the Mission and its leadership. The section conveys U.S. foreign policy positions to the public through traditional and social media as well as robust public outreach events both domestically and overseas in conjunction with the Permanent Representative's travel.

The Press Section maintains relationships with major national, local, and international media, including the UN press corps, and advises the Permanent Representative and other senior Mission officials on media engagements. The section manages a comprehensive suite of social media platforms for the Mission. In the Public Diplomacy space, the section also maintains contacts with a number of international non-governmental organizations (NGOs) and advocacy organizations to ensure the NGO community understands the U.S. positions on multilateral issues. Working with the academic community, the section arranges for public events and speaking engagements for the Permanent Representative to highlight U.S. foreign policy accomplishments for students, educators, and think-tanks. The section also leverages New York's cultural environment to arrange for engagements to inform UN audiences about the United States society and culture.

10. Regional Security Office

The Diplomatic Security Service (DSS) is the Department of State's law enforcement agency responsible for the safety and security of the Mission's people and facility. The Regional Security Office is managed by special agents of the U.S. Diplomatic Security Services, coordinating all aspects of a mission's security program. The RSO works closely with the United Nations security and other federal and local law enforcement agencies to assure the security of the mission.

Case Study

The United States Mission to the United Nations and Other International Organizations in Geneva

The Mission advances U.S. policy on the front lines of multilateral diplomacy at over 100 international organizations in Geneva. U.S. Mission personnel engage daily on issues as diverse as refugee crises, global health, international law, economic development, trade, the environment, arms control and human rights.

U.S. Mission to the World Trade Organization

The U.S. Permanent Mission to the World Trade Organization represents the United States at the WTO and includes officials from USTR, the Department of Agriculture and the Department of Commerce.

U.S. Delegation to the Conference on Disarmament (CD)

The mission of the U.S. Delegation to the Conference on Disarmament is to advance U.S. national security through energetic multilateral diplomacy. It seeks to negotiate and implement effective nonproliferation and disarmament agreements.

The Conference on Disarmament is the world's sole standing multilateral disarmament negotiating body, with 65 member states and 38 observer states. It was established in its current form by the United Nations General Assembly in 1979; the CD and its predecessor bodies have negotiated such landmark treaties as the Nuclear Non-Proliferation Treaty, the Chemical Weapons Convention, and the Comprehensive Nuclear Test Ban Treaty. The U.S. CD Delegation also heads U.S. participation in meetings under the Biological and Toxic Weapons Convention, and plays a major role in U.S. participation in meetings under the Nuclear Non-Proliferation Treaty and in annual meetings of the UN General Assembly's First (disarmament) Committee. It additionally supports bilateral negotiations between the U.S. and the Russian Federation on strategic weapons, notably the recently signed New START treaty.

The permanent staff of the U.S. CD Delegation comprises eight officers and two staff. The Delegation enjoys the management services which are shared with the U.S. Mission to the UN and the U.S. Mission to the World Trade Organization.

We engage with every country or Organisation that is a member of, or an observer to, an international body where we are also members or observers. We focus on UK participation in international organizations and therefore don't provide consular or visa services.

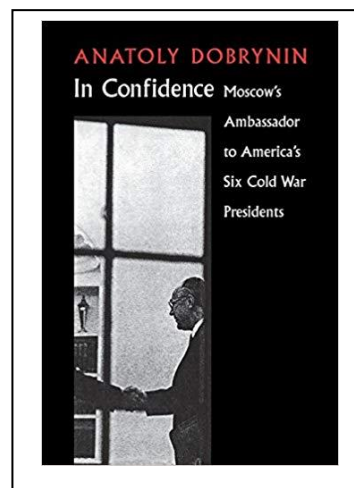
UK Mission Geneva

Geneva is host to a vast range of UN bodies, agencies and programmes, as well as the World Trade Organization. Other important non-UN organizations such as the International Organisation for Migration, the Conference on Disarmament and the International Committee of the Red Cross are headquartered in Geneva. Many NGOs, faith groups and private sector organizations play an important advocacy role throughout the system. We work with these partners on a daily basis to ensure that UK interests and views are taken into account. This includes representing the UK in negotiations. The UK is a major supporter of the multilateral system in Geneva, with total funding commitments of approximately £2 billion per year.

Ο Anatoly Dobrynin για τα σύμβολα στις διεθνείς σχέσεις

1. Ποιός ήταν Anatoly Dobrynin

Ο Ανατόλυ Ντομπρύνιν (Anatoly Dobrynin),³ ένας από τους μακροβιότερους διπλωμάτες της Σοβιετικής Ένωσης στις ΗΠΑ (1962-1986), εξέφραζε συχνά την απογοήτευσή του για την «προθυμία» των πολιτικών, ακόμα και της κυβέρνησής του, να εκφράζονται προσβλητικά για τους πολιτικούς τους αντιπάλους. Η φράση του, «βομβαρδίζουν τη χώρα, ενώ ο πρόεδρος της χώρας μου, βρίσκεται εκεί»,⁴ για το βομβαρδισμό του Βορείου Βιετνάμ, το 1965, κατά τη διάρκεια επίσημης επίσκεψης του Μπρέζνιεφ, εκφράζει ακριβώς τη διάσταση των συμβόλων στις διεθνείς σχέσεις: δεν ήταν οι πολιτικές, οι στρατιωτικές ή ακόμα οι ανθρωπιστικές επιπτώσεις του βομβαρδισμού, όσο η προσβολή έναντι ενός κράτους.



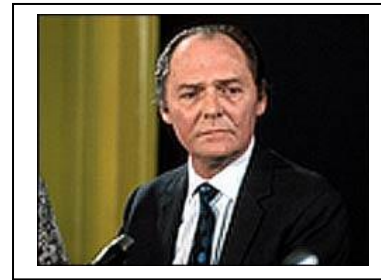
"Anatoly Dobrynin arrived in Washington, D.C., in 1962 at 43 the youngest man ever to serve as Soviet Ambassador to the United States and remained through the presidencies of Kennedy, Johnson, Nixon, Ford, Carter, and Reagan. Dobrynin became the main channel for the White House and the Kremlin to exchange ideas, negotiate in secret, and arrange summit meetings. Dobrynin writes vividly of Moscow from inside the Politburo, but In Confidence is mainly a story of Washington at the highest levels". Dobrynin, A. (1995) In Confidence

³ Ο Anatoly Dobrynin (1919-2010), αναπληρωτής γενικός γραμματέας του ΟΗΕ, το 1957, επικεφαλής της διπλωματικής υπηρεσίας της Σοβιετικής Ένωσης, για τις σχέσεις με τις ΗΠΑ, το 1960, πρέσβης στις ΗΠΑ (1962-1986) κατά τη διάρκεια έξι Αμερικανών Προέδρων (Κέννεντυ, Τζόνσον, Νίξον, Φορντ, Κάρτερ και Ρήγκαν), σύμβουλος του προέδρου της Σοβιετικής Ένωσης, μετά τη συνταξιοδότησή του, το 1988, και εκπρόσωπος της Σοβιετικής Ένωσης στη Σύνοδο της Μάλτας, το 1989, που οδήγησε στο τέλος του Ψυχρού Πολέμου, υπήρξε θρύλος. Το όνομά του έγινε συνώνυμο μιας ολόκληρης εποχής. Με την οξυδέρκεια, την ευφυΐα, τις διαπραγματευτικές του ικανότητες και τις γνώσεις του, υπήρξε ο πρωταγωνιστής των διαπραγματεύσεων στην κρίση στην Κούβα και τελικά, εξομάλυνε τις σχέσεις των δυο υπερδυνάμεων. Πλούσιος σε εμπειρίες ζωής αντιμετωπιζόταν με σεβασμό από τους πρέσβεις όλων των κρατών και η πορεία του αποτελεί πλέον «σχολή» διπλωματικής πρακτικής.

⁴ Dobrynin, Anatoly (1995) *In Confidence, Moscow's Ambassador to Six Cold War Presidents*. New York: Random House, σελ. 136.

Η απαγωγή ενός διπλωμάτη

Όταν οι αντάρτες απήγαγαν τον Τζόφρεϊ Τζάκσον (Geoffrey Jackson), πρέσβη της Βρετανίας στην Ουρουγουάη, ανακοίνωσαν ότι, «θα τιμωρηθεί ως σύμβολο του νεοαποικιοκρατίας»: διπλωματικό σύμβολο ή ωμός ρεαλισμός;

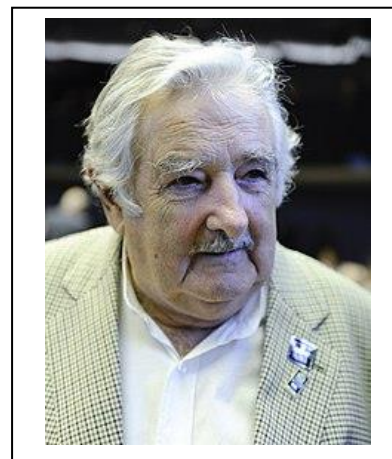


1. Ποιός ήταν ο Geoffrey Jackson (1915-1987);

Βρετανός διπλωμάτης και συγγραφέας. Σπούδασε στο Emmanuel College, Cambridge, και εισήλθε στο διπλωματικό σώμα, το 1937, σε ηλικία 22 ετών, για να υπηρετήσει, στη συνέχεια στη Βηρυτό, το Κάϊρο, τη Βαγδάτη, τη Μάασρα, τη Μπογκοτά και τη Βέρνη, πριν τοποθετηθεί πρέσβης στην Ονδούρα, το 1956. Το 1969 τοποθετήθηκε πρέσβης στην Ουρουγουάη και ένα χρόνο αργότερα, το 1970, απήχθη από τους Τουπαμάρος. Απελευθερώθηκε, μετά από οκτώ μήνες κράτησης, τον Σεπτέμβριο 1971 και το επόμενο έτος συνταξιοδοτήθηκε. Τριάντα χρόνια αργότερα, αποκαλύφθηκε ότι, ο Edward Heath, πρωθυπουργός της Βρετανίας, είχε προσωπικά διαπραγματευθεί την απελευθέρωση του Jackson, καταβάλλοντας 42.000 λίρες στον Σαλβαδόρ Αλιέντε, Πρόεδρο της Χιλής, ο οποίος διατηρούσε επαφές με τους Τουπαμάρος.⁵

2. Από τους Τουπαμάρος στον Χοσέ Μουχίκα

Movimiento de Liberación Nacional-Tupamaros, Έθνο-Απελευθερωτικό Κίνημα που έδρασε στην Ουρουγουάη, τις δεκαετίες 1960 και 1970, με ηγέτη τον Raúl Sendic, και μεταξύ των μελών του, τον José Mujica, επόμενο Πρόεδρο της Ουρουγουάης. Ο José Alberto "Pepe" Mujica Cordano θεωρείται ο "ταπεινότερος Πρόεδρος κράτους": φυλακίστηκε 12 χρόνια κατά τη διάρκεια της δικτατορίας και μετά την



απελευθέρωσή του διετέλεσε υπουργός Γεωργίας (2005-2008), γερουσιαστής και Πρόεδρος (2009). Κατά τη διάρκεια της προεδρίας του πρόσφερε το 90% του μισθού του σε φιλανθρωπικές οργανώσεις και φτωχούς.

⁵ "Obituary: Sir Geoffrey Jackson: Stoical Guerrilla Hostage", *The Times*, 2 Οκτωβρίου 1987, σελ. 18, και "Heath's Secret Deal to Free Ambassador", *Daily Telegraph*, 1 Ιανουαρίου 2002.

1.2. Σύμβολα, εμπορικά σήματα και επιχειρήσεις

SUBARU

Domino's Pizza

Amazon

Tostitos

US Cyber Command

Mercedes-BENZ

Unilever

Baskin-ROBBINS

https://www.youtube.com/watch?v=jQ_F-fhCrGc



HUYNDAI

adidas

APPLE

VAIO

TOYOTA

CONTINENTAL

F1

Pinterest

BEATS

TOBLERONE

BMW

LG

EVERNOTE

COCA-COLA

<https://www.youtube.com/watch?v=UKc271fj2ok>



Kohli, C., Suri, R. & Thakor, M. (2002). Creating effective logos: Insights from theory and practice. *Business Horizons*, Μάιος-Ιούνιος, σσ. 58-64.

In an increasingly saturated marketplace, brands help create preference for a product. And as a key component of brand identity, a logo provides instant recognition for the brand and the product. Logos help transcend international boundaries and language barriers because of their “visual” character. But although companies spend considerable amounts of money to create and promote effective logos, there are no clear guidelines for doing so. With supporting evidence from a review of the academic literature, the findings and recommendations presented here should help in making logo designs stronger and more objective.

In the year 2000, Coca-Cola appeared once again at the top of Interbrand’s list of the “World’s Most Valuable Brands,” with an estimated value of \$72 billion. Coke’s brand is worth more than half the market capitalization of the company itself, and a staggering ten times the company’s book value. This estimate reflects the present value of the economic profits the brand is expected to earn—over and above “normal” profits, or over and above what an otherwise equivalent product might achieve without the benefit of the brand. This is understandable, considering that Coca-Cola was found to be the strongest brand in the United States and in the world based on ratings on “share of mind” and “esteem” (Owen 1993). Everyone recognizes the name and its stylized logotype. Nike's swoosh logo is worth \$3.6 billion. And of course, every kid can recognize the “golden arches,” which has helped lead McDonald’s to success in the marketplace and boost the value of its brand name to \$27.9 billion.

In the absence of other factors, brands provide much needed differentiation and influence customers’ choice. The approval rating for Kellogg’s Corn Flakes increased from 47 percent in a “blind” test to 59 percent when the name was revealed. Similarly, reports Aaker (1991), the preference for Armstrong tiles rose from 50 to 90 percent. The pace of today’s technology changes has made it difficult to differentiate purely on physical attributes. Consider the various brands of televisions, VCRs, and personal computers. It is ironic that in such technologically sophisticated products, the similarity between different brands is not unlike the remarkable similarity between various brands of gasoline. They have become commodity items. The only strong differentiation is based on the brand image.

Economic globalization is reducing price differentials. Costs are becoming lower, and often the only way to charge a premium is to cultivate a brand. Success in implementing an effective brand image can greatly affect success in the market. In the international arena, Volkswagen Fox receives favorable evaluations because it is Volkswagen, a brand image based on its German origin. Only 8 percent of the people surveyed, says Ratliff (1989), knew that it is manufactured in Brazil.

Interestingly, globalization is promoting the standardization of products. However, with the increasingly fragmented communication media, the only thing standardized from the consumer perspective is the look and feel of the product. So marketing managers use brand identity to create a distinctive image. A brand name goes a long way, but can be limited because of language differences. Logos help transcend country boundaries and language barriers because of their “visual” character. They are particularly helpful in nations with lower literacy rates, providing instant recognition for the brand.

Brand identity has three components: name, logo, and slogan. Undoubtedly, the name is the most important, but a logo can be an immensely helpful tool. There is a fair amount of research on names, but we were unable to come up with a comprehensive article on logos. That’s what we aim to accomplish here, providing some suggested guidelines for their design and use.

The role of logos

Logos are a key part of a company’s communication efforts. Taco Bell spends 20 times more on its permanent media—signs that carry only its name and logo—than it spends on advertising. Nike’s swoosh has become so prominent that the company’s ads often do not even mention the name. Despite their importance and the investments made in logos, however, there are no well-established guidelines for creating them. It is not surprising, then, that many logos are unrecognizable or even viewed negatively, which could end up hurting the brand or company image.

With the competition for in-store purchasing intensifying, it is evident that the instant recognition resulting from packaging and logos is a good investment to make. Trademarks and logos help cut search costs for consumers by providing them with a sense of assurance about product quality. Their role is particularly helpful in aiding recognition, especially for low-involvement, frequently purchased items such as gasoline. This should not be surprising, considering that some 60 percent of consumer

purchase decisions occur inside the store. Cues provided by well designed logos can lead to faster recognition, which is very helpful because consumers spend, on average, less than 15 seconds to make a purchase in many product categories.

Logos can help a brand in two ways:

1. Logos can be used in **conjunction with the name**. Not only can a picture enhance the memory for accompanying words, but using a logo influences the speed of recognition. While logos may be used to stimulate the memory for a brand directly, they may also help remember the brand name. A study of preschoolers was conducted to understand their learning of brand names. According to Macklin (1996), when visual cues were provided along with brand names, children remembered the brand names better. The presence of additional visual cues, such as a picture and color, helped improve the memory further. This is because with non verbal processing, all elements—text and graphics—are processed simultaneously, whereas verbal processing follows a sequence. Thus, pictorial representations are retrieved from memory much faster than non-pictorial ones, especially when there is consistency across the various elements of brand identity. Because all logos contain some degree of pictorial representation (even logotypes, a stylized presentation of a name), retrieval is faster and more efficient because all elements can be processed simultaneously and it does not have to follow a sequential pattern.
2. Logos **can be used in place of the name** when there is a space or time constraint. Billboard advertising, for example, does not provide an opportunity for prolonged exposure. Similarly, the ready in-store recognition provided by logos helps stimulate purchasing. “I think if you’ve got two or three kinds of peanuts sitting there,” said a survey respondent, “I would probably grab the one that has [Mr. Peanut’s] picture on it...just because it’s something you know.”⁶ This is particularly important in this day and age, when there are so many brands and the market is saturated with promotional messages. A logo that readily cues the product is a big advantage.

⁶ Callcott and Phillips 1996

Deconstructing logos

There are two facets of logo design: **content** and **style**. Content refers to the elements contained in the logo, including text and graphic representation. Style, on the other hand, refers to how these elements are presented. The main thrust of logo design is on the content. Bell, Holbrook, and Solomon (1991) suggested that individuals may rely on social value and aesthetic value in the same consumption context. This was supported by a qualitative study by Pimentel (1996), in which respondents were shown color photographs of geometric patterns and were asked about the content and visual quality. The respondents' evaluations were influenced by both, but with a stronger emphasis on content. Most remarks were about content, even when specifically asked about visual quality. People apparently look for meaning in logos.

Giberson and Hulland (1995) support this assertion. They found that a logo is retrieved faster from memory when a product category is cued in the logo. This makes a case for the emphasis of content over style by suggesting a connection with the product category. Thus, logos that incorporate a hint of the product category would be more effective. Examples include the Gerber baby, the chicken icon for "Chick-fil-a," and the hitter in the Major League Baseball logo. The study also found that although having a logo had a strong effect on recognition speed, the type of logo—graphics- or text-dominated—did not. Style, then, is not critical.

This does not imply that style elements should be overlooked. Sometimes low-content and high-image logos are a necessity. In the case of multiproduct companies, it is difficult to have a logo with high content. This explains the use of purely abstract logos by such multinational corporations as Citibank, AT&T, Fujitsu, and Agilent Technologies. Besides, style can be important; according to Berlyne (1971), survey respondents had fairly consistent aesthetic ratings among themselves, evaluating styling somewhat objectively and uniformly. To the extent that style makes a difference, then, companies should probably pay attention to it.

Not many studies have looked at the myriad logo elements in an effort to understand how logos are evaluated and on what dimensions. Henderson and Cote (1998) performed a very thorough factor analysis of a large number of design dimensions on which logos are evaluated (independent variables) and the response dimensions (dependent variables), with some interesting and pragmatic results. The response dimensions that emerged included correct recognition, false recognition,

affect, and familiar meaning. Correct recognition occurs when the respondents recognize the stimuli they have seen in the past. False recognition occurs when they profess recognition but have not really seen the logo in the past. It is important to note that false recognition can be desirable when only a low investment can be made. While care should be taken not to infringe on another company's trademark, the desire may be to make people believe they have seen the logo. Affect refers to the overall liking for the logo, and meaning refers to the ability of a logo to capture a clear connotation of the product or the company. Logos with high meaning are "highly codable" symbols that evoke consensually held interpretation within a culture or subculture.

The emerging design dimensions included elaboration (a combination of complexity, activeness, and depth), naturalness (representative of commonly experienced objects), harmony (balance), parallelism (placement of multiple lines or elements adjacent to each other), proportion (the relationship between horizontal and vertical dimensions), repetition (elements being similar to each other), and roundness (primarily circular elements).

Henderson and Cote found that correct recognition is bolstered by high naturalness. A moderately high level of harmony but slightly less perfect symmetry also makes recognition easier. This is partly because of the plethora of perfectly symmetric logos, which makes them more commonplace and confusing, and leads to false recognition. False recognition is aided by moderately high parallelism and high harmony—almost reaching symmetry. This makes sense because these elements make logos less distinctive and more commonplace.

Strong positive affect logos can best be created with high levels of naturalness and elaboration. Elaborate logos maintain the viewer's interest. A high level of naturalness makes them more satisfying to look at and leads to a stronger positive affect, which is particularly helpful in high-image logos. Finally, familiar meaning can be improved by selecting a design that can be easily interpreted. Logos with familiar meanings, as discussed above, also increase recognition and are evaluated more favorably.

Although the variety of marketing objectives and the resulting appropriateness of the design dimensions may seem complex, it underscores the lack of rules that can be universally applied. Elements of logos should be chosen and designed with an eye toward the relevant and specific marketing objectives.

Updating logos: Good business or needless hype?

Should a company update its logo? If so, when? Because logos make recognition and information retrieval quicker and more efficient, one of their main purposes is to cue a brand more efficiently. This tends to make a strong case for building recognition with a logo and not changing it. It is why companies such as Arm & Hammer retain the same logo for decades. In doing so, they are maintaining instant recognition. However, logos may need to be changed, perhaps due to changes in the company name (Federal Express to FedEx), a strategy change (United Airlines becoming employeeowned), a shift in service emphasis (the US Postal Service wanting to emphasize speed), or a desire to update to a more modern image. Some logos make a straightforward case for change and update. Betty Crocker's hairstyle and clothing have been continuously updated over the years because the company wants to portray an image appealing to the contemporary woman. Not updating her appearance would have made her look old-fashioned. The same held true for Aunt Jemima, whose image was modernized from its original stereotypical image of a smiling black "mammy" on a pancake mix box or syrup bottle. If it had not been updated, the logo may have turned off too many consumers.

Logos may also be changed for other reasons. Companies may find novelty appealing and so continuously update their logos. Examples include the Prudential Rock and General Electric. In these circumstances, the important question is, "If a logo has to be changed, what kind of change is most effective?" If not done right, a logo change or update may be counterproductive. To really determine whether logos need to be updated, it is important to focus on how they are evaluated (1) over time and (2) by individuals of varying levels of expertise. Viewers process information differently, both at perceptual and experiential levels. Naïve respondents tend to be subjective and have strong preferences for familiar subjects. They rely exclusively on affective responses. Viewers trained in graphic design, on the other hand, are more objective in their evaluations and prefer "high art," which challenges them and expresses the artist. They use cognitive and objective evaluations. Logos are created by graphic designers (trained), but are meant for the general public (naïve). This leads to a discrepancy between the evaluations the market will provide and the choice the designers will impose, with important implications for the effectiveness of the logos that are chosen and the subsequent decisions to update them.

Logo evaluation also changes over time, with repeated exposures. The “familiarity effect,” also documented under the name “mere exposure effect,” results in a more favorable evaluation. However, the “boredom effect” may also come into play, resulting from too many exposures. In other words, subjects exposed to the same stimuli over a period of time may raise their evaluation; too many exposures, and they’ll lower it. Berlyne (1970) and Bornstein (1990) refer to this up-and-down in evaluations as the “two-factor” model.

Objects presented for the first time can be perceived as threatening. The threat is reduced and viewer liking increased with repeated exposures to the stimulus (stimulus habituation). But when too many exposures result in the boredom effect, liking decreases. Thus, consumers may become bored with logo designs that are not updated. Once people have adapted to a stimulus (a logo), a slightly altered version of it might create a novelty effect and they would prefer the new image over the former. However, if the stimulus is changed too much, they perceive it as a new image and prefer the former. Connors (1964) reported similar results using incrementally altered versions of abstract geometric designs as stimuli.

Another plausible interpretation, supported by Sherif and Hovland (1961), is that a slightly altered logo may fall within the latitude of acceptance, whereas further alteration may make the logo different enough to fall within the latitude of rejection. If this holds in the case of preference for logo designs, slight changes are tolerated rather than preferred. This provides justification for incremental changes in logos, rather than drastic ones. A series of empirical studies by Pimentel and Heckler (2000) found support for this assertion.

Other factors may also explain the discrepancy between the familiarity effect and the boredom effect. Simpler images, maintain Cox and Cox (1988), tend to get a lower evaluation over repeated exposures, whereas the evaluation of complex stimuli improves. Harmon-Jones (1995) came up with a list of factors that demonstrate the most robust familiarity effects, including a heterogeneous sequence of exposure to stimuli. This means being exposed to different stimuli in succession, rather than to the same stimulus (a homogeneous sequence). While a homogeneous sequence may occur in lab settings, the heterogeneous effect is more representative of what happens in the real world. As such, we can expect the familiarity effect to be stronger and more prevalent. In such a circumstance, unnecessary logo changes are not advisable.

A small survey of graphic designers used in one of Pimentel and Heckler's studies concluded that clients often stimulate these (unnecessary) updates. Of those designers, 54 percent felt that logos should not be updated on a regular basis, while 29 percent felt that logos should be changed for the sake of change alone. Not surprisingly, it was also found that consumers do not seem to prefer change. The decision to change logos, in the designers' experience, came from the client, not from the designers themselves. Thus, if logos are to be changed, they should be changed for content, not for style, and the change should be incremental.

Considering the importance of logos for product success, it is not surprising that companies make substantial investments in creating them. It is surprising, however, that there is no framework available to guide their design. As such, logo design is still treated more as an art and less as a science. With this in mind, we present the following guidelines, based on our discussion of the existing studies.

1. Choose the image carefully, because it has a profound impact.

The three branding elements are at the core of a company's communication efforts, representing tremendous investment. Accordingly, the strategy and the creation of these three elements should be well thought out, because they have a profound impact on the product. Oldsmobile's continual struggle and eventual demise is convincing proof for this assertion. The image of a stodgy car for the older generation has been impossible to shake off. The slogan "This is not your father's Oldsmobile" did not help much. As a result, the company decided to introduce the Aurora without any prominent association with the Olds name, and with a new logo. The lesson to be learned here is that a strong image may take a long time to build, but an even longer time to shed.

2. Look at the big picture and ensure consistency over time and between the various elements.

In Callcott and Phillips's 1996 study, respondents had a clear preference for a character whose personality was consistent with the brand. It follows that consistency across all elements of brand identity contribute to a stronger brand image. Good examples include Dow's "scrubbing bubbles" (because consumers want lots of bubbles when scrubbing) and the Energizer bunny (because consumers want the batteries to go on forever). More important, each element should support the others.

This is well demonstrated by Exxon's communications. The Standard Oil tiger was introduced as a symbol of power with the accompanying slogan "Put a tiger in your tank." A more friendly cartoon version of the logo was created in 1962, and again in 1972 when the company's name was changed to Exxon. The tiger logo helped ensure continuity and consistency during this transition, along with the slogan "We've changed our name, but not our stripes." In the 1990s, a personified version of the tiger was introduced, with an appropriately supportive slogan, "Rely on the Tiger." The '90s tiger drives a car and relaxes in a boat, suggesting ways in which Exxon gas has enriched the lives of its customers. Consistency and continuity have been maintained throughout all these changes. This was particularly important in the case of Exxon; because the company operates in so many nations, it chose a coined name, which made it difficult to capture any meaningful image from the name itself. In such a situation, the logo and the slogan complemented the name very well and did a commendable job of supporting and projecting it.

3. Be careful about what you can and cannot change.

Names cannot be changed, at least for products and services. Logos may be changed. Slogans should be changed to shoulder the bulk of the effort when adjustments in brand strategy are required. This is because slogans can be used as succinct selling statements, while the name and the logo can be used to provide continuity. If a logo is changed, the change should be made in (1) content, when it is warranted by a shift in brand strategy, or (2) style, when the need for an update is felt. The alteration, however, should be kept to a minimum.

There is ample evidence in support of incremental change only. Consider Pepsi-Cola. The name Pepsi has remained the same since its inception. The logo has been the same in content, but has been continuously updated. The slogan has been changed several times over the years to tout the product and the brand image:

- 1902: "Cures nervousness. Relieves exhaustion." (to emphasize Pepsi as an aid in digestion)
- 1903: "Cooling and Satisfying"
- 1934: "Cost small! Liked by all! Bottle tall!" (to reflect its value package)
- 1941: "Nickel, Nickel!" (with a 15-second jingle played around the world)
- 1950: "More bounce to the ounce" (post-WWII inflation stressed fun rather than cost)

- 1953: “The light refreshment” (to reflect consumer demand for fewer calories)
- 1961: “Pepsi—for those who think young” (coinciding with a logo update)
- 1963: the hugely successful “Come alive! You’re in the Pepsi generation.”
- 1969: “You’ve got a lot to live; Pepsi’s got a lot to give”
- 1973: “Join the Pepsi people—feelin’ free.”
- 1981: “Pepsi’s got your taste for life” (in some ways stimulating the “disastrous” launch of New Coke by archrival Coca-Cola)
- 1984: “Pepsi—the choice of a new generation”
- 1995: “Nothing else is a Pepsi”.

4. Don’t go with the flavor of the month.

Too many managers are tempted to copy whichever brand has succeeded lately, or what the market leader has done. The success of the Nike swoosh prompted several companies to include swooshes—or rings of Saturn—in their logos. The swoosh seems to have a ubiquitous presence, with interpretations ranging from global reach, impact, full offerings, and spectrum to high-tech feeling and continuity. Variations now adorn logos for Vanteon, Open Market, and Ameritech.

There is a problem, though. Such copying lessens distinctiveness and makes a logo look like everyone else’s. Following market leaders is not necessarily a good practice because they are in a different position and therefore have a different strategy. Copying a competitor will never give a firm the opportunity to stand apart, and may land the company into trademark infringement problems. Besides, it will cause confusion in the minds of the consumers. This is undesirable, unless a “me-too” strategy is being pursued and false recognition is the primary intent.

5. Be systematic and objective.

As much as a simple, blanket solution may seem appealing, there is none. Every application is unique and requires a different set of criteria. And every design component influences the logo’s efficacy. Managers are well advised to develop a set of criteria for each project, which will be dictated by the brand strategy. Logos should then be designed with these criteria in mind, and with an eye toward specific marketing communication objectives.

6. Test logos in the marketplace.

Slogans are generally tested extensively because they are often a significant part of an ad campaign. But the testing of logos is often short-circuited. The presence of a mere exposure effect makes the situation worse, because evaluations based on a single exposure are not stable or reliable. This is significant, because industry and academia alike have traditionally relied on evaluations after one exposure. Practicing managers should temper survey results with the expected effects of mere exposure to come up with a logo that will be well-liked by the market in the medium to long run. Moreover, inputs from both naïve and trained viewers—consumers and designers—are complementary and add value. A logo choice based on the input of designers only may be inappropriate.

References and selected bibliography

Aaker, David A. 1991. Managing brand equity. Capitalizing on the value of a brand name. New York: Free Press.

Barrett, Tara J. 1985. Interactive imagery and recall of advertisements: Interactive imagery, noninteractive imagery, and printed text. *Psychological Reports* 56/3 (June): 922.

Bell, Stephen S., Morris B. Holbrook, and Michael R. Solomon. 1991. Combining esthetic and social value to explain preferences for product styles with the incorporation of personality and ensemble effects. *Journal of Social Behavior and Personality* 6/6: 243-274.

Berlyne, Daniel E. 1970. Novelty, complexity, and hedonic value. *Perception and Psychophysics* 8/5A: 279-286.

———. 1971. *Aesthetics and psychobiology*. New York: AppletonCentury-Crofts.

Billion dollar brand. 2000. *Financial Times.com* @ news.ft.com/ft (17 July).

Bornstein, Robert F. 1990. Exposure and affect: Overview and meta-analysis of research, 1968-1987. *Psychology Bulletin* 106 (September): 265-289.

Callcott, Margaret F., and Barbara J. Phillips. 1996. Observations: Elves make good cookies: Creating likable spokes-character advertising. *Journal of Advertising Research* 36/5 (SeptemberOctober): 73-79.

Christy, Nick. 1998. 100 years of advertising innovation. *Beverage World* 117/1 (January): 188-196.

Connors, C. Keith. 1964. Visual and verbal approach motives as a function of discrepancy from expectancy level. *Perceptual and Motor Skills* 18/2 (April): 457-464.

Cox, Dena S., and Anthony D. Cox. 1988. What does familiarity breed? Complexity as a moderator of repetition effects in advertisement evaluation. *Journal of Consumer Research* 15/1 (June): 111-116.

Dickson, P.R., and A.G. Sawyer. 1990. The price knowledge and search of supermarket shoppers. *Journal of Marketing* 54/3 (July): 42-53.

Giberson, Robert, and John Hulland. 1995. The impact of using logos as cues to consumer recognition: An investigation using response latencies. Working paper, University of Western Ontario.

Haber, Ralph Norman. 1958. Discrepancy from adaptation level as a source of affect. *Journal of Experimental Psychology* 56/4 (October): 370-375.

Hansen, Flemming. 1972. *Consumer choice behavior: A cognitive theory*. New York: Free Press.

Harmon-Jones, E. 1995. The mere exposure effect and emotion: A psychophysiological investigation. Working paper, University of Arizona, Tucson.

Henderson, Pamela W., and Joseph A. Cote. 1998. Guidelines for selecting or modifying logos. *Journal of Marketing* 62/2 (April): 14-30.

Hirshman, E., and R.A. Bjork. 1988. The generation effect: Support for a two-factor theory. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition* 14/3 (July): 484-494.

Klatzky, R. 1984. *Memory and awareness: An information-processing perspective*. New York: W.H. Freeman and Co.

Lindsay, Greg. 2000. I want a unique logo—just like theirs. *Fortune* (24 July): 334-335.

Macklin, M. Carole. 1996. Preschoolers' learning of brand names from visual cues. *Journal of Consumer Research* 23/3 (December): 251-261.

Morgenson, G. 1992. Is your product your advocate? *Forbes* (14 September): 468-472.

Owen, Stewart. 1993. The Landor ImagePower Survey: A global assessment of brand strength. In David A. Aaker and Alexander L. Biel, eds., *Brand equity and advertising*, 11-30. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Paivio, A. 1971. *Imagery and verbal processes*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.

———. 1986. *Mental representations*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Pimentel, Ronald W. 1996. I don't know much about design, but I know what I like: An exploratory study of preference for visual images. Working paper, University of Central Florida.

———, and Susan E. Heckler. 2000. Changes in logo designs: Chasing the elusive butterfly curve. Working paper, Yaffe Center for Persuasive Communications; also in *Persuasive imagery: A consumer response perspective*, ed. Linda Scott and Rajeev Batra (forthcoming; Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Publishing).

Ratliff, R. 1989. Where's that new car made? Many Americans don't know. *The Ottawa Citizen*, Report on study made in the USA Foundation, Inc. (11 November): D13.

Saporito, Bill. 1986. Has-been brands go back to work. *Fortune* (28 April): 123-124.

Shennan, James R., Jr., and L. Seifert. 1986. Pictures as means of conveying information. *Journal of General Psychology* 119/3 (July): 279-287.

Sherif, Muzafer, and Carl I. Hovland. 1961. *Social judgment: Assimilation and contrast effects in communication and attitude change*. New Haven, CT: Yale University Press.

Wilson, Lee. 1994. Clearance for design trademarks—Keeping your client out of court. *Communication Arts—Design Annual* 36 (November): 261-264.

Winston, Andrew S., and Gerald C. Cupchik. 1992. The evaluation of high art and popular art by naïve and experienced viewers. *Visual Arts Research* 18 (Spring): 1-14.

Zajonc, Robert B. 1968. Attitudinal effects of mere exposure (Monograph supplement, Part 2). *Journal of Personality and Social Psychology* 9/2: 1-27.

Forbes, The World's Most Valuable Brands

<https://www.forbes.com/powerful-brands/list/>

Rank	Brand	Brand Value	1-Year Value Change	Brand Revenue Company	Advertising	Industry
1	Apple	\$205.5 B	12%	\$265.8 B	-	Technology
2	Google	\$167.7 B	27%	\$136.2 B	\$6.4 B	Technology
3	Microsoft	\$125.3 B	20%	\$110.2 B	\$1.6 B	Technology
4	Amazon	\$97 B	37%	\$211.4 B	\$8.2 B	Technology
5	Facebook	\$88.9 B	-6%	\$48.8 B	\$1.1 B	Technology
6	Coca-Cola	\$59.2 B	3%	\$23.8 B	\$4.1 B	Beverages
7	Samsung	\$53.1 B	11%	\$221.6 B	\$3.6 B	Technology
8	Disney	\$52.2 B	10%	\$33.8 B	\$2.8 B	Leisure
9	Toyota	\$44.6 B	0%	\$190.8 B	\$4.6 B	Automotive
10	McDonald's	\$43.8 B	6%	\$96.1 B	\$389 M	Restaurants
11	AT&T	\$41.3 B	-1%	\$170.8 B	\$5.1 B	Telecom
12	Louis Vuitton	\$39.3 B	17%	\$15.5 B	\$6.5 B	Luxury
13	Intel	\$38.8 B	14%	\$70.8 B	\$1.2 B	Technology
14	NIKE	\$36.8 B	15%	\$36.7 B	\$3.6 B	Apparel
15	Cisco	\$34.5 B	7%	\$49.3 B	\$166 M	Technology
16	GE	\$34.3 B	-8%	\$98.8 B	-	Diversified
17	Mercedes-Benz	\$33.2 B	-3%	\$125.9 B	-	Automotive
18	Oracle	\$32.2 B	4%	\$39.6 B	\$138 M	Technology
19	Verizon	\$31.7 B	1%	\$130.9 B	\$2.7 B	Telecom
20	IBM	\$31.5 B	-2%	\$79.6 B	\$1.5 B	Technology

1.3. Branding: Ορισμοί και έννοιες

Brand Analysis: η διαδικασία κατάρτισης της στρατηγικής branding (**Brand Strategy**), σχετικών σχεδίων, αξιολόγησης και εκτιμήσεων.

Brand Strategies: η συλλογή τεχνικών που δημιουργούν διαφορετική εταιρική ταυτότητα (**Identity**) για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τους οργανισμούς.

- Η φήμη (**Reputation**) περιλαμβάνει παράγοντες όπως: ο "χαρακτήρας" του brand, η ποιότητα και οι σχέσεις με τους πελάτες και την κοινωνία (βλ. σημαντικό στοιχείο, Κοινωνία των Πολιτών, Civil Society).
- Η εταιρική ταυτότητα (**Identity**) περιλαμβάνει οπτικά (logo) και μη-οπτικά στοιχεία (ιδέες) για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.
- Αρχιτεκτονική (**Brand Architecture**): η διάρθρωση των σχέσεων μεταξύ των brands ενός οργανισμού.
- Η "έννοια" (**Brand Concept**): η ιδέα "πίσω" από το brand.
- Η "κουλτούρα" (**Brand Culture**): πλούσια ταυτότητα", κοινές εμπειρίες και "νοήματα" των καταναλωτών.
- Η αξία (**Brand Equity**) συχνά μη μετρήσιμη σε οικονομικούς όρους.
- Η ταυτότητα (**Brand Identity**), συνήθως "μοναδικής", δηλαδή διαφορετικής.
- Η παράδοση (**Brand Legacy**): η σχέση μεταξύ του Brand και του προϊόντος.
- Η "αποστολή" (**Brand Mission**): άλλοτε μέρος της στρατηγικής (μακροπρόθεσμος σχεδιασμός) και άλλοτε στοιχείο του marketing (βραχυπρόθεσμες επιλογές), μια περιεκτική και λακωνική δήλωση που προσελκύει τους πελάτες και εμπνέει τους εργαζόμενους στον οργανισμό.
- Η "τοποθέτηση" (**Brand Positioning**): η θέση του προϊόντος σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα.
- Η ποιότητα (**Brand Quality**): η ικανοποίηση των προσδοκιών των καταναλωτών. Το Brand ως σύμβολο επιτυχίας.
- Η αναγνώριση (**Brand Recognition**): η μέτρηση του αριθμού των καταναλωτών που αναγνωρίζουν το προϊόν, από το logo του ή τα οπτικά σύμβολα. Η αναγνώριση προέρχεται από το αίσθημα ασφάλεια για το γνωστό παρά για το άγνωστο.
- Οι αξίες (**Brand Values**): τα ηθικά χαρακτηριστικά του Brand, πολύ σημαντικό στοιχείο της εταιρικής ταυτότητας.
- Το όραμα (**Brand Vision**): η "δήλωση" για το μέλλον του οργανισμού που εμπνέει τους καταναλωτές, δημιουργώντας μια αίσθηση νοήματος, ίσως "άπιαστης" αλλά ουσιαστικής όσο και τα όνειρα για τους ανθρώπους.

1. Τι είναι το Brand Marketing;

Comparison shopping involves more than just checking prices. Most shoppers also are concerned with the quality of the product and trustworthiness of a company. Does this company offer an exceptional product? Do they stand by their goods? Do their products earn positive reviews? Depending on how important the purchase is, a customer may ask all of these questions and more of each business that offers a product they want.



Of course, a complete investigation into every business is time-consuming, and even the shrewdest customer only has so much time. They'll skip the investigation if they see a quick and informative answer to their questions.

That quick answer is branding. A brand name instantly informs customers about a company's reputation, enabling them to trust the quality of each product or service that business offers. The very mention of the brand name (or the sight of the brand logo) conjures all of a customer's experiences and perceptions of a business—good and bad.

2. Ποιές επιχειρήσεις εφαρμόζουν Brand Marketing;

Branding is a concept that extends far beyond the marketing of “brand name” designer jeans and other products. A company's brand represents their market identity—who they are, what they do, what kind of quality they

ΣΤΟΧΟΙ του Brand Marketing

- Conjure your message instantly
- Enhance credibility
- Prompt an emotional affirmation
- Motivate the buyer
- Augment customer loyalty

provide, their reputation for trustworthiness, and more. Consequently, brand marketing is important to nearly every business, from those selling breakfast cereals, to those developing new technologies, to those providing logistic support to other businesses.

Even when a business is selling a product as a generic, off-brand alternative (such as a marshmallow cereal similar to Lucky Charms, or a laundry detergent similar to Tide), that “generic” product carries that company's name, and impacts its reputation. If you dislike a product, you'll think twice before buying another “generic” product from the same company.

Meanwhile, major retailers sell a huge variety of their own products next to the “brand name” products on their shelves. Customers who try some products develop an expectation of other products sold under the same brand—just as purchasers of Nabisco, Pepsi, Nestle, Heinz, or any of a million other brands do.

3. Για ποιούς καταναλωτές είναι αποτελεσματικό;

Brand marketing influences the decisions of a variety of customers, including both end consumers and businesses. It is most effective for developing repeat business, as any customer’s perception of a brand is going to be largely informed by their previous experience(s) with that brand. For customers, the company’s brand represents instant knowledge of that company. For example:

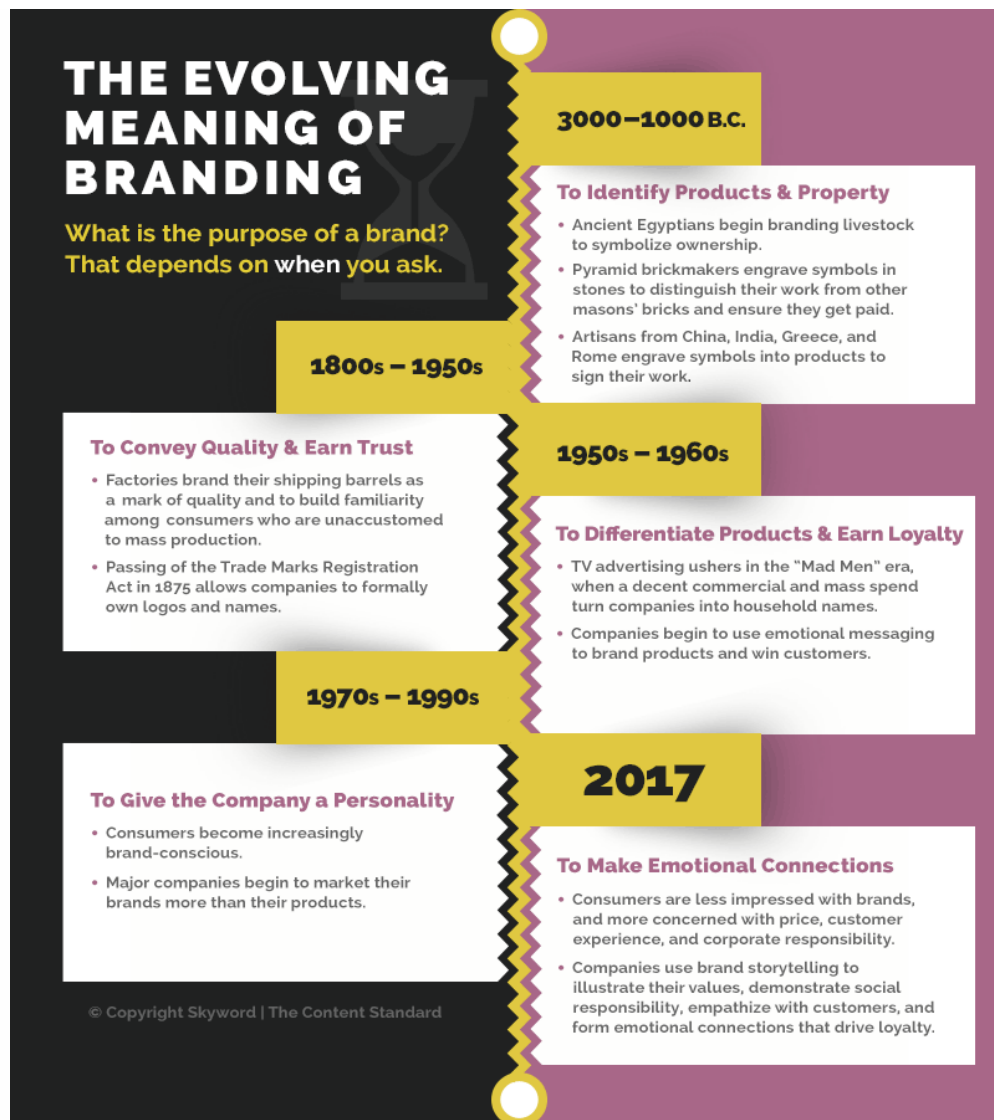
Top 10 Brands (2011)

1. Coca-Cola
2. IBM
3. Microsoft
4. Google
5. General Electric
6. McDonald’s
7. Intel
8. Apple
9. Disney
10. Hewlett-Packard

- A traveler seeing Hilton immediately knows what kind of room he might get there (with minimum guarantees of service and cleanliness) and in what price range.
- A movie-going parent will assume that a Disney movie is family-friendly.
- A growing business purchasing a new mainframe and system from IBM can be confident that the new hardware and software has been proven in many other businesses. Furthermore, IBM’s continuing support will represent an experience base involving years of implementation, across hundreds of thousands of different businesses of varying scales. (*See also Marketing Computers*)
- A coffee customer knows a new offering from Starbucks has gone through several levels of testing and quality control, and that it comes from coffee farms practicing sustainable agriculture.

In each instance, a customer’s awareness of a company’s brand saves them time and energy in investigating the company, making it easier for them to decide about purchasing that company’s product and/or services.

4. Πώς αναπτύχθηκε;



5. Έξι ανασταλτικοί παράγοντες στην αξιοποίησή του. **Σχολιάστε**

1. Ποιότητα
2. Ανταγωνισμός
3. Έλλειψη συγχρονισμού (bad timing)
4. Δυσμενείς όροι εγκατάστασης (poor location)
5. Ανεπάρκεια ζήτησης –
6. Ανεπαρκής ικανοποίηση αξιών αγοράς

1.4. Κράτη και Branding

Martin Roll Business and Brand Leadership

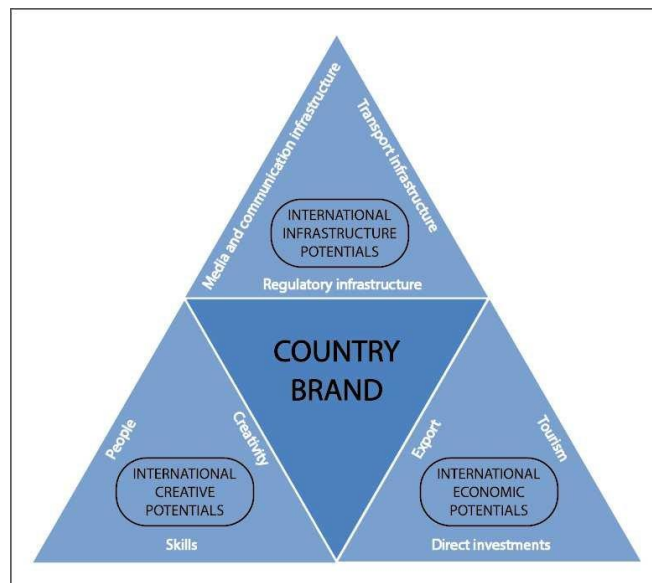
Country Branding Strategies For Nations And Companies

<https://martinroll.com/resources/articles/branding/country-branding-strategies-for-nations-and-companies/>

The last two decades have seen cities, islands and even countries very aggressively branding themselves in order to create a resonating identity among stakeholders and build sustainable customer relationships that last a lifetime. There are many benefits from **branding of nations**.

Country branding refers to a process in which a country claims a distinct **brand positioning** in the minds of its citizens, international stakeholders and the global customer. To claim such a positioning, the country invests resources in coordinating and integrating a multitude of activities.

The result of a successful country branding strategy is the unbreakable association of a country with a certain practice, identity or quality. Take for example Germany. The country is known across the world for precision engineering and high quality, so much so that German cars such as the BMW claims German engineering as one of its



unique selling points. To achieve this **global brand positioning**, Germany ensured that it trained the best engineers and invested in developing the required research and development facilities and cutting-edge technological infrastructure. The government also facilitated regulatory assistance for Germany to emerge as the leader in precision engineering.

As evident, claiming a distinct position is the result of an entire process whereby all the constituents of a country – the government, public and private

corporations, the people, various institutions, investors and others – are aligned to achieve an all-encompassing goal. As such, branding a country is highly challenging.

Why is country branding important for companies?

The country from which a company (product/service/brand) originates has a profound effect on the company's perceived quality and likability in the minds of consumers by lending credibility, respect and status to its products and services offered. This is the **country of origin effect (COO)**.

In many cases, the **country image lends credibility to the brand image**. Swiss watches, French wine, Danish designs, Thai hospitality, Italian fashion, the 100% pure New Zealand are some of the well-known examples. Research has proven that COO has a very strong influence on customers' willingness to purchase products and the price level they are willing to consider. The country of origin alone can be the reason for success or failure of a certain product sold at a certain price point, due to the associations they conjure in consumers' minds.

The COO effect has been demonstrated in many cases across the world. Paris is a symbolic capital for beauty and elegance, and this has led to the flourishing of many French beauty and



designer brands like L'Oréal, L'Occitane en Provence and Hermès. As Korea solidifies its position as the model for Asian beauty, Korean beauty company AmorePacific is realizing its vision to be the “Asian Beauty Creator” through providing total care through its beauty and health products. Japan has been



recognized for its prowess in technology and electronics and has seen many the rise of many local brands on the global stage – Toyota, Canon and SONY. Even fast fashion company Uniqlo has succeeded through embedding innovation into its corporate strategy.



On the other hand, the COO effect can also serve as a detriment to companies, especially when global perception of the country in which the company is operating

in, is not a positive one. Over the past two decades, “Made in China” has often been seen as low-cost and low-quality due to issues that happen across time. Product safety issues including infant formula contamination with melamine, toxic pill capsules, and toys containing lead paint, as well as concerns over human rights and the US-China trade disputes have scarred the global consumer’s perception of China. This has been a major impediment for brand building success of many up-and-coming Chinese companies. In an increasingly fast-paced, digital and real-time world, companies and their leadership should always be ready to **manage negative brand perceptions and brand failures.**

However, some companies have afforded themselves a breakthrough. **Huawei** is an example of a Chinese company which has painstakingly managed to overcome the challenges of its country of origin. With its commitment to R&D, innovation and customer experience, Huawei has worked hard in producing high quality products and has succeeded in overcoming negative or skeptical perceptions related to the Chinese country of origin. Therefore, country branding is important for companies in giving them a good foundation to build their success on.

Why is country branding important for nations?

When a nation has a strong and positive brand in the international arena, it will be more attractive to tourists, skilled workers, and investments. It will also be more resilient to financial crises and be better able to sustain higher prices. Businesses will also benefit from positive country-of-origin effects, a halo effect on its products, and an increased ability to export.

Many Asian countries have successfully managed to capture a very strong brand image, position and association in the minds of customers worldwide. Think of the following examples: Singapore: state of the art technology, Thailand: exotic beaches and cuisine, Malaysia: Truly Asia, and South Korea: **Thriving cultural Hallyu movement**, world class electronics and scenic beauty. None of these connections are automatic. These countries have invested millions of dollars in building such a brand image and then have ensured that the brand identity is consistently communicated to all possible stakeholders through all possible touch points worldwide.

The **Korean Wave** is the increase in global popularity of South Korean culture since the 1990s. First driven by the spread of K-dramas and K-pop across East, South, and Southeast Asia during its initial stages, the Korean Wave evolved from a regional development into a global phenomenon, carried by the Internet and social media and the proliferation of K-pop music videos on YouTube. While some sources attribute the term Hallyu, a variation of a Japanese expression using Ryu(流) as a postfix to refer '～way', '～style', '～group', to being first used by the Ministry of Culture and Tourism in South Korea in 1999, when the ministry produced a music CD titled in Chinese Song from Korea; other scholarly sources attribute the term's ascendance from Korean television dramas first airing on Chinese television in 1997, naming the phenomenon hanliu (韓流) meaning "Korean Wave". The term was adopted by Chinese media to refer to the success of South Korean popular culture in China. The term was reintroduced in Japan as hanryu or kanryu by the Asahi Shimbun in 2001. Since the turn of the 21st century, South Korea has emerged as a major exporter of popular culture and tourism, aspects which have become a significant part of its burgeoning economy. The growing popularity of Korean pop culture in the world was at least partly driven by the South Korean government supporting its creative industries through subsidies and funding for start-ups, as a form of soft power and in its aim of becoming one of the world's leading exporters of culture along with Japanese and British culture, a niche that the United States has dominated for nearly a century. In 2014, the South Korean government allocated 1% of its annual budget to cultural industries and it had raised a \$1 billion fund to nurture popular culture. During this time, Korean society began to be recognized as developed on par with the Western world. The success of the Korean Wave is, in part, due to the development of social networking services and online video sharing platforms; which have allowed the Korean entertainment industry to reach a sizable overseas audience. Through the use of social media in facilitating promotion, distribution, and consumption of various forms of Korean entertainment—specifically K-Pop—that has contributed to the surge in worldwide popularity since the mid-2000s. The Korean Wave has become an influential global phenomenon since the start of the 21st century, heavily impacting the contemporary cultures, music industry, film industry, television industry, and behavioral aspects of various people throughout the world.

The above-mentioned Asian countries have also managed to reap substantial economic and social value from its investments in country branding. Singapore has managed to progress at a rapid pace economically, from a third-world country to a first-world trading port in a span of less than 50 years due to the positive COO effect of Singapore as a leading global financial and economic hub. Today, over 70% of its exports are service related with 13.3% of GDP contributed by the financial sector. Similarly, the Travel & Tourism sector has contributed to 9.4% of Thailand's GDP as the country is well-known for its amazing hospitality, and vacation destinations and experiences. Country branding trajectories are closely tied to a country's economic situation, regulatory frameworks, dominant cultural roots and customer mindsets. It is therefore strategically important and should be on any government's agenda in striving for its country's progress.

Powerful country branding strategies

Given the strategic importance of country branding and the benefits it can bring to both companies and nations, it is important for countries to be very aggressive and proactive about building its country brand. For this to happen, businesses and the government need to work hand in hand. Country branding can be boosted through:

Export branding

This refers to encouraging the export of certain goods associated with a nation through trade regulations and policies. One of the best ways that global consumers can experience a country is through using and consuming its products and services. Korea has done a stellar job at exporting Korean beauty products, Korean music, drama and movies, which has resulted in the consumption and celebration of Korean culture in almost every continent across the world.

Singapore has managed to successfully export the Singapore Airlines experience with the iconic Singapore Girl. It is without doubt that the Singapore Girl has contributed more to the service-oriented, efficient, clean and caring image of Singapore than its political stability, infrastructure, workforce and extensive network of Free Trade Agreements. Swedish furniture & home accessories company IKEA is contributing to building a creative, organized and stylish image of Sweden through the company's attractive and reasonably priced furniture.

Generic nation branding

This refers to building a nation brand through governmental efforts and promoting brands that boost a country's national image. The following four generic nation branding steps are strategically important for countries that want to build a strong country brand:

1. **Create an overall positive brand image:** The fundamental step for countries is to create a very positive brand image. This not only ensures that tourists, customers, investors and corporations are attracted, but also projects a positive facet of the brand to prospective stakeholders around the world. This can be achieved through a phased system of creating basic awareness, creating excitement about the many facets of the country and then offering these many stakeholders a memorable and

enriching brand experience. It can also mean implementing policies to manage social issues or corporate practices that may hurt the brand image of the country. For example, South Africa is a country with a lot of potential for **building a positive South African brand image** by managing social concerns such as health, education, poverty.

2. **Establish brand associations through a common identity:** Some of the best country brands – Germany, New Zealand, and Switzerland – were not created in a vacuum. All these countries created an intricate network of alliances with their cities, their unique cultures, their people, cuisines and places, and their unique national heritage, history and values. Such a common identity can only be achieved through consistent communication strategies, comprehensive tourism packages and showcasing of the country to tourists and business travelers who visit the country.
3. **Offer credible tangible product features:** Once a country is successful in creating positive brand image and associations, it will have to back them up with strong tangible product features. In this case, such features could be a well implemented public safety program, a world class infrastructure including a first-class airport, a robust regulatory environment that would protect intellectual properties etc. Such tangible measures would allow a country to create a consistent and resonating brand identity with multiple stakeholders.
4. **Manage the holistic brand experience:** The government, public and private corporations, many other service providers, and the general population of the country together should take consistent steps to ensure that tourists, businesses and investors are offered enough opportunities to enjoy, grow and prosper. Every interaction that these stakeholders have with the outside world should be monitored to gain valuable feedback. An integral part of managing experiences is to constantly evolve to ensure that the customers are constantly excited by and enjoy the country brand experience.

Internal nation branding

For a nation to boost its brand equity, it is important to ensure it stays attractive to foreign investment, through efforts like building a talented and productive workforce. Skillsfuture, a national movement by the Singapore Ministry of Manpower to encourage Singaporeans to take ownership of their skills development and lifelong learning, is a good example of an initiative to ensure that people's talents and skill-sets stay relevant in the workplace. This is especially so for natural resource-scarce countries like Singapore, of which human talent will be the key to success.

In Indonesia, the Ministry of Industry has a plan to build eight polytechnics by 2019 to provide qualifications to workers in its burgeoning fields of rubber, steel and palm oil. President Joko Widodo has also embarked on a series of educational reforms designed to meet the workforce needs of a contemporary Indonesia.

For any country keen to build a strong country brand, it is important for its workforce stays competitive.

Conclusion: Country branding has become a hygiene factor

There is no denying the fact that branding countries has become a strategic issue for most countries. Gone are the days when only global tourist locations invested in building brands. But given the ever-changing global competitive landscape and the ever increasing choice set for investors, customers and tourists, creating a resonating identity and offering excellent opportunities become a matter of survival for countries, especially for developing countries that strives to carve out a strategic position in the competitive landscape. **Culture is the cumulative concept that encompasses knowledge, belief, customs, practices and any other habits acquired by people as members of society.** A culture operates primarily by setting loose boundaries for individual behavior. Culture, in effect, provides the framework within which individuals and households function. A major consequence of culture is its impact on consumption patterns of individuals and institutions. Depending on the underlying cultural philosophy, consumers tend to follow certain consumption patterns. Successful brands have been able to adopt their branding strategies in line with this dominant cultural philosophy and weave their brands into the cultural fiber. With the strategic and economic implications discussed above, it is important for countries to think about some concrete steps they can take and sustain in order to build a strong country brand globally.

Nikkhah, Roya (2020). Royal Family: Is the House of Windsor our Greatest British Brand? *What's On*,
<https://www.countryandtownhouse.co.uk/gbb/house-of-windsor-great-british-brand/>

Windsor, Wales, Cambridge, Sussex. Like rock stars or supermodels, they are instantly identifiable by just one name. The monarchy 'brand' subtly and successfully blends tradition and innovation, since the royal family is both making history and breaking records with its longevity and modernity. The Queen, 93, is the longest-reigning British monarch in history and her image, famously immortalised by Andy Warhol, is arguably the most familiar brand in the world, having graced currency and postage stamps across the globe for 67 years.

And while Her Majesty may represent the steady traditions and solid public work long associated with the monarchy, younger members of the family are now taking their modern interpretation of the royal brand to millennials.

From the Prince of Wales' lifelong passion and campaigning for the environment and sustainability to the Duke and Duchess of Cambridge's focus on mental health or the Duke and Duchess of Sussex's emphasis on conservation, youth education and female empowerment, the royal message has never felt more on-brand. Members of the royal family carry out more than 3,200 engagements a year across the UK and overseas, and from the nonagenarians at the top to the younger 'woke' dukes and duchesses, the royal generational span is having a bit of a moment. 'For the first time since the reign of Queen Victoria, there are three generations of the royal family at work together in support of the Queen,' says Sir Michael Stevens, Keeper of the Privy Purse, who oversees the royal coffers. 'Each generation brings its own style and personality.'

The royal family has pulled off the ultimate public coup, according to a recent YouGov survey, which listed the words that royal fans associate with each member of the monarchy. The Queen is perceived as 'admirable, hard-working, respected, dignified and dedicated', while Prince Charles is seen as an 'environmentalist' who's 'genuine, committed, intelligent, knowledgeable'. The Duke of Cambridge is 'genuine, responsible, likeable' and 'a good role model', with the Duchess of Cambridge seen as 'admirable, beautiful' and 'a good role model'. While Prince

Harry was once known as ‘the playboy prince’ for all the wrong reasons, according to the survey, he is now seen as ‘humorous, confident’ and ‘fun-loving’, while the Duchess of Sussex is ‘charming, beautiful’ and ‘admirable’.

Meghan has breathed new life into the institution since she married Prince Harry last year. Their Windsor wedding combined tradition, pomp and ceremony with all the modern twists – a gospel choir, an American preacher and a poised bride walking down the aisle of St George’s Chapel. The ‘Sussex brand’ was born on that picture-perfect spring day. The union of an American, mixed-race, former actress with a successful career under her belt, and a prince of the realm in his military uniform – a mark of his support for the armed forces and his own service on the front line – was the match of a truly modern royal couple. Watched by an estimated global audience of 1.9 billion, the spectacle projected an overwhelmingly positive vision of ‘UK plc’. Theirs has continued to be a powerful brand, particularly popular with young people who tune into royal news on social media. Earlier this year, Harry and Meghan broke a Guinness world record with the launch of their Instagram account, Sussex Royal, amassing one million followers in the record time of five hours and 45 minutes. With 9.9 million followers at the last count, the Sussexes are an appealing brand for the Instagram generation.

Penny Junor, the royal biographer, believes Meghan’s arrival into the royal fold has helped bring the royals ‘right up to date’ with the wider public. ‘We live in a multicultural and multiracial society, and now our monarchy reflects that and a broader section of society [is able to] see someone within the royal family who represents them,’ she says. ‘Together with the younger royals being more relaxed and open in their approach to the public, and talking about their feelings, the royal family feels more relevant – they have refreshed the brand.’

The Queen may be in her nineties, but she remains as intuitive as ever on how best to harness the appeal of the royal family and she is acutely aware that the Sussexes’ youthful, diverse and modern image has a global appeal. Earlier this year, she appointed Harry and Meghan as president and vice president respectively of the Queen’s Commonwealth Trust, an organisation connecting young people across the Commonwealth and championing young global leaders.

This autumn, the Sussexes undertook a hugely successful tour of Africa on behalf of the government, and earlier in the year they travelled to Morocco on official business. Last year, Australia, New Zealand, Fiji and Tonga were on their

itinerary. That ‘soft power’, as the Foreign and Commonwealth Office calls the non-political but diplomatically significant role of the royal family overseas, helps boost bilateral and trade relationships, and is seen as an essential deployment of the brand.

David Haigh, chief executive of business consultancy firm Brand Finance, says: ‘They are like a giant PR campaign for the UK. The monarchy is Britain’s national treasure, both symbolically and economically. Especially in the age of Brexit, Britain can rely on royal diplomacy to facilitate trade relations with the Commonwealth and the rest of the world. Today, its universal appeal translates to the attraction of Brand Monarchy, offering considerable commercial benefits to all businesses and institutions associated with it.’

The Sovereign Grant accounts published in June recorded that the royal family cost each UK taxpayer £1.24 last year. Not bad going, considering a Brand Finance report estimated the monarchy’s annual contribution to the UK economy at around £1.7 billion. According to the report: ‘the appeal of pomp and circumstance set in living royal residences draws millions of tourists; the mystique surrounding the monarchy adds to the popularity of shows like *The Crown* and *Victoria* that offer a glimpse of the private lives of the royal family.’

The boost that royals bring to the fashion industry is often instant. When the Duchess of Cambridge wears an outfit, it can sell out within hours and the ‘Kate effect’ alone is estimated to be worth more than £200 million a year to the industry. Daniella Helayel, the founder of Issa London, was among the first to experience it when the then Kate Middleton wore an Issa dress for her engagement photocall with Prince William in 2010. ‘We didn’t have a TV at the studio and this was pre-Instagram, but we soon knew Kate was wearing Issa because at four o’clock the phones began ringing and didn’t stop. It was bonkers.’

According to fashion website Lyst, the ‘Meghan effect’ is pretty punchy too; a designer whose clothing is worn by the Duchess of Sussex typically sees a 200 percent spike in internet search volume the following week. When Meghan recently launched a capsule collection for the Smart Works charity, which helps women back into employment, the tote bag from the range sold out within hours.

Brand Finance’s report also assesses the monarchy’s impact on other brands, noting that ‘respect for the institution boosts the price and volume premium of brands boasting a Royal Warrant’. According to *Forbes*, the ‘royal effect’ earns warrant

holders – companies that supply goods or services to the royal family – around £190 million a year.

While the Duke of York's image has been badly damaged by the Jeffrey Epstein scandal, with some organisations choosing to distance themselves from Prince Andrew who has stepped down from public duties for 'the foreseeable future', royal patronage by other members of the royal family remains a much sought-after prize. Nick Crean, the director of Prestat chocolates, which holds a warrant as a purveyor of chocolates to the Queen, says: 'The Royal Warrant means quality, but it often signifies excellent sustainability credentials too, which young people particularly care about now.'

Crean is also the vice president of the Royal Warrant Holders Association, and not only sees the royal family at work, but also their impact. 'The royal family is a brilliant brand, because what they understand is the importance of generational handover. 'The Queen is a constant and Prince Charles is much more in tune with the younger generation than many have given him credit for. Just look at his ability to foresee the importance of environmental concern about plastics and the ocean and the importance of food sourcing.

'A Royal Warrant is a great honour and the monarchy is a potent brand. But just as the royal family always despairs when people over-commercialise that link, what the younger members need to beware of is not over-commercialising the royal brand. It doesn't need it.'

Put simply, 'the royal family is huge', says Junor. 'They are our biggest brand, outstripping any other company or institution. There have been hiccups along the way, but they overcome them with a strength and integrity built up over generations. The world is a maelstrom of uncertainty, but amidst it is the House of Windsor, standing for decency and stability. The best of British.'

Country Branding

Case Study

Brand USA

<https://www.thebrandusa.com/>



As the destination marketing organization for the United States, Brand USA's mission is to increase incremental international visitation, spend, and market share to fuel the nation's economy and enhance the image of the USA worldwide.

Established by the Travel Promotion Act of 2009 as the nation's first public-private partnership to spearhead a globally coordinated marketing effort to promote the United States as a premier travel destination and to communicate U.S. visa and entry policies, Brand USA began operations in May 2011.

As one of the best levers for driving economic growth, international travel to the United States currently supports over two million American jobs (directly and indirectly) and benefits virtually every sector of the U.S. economy. Since its founding, Brand USA has worked in close partnership with more than 900 partner organizations to invite the world to explore the exceptional, diverse, and virtually limitless travel experiences and destinations available in the United States of America.

According to studies by Oxford Economics, over the past five years Brand USA's marketing initiatives have helped welcome 6.6 million incremental visitors to the USA, benefiting the U.S. economy with \$21.8 billion in total economic impact, and supporting, on average, 52,000 incremental jobs a year.

Brand USA's operations are supported by a combination of non-federal contributions from destinations, travel brands, and private-sector organizations plus matching funds collected by the U.S. government from international visitors who visit the United States under the Visa Waiver Program.

Since 2013 Brand USA's marketing efforts generated:

- ✓ 6.6 million incremental visitors who spent
- ✓ \$21.8 billion on travel and fare receipts with U.S. carriers, and generated
- ✓ \$6.2 billion in federal, state, and local taxes and
- ✓ \$47.7 billion in total economic impact, which has supported, on average,
- ✓ Nearly 52,000 incremental jobs each year.

Brand USA Fights for Its Future as U.S. Inbound Travel Weakens Under Trump

<https://skift.com/2019/06/24/brand-usa-fights-for-its-future-as-u-s-inbound-travel-weakens-under-trump/>

You might think with the amount of pop culture, global headlines, and power and influence America exports to the rest of the world, it wouldn't need a marketing department. But Brand USA, the public-private partnership that serves as the nation's destination marketing arm, is currently fighting to prove the opposite.

Forty-seven senators from both parties signed a letter last week calling for the reauthorization of funding for the program. For every \$14 spent on the U.S.'s visa waiver program known as ESTA (Electronic System for Travel Authorization) by an international traveler, \$10 goes to Brand USA's efforts, with a maximum payout of \$100 million per year, which is matched by the private sector. The program will lose that funding mechanism at the end of 2020's fiscal year if Congress doesn't act.

The public-private partnership enjoys relatively bipartisan support by the standards of 2019. That's historically been the case too. It was passed overwhelmingly in both houses as part of the Travel Promotion Act of 2009 and reauthorized again in 2014.

Donald Trump first proposed eliminating its budget in May 2017, however, a move that Brand USA was not prepared for or warned about. Then, in February 2018, as part of the budget cap deal that was passed by Congress to avert another shutdown, the program's funding source was diverted to a general revenue fund in order to offset other provisions of the deal.

The U.S. Travel Association describes the latter move as more or less an oversight — Brand USA was not the only program that received this fate — rather than a direct axing of the program. Since then, America's marketing department has been fighting for its future at a time when U.S. inbound travel is already losing international market share.

Set against a backdrop of imperiled state-level destination marketing budgets, reduced resources for the U.S.'s global entry program, the downward pressures of the U.S.-China trade war, and the prospect of Trump's anti-immigration rhetoric and

stricter visa policies deterring even more visitors, efforts to save the program have kicked into high gear.

‘THEY’RE JUST NOT CHOOSING TO GO TO THE U.S.’

Brand USA, by law, is not allowed to lobby for itself. It has plenty of muscle working on its behalf in D.C., though, with both U.S. Travel and the Visit U.S. Coalition making it a top priority. The Visit U.S. Coalition is a group of 15 trade groups — including the American Hotel and Lodging Association, the Cruise Lines International Association, U.S. Chamber of Commerce, and U.S. Travel — formed one year into the Trump presidency to combat the decline in America’s market share of international travelers.

“More people are traveling globally, they’re just choosing not to go to the U.S.,” said Andrea Riccio, spokesperson for the Visit U.S. Coalition. “There are reasons this is going on. Some of them are linked to the strong dollar. Some of it is a perceived unwelcoming message coming from the U.S., but at the end of the day we have policy proposals that we’re working towards to increase visitation.”

Renewing Brand USA is the top priority, which both the coalition and U.S. Travel are hoping to do by educating new class of Congressmen about its effectiveness. In addition to the aforementioned letter being circulated in the Senate, a similar letter co-sponsored by Republican Representatives Greg Walden and Gus Bilirakis is planned for the House.

In terms of the program’s return on investment, a study from Oxford Economics, which conducts Brand USA’s studies, says the program’s total return on investment for 2018 was 25:1, generating a total of \$47.7 billion in total economic impact and 52,000 incremental jobs since its founding. It’s worth noting that, in the past, critics have pointed to the generous figures of Oxford’s accounting.

“We are confident Brand USA’s results demonstrate the significant impact we are having on fueling the nation’s economy by bringing millions of incremental visitors and billions of incremental dollars in spending to the USA,” Brand USA said in a statement. Tori Barnes, executive vice president of public affairs and policy at the U.S. Travel, said: *“we started the process early because we wanted to ensure that the funding mechanism is right, and people were well educated about what happened around the diversion of fees. But things in Washington are moving a little bit slower than we would like to have regular order. We have strong bipartisanship, so I don’t think it’s anything other than having the right vehicle to move this forward.”*

FINDING THE POLITICAL WILL

While Brand USA's congressional support has been bipartisan, that doesn't mean there has always been strong bipartisan support for the idea of the U.S. government playing a role in travel and tourism. At the state level, various disputes around public funding are being fought, even in states like Florida where tourism's contribution to the economy can't be questioned.

The U.S. has historically lagged behind other countries in this regard. The decade from 2000 to 2008 is often referred to as "the lost decade," as post 9/11 security policies made visitors feel unwelcome and a lack of active tourism promotion on the part of the government meant that the U.S. lost 68 million visitors and \$509 billion in spending revenue. As chronicled by Elizabeth Becker's 2013 book *Overbooked: The Exploding Business of Travel and Tourism*, the U.S. didn't even have promotional websites in languages other than English until 2012.

The creation of Brand USA under President Barack Obama was a watershed moment in terms of the U.S. actively promoting itself to international tourists. It's important to note that Brand USA uses no taxpayer dollars; it is entirely funded by the visa waiver program, or ESTA, which has always made it an easier sell to tax-averse conservatives. Funding it beyond 2020, Barnes says, could mean increasing that fee marginally — she did not specify by how much when asked — which would allow the current budget structure to stay as is. This could be done by attaching it to another provision, such as another budget cap deal, or moving it forward as a stand-alone provision. There is no doubt that despite the political will that Brand USA is confident it has, this is a challenging time to be doing business in Washington. Consider the fact even extending funding for 9/11 responders has proved divisive. *"There is not a lot moving in Congress right now which complicates the moving of the stand-alone bill because [there's not a lot of] floor time to be able to do that," Barnes said. She later added, "usually in Washington it's up against deadlines [that things happen], so we could be looking at the September 30th fiscal end of year or we could be looking at calendar end of year. I absolutely think that it's important to market the U.S.," Barnes said. "The best opportunity for us from an economic perspective is to continue to have Brand USA operating on all cylinders to ensure that international travels want to come here."*

Branding Greece - Hellas

1. Αναφέρετε παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων που αξιοποιούν το όνομα "Ελλάς" στην προβολή προϊόντων τους, αναλύοντας 4 στοιχεία του Branding.

οπτική επικοινωνία	λεκτική επικοινωνία	επωνυμία	εικόνα
σύμβολα	κείμενα		παράδοση
χρώματα	λέξεις ονόματα		ιστορία
	made in		φύση
			εποχές του χρόνου

2. Μετά την πρόσφατη οικονομική κρίση, καλλιεργήθηκαν αρνητικές διαστάσεις της εικόνας της Ελλάδας; Αλλάξτε κάθε αρνητική διάσταση, με μια θετική, δικής σας έμπνευσης, σε μια προσπάθεια re-Branding.

κρίση	→		αστάθεια	→	
διαφθορά	→		Grexit	→	
χρεωκοπία πτώχευση	→		φτώχεια	→	
μνημόνια	→		ανεργία	→	

2. Soft Power

Greece Soft Power

2019 Overview

After maintaining its position for the previous two indices, Greece has fallen two places in this year's index to 25, behind Poland and Czechia. There have been significant political developments in Greece this year – the July 2019 snap elections saw centre-right party New Democracy win in a landslide, elevating leader Kyriakos Mitsotakis to Prime Minister. Elected on promises of rejuvenating the economy, it is yet to be seen whether Mitsotakis will keep them – but the election of Greece's first truly post-bailout government has excited foreign leaders, who widely respect the new PM. Despite Greece's fall in the rankings, if the new government delivers what it promises: reform that is attractive to both international investors and young Greeks who face the burden of high levels of unemployment, then it does not seem unreasonable to suggest that Greece may yet rise again.

Strengths. Considered by many to be the cradle of civilisation, Greece's culture continues to be its most valuable asset, attracting tourists from across the globe, though numbers have slightly dipped below their peak in 2018. A significant increase in education, up three places from 2018, reflects the conclusion of the National Education Policy Plan, which aimed to reduce drop-out rates and improve the quality of teaching.

Weaknesses. Greece continues to struggle with digital diplomacy, remaining dangerously close to the bottom of the sub-index at 29th. As tensions between Greece and its eastern neighbour continue to increase, and international institutions are increasingly drawn into the dispute, digital diplomacy could provide a useful tool to clearly state Greek priorities.

Portland Recommends. To reach its previous heights and surpass them, Greece should focus its efforts on improving its digital diplomacy, which would complement and enhance its strong cultural recognition. The new administration presents Greece with ample opportunity to reveal its soft power assets to the world and shake off the image of austerity that has dogged it since the bailout.

Nye, J.S. (2004). The Benefits of Soft Power. Harvard Business School. Working Knowledge. Business Research for Business Leaders.

The dictionary says that leadership means going ahead or showing the way. To lead is to help a group define and achieve a common purpose. There are various types and levels of leadership, but all have in common a relationship with followers. Thus leadership and power are inextricably intertwined. I will argue below that many leadership skills such as creating a vision, communicating it, attracting and choosing able people, delegating, and forming coalitions depend upon what I call soft power. But first we should ask, what is power?

**Leaders have to make crucial choices
about the types of power that they use**

What is power?

At the most general level, power is the ability to influence the behavior of others to get the outcomes one wants. There are several ways to affect the behavior of others.

- You can coerce them with threats.
- You can induce them with payments.
- Or you can attract or co-opt them.

Sometimes I can affect your behavior without commanding it. If you believe that my objectives are legitimate, I may be able to persuade you without using threats or inducements. For example, loyal Catholics may follow the Pope's teaching on capital punishment not because of a threat of excommunication, but out of respect for his moral authority. Or some radical Muslims may be attracted to support Osama bin Laden's actions not because of payments or threats, but because they believe in the legitimacy of his objectives.

Practical politicians and ordinary people often simply define power as the possession of capabilities or resources that can influence outcomes. Someone who has authority, wealth, or an attractive personality is called powerful. In international politics, by this second definition, we consider a country powerful if it has a relatively large population, territory, natural resources, economic strength, military force, and social stability.

The virtue of this second definition is that it makes power appear more concrete, measurable, and predictable. Power in this sense is like holding the high cards in a card game. But when people define power as synonymous with the

resources that produce it, they sometimes encounter the paradox that those most endowed with power do not always get the outcomes they want. For example, in terms of resources, the United States was the world's only superpower in 2001, but it failed to prevent September 11. Converting resources into realized power in the sense of obtaining desired outcomes requires well-designed strategies and skillful leadership. Yet strategies are often inadequate and leaders frequently misjudge—witness Hitler in 1941 or Saddam Hussein in 1990.

Measuring power in terms of resources is an imperfect but useful shorthand. It is equally important to

Soft power rests on the ability to shape the preferences of others

understand which resources provide the best basis for power behavior in a particular context. Oil was not an impressive power resource before the industrial age, nor was uranium significant before the nuclear age. Power resources cannot be judged without knowing the context. In some situations those who hold high office, command force, or possess wealth are not the most powerful. That is what revolutions are about.

Soft power

Everyone is familiar with hard power. We know that military and economic might often get others to change their position. Hard power can rest on inducements ("carrots") or threats ("sticks"). But sometimes you can get the outcomes you want without tangible threats or payoffs. The indirect way to get what you want has sometimes been called "the second face of power." A country may obtain the outcomes it wants in world politics because other countries admire its values, emulate its example, aspire to its level of prosperity and openness. This soft power—getting others to want the outcomes that you want—co-opts people rather than coerces them. Soft power rests on the ability to shape the preferences of others. In the business world, smart executives know that leadership is not just a matter of issuing commands, but also involves leading by example and attracting others to do what you want. Similarly, contemporary practices of community-based policing rely on making the police sufficiently friendly and attractive that a community wants to help them achieve shared objectives.

Political leaders have long understood the power that comes from attraction. If I can get you to want to do what I want, then I do not have to use carrots or sticks to make you do it. Soft power is a staple of daily democratic politics. The ability to

establish preferences tends to be associated with intangible assets such as an attractive personality, culture, political values and institutions, and policies that are seen as legitimate or having moral authority. If a leader represents values that others want to follow, it will cost less to lead.

Soft power is not merely the same as influence. After all, influence can also rest on the hard power of threats or payments. And soft power is more than just persuasion or the ability to move people by argument, though that is an important part of it. It is also the ability to attract, and attraction often leads to acquiescence. Simply put, in behavioral terms, soft power is attractive power. Soft power resources are the assets that produce such attraction.

If I am persuaded to go along with your purposes without any explicit threat or exchange taking place—in short, if my behavior is determined by an observable but intangible attraction—soft power is at work. Soft power uses a different type of currency—not force, not money—to engender cooperation. It uses an attraction to shared values, and the justness and duty of contributing to the achievement of those values.

The interplay between hard and soft power

Hard and soft power are related because they are both aspects of the ability to achieve one's purpose by affecting the behavior of others. The distinction between them is one of degree, both in the nature of the behavior and in the tangibility of the resources. Command power—the ability to change what others do—can rest on coercion or inducement. Co-optive power—the ability to shape what others want—can rest on the attractiveness of one's culture and values or the ability to manipulate the agenda of political choices in a manner that makes others fail to express some preferences because they seem to be too unrealistic.

The types of behavior between command and co-option range along a spectrum from coercion to economic inducement to agenda-setting to pure attraction. Soft power resources tend to be associated with the co-optive end of the spectrum of behavior, whereas hard power resources are usually associated with command behavior. Hard and soft power sometimes reinforce and sometimes interfere with each other. A leader who courts popularity may be loath to exercise hard power when he should, but a leader who throws his weight around without regard to the effects on his soft power may find others placing obstacles in the way of his hard power.

The limits of soft power

Some skeptics object to the idea of soft power because they think of power narrowly in terms of commands or active control. In their view, imitation or attraction do not add up to power. Some imitation or attraction does not produce much power over policy outcomes, and neither does imitation always produce desirable outcomes. For example, armies frequently imitate and therefore nullify the successful tactics of their opponents and make it more difficult for them to achieve the outcomes they want. But attraction often does allow you to get what you want. The skeptics who want to define power only as deliberate acts of command and control are ignoring the second or "structural" face of power—the ability to get the outcomes you want without having to force people to change their behavior through threats or payments. At the same time, it is important to specify the conditions under which attraction is more likely to lead to desired outcomes, and those when it will not. All power depends on context—who relates to whom under what circumstances—but soft power depends more than hard power upon the existence of willing interpreters and receivers. Moreover, attraction often has a diffuse effect of creating general influence, rather than producing an easily observable specific action. Just as money can be invested, politicians speak of storing up political capital to be drawn upon in future circumstances.

Of course, such goodwill may not ultimately be honored, and diffuse reciprocity is less tangible than an immediate exchange. Nonetheless, the indirect effects of attraction and a diffuse influence can make a significant difference in obtaining favorable outcomes in bargaining situations. Otherwise leaders would insist only on immediate payoffs and specific reciprocity, and we know that is not always the way they behave.

Soft power is also likely to be more important when power is dispersed. A dictator cannot be totally indifferent to the views of the people under his rule, but he can often ignore popularity when he calculates his interests. In settings where opinions matter, leaders have less leeway to adopt tactics and strike deals. Thus it was impossible for the Turkish government to permit the transport of American troops across the country in 2003, because American policies had greatly reduced our popularity there. In contrast, it was far easier for the United States to obtain the use of bases in authoritarian Uzbekistan for operations in Afghanistan.

The information revolution

The conditions for projecting soft power have transformed dramatically in recent years. The information revolution and globalization are transforming and shrinking the world. At the beginning of the 21st century, those two forces have enhanced American power. But with time, technology will spread to other countries and peoples, and America's relative preeminence will diminish.

Even more important, the information revolution is creating virtual communities and networks that cut across national borders. Transnational corporations and nongovernmental actors will play larger roles. Many of those organizations will have soft power of their own as they attract citizens into coalitions that cut across national boundaries. Political leadership becomes in part a competition for attractiveness, legitimacy, and credibility. The ability to share information—and to be believed—becomes an important source of attraction and power.

Not all hard power actions promptly produce desired outcomes.

This political game in a global information age suggests that the relative role of soft power to hard power will likely increase. The most likely gainers in an information age will have:

- multiple channels of communication that help to frame issues,
- cultural customs and ideas that are close to prevailing global norms,
- and credibility that is enhanced by values and policies.

Soft power resources are difficult to control. Many of its crucial resources are outside the control of governments, and their effects depend heavily on acceptance by the receiving audiences. Moreover, soft power resources often work indirectly by shaping the environment for policy, and sometimes take years to produce the desired outcomes. Of course, these differences are matters of degree. Not all hard power actions promptly produce desired outcomes—witness the length and ultimate failure of the Vietnam War, or the fact that economic sanctions have historically failed to produce their intended outcomes in more than half the cases where they were tried. But generally, soft power resources are slower, more diffuse, and more cumbersome to wield than hard power resources.

Information is power, and today a much larger part of the world's population has access to that power. Technological advances have led to dramatic reduction in the cost of processing and transmitting information. The result is an explosion of

information, and that has produced a "paradox of plenty." When people are overwhelmed with the volume of information confronting them, it is hard to know what to focus on. Attention rather than information becomes the scarce resource, and those who can distinguish valuable information from background clutter gain power. Editors and cue-givers become more in demand.

Among editors and cue-givers, credibility is an important source of soft power. Politics has become a contest of competitive credibility. The world of traditional power politics is typically about whose military or economy wins. Politics in an information age may ultimately be about whose story wins.

Reputation has always mattered in political leadership, but the role of credibility becomes an even more important power resource because of the paradox of plenty. Information that appears to be propaganda may not only be scorned; it may also turn out to be counterproductive if it undermines a reputation for credibility. Under the new conditions more than ever, the soft sell may prove more effective than a hard sell.

Finally, power in an information age will come not just from strong hard power, but from strong sharing. In an information age, such sharing not only enhances the ability of others to cooperate with us but also increases their inclination to do so. As we share with others, we develop common outlooks and approaches that improve our ability to deal with the new challenges. Power flows from that attraction. Dismissing the importance of attraction as merely ephemeral popularity ignores key insights from new theories of leadership as well as the new realities of the information age.

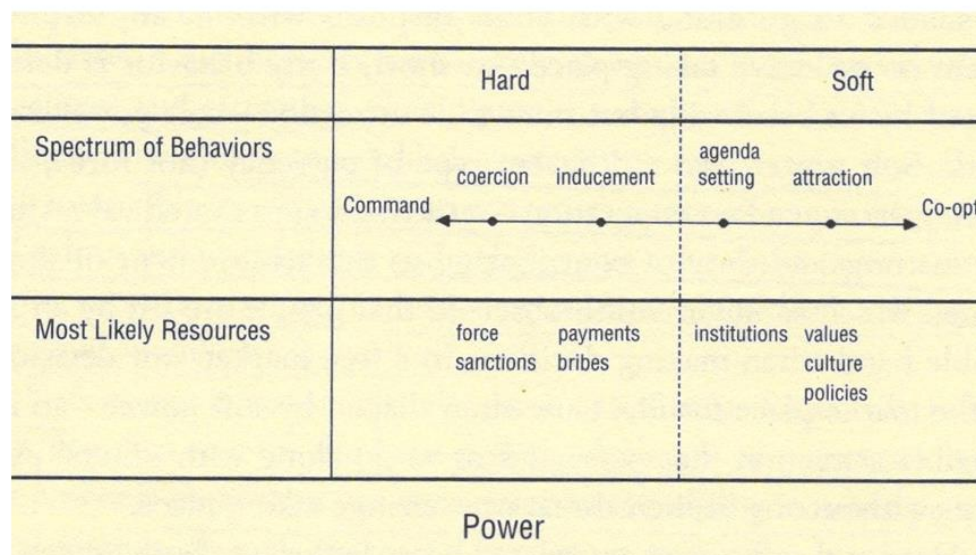
Conclusion

Soft power has always been a key element of leadership. The power to attract—to get others to want what you want, to frame the issues, to set the agenda—has its roots in thousands of years of human experience. Skillful leaders have always understood that attractiveness stems from credibility and legitimacy. Power has never flowed solely from the barrel of a gun; even the most brutal dictators have relied on attraction as well as fear.

When the United States paid insufficient attention to issues of legitimacy and credibility in the way it went about its policy on Iraq, polls showed a dramatic drop in American soft power. That did not prevent the United States from entering Iraq, but it

meant that it had to pay higher costs in the blood and treasure than would otherwise have been the case. Similarly, if Yasser Arafat had chosen the soft power model of Gandhi or Martin Luther King rather than the hard power of terrorism, he could have attracted moderate Israelis and would have a Palestinian state by now. I said at the start that leadership is inextricably intertwined with power. Leaders have to make crucial choices about the types of power that they use. Woe be to followers of those leaders who ignore or devalue the significance of soft power.

The many faces of (soft) power



MacClory, Jonathan. *The New Persuaders: An international ranking of soft power*. Institute for Government.

The future of British diplomacy

The future of Britain's global role stands at a precarious juncture. External and internal challenges alike are weighing on the government's capacity to wield influence abroad.

- **Externally, the global status quo is rapidly changing as the centre of economic and political power continues to drift from West to East.**
- **At home, the state of Britain's public finances demands a considerable retrenchment of Government spending.**

Remaining influential abroad in this context will require Britain to recognise its 'soft power' advantages, and consider how to leverage them effectively. Soft power, unlike military hardware or foreign exchange reserves, is not a commodity that a country can store up and deploy at will in pursuit of specific objectives. By its very nature, soft power is a relative and intangible concept that is inherently difficult to quantify. The relational nature of soft power, where the perceptions of one country may vary substantially from another, also makes cross-national comparison difficult. What is loved in Paris might repel in Riyadh. Recognising this challenge, our index combines a wide range of objective and subjective measures of the core constituent components of soft power to create a composite index that, we believe, captures the overall soft power capability of our sample of countries more accurately than has ever been done before.

Soft power

In international politics, influence is power.⁷ Soft power, coined twenty years ago by Joseph Nye, is the ability of a state to influence the actions of another through persuasion or attraction, rather than coercion.⁸ As Nye has previously argued, power can be wielded in three ways: threat of force (stick), inducement of payments (carrot)

⁷ Willson, E. III (2008). Hard Power, Soft Power, Smart Power. *Annals of the American Academy of Political and Social Sciences*, τεύχος 616, Μάρτιος, σσ. 110-124.

⁸ Nye, J. (1990). Bound to lead: The changing nature of American power. N.Y.: Basic Books.

or shaping the preferences of others.⁹ Soft power eschews the traditional foreign policy implements of carrot and stick, relying instead on the attractiveness of a nation's institutions, culture, politics and foreign policy, to shape the preferences of others.¹⁰

Two recent trends have made soft power more critical to the UK's approach to foreign policy. Along with most developed economies, the UK is facing significant cuts to public spending, which means there are advantages in leveraging all available resources for influence. Under the Comprehensive Spending Review, the Foreign and Commonwealth Office will see its budget fall by 24% in real terms over the five-year period covering the CSR. In addition to diplomatic cuts, the Ministry of Defence is facing cuts near to 10% of total spending. Taken together, Britain's sources of traditional international influence are looking diminished. With fewer hard power and diplomatic resources to deploy, soft power tools – especially those not financed by the government – will need to be employed with more regularity and intelligence.

The second trend is the changing nature of global affairs, which have become – and will continue to be – more suited to soft power mechanisms. The use of soft power is not new, but the conditions for projecting it have transformed dramatically in recent years.¹¹ Soft power transcends the elitism of classic diplomacy by putting the increasingly well-informed global public into play. In today's networked world of instant information, global publics are smarter, more engaged and more active than ever.¹²

With more citizens serving as both independent observers as well as active participants in international politics, rapid swings in public opinion are more frequent and potentially more serious. As a result, the public diplomacy initiatives of today need to reach larger, more skeptical publics. And with soft power serving as the primary currency of public diplomacy, the health of Britain's soft power infrastructure is more relevant than ever. But it must be said, with new opportunities come new challenges.

⁹ Nye, J. (2008). Public Diplomacy and Soft Power. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, τεύχος 616, Μάρτιος, σσ. 94-109.

¹⁰ Parker, G. & Barker, A. (2010). Foreign Office to shed jobs and sites. *Financial Times*, 18 Νοεμβρίου.

¹¹ 5 Nye, J. (2008) "Public Diplomacy and Soft Power", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, τεύχος 616, Μάρτιος, σελ. 96.

¹² Van Staden, A. (2005). Power and legitimacy: The quest for order in a unipolar world". *Clingendael Diplomacy Papers*, Απρίλιος.

To date, the new Government has not made soft power a priority in terms of resource allocation. Two of Britain's key public diplomacy assets, The British Council and BBC World Service, were handed challenging five year spending settlements, which will not only place huge constraints on their resources, but fundamentally alter their funding structures. From 2014 The BBC World Service will no longer receive an annual FCO grant, but be funded by BBC license fee payers. The British Council, which promotes British culture abroad, will see its FCO grant fall by 18%, which will mean significant cuts for frontline programmes across the world. But while Britain's soft power infrastructure weathers the current fiscal storm, emerging powers are investing in image projection.

Demonstrating a heightened awareness of soft power's potential for wielding influence abroad, rising global players are mobilising resources accordingly. China's soft power advances reflect this wider trend and the shifting diplomatic balance. For example, China has launched a global charm offensive spearheaded by a network of Confucius Institutes, educational outposts designed to promote Chinese language and culture. In just under six years, China has established 320 institutes around the world. And this year alone a further \$8.9 billion has been invested in 'external publicity work' by the Chinese state.

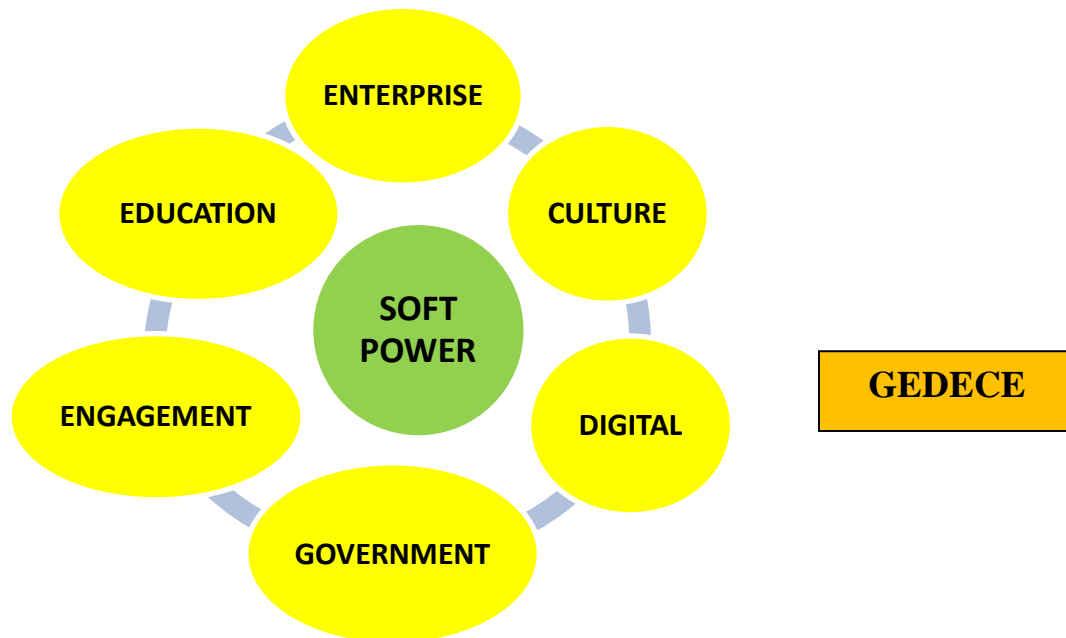
Likewise, Turkey's shift from a traditional reliance on hard power, to a more engaging, softer approach in its foreign affairs has been well documented. Domestically, Turkey has responded to its EU candidate country status with an ambitious reform agenda.¹³ Internationally, Turkish foreign policy has evolved according to three pillars: emphasising friendly relations with immediate neighbours, utilising its unique location which straddles East and West, and treating its Ottoman heritage as a foreign policy asset. The major goal of Turkey's foreign policy approach is to transform into a strong regional – and even global – actor through the exercise of soft power.¹⁴

Turkey's transformation was recognised in November when President Abdullah Gül was awarded the 2010 Chatham House Prize in recognition of his role in Turkey's increasing positive influence on global politics. Whether new approaches

¹³ Oğuzlu, T. (2007). Soft power in Turkish foreign policy. *Australian Journal of International Affairs*. τόμος 61, τεύχος 1, σσ. 81-97.

¹⁴ Düzgit, S. & Tocci, N. (2009). *Transforming Turkish Foreign Policy: The Quest for Regional Leadership and Europeanisation*. Brussels: Centre for European Policy Studies.

to diplomacy and global public engagement will shift the balance of power is unclear, but our soft power index aims to provide a benchmark of global soft power capability at a potentially crucial tipping point.



GOVERNMENT

The Government sub-index is designed to assess a state's political values, public institutions, and major public policy outcomes. By including metrics on individual freedoms, human rights, human development, violence in society,



and government effectiveness, the Government sub-index gauges the extent to which a country has an attractive model of governance and how effectively it can deliver positive outcomes for its citizens. Potential partners for international collaboration are more likely to be drawn to states with well-functioning systems of government.

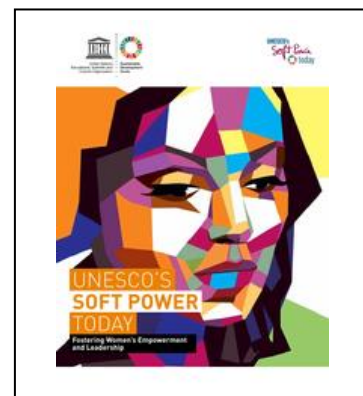


ENGAGEMENT

The Engagement sub-index measures a country's foreign policy resources, global diplomatic footprint, and overall contribution to the international community. Essentially it captures the ability of states to engage with international audiences, drive collaboration, and ultimately shape global outcomes. The Engagement sub-index includes metrics such as the number of embassies/high commissions a country has abroad, membership of multilateral organisations, and overseas development aid contributions.

DIGITAL

The Digital sub-index is a component of growing importance for the measurement of soft power. The ways that technology has transformed everyday life over the last two decades is hard to over-exaggerate. Media, commerce, government, politics, and even people's daily social interaction have all changed with technology. The same can be said of foreign policy, the practice of public diplomacy, and soft power. The inclusion of a Digital sub-index aims to capture the extent to which countries have embraced technology, how well they are connected to the digital world, and their use of digital diplomacy through social media platforms.



Though elements relating to the economy may seem more of a hard than soft power concern, the Enterprise sub-index is not a

ENTERPRISE

measure of comparative economic power or output. Rather, this sub-index aims to capture the relative attractiveness of a country's economic model in terms of its competitiveness, capacity for innovation, and ability to foster enterprise and commerce. Indeed, the structural economic attributes of a given country can have a significant impact on its soft power. Ease of doing business, corruption levels, and capacity for innovation, all affect how a country is seen from outside.

When a country's culture promotes universal values that other nations can readily identify with, it makes them naturally

CULTURE

attractive to others⁵. The reach and international cut-through of a country's cultural output is important in building soft power. But mass production does not necessarily lead to mass influence. As a result, the Culture sub-index employs metrics that capture the outputs of both "high" culture like visual arts and "pop" culture like music and film. The Culture sub-index includes measures like the annual number of international tourist arrivals, music industry exports, and even international sporting success.

The ability of a country to attract international students, or facilitate exchanges, is a powerful tool of public diplomacy

EDUCATION

that delivers returns well into the long-term. Even for states carrying a history of bilateral animosity, there is a positive effect on perceptions and ties when people study abroad⁶. Prior research on educational exchanges provides empirical evidence that confirms the positive impact on perceptions of a host country when foreign students (having studied in that country) return home. International student exchanges have also been shown to have positive indirect "ripple effects". Returning international students often become third-party advocates for their host country of study. The Education sub-index aims to capture this phenomenon as well as the contribution countries make to global scholarship and the advancement of human knowledge. Metrics in this sub-index include the number of international students in a country, the relative quality of its universities, and the academic output of higher education institutions.

Παπαστάμου, Α. (2014). *Οικονομική Διπλωματία: Από τη Θεωρία στην Πράξη*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Το 1990, ο Τζόζεφ Νάϊ (Joseph Nye), ένας από τους πιο αναγνωρισμένους ακαδημαϊκούς των διεθνών σχέσεων,¹⁵ πρώην κοσμήτορας της Σχολής Δημόσιας Διοίκησης John F. Kennedy του Πανεπιστημίου Harvard, εμπνευστής, μαζί με τον Ρόμπερτ Κιούαν (Robert Keohane), της θεωρίας της ασύμμετρης πολύπλοκης αλληλεξάρτησης, εγκαινίασε τον όρο «ήρεμη δύναμη» (“soft power”),¹⁶ που χρησιμοποιήθηκε ευρέως στις ομιλίες των Αμερικανών προέδρων Clinton και Obama, για να περιγράψει την ικανότητα προσέλκυσης σε συνεργασία, με πειθώ, παρά με πίεση, στρατιωτική ή οικονομική: «σήμερα, η καλύτερη προπαγάνδα δεν είναι η προπαγάνδα, αφού στον αιώνα της πληροφορικής, η αξιοπιστία είναι ο σπανιότερος πόρος».¹⁷ Ο Nye εξηγούσε ότι, οι ΗΠΑ, πλέον της στρατιωτικής τους υπεροπλίας και της οικονομικής τους παντοδυναμίας, βρίσκονταν στην πρώτη θέση σε μια τρίτη διάσταση, στην «ήρεμη δύναμη». Ο όρος αμέσως εγκαινιάστηκε στη διεθνή πολιτική σκηνή. Ο Αμερικανός και ο Βρετανός υπουργός Εξωτερικών, έγκριτοι δημοσιογράφοι και αναλυτές τον χρησιμοποιούσαν πλέον στις παρεμβάσεις τους, αλλά ο ίδιος ο Nye δήλωνε απογοητευμένος διότι, στο ευρύ κοινό η «ήρεμη δύναμη» είχε ταυτιστεί με την Coca-Cola, το Hollywood, τα blue jeans και τα χρήματα. Όχι, ο Nye δεν εννοούσε αυτό.

Το 2001 έγραφε προφητικά, στο βιβλίο του *The Paradox of American Power*, «οι ΗΠΑ βρίσκονται στον απόγειο της διεθνούς ισχύος ανάλογης με τη Βρετανική και τη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία, κι όμως σήμερα, η στρατιωτική και η οικονομική τους δύναμη και η πολιτιστική τους επιρροή, δεν αρκούν». Ακατανόητα λόγια, όπως κάθε φορά που το πνεύμα προηγείται των εξελίξεων, για να συμπληρώσει σε συνέντευξη

¹⁵ Σύμφωνα με έρευνα της TRIP του 2011, μεταξύ 1.700 ακαδημαϊκών με διεθνή αναγνώριση στον τομέα των διεθνών σχέσεων, ο Nye βρισκόταν στην έκτη θέση, και μάλιστα για είκοσι συνεχή έτη, ενώ το ίδιο έτος, το έγκριτο περιοδικό Foreign Policy, τον κατέταξε μεταξύ των σπουδαιότερων συγγραφέων πολιτικής και διεθνών σχέσεων, γράφοντας με γλαφυρό τρόπο: «όλοι οι δρόμοι για να κατανοήσει κάποιος την εξωτερική πολιτική, περνούν από τον Joe Nye», Foreign Policy, "Get Smart: How to Cram for 2012. The foreign-policy books you should be reading to get ready for election season", 20 Ιουνίου 2011.

¹⁶ Nye, Joseph (1990) *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*, New York: Basic Books.

¹⁷ Nye, Joseph (2012) "China's Soft Power Deficit to catch up, its politics must unleash the many talents of its civil society", *The Wall Street Journal*, 8 Μαΐου.

του, «σύντομα θα διαπιστώσουμε ότι, το να βρίσκεσαι στην πρώτη θέση δεν αρκεί για να σε προστατεύσει».¹⁸ Η τρομοκρατική επίθεση στους δίδυμους πύργους, στις 1 Σεπτεμβρίου, υπήρξε η τραγική επιβεβαίωση. Πράγματι, η «σκληρή δύναμη» - στρατιωτικές επεμβάσεις, πολιτικές και οικονομικές πιέσεις- είχε εξαντλήσει τις δυνατότητές της και αδυνατούσε να προστατεύσει την αυτοκρατορία!

Η «ήρεμη δύναμη» ήταν μια άλλη διάσταση, «ένας συνδυασμός γοητείας που ασκούσε η αμερικανική κουλτούρα, των ιδεών και των αξιών του πολιτισμού της, και κυρίως της προθυμίας άλλων χωρών να τα υιοθετήσουν, με οδηγό την ηθική και τη δικαιοσύνη».¹⁹ Η συνεργασία με άλλα κράτη και τους διεθνείς οργανισμούς, είναι μια άλλη εικόνα της διεθνούς πολιτικής, ειρηνική και ισχυρή, χωρίς όμως να αποκλείεται η δυνατότητα μονομερών επεμβάσεων σε κρίσιμες περιπτώσεις.

Ο Πόλεμος των ΗΠΑ κατά του Ιράκ του 2003 είχε μια σημαντική διαφορά από τον Πόλεμο του Κόλπου του 1991. Το 1991, ο πρόεδρος Bush (ο πατέρας) είχε εξασφαλίσει ευρεία συναίνεση στα διεθνή fora και φυσικά την απόφαση των Ηνωμένων Εθνών. Ο εξάμηνος Πόλεμος του Κόλπου του '91, υπήρξε το επιστέγασμα διαβουλεύσεων και συμμαχιών, και μάλιστα με τη συναίνεση του ΟΗΕ (απόφαση 678). Αντίθετα, ο γιός Bush πήγαινε στον πόλεμο του 2003, με μια μικρή ομάδα φιλικών χωρών και χωρίς τις σχετικές αποφάσεις από τον ΟΗΕ (δεύτερη απόφαση). Η διαφορά ήταν τεράστια! Την Άνοιξη του 2003, λίγες μέρες μετά τη λήξη του Πολέμου, οι *Financial Times* έγραφαν, «για να κερδίσουν την ειρήνη οι ΗΠΑ, πρέπει να επιδείξουν τις ίδιες ικανότητες «ήρεμης δύναμης», με τον ίδιο βαθμό που έδειξαν τις ικανότητές τους στη «σκληρή δύναμη» για να κερδίσουν τον πόλεμο»²⁰. Πράγματι, αμέσως μετά τον πόλεμο των τεσσάρων εβδομάδων, η δημοτικότητα των ΗΠΑ είχε σημειώσει κάθετη πτώση, ακόμα και σε συμμαχικές χώρες που είχαν αποστείλει στρατιωτικές δυνάμεις στον πόλεμο, όπως η Ισπανία και η Ιταλία. Το κόστος του να είσαι μόνος στην κορυφή, ήταν δυσβάστακτο. Λίγους μήνες αργότερα κυκλοφόρησε το βιβλίο του Nye, *Soft Power: The Means to Success in World Politics*,²¹ στο οποίο πρόσφερε μια ανανεωμένη και εμπλουτισμένη ανάλυση της «ήρεμης δύναμης», ενός όρου που έμελλε να παγιωθεί τα επόμενα χρόνια, στη διεθνή πολιτική σκηνή. Το

¹⁸ Powel, Alvin (2002) "The Paradox of American Power", *Harvard Gazette*, 21 Φεβρουαρίου.

¹⁹ Powel, Alvin (2002)

²⁰ Nye, J. (2004) *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, N.Y.: Public Affairs, βλ. πρόλογος.

²¹ Nye, J. (2004) *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, N.Y.: Public Affairs.

2007, ο Χου Τζιντάο (Hu Jintao), γενικός γραμματέας του Κομμουνιστικού Κόμματος της Κίνας, μιλώντας στο 17^ο Συνέδριο του Κομμουνιστικού Κόμματος, τόνιζε ότι, «η Κίνα πρέπει να αυξήσει την «ήρεμη δύναμή της», ενώ ο Αμερικανός υπουργός Άμυνας, Ρόμπερτ Γκέϊτς (Robert Gates) αναφερόταν στην αναγκαιότητα ενίσχυσης της «ήρεμης δύναμης» των ΗΠΑ, με αύξηση των δαπανών ειρηνικών μέσων εθνικής ασφάλειας (διπλωματία, στρατηγικές επικοινωνίες, διεθνής αναπτυξιακή βοήθεια, οικονομική ανασυγκρότηση και ανάπτυξη). Μια διαφορετική, λοιπόν, επιρροή, «σε απόσταση από την παραδοσιακή πολιτική της ισορροπίας των δυνάμεων».²² Η «έξυπνη δύναμη» δεν είναι ούτε μόνον «σκληρή», ούτε μόνον «ήρεμη», είναι και τα δυο!

Το 2014, σύμφωνα με έρευνα του περιοδικού Monocle,²³ οι ΗΠΑ βρίσκονταν στις πρώτες θέσεις στον κατάλογο των κρατών που ασκούσαν «ήρεμη δύναμη». Ο κατάλογος των χωρών που ακολουθεί, βασίζεται σε αυτήν την έρευνα, χωρίς να σημαίνει ότι διεκδικεί αντικειμενικό χαρακτήρα.

1. Η Βρετανία, είχε υπερκεράσει τις ΗΠΑ, λόγω σημαντικών γεγονότων που είχαν στρέψει τα βλέμματα του κόσμου, όπως οι Ολυμπιακοί Αγώνες, το Αδαμάντινο Ιωβηλαίο της Βασίλισσας και οι βασιλικοί γάμοι, θυμίζοντας τα επιτεύγματα και την επιρροή της. Η παραδοσιακή εικόνα της είχε ξεθωριάσει και τα στερεότυπα περί αυτοκρατορίας είχαν κουράσει τη διεθνή κοινότητα. Στη θέση τους είχε αναδυθεί μια νέα εικόνα: η Βρετανία του αθλητισμού, της αρχιτεκτονικής, της μόδας, του βιομηχανικού σχεδίου, της μουσικής, του κινηματογράφου, ένα νέο σώμα για την παλαιά ψυχή της Βρετανίας.

2. Οι ΗΠΑ βρίσκονταν στη δεύτερη θέση, διατηρώντας όμως τη λάμψη και τη γοητεία τους. Μια φιλοπρόοδος χώρα με μαγευτική φύση, φιλικές υποδομές για τους τουρίστες, πρώτη στις επενδύσεις και στις πρωτοβουλίες για τη διατροφή και την υγεία, είχαν υποστεί πλήγματα στη φήμη τους ως «ήρεμη δύναμη», λόγω των εξωτερικών τους παρεμβάσεων και των στρατιωτικών επιχειρήσεων με μη επανδρωμένα αεροσκάφη.

²² Klark, Wesley K. (2003) *Winning Modern Wars: Iraq, Terrorism, and the American Empire*, New York: Public Affairs, σελ. 182.

²³ Monocle Soft Power Survey (2014), <http://monocle.com/film/Affairs/soft-power-survey-2014-15/>

3. Η Γερμανία βρισκόταν στην τρίτη θέση, αδιαμφισβήτητος ηγέτης μιας Ευρώπης που είχε εμφανίσει ήδη ρωγμές. Μια χώρα, με οικονομική και πολιτιστική επιρροή, αθλητισμό διεθνούς φήμης και τις μεγαλύτερες δαπάνες προϋπολογισμού για την άσκηση «ήρεμης δύναμης». Η καλύτερα «δικτυωμένη» χώρα της Ευρώπης.

4. Η Γαλλία, στην τέταρτη θέση, γνωστή εξάλλου για τις προσπάθειές της να προβάλλει και να διατηρήσει τη φήμη της. Με περισσότερες από χίλιες πολιτιστικές αποστολές στο εξωτερικό, η «ήρεμη δύναμη» της Γαλλίας είναι «νοσταλγική και συμβολική», διατηρεί τα πρωτεία σε μουσεία, γκαλερί και μαγειρικές συνταγές. Εντούτοις, η διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων στο Λονδίνο, αντί του Παρισιού, οι προσπάθειες του Γάλλου προέδρου να κερδίσει τα φώτα της διασημότητας και η οικονομική αβεβαιότητα, την οδηγούσαν σε κατώτερη θέση έναντι της Γερμανίας.

5. Η Σουηδία, «ωραία, με υψηλή τεχνολογία και υγιής», βρισκόταν στην πέμπτη θέση, απολαμβάνοντας την εμπιστοσύνη της διεθνούς κοινότητας, με επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες όπως το Ikea (έπιπλα και όχι μόνο), οι ABBA (μουσική που βρισκόταν κάθε τόσο στη μόδα) και το H&M (ρούχα καλής ποιότητας σε ελκυστικές τιμές), σε μια προσπάθεια να ξεφορτωθεί τα στερεότυπα του παρελθόντος.

6. Η Ιαπωνία βρισκόταν στην έκτη θέση διεθνώς, αλλά στην πρώτη θέση στην Ασία, με τη μοναδική της κουζίνα, την καλλιτεχνική της δραστηριότητα, την άξια συμμετοχή της στις κινηματογραφικές παραγωγές και την ενδιαφέρουσα ποπ κουλτούρα της, σε μια προσπάθεια να ξεγράψει την πολεμική της ιστορία. Η αύξηση των εξαγωγών της αποκάλυπτε την πολιτιστική της επιρροή.

7. Η προσέγγιση της Δανίας, στην «ήρεμη δύναμη», βασιζόταν στη βιομηχανία σχεδίων, με αυξημένη δημοτικότητα στην τηλεόραση, δυναμική παρουσία στη μουσική, την τέχνη και την αρχιτεκτονική, κατατάσσοντάς την στην έβδομη θέση.

8. Η Ελβετία, στην όγδοη θέση, επιμένοντας στη φήμη της, με «συνέπεια, αξιοπιστία και εξειδίκευση». Μια πραγματική συμμετοχική και κοινοτική δημοκρατία, με σεβασμό για τα ανθρώπινα δικαιώματα και με έμφαση στην ποιότητα, αποδεικνύει ότι η φήμη μπορεί να ξεπερνά το μέγεθος μιας χώρας.

9. Η Αυστραλία συνεχίζει να βρίσκεται μεταξύ των δέκα χωρών-προτύπων «ήρεμης δύναμης», αλλά το 2015 υποβιβάστηκε από την πέμπτη στην ένατη θέση, λόγω ελλείψεων σε διπλωματικές δεξιότητες και μια όχι τόσο φιλική εικόνα διεθνώς.

10. Ο Καναδάς, με σταθερό πολιτικό σύστημα, μια οικονομία που βασίζεται στην αλληλεγγύη, ανοιχτή και ανεκτική κοινωνία, δεν έπρεπε να βρίσκεται στη δέκατη θέση. Εντούτοις, η δειλή συμμετοχή της χώρας σε πολιτιστικές δραστηριότητες και η, ακόμα, αδιευκρίνιστη πολιτιστική της ταυτότητα, την αναγκάζουν να «περνάει» την εικόνα της, μέσω του πρίσματος των ΗΠΑ.

11. Η Νότια Κορέα, αναβαθμίστηκε από την 13^η στην 11^η θέση, και το οφείλει στη σκληρή της προσπάθεια να αναβαθμίσει τη φήμη της: φιλοξενία διεθνών συνεδρίων, επιτυχημένη συμμετοχή στους Ολυμπιακούς Αγώνες, ποπ κουλτούρα και υψηλές δαπάνες σε δράσεις καινοτομίας.

12. Η Νορβηγία συνεχίζει να οικοδομεί τη φήμη της ως η «σχεδόν τέλεια κοινωνία», με προστατευμένους φυσικούς πόρους, επιτυχίες στο μέτωπο της πολυπολιτισμικότητας, ένα εκπαιδευτικό σύστημα υψηλών προδιαγραφών και έντονη περιβαλλοντική ευθύνη. Σκανδιναβική χώρα, που συχνά η εικόνα της συγχέεται με τη Σουηδία και τη Δανία, στερείται branding εκτός κυβέρνησης, αφού στηρίζεται μόνο στις κυβερνητικές προσπάθειες για την οικοδόμηση του «ονόματός της».

13. Η Φιλανδία αποτελεί «έκφραση μιας οργανωμένης κοινωνίας, με σεβασμό στις αδύναμες ομάδες, πολιτικά δικαιώματα και υψηλή ποιότητα ζωής», αναβαθμίστηκε το 2015, από την 15^η στην 13^η θέση, με το Ελσίνκι να διεκδικεί τα σκήπτρα της παγκόσμιας σκηνής στο σχέδιο και ένα από τα καλύτερα αεροδρόμια του κόσμου.

14. Η Ιταλία, με την ισχυρότερη βιομηχανία μόδας, τα ειδυλλιακά της φυσικά τοπία και την έμφαση στις καλές τέχνες και την κουζίνα, θα μπορούσε να βρίσκεται σε καλύτερη θέση. Παρότι το 2015, αναβαθμίστηκε από την 16^η στην 14^η θέση, η εικόνα της στιγματίζεται από την πολιτική διαφθορά και τα τυπικά στερεότυπα που επιβαρύνονται από την οικονομική αβεβαιότητα, παρά την απομάκρυνση του Berlusconi από την πρωθυπουργία της χώρας.

15. Η Ολλανδία, δεν μπόρεσε να ξανακερδίσει τη θέση της, από το 2011, και συνεχίζει να υποβαθμίζεται λόγω της ανόδου της ακραίας δεξιάς στην πολιτική. Πρόσφατα οι ολλανδικές πρεσβείες ξεκίνησαν την προβολή της σύγχρονης καλλιτεχνικής ζωής, προσδοκώντας να ανακόψουν την υποβάθμιση της εικόνας της.

16. Η Ισπανία, μετά την αλλαγή της από μια φασιστική χώρα, σε τόπο τουρισμού για τη βρετανική και τη γερμανική εργατική τάξη, και στη συνέχεια σε χώρα πολιτιστικού τουρισμού, προβάλλει και πάλι, παρά τις πολιτικές αναταράξεις. Ο ήλιος, ο κινηματογράφος, η διατροφή και το ποδόσφαιρο διατηρούν τη φήμη της, παρά το οικονομικό πλήγμα της ευρωκρίσης.

17. Η Βραζιλία, εμφανίζεται πλέον μεταξύ των είκοσι χωρών με τις καλύτερες επιδόσεις στην άσκηση «ήρεμης δύναμης», προβάλλοντας ως ηγέτης στη Νότια Αμερική, με την εικόνα μιας «φιλόξενης και διασκεδαστικής χώρας, που εκπέμπει αυτοπεποίθηση». Παρότι, το 2014, η Βραζιλία φιλοξένησε το Παγκόσμιο Κύπελλο και το 2016, τους Ολυμπιακούς Αγώνες, η αλλαγή ηγεσίας από τον Lula στον Rousseff άλλαξε τους τόνους, ενώ η πολιτική διαφθορά και η φτώχεια στα μεγάλα αστικά κέντρα αλλοιώνουν την «ευχάριστη» εικόνα της χώρας.

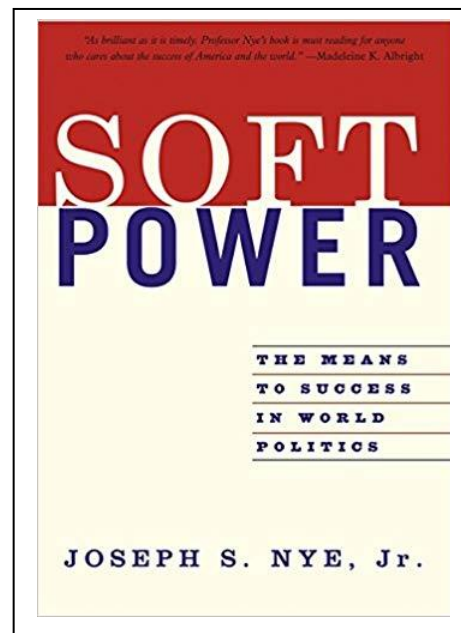
18. Η Αυστρία βρίσκεται, το 2015, για δεύτερη χρονιά, στην 18^η θέση, χάρη στη φήμη του Felix Baumgartner,²⁴ ενώ η τεχνολογική πρόοδος και οι οικονομικές επιδόσεις της, έχουν μεταβάλλει την «παλαιομοδίτικη» εικόνα της χώρας.

19. Το Βέλγιο παραμένει στην 19^η θέση, διατηρώντας τη φήμη του στο πεδίο της διεθνούς πολιτικής και της διπλωματίας, παρότι παραμένει ένα κράτος διαιρεμένο σε δυο κοινότητες, ενώ δέχεται έντονη κριτική για τον ρόλο της βελγικής κυβέρνησης στα ζητήματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

²⁴ Ο Αυστριακός Φέλιξ Μπάουμγκάρτνερ (Felix Baumgartner) είναι διάσημος αλεξιπτωτιστής και κασκαντέρ. Τον Οκτώβριο του 2012 κατέρριψε ταυτόχρονα τρεις παγκόσμιες επιδόσεις, σπάζοντας το φράγμα του ήχου χωρίς να βρίσκεται στο εσωτερικό αεροσκάφους, πέφτοντας σε ελεύθερη πτώση με ταχύτητα 1.342 χιλιόμετρα την ώρα (Mach 1,24), είχε ήδη σπάσει το παγκόσμιο ρεκόρ ύψους για επανδρωμένη πτήση αερόστατου και πτώσης με αλεξίπτωτο από το μεγαλύτερο ύψος.

Nye, J, (2014). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. N.Y: Public Affairs.

Joseph Nye coined the term "soft power" in the late 1980s. It is now used frequently—and often incorrectly—by political leaders, editorial writers, and academics around the world. So what is soft power? Soft power lies in the ability to attract and persuade. Whereas hard power—the ability to coerce—grows out of a country's military or economic might, soft power arises from the attractiveness of a country's culture, political ideals, and policies.

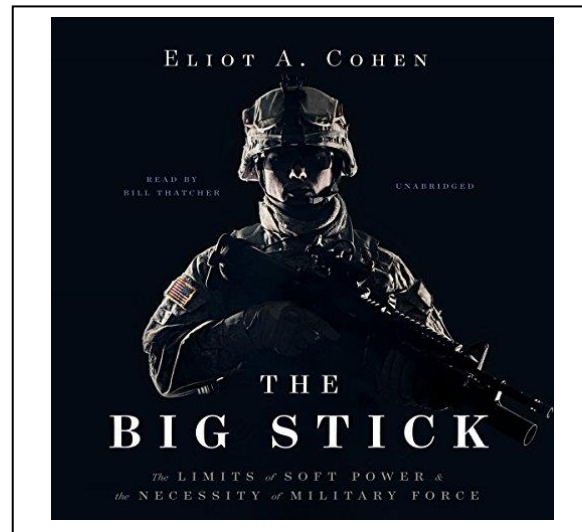


Hard power remains crucial in a world of states trying to guard their independence and of non-state groups willing to turn to violence. It forms the core of the Bush administration's new national security strategy. But according to Nye, the neo-conservatives who advise the president are making a major miscalculation: They focus too heavily on using America's military power to force other nations to do our will, and they pay too little heed to our soft power. It is soft power that will help prevent terrorists from recruiting supporters from among the moderate majority. And it is soft power that will help us deal with critical global issues that require multilateral cooperation among states. That is why it is so essential that America better understands and applies our soft power.

Joseph S. Nye, Jr., Dean of the Kennedy School of Government at Harvard University, was Chairman of the National Intelligence Council and Assistant Secretary of Defense in the Clinton administration. He is the author of several books, including *The Paradox of American Power: Why the World's Only Superpower Can't Go It Alone* and *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*. PublicAffairs will publish his political thriller, *The Power Game*, in Fall 2004.

Cohen, E.A. (2017). *The Big Stick: The Limits of Soft Power and the Necessity of Military Force*. N.Y.: Basic Books, Hachette Group.

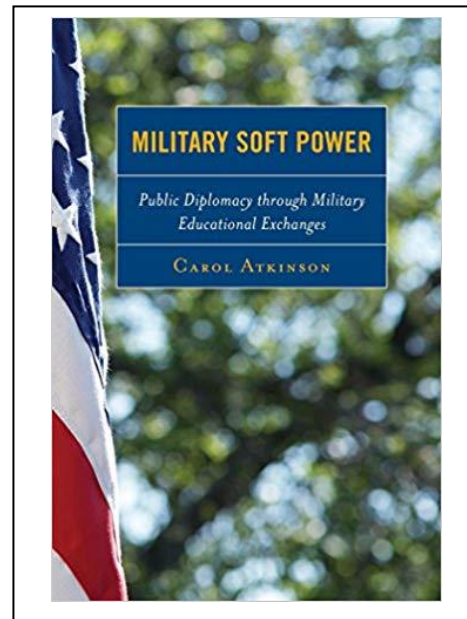
"*Speak softly and carry a big stick*", Theodore Roosevelt famously said in 1901 when the United States was emerging as a great power. It was the right sentiment, perhaps, in an age of imperial rivalry. But today many Americans doubt the utility of their global military presence, thinking it outdated, unnecessary, or even dangerous.



In *The Big Stick*, Eliot A. Cohen - a scholar and practitioner of international relations - disagrees. He argues that hard power remains essential for American foreign policy. While acknowledging that the United States must be careful about why, when, and how it uses force, he insists that its international role is as critical as ever, and armed force is vital to that role. Cohen explains that American leaders must learn to use hard power in new ways and for new circumstances. The rise of a well-armed China, Russia's conquest of Crimea and Eastern Ukraine, nuclear threats from North Korea and Iran, and the spread of radical Islamist movements like ISIS are some of the key threats to global peace. If the United States relinquishes its position as a strong but prudent military power and fails to accept its role as the guardian of a stable world order, we run the risk of unleashing disorder, violence, and tyranny on a scale not seen since the 1930s. The United States is still, as Madeleine Albright once dubbed it, "the indispensable nation".

Atkinson, C. (2014). *Military Soft Power Public Diplomacy through Military Educational Exchanges*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield.

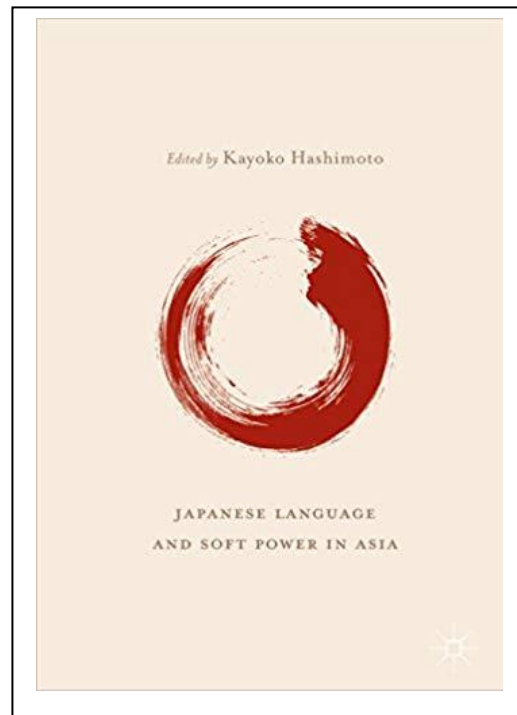
The military has long been associated with hard power, yet it is engaged in public diplomacy as it represents the U.S. abroad and facilitates the diffusion of ideas. Military Soft Power examines one such aspect of U.S. public diplomacy: how the United States extends its influence or “soft power” worldwide through military educational exchange programs hosted by the United States’ elite military schools, its war and staff colleges. The presence of international officers at U.S. military schools is substantial, yet very little is known about the



long-term impacts of these exchanges. This study shows how the exchanges build personal and professional networks that then serve as important conduits of ideas between the United States and other countries. These networks help to improve interoperability between the U.S. military and its partner nations and to extend U.S. influence through military soft power rather than through hard power. This is an alternative bottom-up view of how military organizations can influence political processes and decisions through the development of cross-border communities of military professionals. This involves a two-step model of socialization. First, individuals (military officers) are socialized by a large political institution (the U.S. through its war and staff colleges). Second, these individuals function as idea entrepreneurs, bringing new ideas, beliefs, and practices home with them. There is a need for policies and programs that help countries successfully transition from authoritarian governance to democratic rule as well as countries undergoing democratic revolutions and those seeking more gradual change. Exchange programs are one pathway, in which an important group of citizens (military officers and their families) can experience the everyday functioning of democratic practices and institutions.

Hashimoto, K. (2018). *Japanese Language and Soft Power in Asia*. The University of Queensland.

This cutting edge collection considers how the Japanese language functions as a key element of Japanese soft power in Asia. Within Japanese culture itself, the promotion of language has been an area of ambivalence. This interdisciplinary book looks across the fields of language policy, language teaching, socio-linguistics, cultural studies and history to identify the links between Japan's language policies and broader social, economic and political processes. It examines the challenges that undermine Japan's potential soft power by identifying a gap between the "official Japan"



portrayed by the Japanese government and the "cultural Japan" that foreigners perceive. It also reveals historical continuity in the way Japanese language is perceived and promoted by policy makers and how the current practices of Japanese language teaching in Asian countries have been shaped within the framework of "international exchange", which has been a key concept in Japanese foreign policies since the 1970s. It particularly considers the concept of 'Cool Japan' as a symbol of Japan's interpretation of its cultural power and offers a thoughtful assessment of the future of Japanese as a form of soft power in Asia as the country prepares for the 2020 Tokyo Olympics.

Monocle magazine Soft Power Survey 2018-2019

<https://monocle.com/film/affairs/soft-power-survey-2018-19/>

MacClory, J. (2019). *The Soft Power 30. A Global Ranking of Soft Power*. Portland & USC Center on Public Diplomacy.

"International affairs seem trapped in a period of confusion, disruption, and uncertainty."

Soft power gives smaller states - that would never be able to use coercion to affect the behaviour of others - the opportunity to attract other actors to emulate their position and inspire them to take collective action. For smaller states that want to make a positive impact on the world stage, soft power provides the optimal means to do so. The leaders and policymakers in smaller states can best do this by focusing on how they can contribute to a functioning and secure "global commons", which can be understood as shared common spaces like the open seas (international waters), open airspace, outer space, and cyberspace¹³. Without reliable, free, and open access to these spaces, the international economic and political order simply cannot function. What keeps the global commons running is the provision of the global public goods that maintain and protect them. These global public goods include environmental protection, regional peace and stability, freedom of navigation, and shared rules of conduct. In a global context, the provision of public goods requires effective multilateral cooperation.

Last year's report (2018) highlighted the growing concern for the future of the liberal international order and detailed the underlying threats driving that concern. Twelve months on, it is clear that the consensus view holds that **the international rules-based order is indeed in crisis**. Foreign policy circles have already accepted this as a given and moved on to debating appropriate responses to the new eroding global order. As argued above, these responses can take a number of forms along a spectrum of defensive to expansionist. But regardless of what strategies states might pursue, an effective approach to building and leveraging their nation's soft power will be critical to the execution of any chosen strategy.

While geopolitical uncertainty and an eroding international order have been the dominant trends since the publication of our last Soft Power 30 report, the importance of soft power as a tool of foreign policy has remained constant. As

governments grapple with a volatile international political landscape and look to adjust their foreign policy strategies accordingly, they will need to re-evaluate their current approach to generating and leveraging soft power. The first step will be establishing a clear account of their current soft power resources. From the outset of The Soft Power 30 series, we have sought to provide useful insights and practical guidance to do exactly that: identify and measure the sources of soft power.

In addressing the measurement challenge, our mission has been to bring structure to the complexity of soft power's diverse and numerous sources. At the same time, we have endeavoured to set our research in the global political context of the day. In 2019, that context sees us continuing towards a multipolar and interdependent world, albeit one held together by a creaking system of rules and norms. Power has become more diffuse, moving not just from West to East, but also away from governments, as more non-state actors play larger roles in driving global affairs. Greater interdependence – driven by the forces of globalisation, the digital revolution, and even climate change – is now testing the limits of the global governance structures that facilitate cooperation and manage conflict. Globalisation and technology are experiencing an intense backlash as political movements rail against international flows of trade, capital, and people, and scrutinise technology's role in our lives. While greater interdependence has created both challenges and opportunities, the erosion of the rules-based international order adds a new dimension of hazards and risks.

Indeed, from 2018 to 2019, the central foreign policy debate has moved on from concern over the possible collapse of the rules based international order to how governments should respond as that collapse unfolds. This 2019 Soft Power 30 report begins with a contextual analysis of the current state of global geopolitics. Reviewing how this debate on the global order has moved on, we consider the different types of foreign policy responses being put forward by leading foreign policy thinkers, and outline their implications for soft power.

In setting this year's Soft Power 30 report in such a grave context, we hope to return discussion on soft power to its conceptual roots and definition as a critical foreign policy tool used to align values, norms, objectives, and ultimately action through attraction and persuasion. Moreover, we need to concentrate minds on the importance of soft power in protecting core national interests, maintaining regional pockets of order, and – eventually – overhauling the structures of the global order

such that they are fit for purpose. The ability to bring soft power to bear in these efforts will be a tremendous advantage to countries that are determined to shape the future of global affairs.

Fundamental to deploying soft power is a clear and accurate measurement of a nation's soft power resources. This is the aim of The Soft Power 30 index – the world's most comprehensive comparative assessment of global soft power. The index combines objective data and international polling to build what Professor Joseph Nye has described as "the clearest picture of global soft power to date".

As ever, the strength of The Soft Power 30 index lies in combining objective and subjective data. For 2019, we have again worked with Alligator Research to generate newly-commissioned polling data from 25 countries. The polling is designed to gauge the appeal of countries according to key soft power assets and touchpoints. Our polling surveys audiences in every region of the globe. We asked respondents to rate countries based on seven categories including culture, cuisine, and foreign policy, among others.

The 2019 Soft Power 30 report reflects much of the global political change that has unfolded since July 2018. This year we see the further erosion of American soft power under the banner of "America First"; Europe building on its soft power gains from 2018, led by a resurgent France; and perhaps the start of a more precipitous fall in British soft power as it grapples with the domestic political chaos of Brexit. Asia's soft power rise has levelled out – for now. Having been on a clear upward march over the last three years, the Asian countries in the top 30 - China, Japan, Singapore, and South Korea - put in a mixed performance. The Asian four, however, do now sit in a better position, viewed in aggregate, than they did in our inaugural 2015 rankings.

"La Scandinavie comme modèle mondial de puissance douce"

Huffpost, 7 April 2018

L'expression de ce soft power rayonne tellement qu'il parvient jusqu'à masquer la facette coercitive que peuvent présenter ces pays.

Dans le concert des nations du monde, les puissances militaires et économiques ont toujours été les vecteurs déterminants de l'ordre international. Ainsi, la France de Napoléon a-t-elle imposé militairement son ordre impérial sur la moitié de l'Europe, ou bien l'Angleterre et l'Amérique ont-elles tour à tour façonné l'ordre économique international par la puissance de leurs armées et par l'imposition de leur modèle politique au reste du monde. En ce sens, la décolonisation de la Malaisie, de l'Inde et du Pakistan par l'Angleterre ou l'occupation militaire de l'Allemagne nazie, du Japon impérial ou de l'Irak de Saddam Hussein par les forces américaines ont forcé le leg d'institutions démocratiques – souvent imparfaites - sur le modèle britannique ou américain. Mais la puissance n'est pas uniquement synonyme de coercition et de contrôle, elle peut aussi s'exprimer par des vecteurs plus pacifiques et non contraignants. C'est ce que Joseph Nye appelle le *soft power* ou la puissance douce.

Cela peut se définir comme la capacité d'attraction et de cooptation d'un État lui permettant d'étendre son influence internationale, en opposition à l'usage de la force ou de sanctions militaires et/ou économiques dont les finalités coercitives appartiennent au registre du *hard power*. L'objectif des deux types de puissance étant *in fine* similaire; c'est-à-dire convaincre d'autres acteurs de changer de comportement. Dans le cas du *hard power*, cela se fait sous la pression de la coercition, alors que le *soft power* envisage de séduire les autres acteurs pour les encourager à adopter par eux-mêmes, consciemment ou inconsciemment, nos normes, notre modèle et nos valeurs. Lorsque Joseph Nye conceptualise le *soft power*, il l'applique aux États-Unis que d'aucuns estimaient alors en déclin militaire et économique face au rattrapage de l'Europe et du Japon. En précisant que Washington disposait du plus important arsenal de ressources non tangibles de l'histoire, il affirmait que l'Amérique pourrait continuer à diriger le monde par la séduction du rêve américain et ainsi éviter l'émergence d'un sentiment antiaméricain. Après tout, la culture, la musique, la science, l'aéronautique, l'éducation universitaire, les grands

ouvrages d'art, la technologie, les grandes multinationales, ne se concentraient-ils tous pas au même endroit, en Amérique ? L'arrivée de Donald Trump aura prouvé qu'il suffit de peu d'actions et de beaucoup de rhétorique belliciste pour briser ce pouvoir de séduction et alimenter un sentiment antiaméricain que Georges Bush avait su réactiver dès l'invasion de l'Irak.

De petites puissances économiques et militaires à grandes puissances d'attraction

Dans le classement du « Soft Power 30 », les États-Unis ont d'ailleurs perdu leur 1^{re} place l'an dernier. Et s'il est une chose intéressante de remarquer de ce classement, c'est que les petites puissances économiques et militaires des pays scandinaves comme la Suède ou le Danemark ne les empêchent aucunement de constamment faire partie du Top 10 des plus grandes puissances douces de la planète. Comment expliquer alors que la Suède – 40^e puissance économique de la planète (en PPA) et 34^e budget militaire, ou le Danemark – 58^e puissance économique et 44^e budget militaire – parviennent à se hisser dans le peloton de tête des puissances douces ?

Selon nous, plusieurs raisons expliquent cet important rayonnement mondial. D'abord pour leur qualité de vie, qualifiée de meilleure au monde et définie, selon différents indices de mesure, par l'abordabilité, la qualité et l'équité du travail, une situation économique stable favorable à la famille faisant la promotion de l'égalité des revenus, et politiquement stable et sécuritaire.

Ces pays sont aussi à l'avant-garde des grandes tendances mondiales. Ils sont des leaders en matière de virage énergétique et de lutte aux changements climatiques. Ils promeuvent activement l'électrification des transports en subventionnant massivement les nouvelles technologies et en taxant tout aussi massivement les énergies fossiles. Ces pays servent de modèles, à tel point qu'il n'est pas rare d'entendre à Québec ou à Ottawa des représentants de la société civile, de l'opposition ou des OBNL demander aux élus d'émuler le modèle scandinave.

Ces pays présentent aussi un modèle en matière de paix et de progrès sociaux comme en témoigne le Social Progress Index selon lequel le Danemark est classé 1^{er} et la Suède 8^e pour leur modèle de protection sociale et d'opportunité des chances. En comparaison, les ÉU se situent à la 18^e place, la France à la 19^e et la Chine à la 83^e. Comme quoi puissance économique ne rime pas nécessairement avec puissance sociale.

Ensuite, nous ne pourrions discuter de la puissance de séduction des pays scandinaves sans aborder leur savoir-faire, mondialement reconnu et pour lequel la demande est forte. Il suffit ainsi de penser aux voitures Volvo, à la décoration et aux meubles IKEA qui uniformisent nos appartements, ou bien à la mode H&M qui nous habillent tous les jours, ou bien encore à Skype qui rapprochent les amis et les familles à travers le monde, ou finalement à Spotify pour la musique afin de comprendre que la Suède et la Scandinavie en général influencent nos vies inconsciemment chaque jour. Finalement, l'expression de ce *soft power* rayonne tellement qu'il parvient jusqu'à masquer la facette coercitive que peuvent présenter ces pays. On a ainsi vite fait d'oublier que le Danemark a participé à la coalition d'invasion de l'Irak ou qu'avec la Norvège, ils sont tous deux membres de l'OTAN, la plus grande alliance militaire de la planète. Seule la Suède semble avoir réussi à dépasser le stade du hard power, le pays n'ayant plus participé directement à une campagne militaire depuis 1814 et s'étant cantonné à intervenir dans le cas de mission de maintien de la paix de l'ONU.

Social Progress Index

www.socialprogress.org

“Countries need a new measure that assesses and quantifies the things that really matter to real people: Do I have enough to eat? Do I have shelter? Can I get an education? The Social Progress Index was created to meet that need.”

Michael Green, CEO of the Social Progress Imperative

Le soft power à la française: un enjeu de puissance ?

Le 13 janvier 2018 par Hirotaka Kato, Aristide Lucet et Laura Pasbeau

Ambassadeurs, activistes, hauts fonctionnaires, journalistes et curieux se sont donnés rendez-vous à l'Institut de Géographie à Paris, le 18 novembre dernier. Organisée dans le cadre du Forum Open Diplomacy, la journée était consacrée à la thématique de la « puissance douce » française, en accordant une attention particulière à ses aspects diplomatiques, culturels et sportifs.

Quelques mois après qu'une étude a placé l'influence française au sommet de la hiérarchie mondiale, le sujet reste en effet d'actualité.

Le *soft power* par la diplomatie : entre contraintes et opportunités

Composante essentielle du *soft power*, la diplomatie contribue à la diffusion du modèle français dans le monde. S'il est encore prématuré de se prononcer sur la caractéristique dominante de la politique étrangère du Président Emmanuel Macron, l'étude des objectifs et moyens alloués à la diplomatie française nous permet d'en dessiner les grands axes.

Le ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères (MEAE) poursuit aujourd'hui un triple objectif :

- La protection de la population et des ressortissants français à l'étranger, dans un contexte d'instabilité et de tensions (80% des conflits se situent entre trois et six heures de vol de Paris) ;
- La défense des intérêts et des valeurs de la France, dans un contexte de concurrence exacerbée et de perte de vitesse des institutions multilatérales ;
- La capacité à faire valoir ses vues et à conforter son image, dans un contexte de guerre cognitive et d'économie de l'attention.

Pour atteindre ces objectifs, la France dispose d'un réseau diplomatique et consulaire d'envergure, via des représentations dans plus de 160 pays, ce qui la place après les États-Unis et la Chine. Néanmoins, le budget alloué au MEAE pour l'accomplissement de ses missions est qualifié d'insuffisant par ses protagonistes.

Dans l'imaginaire collectif français, la France véhicule l'image de la patrie des Droits de l'Homme. En affinant l'analyse, on constate que cette image est plus nuancée selon les zones géographiques. En Italie, par exemple, la France est perçue

comme un pays éminemment politique. En Ouganda, elle est en revanche associée à Napoléon et à l'entreprise *Total*. Ainsi, la maîtrise de cette image est un véritable enjeu de souveraineté car elle participe de sa crédibilité externe. Mais l'image d'un État n'est pas immuable. En témoigne la perte de vitesse française sur le terrain des idées : « *la France, pourtant perçue comme un État propice à l'émulation intellectuelle, n'a plus fourni d'idées sur la scène européenne depuis une décennie* », rappelait M. Foucher.

La diplomatie française est aujourd'hui, selon lui, résolument inscrite dans un cadre multilatéral et européen. « *Dans le contexte géopolitique actuel, la France est redevenue le centre de gravité du Conseil de sécurité de l'ONU* » ajoute-t-il. Les incertitudes américaines liées aux errements de la politique de Donald Trump, l'affaiblissement britannique corrélé au *Brexit* et la dilution du lien sino-russe expliqueraient cette récente évolution.

La diplomatie sportive : vecteur du rayonnement français

Les différents échecs dans les candidatures à l'accueil de certaines compétitions sportives mondiales, telles que les Jeux Olympiques de 2012, ont mené à une réflexion pour accueillir de grands événements. L'acteur le plus visible dans cette politique reste, depuis sa création en 2013, l'ambassadeur au sport, même si cette fonction est encore marquée par une forte rotation : trois ambassadeurs successifs en trois ans. L'existence d'un cadre cohérent fait encore défaut.

Jusqu'aux Jeux Olympiques de 2024, la France va accueillir presque un événement sportif mondial par an. Leur organisation lui permettra de rayonner via deux aspects :

- La mise en valeur de son image et de celle de la ville hôte à l'étranger : certains événements sportifs sont visionnés par plusieurs centaines de millions de personnes ;
- La mise en valeur et l'exportation du savoir-faire français en matière d'organisation, de logistique ou de sécurisation de lieux : à titre d'exemple, la France a reçu une délégation japonaise de Kumamoto qui organisera la prochaine coupe du monde de Handball.

Néanmoins Agnès Romatet-Espagne, porte-parole du Quai d'Orsay, rappelait que « *les événements sportifs peuvent servir comme occasion d'amorcer un dialogue diplomatique, mais ne peuvent pas être un atout afin de résoudre un conflit ou un problème* ».

La diplomatie culturelle : un instrument au service de l'influence française ?

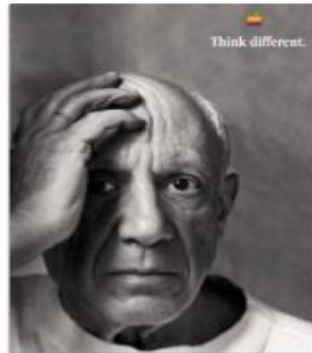
La diplomatie culturelle moderne a commencé à prendre forme à la fin du XIX^{ème} siècle, par la création de l'Alliance française dont la vocation est de promouvoir la culture et la langue françaises. Elle s'illustre aujourd'hui par deux marqueurs : le principe d'universalité et la dépolitisation de la dimension culturelle. Ils ont permis à la France de diffuser sa culture dans les pays où elle cherchait à s'implanter.

La France possède aujourd'hui de nombreux atouts culturels, comme sa langue et sa gastronomie. Elle peut également mettre en avant son droit, ses institutions et son administration, sans oublier la spécificité de Paris, ville internationale. Siègne de plusieurs institutions internationales telles l'OCDE, l'UNESCO ou l'OIF, la capitale revêt une importance particulière pour l'influence française.

Néanmoins, plusieurs leviers d'amélioration pourraient être activés. Il n'existe par exemple pas encore de stratégie d'influence via Internet, comme a pu le faire le Danemark. A titre d'exemple, le classement des destinations culinaires mis en place par CNN en 2015 ne met pas en avant la France et sa gastronomie alors que celle-ci est parmi les plus réputées au monde. Elle ne semble pas capitaliser suffisamment sur ses points forts.

Enfin, plusieurs pays s'efforcent aujourd'hui d'orienter l'édiction des normes internationales dans un sens favorable à leurs intérêts. Leur création passe généralement d'abord par des accords bilatéraux ou plurilatéraux. À titre d'exemple, la France et le Canada ont favorisé la mise en place de la Convention sur la diversité culturelle au sein de l'UNESCO, qui permet notamment de protéger les secteurs culturels contre la vague de la libéralisation des commerces internationaux. Dans ce contexte, la France, qui bénéficie de ressources humaines et financières pour pratiquer une stratégie d'influence normative, gagnerait à être plus active sur cette question.

Telling Your Story



"To me marketing is about values. This is a very complicated world, it's a very noisy world, and we're not going to get a chance to get people to remember very much about us, no company is. So we have to be very clear about what we want them to know about us."

Steve **JOBS**, Think Different campaign

merikapt

Why Do We Need Stories?

KEYNOTE
Investor's PITCH
Business Plan
Shareholder's Report



HARD FACTS

Reason
Facts
Projections
Accounts
Specifications
Metrics



STORY
1 min PITCH
TED Talk
Video Teaser



SOFT SKILLS

Emotions
Vision
Values
Instinct
Feelings
Empathy



merikapt

Why Do We Need Stories?

Most people care the most about the things that touch, move, and inspire them. They make decisions based on emotion, and then look for the facts that support these decisions. Thus it behooves every entrepreneur to learn how to craft stories from their personal experience and the world at large that make an emotional connection, as well as tie in the facts.

Mark EVANS, **Forbes**



The Future of Power at Global Soft Power Summit 2020, London

February 25, 2020 at QEII Centre, Westminster, London

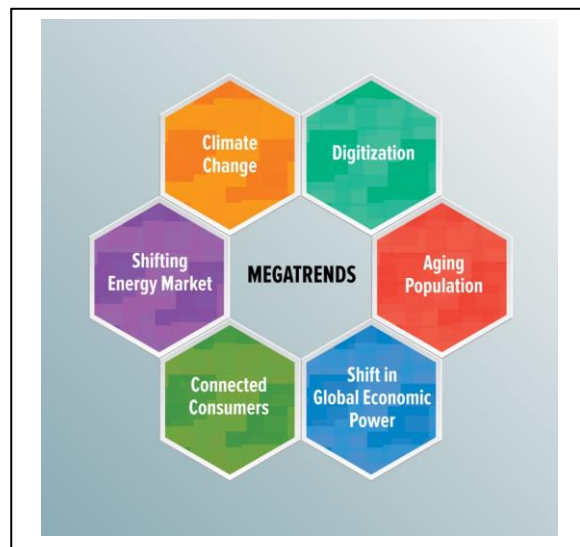
Peter Fisk, global thought leader on strategy and innovation, explores the changing nature of power. He will look forwards to the future, making sense of the megatrends driving society and business, to understand where is power heading, and how can it be built and deployed for the future.

Other speakers include:

- Ban Ki-Moon, 8th Secretary-General, United Nations
- Sebastian Coe, President, World Athletics
- Sir Ciarán Devane, CEO, British Council
- Dr Yu Jie, Asia-Pacific Programme, Chatham House
- David Haigh, CEO, Brand Finance
- Mishal Husain. International Broadcaster

Megatrends and Meta power

We live in a time of incredible change. Dramatic, pervasive, and relentless. More change in the next 10 years than the last 250 years. The challenges are numerous, the opportunities are greater. Incredible technologies transforming our lives and work, expectant consumers and disruptive competitors, power shifts economically and culturally, climate crisis and social distrust. The 2020s will be a decade of transformation.



The 2020s will be a decade of transformation. It will be a decade of shifting power. Whilst we used to think of power as hard and hierarchical, new power is soft and social. I call it “Meta Power” because it goes beyond our traditional sources of power, and boundaries of control. In particular it goes beyond nations, beyond the power nodes and codes of the past.

Meta power goes beyond nations

Meta power is not about having the largest army, it is about having the best story. It harnesses the new structures of our society and is achieved through inspiration and influence. It comes from the voice of people who are loved and respected. It is the emotion stirred through culture and sport. It is the actions that positively contribute to a better society, healthier and happier. It is less tangible and less structural, more human and collaborative. It is a pull not a push, a carrot not a stick.

Thunberg is more respected than Trump, U2 has more influence than the UN, Messi is more followed than Macron. Leaders realise that social media is more effective than press releases, nations realise that culture is more potent than politics, media realise that people love stories of real people beyond celebrity. The best brands win through word of mouth rather than advertising, music and movies are promoted through immersive experiences.

Think of the power of social media in driving the Arab Spring, which no nation was able to influence or contain. Think about reality television which immerse people in trivial yet everyday lives. Think about the most memorable Olympic stories: Jesse Owens as he undermined Hitler in Berlin, Eric “the Eel” Moussambani who have never swum in a pool before Sydney, or Sarah Attar, who ran in London in a headscarf, and inspired the liberation of women in Saudi Arabia.

We are only starting to appreciate the seismic nature of change in our world, technologically and socially, and how it is changing the very concepts of power.

We are all familiar with how the smartphone has transformed the way we live, how we shop and connect, how we work and learn, how we vote and identify ourselves. The rising economies of Asia, its new brands and new middle class, transform business, but also the power behind movies, fashion, and sports. Jurassic Park to Harvey Nichols, Volvo Cars to Weetabix. We might be concerned about Huawei, we should probably be more concerned about TikTok, and its disruptive impact on our children. Indeed, artificial intelligence will be the most powerful transformative force of all, with its applications from genetic recoding to self-learning machines.

Take a look at three megatrends shaping our decade ahead, and the consequences for power, be it for nations, and also for entities that exist beyond or across nations:

- **Cities are the new the power nodes**

Rapid urbanisation is redefining our world, the nature of markets and nations. 1.5 million more people live in cities every week. By 2025, Asia will be home to 33 of the world's 49 megacities, of over 10 million people. In fact China expects to have 200 cities with a population of over one million people by 2025. To tackle overcrowding in Beijing, China is building a new city – Xiongan New Area – from scratch 100km southwest of the capital. Delhi will replace Tokyo as the world's largest city, whilst all 10 of the world's fastest growing cities will be in India, with the port of Surat growing fastest of all.

Economic growth is driving the rise of a new global middle class, 3.2 billion people today, growing across Asia to 5.3 billion by 2030, the world's fastest growing market. At the same time, people have migrated across the world. Nations are increasingly heterogeneous, multi-cultural and diverse. Over 350 million people live in a different country from their birth, a number that will triple in 10 years. Diasporas and tribes, driven by culture or religion, a love of hip hop or running will spread across the world, dispersed but connected.

“Meta power” lies in the new communities of cities, and the global tribes of the future.



- **Social issues are the new power drivers**

Environmental threats are intensifying, challenging our desire for industrialisation and progress, demanding a new balance between short- and long-term impacts. As individuals and brands embrace more resource-efficient behaviours, from bike-sharing to material recycling, social and environmental issues have become critical drivers of decision making. 66% of consumers, including 73% of millennials, say they will pay more for environmentally friendly products. Last year Formula 1 pledged to become carbon-neutral by 2030, and to make all grand prix sustainable by 2025. For a sport that produces 225,000 tonnes of CO2 each session, and transports 10 teams to 21 races around the globe, this is a huge commitment, and demonstrates the shift in society's priorities. In a world under threat, people seek positive solutions, authenticity and hope, more human and sustainable solutions. Economic inequality is at an all-time high, whilst trust in all types of institutions is at an all-time low.



“Meta power” lies in stories of humanity, and improved lives and social progress.

- **Technology platforms are the new power brokers**

Connective technology means that by 2020 there will be 7 times as many connected devices as people on the planet. The power of networks, formal and informal, grows exponentially, as we can see from the rise of new platform-based companies – Alibaba to Amazon, Airbnb to Netflix. They thrive as exchanges, fuelled by immense amounts of data. 90% of all data on the planet was created in the last 2 years. Intelligence accelerates growth, through personal relevance and precision influence. These businesses realise that they don't need to be big to be powerful, instead they are smart and collaborative. Maybe this is a model for the future of nation power. AI accelerates the data trend, from driverless cars to smart homes, personalised medicines to brain-linked controls. 90% of stock market trading is now done by algorithm. Look too at the addictive power of participation through technology – 2.2 billion people now participate in eSports, more than any other social activity, whilst games like Fortnite drive youth culture and aspiration.

“Meta power” lies in the hyper-connectedness and intelligence achieved through technologies, augmenting and fusing with the real world.

Welcome to a new power generation

“Hard power” succeeded in a world of borders and controls. It is aggressive and coercive, imposed through physical size and strength. “Soft power” is more effective in a world of connections and cooperation. It is more engaging and influential, independent of physicality. Meta power goes further, it harness the new structures and dynamics of a changing world.

We have reached a tipping point. The notion of power has changed, and its effectiveness.

Nations are wasting huge amounts of public money on traditional forms of hard power such as military interventions and economic sanctions, increasingly ineffective in today’s world. Instead they should refocus investments into activities that have a positive influence on other nations, communities and individuals.

Soft power activities, such as more cultural and sporting investment, more humanitarian and environmental support, deliver a better return on their investments, enabling nations to influence their stakeholders and build positive national reputations with enlightened influence.

Meta power goes beyond nations, but can be embraced by them.

In a world of blurred boundaries and multicultural tribes, power lies in the new stories of society – the sports teams we love, the influencers we follow, the movies we watch, the people who reflect our aspirations. This new power transcends nationalism, it embraces globalism, but in relevant ways. It gives individual people the freedom to choose how they are influenced.

Perhaps the most potent source of power in today’s world is change itself. Embrace the changing world, its new structures and codes, and become more powerful. Neglect it, and your power will rapidly diminish.

Change is power, because it is the story of the future, which any one of us can write, and shape to our advantage.



10 BIG IDEAS TO “CHANGE THE GAME”

THINK Change your vision	Focus on optimising profits Built on core capabilities To be 10% better	Guided by inspiring purpose Driven by audacious ideas To be 10 times better
EXPLORE Change your market	Accepting markets as they are Geography and category Rational and average	Making markets in your vision Tribal and problem solving Emotional and distinctive
DISRUPT Change your strategy	Strategy optimises the present Evolving incrementally Playing the game	Strategy disrupts the future Pivoting transformationally Changing the game
INSPIRE Change your brand	Brands are logos and slogans About companies and products Promotions to drive sales	Brands capture bigger ideas About people and their aspirations Platforms for collaboration
DESIGN Change your business	Innovating products and services Driven by technical possibility Linear, disciplined process	Innovating the business model Driven by human opportunity Dynamic, creative fusions
RESONATE Change your story	Communicate on your terms Push campaigns to everyone Slogans, gimmicks, incentives	Engage people on their terms On demand, time and place Topical, authentic, experiential
ENABLE Change your experience	Selling and serving Consistent and delivered Transactional, linear, finite	Engaging and enabling Participative and personal Relational, circular, enduring
MOBILISE Change your relationship	Seek relationships with people Loyalty built on incentives Individual and isolated	Relationships between people Loyalty built on community Collaborative and sharing
IMPACT Change your results	Short term financial results Sustainability as compliance Compromised value	Long term value creation Sustainability drives growth Enlightened value
AMPLIFY Change your potential	Supertanker's size and stability Managing the status quo Deliver and improve	Speedboat's speed and agility Leaders of a changing world Innovate and amplify

© Peter Fisk 2015

3. Διεθνοποίηση – Ανταγωνιστικότητα – Εξωστρέφεια

«Η διεθνοποίηση, η ανταγωνιστικότητα και η εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων, και η προσέλκυση ξένων επενδύσεων, δεν είναι απλώς επιλογή, αλλά απόλυτη ανάγκη για τη βιωσιμότητα της ελληνικής οικονομίας»

Νίκος Φραγκογιάννης, Υφυπουργός Εξωτερικών,
Greek Diplomatic Life, 15 Απριλίου 2020

«Μία από τις σημαντικότερες πλευρές του ελλείμματος της ελληνικής οικονομίας είναι οι εξαγωγές, η καχεκτική επίδοση των οποίων αντικατοπτρίζεται τόσο στη χαμηλή συμμετοχή τους στο ΑΕΠ της χώρας, όσο και στο χρονίως ελλειμματικό εμπορικό μας ισοζύγιο. Άρα, αποτελεί επιτακτική ανάγκη να διευκολυνθεί με κάθε δυνατό τρόπο η στήριξη των εξαγωγών και των επιχειρήσεων που σχετίζονται με αυτές. Βέβαια, για να πετύχουμε σε αυτή την προσπάθεια, πρέπει, πριν απ' όλα, να θεραπεύσουμε τη διαχρονική αδυναμία της Πολιτείας να εκπονήσει μια συνεκτική και συνεπή στρατηγική εξωστρέφειας. Μία στρατηγική που θα οργανώνει, θα κατευθύνει και θα υποστηρίζει τις προσπάθειες των εξαγωγέων σε τομείς και αγορές όπου εντοπίζονται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών»

Υπουργείο Ανάπτυξης

“I said, yet again, for Germany, Europe is not only indispensable, it is part and parcel of our identity. We've always said German unity, European unity and integration, that's two parts of one and the same coin. But we want, obviously, to boost our competitiveness. Solidarity and competitiveness are the two sides of a European coin.

- Angela Merkel

“More and more people work on Sundays as a consequence of the competitiveness imposed by a consumer society.”

- Pope Francis

Competitiveness and Stages of Economic Development

Michael PORTER,

Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School



Jeffrey SACHS,

Center for International Development at Harvard University



John MCARTHUR,

Center for International Development at Harvard University



This year's Global Competitiveness Report appears in the aftermath of the September 11 terrorist attacks in the United States. Although this Report was already at the editor on that watershed date, we felt it important to supplement the medium-term (five-year) analysis that is contained in the annual Report with a separate, shorter-term analysis of the world economy, which is included in the new Introduction. The Report's underlying medium-term analysis is still relevant in the high likelihood that the world economy and the globalization process continue apace, despite the shock of this tragedy and the short-term uncertainties and dislocations created in its wake. Indeed, we regard the potential gains from globalization, if properly managed, as so vital to world welfare that we urge the international community to do all in its power to preserve the peaceful and deepening economic linkages around the world, and to best ensure that they serve to benefit all countries rich and poor.

The **Global Competitiveness Report** focuses on **two distinct but complementary approaches** to the analysis of economic competitiveness:

- The first, led by Professor **Jeffrey Sachs** of the Center for International Development at Harvard University, focuses on **global competitiveness** as “the set of **institutions** and **economic policies** supportive of high rates of **economic growth in the medium term**.” Prior to 2000, the Report presented an overall index based on this approach that was known simply as the Competitiveness Index. Starting with the 2000 Report, this measure was relabeled the **Growth Competitiveness Index (GCI)**. Building on the foundations of theoretical and empirical **macroeconomics**, the GCI represents a best estimate of 75 economies' underlying

prospects for growth over the coming five years. This year's Report assesses the growth prospects in 17 countries not previously covered, including Bangladesh, Nigeria, Romania, Slovenia, Sri Lanka, and the three Baltic countries, as well as nine economies in Latin America and the Caribbean.

- The Report's second approach to competitiveness, led by Professor **Michael Porter** of the Institute for Strategy and Competitiveness at the Harvard Business School, is embodied in the **Current Competitiveness Index (CCI)**, as first presented in last year's edition. The CCI uses **microeconomic** indicators to measure the "set of **institutions**, **market structures**, and **economic policies** supportive of high current levels of **prosperity**," referring mainly to an **economy's effective utilization of its current stock of resources**. This Index thus assesses the current productive potential of the same 75 economies. Together the GCI and CCI present distinct yet highly complementary insights into sources of national competitiveness.

Both the GCI and CCI combine hard data and unique survey data to assess competitiveness in a large sample of countries. Central to both Indexes is the **Executive Opinion Survey**, conducted annually by the **World Economic Forum**. The Survey is indispensable to the Report, since no reliable hard data sources exist for many of the most important aspects of an economy such as the efficiency of government institutions, the sophistication of local supplier networks, or the nature of competitive practices. Even where hard data are available, the data often do not cover all the countries in our sample. The Executive Opinion Survey records the perspectives of business leaders around the world by asking them to compare aspects of their local business environment with global standards, this year including more than 4,600 respondents. The business leaders surveyed actually make many of the investment and policy decisions that drive economic growth and development, so by recording their perspectives we obtain an incomparable, up-to-date knowledge base concerning the current state of economic affairs in each of the 75 countries assessed.

Transitions in economic development

This year's Global Competitiveness Report emphasizes an increasingly important theme confronting many nations: Countries face very different challenges and priorities as they move from resource-based to knowledge-based economies. As an economy develops, so do its structural bases of global competitiveness.

✚ At low levels of development, economic growth is determined primarily by the mobilization of primary factors of production: land, primary commodities, and unskilled labor.

✚ As economies move from low- to middle-income status, global competitiveness becomes Investment-Driven, as economic growth is increasingly achieved by harnessing global technologies to local production.

Foreign direct investment, joint ventures, and outsourcing arrangements help to integrate the national economy into international production systems, thereby facilitating the improvement of technologies and the inflows of foreign capital and technologies that support economic growth. In most economies, the evolution from middle-income to high-income status involves the transition from a technology-importing economy to a technology-generating economy, one that innovates in at least some sectors at the global technological frontier.

✚ For high-income economies at this Innovation-Driven stage of economic development, global competitiveness is critically linked to high rates of social learning (especially science-based learning) and the rapid ability to shift to new technologies.

The principal factors that contribute to global competitiveness, and thereby improve living standards, will therefore differ for economies at different levels of development. For some low-income economies, the main challenge is to get the basic factor markets—for land, labor, and capital—working properly. As countries advance, the basic challenge is to make connections with international production systems by attracting sufficient flows of FDI. Once reaching high-income status, the basic challenge facing countries is typically to generate high rates of innovation and commercialization of new technologies. The critical institutions in a country, and its barriers to continued growth, will therefore differ depending on that country's current position.

Successful **economic development** is thus a **process of successive upgrading**, in which **businesses and their supporting environments co-evolve**, to foster increasingly sophisticated ways of producing and competing. Seeing economic development as a sequential process of building **not just macroeconomic stability** but **also interdependent factors** such as **quality of governance**, **societal capacity to advance its technological capability**, more **advanced modes of competition**, and evolving forms of firm organizational structure, helps to expose important potential pitfalls in economic policy. To evolve successfully through different levels of development, **key parts of the economic environment must change at appropriate times**. Lack of improvement in any important area can lead to a plateau in productivity and stalled economic growth.

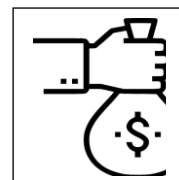
Factor-Driven economy

At low levels of development, government's main job is to provide overall political and macroeconomic stability and sufficiently free markets to permit the effective utilization of primary commodities and unskilled labor both by indigenous firms and through attracting foreign investment. Firms produce commodities or relatively simple products of long-standardized technology designed in other more advanced countries. **Technology is assimilated through imports, foreign direct investment, and imitation**. In this stage, companies compete on price and often lack direct access to consumers. They have limited roles in the value chain, focused on assembly, labor-intensive manufacturing, and resource extraction. **A Factor-Driven economy is highly sensitive to world economic cycles, commodity price trends, and exchange rate fluctuations.**



Investment-Driven economy

As development proceeds, government priorities need to focus increasingly on **improvements in physical infrastructure (ports, telecommunications, roads)** and **regulatory arrangements (customs, taxation, company law)** to allow the economy to integrate more fully with global markets. In this Investment-Driven phase, **efficiency** in producing standard products and services becomes a dominant source of **global competitiveness**.



The products and services produced become more sophisticated, but technology and designs still largely come from abroad. Technology is accessed through licensing, joint ventures, foreign direct investment, and imitation.

Nations in this stage not only assimilate foreign technology, however, but they also develop the capacity to improve on it. The national business environment supports investment in efficient infrastructure and modern production methods. Companies often produce under contract to foreign original equipment manufacturers (OEM), which control design and marketing.

Gradually, companies extend capabilities more widely in the value chain. An Investment-Driven economy is concentrated on manufacturing and on outsourced service exports. It is susceptible to financial crises since it relies heavily on foreign capital flows, as well as external sector-specific demand shocks.

Perhaps the hardest transition is from technology-importing, efficiency-based development to innovation-based development. This requires a direct government role in fostering a high rate of innovation, through public as well as private investments in research and development, higher education, and improved capital markets and regulatory systems that support the start-up of high-technology enterprises. At this innovation stage, enterprises themselves become less hierarchical, with much more delegation of authority to sub-units within the enterprise. Buyers and suppliers and corporate sub-units are often linked together in flexible networking arrangements that facilitate innovations and rapid shifts in the division of labor within the organization. Firms invest heavily in the continual training and upgrading of their workforce. Compensation systems involve incentive payment schemes linked to the productivity of different parts of the enterprise. In the same way, the firms within an industry also become much more interactive, with deep industrial clusters characterized by a sophisticated division of labor, increasing flows of workers between enterprises, and a mix of fierce competition and cooperation among enterprises within an industry. Companies compete with unique strategies that are often global in scope. Such characteristics have been noted in American high-tech regions such as Silicon Valley, Route 128 in Boston, and the Research Triangle of North Carolina.

It is our hypothesis that many of the failures in economic development in recent years involve countries getting stuck at critical junctures of economic transition: Between Factor-Driven and Investment-Driven or between Investment-Driven and Innovation-Driven stages.

For example, some countries successfully master the initial phase of Factor-Driven growth, but then fail to make the transition to technology imports and globalized production systems. Others effectively reach the investment phase of development, but then fail to progress to homegrown innovation.

These transition points are indeed difficult to manage from both a macroeconomic and microeconomic perspective. The shift from one phase of development to the next often requires new ways of organizing governments, markets, and enterprises, so it is not altogether surprising therefore that many countries fail at making the appropriate transitions, or even fail to recognize that such a transition is needed. The transition from primary commodities to increased utilization of imported technologies to innovation requires changes in government priorities and spending patterns as well as in the internal structure and aims of business enterprises. Shifts in both macroeconomic policy and microeconomic business structure are necessary. Ironically, old strategies become the new weaknesses. A highly opportunistic corporate approach that worked well serving disparate OEM customers, for example, becomes a liability in making the long-term commitments required for advanced production processes and pursuing true innovations. This framework helps to highlight why some countries enjoy significant economic progress for a period and then appear to stall in their development. When economies reach transition points, they require wholesale transformation of many interdependent dimensions.

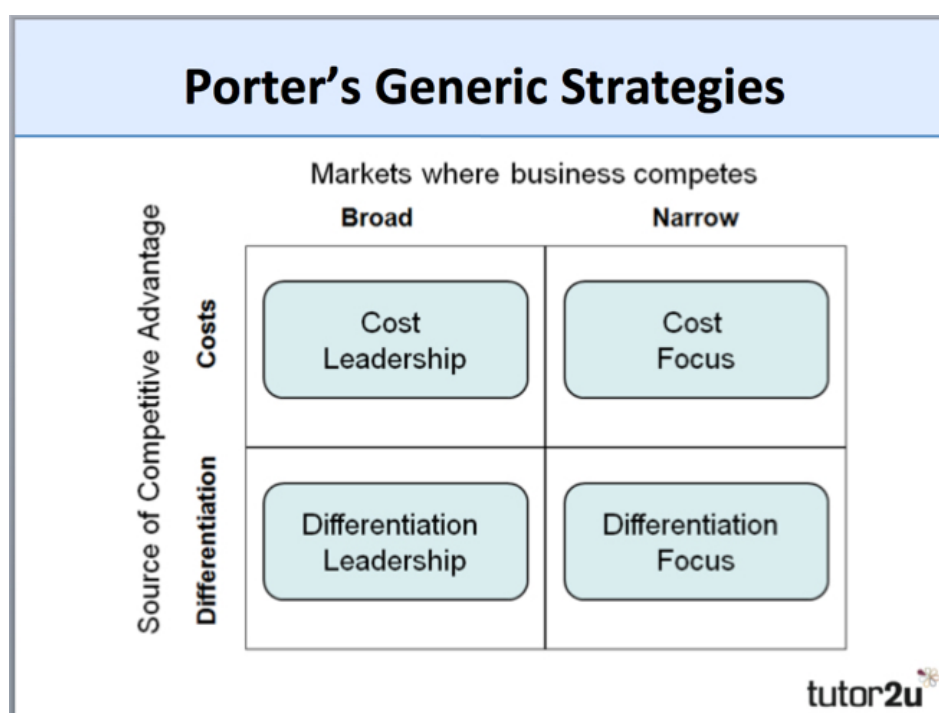
Successful Investment-Driven economies such as Taiwan and Singapore, for example, are finding that their reliance on sustained infrastructure investments, OEM manufacturing for multinationals, and government guidance of the economy to boost efficiency are insufficient to support very high levels of prosperity. Their current level of wages and domestic costs makes them vulnerable to competition from lower-wage countries such as China. Likewise Ireland, which has been tremendously successful in attracting foreign investment for manufacturing, now faces the need to justify higher wages and higher local costs without yet having developed a world-class innovative structure. In a more severe example, Argentina has become caught in the early Investment-Driven stage of development where it still has to compete on price, but its overvalued exchange rate and lack of technological sophistication and scientific innovative capacity are combining to keep the economy in crisis. The challenge for all these economies is to move to an Innovation-Driven economy with world-class technological capacities and the presence of deep clusters.

To do so, companies need to move to **new types of strategies**, investment priorities must change, **higher education** must take on even greater importance, and government's role in the economy needs to shift.

One of the principal goals of the Global Competitiveness Report is to identify the policy challenges that face governments at various levels of development. As suggested earlier, some tasks are common to all governments: macroeconomic stability, provision of basic medical and health care, openness of the economy, and a competitive exchange rate that supports export growth. Some tasks are critical for countries attempting to move beyond a traditional primary commodity base: improvements of infrastructure, universal secondary education, improved technical education, and flexibility of labor markets.

Finally, special tasks are required for countries attempting to move from technology-using to technology-innovating economies: for example, a venture capital sector as well as other improved financial and legal arrangements for new startups, increased government spending on R&D, and improved legal tools for intellectual property rights.

Reflecting their complementary perspectives, the Growth Competitiveness Index and Current Competitiveness Index aim to shed light on the respective macro and micro priorities at various phases of economic development.



Διαφορά ΣΤΟΧΟΥ από ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΤΑΚΤΙΚΕΣ, ΔΡΑΣΕΙΣ

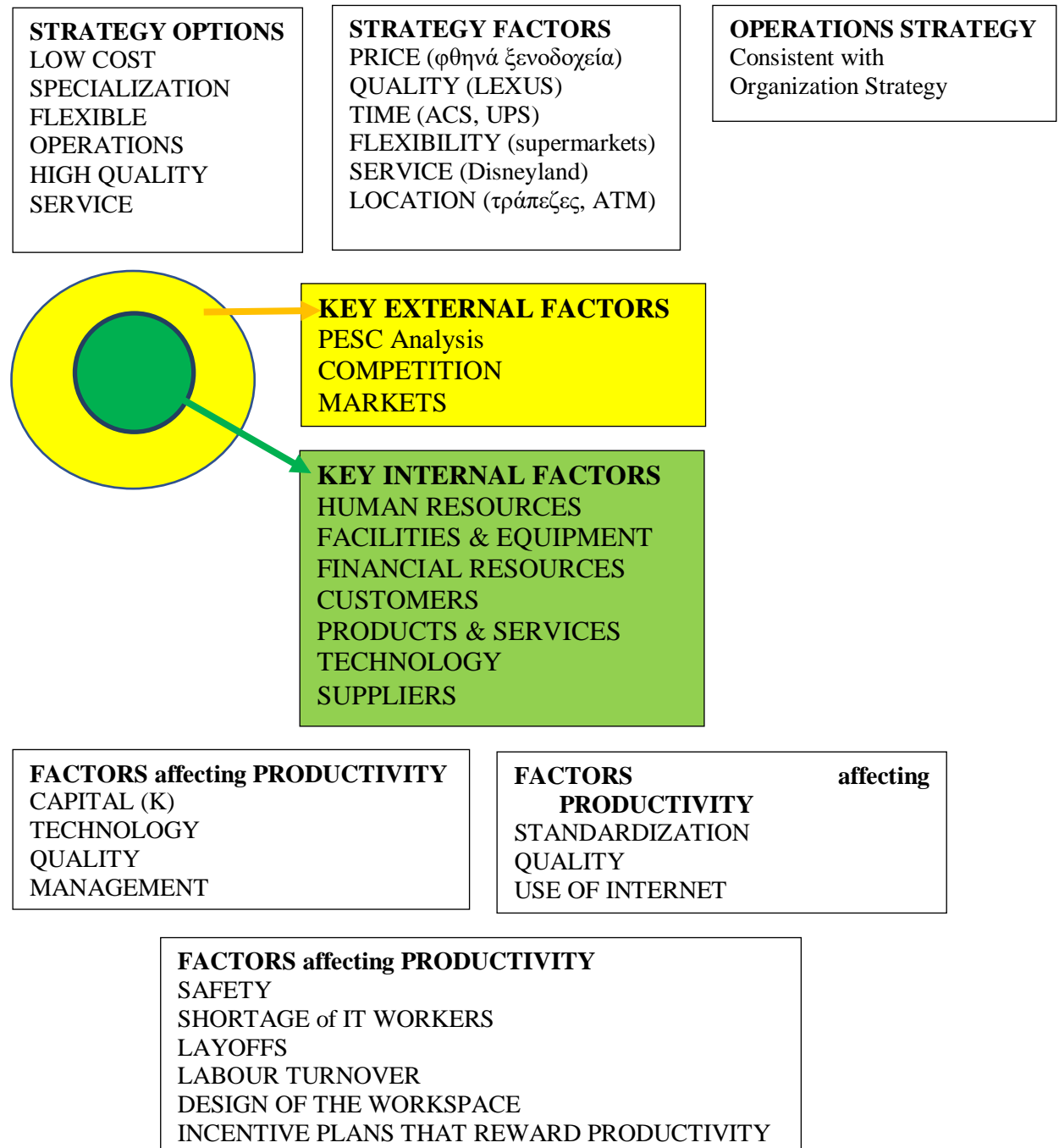
παράδειγμα

GOAL: επαγγελματική σταδιοδρομία υψηλού εισοδήματος

STRATEGY: σπουδές σε πανεπιστήμιο

TACTICS: επιλογή πανεπιστημίου και κλάδου σπουδών

OPERATIONS: εγγραφή στο πανεπιστήμιο, αγορά βιβλίων κλπ



Ανταγωνιστικότητα

Τί είναι ανταγωνιστικότητα;

Θεσμοί & Πολιτικές → Παραγωγικότητα

“What is competitiveness? There are actually a number of definitions out there. The World Economic Forum, which has been measuring competitiveness among countries since 1979, defines it “the set of **institutions**, **policies** and **factors** that determine the level of **productivity** of a country.”

World Economic Forum

Γιατί η ανταγωνιστικότητα είναι σημαντική;

Ανταγωνιστικότητα → ↑ παραγωγικότητα → ↑ g → ↑ Y → ↑ κοινωνική ευημερία

“Another way to think about what makes a country competitive is to consider how it actually promotes our well-being. A competitive economy, we believe, is a productive one. And productivity leads to growth, which leads to income levels and hopefully, at the risk of sounding simplistic, improved well-being.”

World Economic Forum

Πώς μετράμε την ανταγωνιστικότητα;

5 + 3 + 2

We break down countries' competitiveness into **12** distinct areas, or **pillars**, which we group into three sub-indexes. These are **FIVE (5) basic requirements**” which comprise:

1. **institutions**,
2. **infrastructure**,
3. **macroeconomic environment**
4. **health**
5. and **primary education**.

We call these “basic” as these pillars tend to be those that countries at earlier stages of development tackle first.

Next comes our **THREE (3) “efficiency enhancers”**

1. **markets** – whether it is the functioning of goods, labour or financial markets,
2. **higher education & training**,
3. and **technological readiness**,

which measures how well economies are prepared for the transition into more advanced, knowledge-based economies.

Our last pillar, **innovation** and **sophistication**, consists of **TWO (2) pillars**:

1. **business sophistication**
2. and **innovation**.

These are more complex areas of competitiveness that require an economy to be able to draw on world-class businesses and research establishments, as well as an innovative, supportive government. Countries that score highly in these pillars tend to be advanced economies with high gross domestic product per capita.



Τί δεν μας λέει η ανταγωνιστικότητα;

περιβάλλον, ευτυχία, προνοητικότητα

Generally, the world is getting better and better at measuring things, but nonetheless there are always **black spots** in any benchmarking exercise.

1. Despite our best efforts, we still haven't found a fail-safe way of including a country's **environmental** record into its competitiveness score.
2. Nor do we attempt to measure whether, or to what degree, competitiveness makes **people happy**, although there are others that do attempt to measure this.
3. Does a country that is competitive mean it is best able **to face the future**? Again, the answer is yes and no: some countries are investing for the onset of the Fourth Industrial Revolution in ways that we have not yet found a reliable way of measuring. This last area is a focus of considerable work here these days.

Τί έχουμε μάθει μέχρι σήμερα για την ανταγωνιστικότητα

Aside from some countries going up and others going down, this year's set of data gives us insight into three areas that continue to be important to policymakers in 2016. With the debate on globalization becoming increasingly politicized, with opponents blaming it for increasing levels of inequality and offshoring of manufacturing jobs, and proponents emphasizing the role it has played in raising millions of people out of poverty, we actually find that **countries' openness when it comes to trading goods and services with one another has been declining steadily**, if slowly, for the past 10 years. With openness directly linked to economic growth, this seems significant, especially as **the trend seems to stem mainly from the encroachment of non-tariff barriers**, which are subtle and often hard to detect.

With every advanced economy having undergone some form of monetary stimulus such as quantitative easing since the great recession, the report also helps us understand why some countries have been more effective than others in reigniting sustained growth. By comparing the competitiveness of those economies that have engaged in monetary stimulus programmes over this period, we find **that those with high competitiveness scores were more successful in driving economic growth** than others with lower scores, even if the latter have expanded their central bank balance sheets by a greater amount.

The report offers insight into how priorities may be shifting for nations in earlier stages of development. While basic drivers of competitiveness such as infrastructure, health, education and well-functioning markets will always be important, data in the report suggests that a nation's performance in terms of technological readiness, **business sophistication** and **innovation** is now as important in driving competitiveness and growth. This is important for policymakers and leaders in emerging markets who need to be aware that the reality when it comes to helping move their economy up the income ladder is much more nuanced than they may have previously believed.

Ποιές είναι οι δέκα (10) πιο ανταγωνιστικές οικονομίες;

The top 10 most competitive global economies	
Global Competitiveness Report 2016-2017	Global rank*
Switzerland	1
Singapore	2
United States	3
Netherlands	4
Germany	5
Sweden	6
United Kingdom	7
Japan	8
Hong Kong SAR	9
Finland	10

Source: The Global Competitiveness Report 2016-2017
 *2016-2017 rank out of 138 economies.

Switzerland tops the ranking for the eighth consecutive year. It comes in the top 10 in 11 out of 12 pillars of competitiveness, and tops four: innovation, business sophistication, labor market efficiency and technological readiness.

Singapore takes second place behind Switzerland for the sixth year in a row. Strong infrastructure, higher education and training, and goods market efficiency propels the Asian nation to its high ranking.

Ποιές οικονομίες είναι οι πιο γρήγορα ανερχόμενες στην ανταγωνιστικότητα;

 Who is the fastest riser ?			
Economy	Rank 2016-2017	Rank 2015-2016	Change
India	39	55	16
Albania	80	93	13
Jamaica	75	86	11
Bhutan	97	105	8
Malta	40	48	8
Panama	42	50	8
Botswana	64	71	7
Georgia	59	66	7
Dominican Republic	92	98	6
Mexico	51	57	6

Source: World Economic Forum, Global Competitiveness Report

Επιπτώσεις του Brexit στην ανταγωνιστικότητα της οικονομίας της Βρετανίας

The United Kingdom's economic relationship with the European Union is incredibly complex and it is impossible to know exactly how Britain's exit will affect the country's competitiveness. However, there are some things we do know.

Of the 112 individual indicators that make up the Global Competitiveness Index, 14 could be directly negatively impacted by Brexit.

On the other hand, three (potentially six) of the 112 indicators have the potential to make a direct positive impact on the UK's score and thus rank.

Key to the UK's competitiveness going forward will be how successful it is in minimizing the potential downside from those 14 indicators while maximizing any upside from those that could have a positive impact.

There are no precedents to help us here, but what we do know from studying other non-EU nations that have a close trading relationship with the bloc is that in many of the indicators that are directly influenced by Brexit, the UK currently fares better than its non-EU peers.

Here are some examples:

- Prevalence of non-tariff barriers: United Kingdom 28th, Switzerland 90th
- Trade tariffs: United Kingdom 5th, Switzerland 41st, Norway 44th
- Prevalence of foreign ownership: United Kingdom 3rd, Switzerland 24th, Norway 21st
- Business impact of rules on FDI: United Kingdom 5th, Switzerland 24th, Norway 29th

At the same time, areas where countries like Switzerland and Norway excel are not directly influenced by EU membership. For example:

- ✓ Norway's macroeconomic environment is ranked number one in the world largely on account of its oil wealth;
- ✓ Switzerland's number one status in innovation is based on its strong tradition of collaboration between business and academia.

Therefore, it is unlikely that the UK would immediately emulate these countries without major policy activity. Our analysis, therefore, is that there is a clear downside risk to the UK economy from leaving the European Union, with only limited potential for upside, at least in the short term. One last thing to note is that given that the pillars are interconnected, this analysis misses out all of the many indirect effects Brexit will have. These in themselves could be substantial.



Εξωστρέφεια

ΕΞΑΓΩΓΕΣ, ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ, ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ → ΑΝΑΠΤΥΞΗ

βαθμός επίδρασης του εξωτερικού εμπορίου στην οικονομία

$$\text{Impex} = (X+M) / \text{GDP} \%$$

Οικονομική εξωστρέφεια: Ιστορία ενός όρου

Adam Smith, David Ricardo, Διεθνές εμπόριο = εμπόριο προϊόντων & ισοτιμίες

Σήμερα = δίκτυο επιδράσεων της εξωστρέφειας στην εγχώρια οικονομία

Angus Maddison²⁵

1870-1913: αύξηση παγκοσμίου εμπορίου 3,4%

1973-1992: αύξηση παγκοσμίου εμπορίου 3.7%

Ποιά η διαφορά;

Οι τιμές αυξήθηκαν τουλάχιστον 12 φορές (σε σταθερές τιμές δολαρίου 1990).

Ο αριθμός των συναλλασσόμενων κρατών πολλαπλασιάστηκε.

Το κόστος εργασίας μειώθηκε, επίσης σημαντικά.

Το κέντρο των οικονομικών συναλλαγών μετατοπίστηκε.

→ η ανάπτυξη εξαρτάται περισσότερο από τις κινήσεις της παγκόσμιας αγοράς.

→ Ο ρόλος του κράτους αλλάζει (welfare state)

Ποιά είναι η επίδραση του διεθνούς εμπορίου στην οικονομική ευημερία;

«Θετικές» θεωρίες = διεθνές εμπόριο → ↑ οικονομική ευημερία, ↑ Υ κατανομή

Economic Openness and Development

The table shows some comparative indicators with regard to openness and socioeconomic developments. It is adapted from Maddison's The figures in the table have been calculated as follows: Impex = import + export/GDP as a percentage;

²⁵ Maddison, A. (1995). *Monitoring the World Economy 1820–1992*. Paris: OECD Development Centre.

Τί σημαίνει εμπορική εξωστρέφεια;

Alotaibi, A.R. & Mishra, A.V. (2014). *Emerging Markets and the Global Economy*.

“Trade Openness is the sum of imports and exports normalized by GDP. Mishra (2007) and Lane and Milesi-Ferretti (2008b) state that bilateral equity investment is strongly correlated with underlying patterns of trade. Investors are better able to attain accounting and regulatory information on foreign markets through trade and thereby invest in foreign assets. Default risk is also ameliorated by tighter trade integration. Finally, trade transactions may directly generate cross-border financial flows including trade credits, export insurance, payment facilitation. The data on Trade Openness are from World Bank’s World Development Indicators.”

Εμπορική εξωστρέφεια και εισοδηματική ανισότητα

Förster, M.F. & Tóth, I.G. (2015). *Handbook of Income Distribution*.

Trade Openness and Income Distribution Effects

“Few studies estimate the effect of trade openness for the group of OECD countries on the distribution of income directly. For the subgroup of advanced countries analyzed by the IMF (2007), economic globalization overall (trade and financial globalization taken together) contributed to increasing income inequality, but this was entirely because of foreign direct investment (FDI) trends, which more than outweighed the equalizing effects of trade: both exports and, in particular, imports from LDCs (but not trends in tariffs) were associated with decreasing income inequality in advanced countries. Similarly, for 24 OECD countries for the period 1997–2007, Faustino and Vali (2012) found that trade liberalization decreases income inequality, making use of both static and dynamic regression estimates. In a study of 16 OECD countries, the ILO (2008) included tariff liberalization as only a proxy for trade openness, finding no significance for an effect on income inequality.”

Εμπορική εξωστρέφεια και άμεσες ξένες επενδύσεις (FDI)

Amal, M. (2016). *Foreign Direct Investment in Brazil*.

“For the economic determinants of FDI, the studies have used several indicators, which can be summarized in three main sets:

1. macroeconomic stability,
2. market size and economic growth,
3. and trade openness.

The effects of the economic performance of the host country on FDI in emerging economies have been widely discussed in the IB literature (Buckley, 2010; Voss, 2011). To capture such effects, authors have used different proxies and indicators. Most of the indicators are related to the size and growth of the economy (GDP, GDP per capita, industrial development, resource endowments), macroeconomic stability (inflation rate, government expenditure, exchange rate), and trade openness (trade flows between home and host country, exchange rate). The economic performance of the host country is a general economic perspective that attempts to capture macroeconomic stability, which can be measured by several indicators, such as the inflation rate, exchange rate, interest rate, and public expenditure, among others. A macroeconomically stable country is more likely to provide better short-run perspectives for the investment environment, which can be achieved through different policies, like monetary and fiscal policies. On the other hand, macroeconomic stability provides the basic conditions for economic growth in a long-run perspective. Other macroeconomic variables, such as inflation and interest rates, are relevant indicators to measure the economic stability of a given country. High levels for such indexes hinder the attraction of FDI (Thomas and Grosse, 2001), meaning that a higher climate of macroeconomic instability indicates a negative business climate and, therefore, lower attractiveness for FDI. In a literature review of empirical studies between 2008 and 2015, most of the studies have pointed to a negative effect on FDI of inflation and interest rates in the host countries. However, when it comes to government expenditure, the relationship to FDI has been found in most studies to be positively correlated. High government consumption can enlarge aggregate demand and stimulate economic growth. Considering the role of the public sector in

MACROECONOMI

developing economies, this factor, despite suggesting a risk of the increase of public debt, seems to influence positively the economic performance of host countries.

The effect of the exchange rate on FDI has been found to be positive and statistically significant. The more undervalued is the exchange rate in the host country, the higher the FDI. This can be explained by the opportunities for foreign firms to acquire domestic assets at relatively lower costs, although the risk of a persistently undervalued currency may point to an unstable macroeconomic environment.

The economic performance of the host country refers also to its market size and economic growth. The larger the market size and the higher the economic growth perspective of the host country, the more likely MNCs are to invest in FDI projects to approach the market (market-seeking strategy).

MARKET SIZE & ECONOMIC GROWTH

To capture such effects, studies have used relatively similar indicators. GDP has been largely used by scholars to measure the market size of the host country. However, empirical studies have found controversial results, suggesting the need for better proxies to capture the effects of domestic market size (Bae and Hwang, 1997; Faria and Mauro, 2009; Thomas and Grosse, 2001). Other authors (Faria and Mauro, 2009) suggest GDP per capita as a better proxy for the market size dimension, or more sectoral indicators of GDP, such as primary, secondary, and tertiary GDP (Boateng et al., 2015). Overall, studies have pointed out that the effects of market size and economic growth depend mainly on the strategies of FDI. MNCs that are more oriented to attending to domestic demand are more likely to benefit from market size and may benefit from economies of scale in operating in large countries.

The effects of trade openness can be captured through two main variables:

1. trade flows

TRADE OPENNESS

2. and the exchange rate.

The trade flows of a nation may be directly related to the local exchange rate, not only because of the effects of the latter over the former, but mostly due to the similar effects that both have on outward FDI. The higher the trade flows between two countries, the more likely it is that firms, through a process of learning and knowledge accumulation, will increase their involvement through FDI. This implies a positive impact of the economic openness of a country on inward FDI. However, authors also suggest that there are situations where trade and FDI are negatively correlated, where FDI is more likely to replace trade, pointing to a substitutive

relationship (Lim, 2001). In this perspective, we expect that such a relationship will depend on the kind of FDI project, however.

A **strategy of efficiency-seeking and resource-seeking FDI projects**, in which the FDI creates intrafirm trade, mostly in raw materials, capital goods, and finished product manufactures under more competitive costs, can stimulate a more complementary relationship between trade and **FDI** (Swenson, 2004; Seo and Suh, 2006; Amal and Raboch, 2010). It is interesting to mention that most recent studies have found a **positive correlation between trade and FDI**. This may suggest that **FDI and trade between two countries are less substitutive, and more likely to represent complementary strategies** of MNCs to enter foreign markets.

The impact of exchange rates also presents conflicting results in the literature, regarding its effects on the nature of FDI as well. In this case, firms may be more or less prone to perform FDI depending on how exchange rates affect their goals. Chen et al. (2006) argue that firms performing efficiency-seeking projects may opt to invest more abroad in the case of a valued domestic currency, in order to reduce production costs. On the other hand, firms willing to conduct market-seeking projects may prefer to invest overseas when the domestic currency is undervalued, since foreign markets will make higher profits possible. In recent empirical studies the effect of the exchange rate on FDI has been found to be positive, and statistically significant. The more undervalued the exchange rate in the host country, the higher the FDI. This can be explained by the opportunities for foreign firms to acquire domestic assets at relatively lower costs, although the risk of persistently undervalued currencies may point to an unstable macroeconomic environment.

After all that is stated, it is reasonable to accept that the relation between outward FDI and economic openness is dependent on the nature of the FDI. A growing literature has focused on investigating the effect of economic performance on OFDI from emerging economies.

The studies sometimes show controversial results.

However, it seems that we can point to some common empirical outcomes regarding the effects of home-country and host-country economic performance.

First, most of the studies point to a **positive correlation between trade and OFDI**, suggesting that the relationship between them is rather more complementary, and that bilateral trade between home and host countries tends to have a positive influence on the FDI projects of MNCs from emerging countries.

Also, it seems that the effect of the exchange rate and other macroeconomic variables (like inflation) can, when their performance is positive, drive the outward FDI projects of emerging MNCs. We can therefore suggest that the economic performance of the host country has a positive effect on attracting FDI from emerging economies, but it is important to be aware that the FDI strategies of emerging MNCs depend also on the economic stability and potential growth of their own home country. Despite economic performance representing a key factor that explains and shapes FDI strategies, empirical studies have shown that its effects can be moderated or constrained by the institutional environment and absorptive capacities of the partner countries.”

Κάθετη ολοκλήρωση, περιορισμός φτώχειας, εμπορική εξωστρέφεια

Wei, W. (2016). Achieving Inclusive Growth in China Through Vertical Specialization.

«Given that poverty reduction involves absolute and relative poverty definition, it is important to break out aggregate results like these. The evidence generally suggests that vertical specialization participation can have a positive impact on poverty reduction in China. And there is also significant evidence that trade openness—including through imports and exports by processing trade—is associated with poverty reduction that tends to increase the ratio of total wages of employed persons to Gross Domestic Products and the index of average money wage of the urban units of employment. However, the ratio of per capita annual disposable income of urban households to per capita annual net income of rural households and the difference between Engel’s coefficient of rural households and Engel’s coefficient of urban households might narrow under pressures exerted by vertical specialization participation.

Therefore, trade protectionism not only harms access to a broader and less costly variety of imported inputs but also thwarts income, undermining poverty reduction as a result. If the evidence from China is generalizable, then imports and exports by processing trade might accelerate poverty reduction under the absolute and relative definitions.

The Chinese case highlights the importance of integrating into vertical specialization within a global production network as a determinant of increasing income and poverty reduction policies. For other developing countries interested in dealing with absolute and relative wages, inequality and the income gap between the urban rich and rural poor presence, and learning from China's experience, it will be important for future research to examine whether vertically specialized trade generally has these kinds of implications, or whether there is something special about the tax rebate policy of imported intermediate inputs for processing trade purposes that drives the results.

Furthermore, we found a strong positive link between income and processing trade in China that will contribute to increased income levels. All these results point to the importance for China to be able to integrate into vertical specialization. The Chinese case makes clear that maintaining open markets for intermediate inputs and final goods is crucial to accelerating poverty reduction. Therefore, policies in areas such as tax rebates for imported intermediates and relatively undistorted other incentives are important complements to openness in this regard.

Vertical specialization raises questions for trade policy in several ways. When accounting for the fact that wage and income can increase through imports of intermediate inputs from abroad, public policymakers cannot look at imports and exports by processing trade with the traditional mercantilist approach.

Thus, the empirical results of this study yield strong support for the hypothesis of a positive link between vertical specialization and income in China and emphasize the need to facilitate imports and exports of intermediate inputs.”

Impex = οικονομική εξωστρέφεια

g = economic growth

Inequality = εισοδηματική ανισότητα = διάθεση εισοδήματος του υψηλότερου 20% πληθυσμού.

Συγκριτικοί δείκτες εξωστρέφειας και ανάπτυξης²⁶

	Impex (1980)	Impex: (1998)	g (1970)	g (1998)	Inequality (1960)	Inequality (1989)
OECD members	70.5	76.4	5.2	2.6	46.9	40.6
Central-Eastern Europe	65.4	92.2	6.8	-4.2	38.5	46.9
Southeast Asia	110.8	117.1	7.4	5.2	49.2	45.1
Latin America	53.5	63.7	5.2	3.8	59.6	52.7
sub-Saharan Africa	71.2	67.8	4.6	2.5	45.6	49.0
average	74.3	83.4	5.8	1.95	47.9	46.8

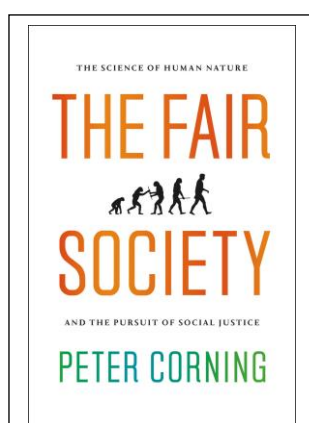
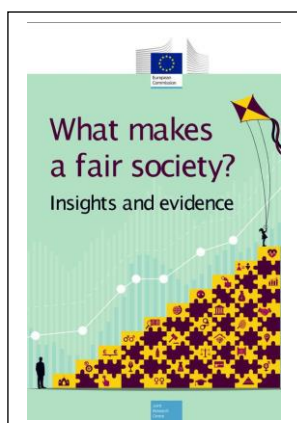
Impex = περίπου ίδιο επίπεδο

Θα αναμέναμε ↑ μεγέθυνσης και ↓ εισοδηματικών ανισοτήτων

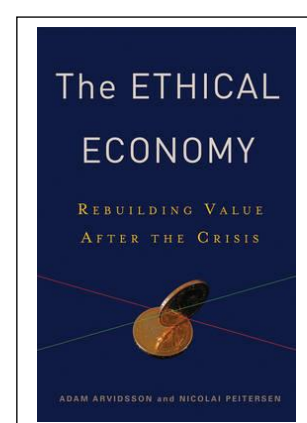
Κι όμως, ↓ μεγέθυνσης και ελάχιστος περιορισμός εισοδηματικών ανισοτήτων

Το Διεθνές εμπόριο δεν δημιούργησε μεγαλύτερη ανάπτυξη ούτε περιόρισε τις εισοδηματικές ανισότητες.

Γιατί; Η σχετική βιβλιογραφία το αποδίδει σε δημογραφικούς, γεωγραφικούς και πολιτικούς παράγοντες. Σχολιάστε



Μέγεθος οικονομίας και πληθυσμός = αρνητική συσχέτιση με εξωστρέφεια
 ↑ πληθυσμού = LDC = καταναλώνουν περισσότερο ΑΕΠ
 μεγαλύτερες οικονομίες = ↑ παραγωγής για



εγχώρια κατανάλωση

(Impex ΗΠΑ, 25,6%, Ρωσία, 44,4%, Αργεντινή, 23,3%, Ιαπωνία, 21%)

Στο παρελθόν, αυτό οδηγούσε σε οικονομική αυτάρκεια = **ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΤΙΣΜΟΣ**

Από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα, αυτή η τάση αντιστράφηκε λόγω:

– ↑ GLOBALIZATION

²⁶ Maddison, A. (1995). *Monitoring the World Economy 1820–1992*. Paris: OECD Development Centre.

– ΚΑΤΑΡΡΕΥΣΗ ΚΟΜΜΟΥΝΙΣΜΟΥ

– WTO

– GATT

Οι περισσότερες οικονομίες έχουν ενσωματωθεί (**INTEGRATION**) στην παγκόσμια οικονομία.

Όμως, ο βαθμός ενσωμάτωσής τους εξαρτάται από:

- πολιτικά συστήματα = δημοκρατία → ↑ **INTEGRATION**, ↑ **ΕΜΠΟΡΙΟ**
- «θεσμοποίηση» (**INSTITUTIONALIZATION**) της πολιτικής και αντίστοιχη «συμπεριφορά» των οργανωμένων συμφερόντων
- εγχώρια πολιτική ως προς τις δυνατότητες του κράτους (**WELFARE STATISM**)

ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ → ↑ ρόλος ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΘΕΣΜΩΝ

Διυστάμενες απόψεις

INSTITUTIONAL SCLEROSIS

CORPORATISM

↑ οργανωμένων συμφερόντων

↑ **ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ**

→ ↓ g,

↓

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

→ ↑ ανάγκη θεσμών που υποστηρίζουν την οικονομική συνεργασία των οργανωμένων συμφερόντων και του κράτους

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ

Σχολιάστε

Συνέδριο ΣΕΒΕ

Export Summit: roadmap to growth

3 Μαΐου 2012

Ξενοδοχείο Hyatt Regency Thessaloniki.



Το συνέδριο χαιρέτησαν ο Δήμαρχος Θεσσαλονίκης, κ. Ιωάννης Μπουτάρης και ο Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής στον τομέα Corporate Transaction Banking της Eurobank EFG, κ. Ανδρέας Χασάπης.

Στον χαιρετισμό του ο κ. Χασάπης ανέφερε: «Σήμερα, μέσα στο ευρύτερο κλίμα **αβεβαιότητας** που επικρατεί για τις προοπτικές της **ελληνικής οικονομίας**, εμείς στην Eurobank EFG πιστεύουμε ότι η **επιχειρηματική εξωστρέφεια** αποτελεί ουσιαστικά μονόδρομο. Ωστόσο, οι μεγάλης κλίμακας προσπάθειες για αλλαγή του αναπτυξιακού μοντέλου απαιτούν συλλογικές ενέργειες και μεγάλου εύρους **συνεργασίες** και όταν ο στόχος είναι κοινός, οφείλουμε όλοι να συστρατευθούμε και να συνεργαστούμε προς την ίδια κατεύθυνση».

Την εναρκτήρια ομιλία του συνεδρίου απηύθυνε ο Υπεύθυνος Εταιρικής Πολιτικής και Επικοινωνίας της Google, κ. Διονύσης Κολοκοτσάς παρουσιάζοντας

τις δυνατότητες που προσφέρει το Διαδίκτυο για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και του εξαγωγικού χαρακτήρα των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον κ. Κολοκοτσά, το Διαδίκτυο αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο επιχειρηματικής ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας μέσω δυναμικής και στοχευμένης προβολής στη διεθνή αγορά. Σύμφωνα με την έρευνα «Παράγων Ίντερνετ: το Διαδίκτυο ως Μοχλός Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία» που διεξήγαγε η εταιρία The Boston Consulting Group με την υποστήριξη της Google, το 2010 το Διαδίκτυο συνεισέφερε 2,7 δισ. ευρώ στην ελληνική οικονομία, φτάνοντας το 1,2% του ΑΕΠ, ποσοστό χαμηλότερο από το μέσο όρο της Ε.Ε. των 27, που ανέρχεται στα 3,8%. Η συνεισφορά του Διαδικτύου στην οικονομία αναμένεται να φτάσει τα 3,6 δισ. ευρώ το 2015. Ωστόσο, με την άμεση εφαρμογή μιας σειράς συγκεκριμένων παρεμβάσεων, η συνεισφορά του Διαδικτύου στην ελληνική οικονομία μπορεί να διπλασιαστεί και να φτάσει το 2015 τα 6,5 δισ. Ευρώ.

Ο κ. Θεόδωρος Παπακωνσταντίνου, Manager στην Deloitte Business Solutions, παρουσίασε την επισκόπηση του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος και αγορών και συγκεκριμένα αναφέρθηκε στην επισκόπηση των πέντε θεμελιωδών τάσεων (megatrends) και ενός σημαντικού κινδύνου που αναμένεται να διαμορφώσουν την παγκόσμια οικονομία, το παγκόσμιο εμπόριο αλλά και σε μεγάλο βαθμό την ανθρωπότητα στις επόμενες δεκαετίες. Οι τάσεις που συζητήθηκαν στην ομιλία του αφορούν στις προβλεπόμενες δημογραφικές εξελίξεις, τη μετατόπιση του κέντρου βάρους της παγκόσμιας οικονομίας και του παγκόσμιου εμπορίου, την πίεση στο φυσικό περιβάλλον και την εξάντληση των φυσικών πόρων, τις εξελίξεις στην τεχνολογία και την ολοένα αυξανόμενη πολυπλοκότητα των αλληλοσυνδέσεων και αλληλεπιδράσεων, σε κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό επίπεδο στην παγκόσμια κοινωνία. Επιπλέον, ο κ. Παπακωνσταντίνου προσέγγισε συνοπτικά τα σενάρια που αφορούν τον κίνδυνο διάσπασης της Ευρωζώνης. Τέλος, πρότεινε ορισμένες βασικές στρατηγικές αρχές που εκτιμάται ότι μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις και ευκαιρίες του μέλλοντος.

Ο Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος του ΣΕΒ κος Χάρης Κυριαζής στην ομιλία του με τίτλο «Το εξαγωγικό δυναμικό της ελληνικής οικονομίας σήμερα», αναφέρθηκε στην κατεπείγουσα ανάγκη δημιουργίας ενός νέου προτύπου ανταγωνιστικότητας με ελληνική ταυτότητα, με την εξωστρέφεια ως βασικό μοχλό ανάκαμψης και ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας. Εστίασε στις αναγκαίες προσαρμογές από πλευράς ελληνικών επιχειρήσεων και μίλησε για βιώσιμη εξωστρέφεια,

σημειώνοντας πως αυτή πρέπει να βασίζεται σε καινοτομίες και αλλαγές σε όλο τον κύκλο της επιχειρηματικότητας. Γι' αυτό το σκοπό, ο ΣΕΒ προωθεί ενεργητικά την προσπάθεια αναβάθμισης της ανταγωνιστικής ικανότητας των επιχειρήσεων που προϋποθέτει καινοτομία στο σχεδιασμό, την παραγωγή και την προώθηση των προϊόντων σε νέες αγορές. Ο κ. Κυριαζής ανέδειξε ως κρίσιμα συστατικά ενός μείγματος δράσεων που ενισχύει την εξωστρέφεια, την επίλυση άμεσων προβλημάτων (δυσλειτουργίες των τελωνείων, προβληματική επιστροφή του ΦΠΑ, κ.λπ), τη χρηματοδοτική διευκόλυνση, στήριξη και πρόσβαση στις αγορές, τη δημιουργία νέων, λειτουργικών δομών πληροφόρησης και, τέλος, την ανάδειξη στελεχών εξωστρέφειας μέσα από την ανάπτυξη των αναγκαίων δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, ο κ. Κυριαζής αναφέρθηκε στην αναγκαιότητα ενεργητικής συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στη διακυβέρνηση των δράσεων της εξωστρέφειας, με ουσιαστικότερη συμμετοχή στη διοίκηση και διαχείριση των φορέων υποστήριξης καθώς και με συμπράξεις και στενότερη συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Στη συνέχεια, ο Δρ. Τάσος Αλεξανδρίδης, Πρόεδρος της Οργανωτικής Επιτροπής του Συνεδρίου και Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος του ΣΕΒΕ, παρουσίασε την έρευνα του ΣΕΒΕ με θέμα: «Τριετές πλάνο δράσης για την στοχευμένη ενίσχυση των ελληνικών εξαγωγών, ανά κλάδο & αγορά». Πιο αναλυτικά, ο Δρ. Αλεξανδρίδης παρουσίασε μια μεθοδολογία με την οποία προκύπτουν οι εξαγωγικοί κλάδοι της ελληνικής οικονομίας με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις διεθνείς αγορές. Η μεθοδολογία στηρίζεται στο δείκτη «Αποκαλυπτόμενου Συγκριτικού Πλεονεκτήματος». Με βάση τα ευρήματα από τη σύγκριση των 97 κατηγοριών, με επίπεδο αναφοράς όλες τις χώρες – μέλη του ΟΟΣΑ, προκύπτει το αισιόδοξο μήνυμα ότι για παραπάνω από τα μισές κατηγορίες η Ελλάδα έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρωταθλητής των κλάδων είναι η γούνα, ενώ στις επόμενες 9 θέσεις έρχονται: τα παρασκευάσματα λαχανικών & φρούτων, το βαμβάκι, τα καπνά & υποκατάστατα καπνού, το αλάτι/θείο/γύψος, τα πλεκτά ενδύματα, τα λίπη & έλαια, οι νωποί καρποί και φρούτα, τα ψάρια & ιχθυηρά, το αργίλιο & τεχν/τα. Σε δεύτερο επίπεδο, η έρευνα θα εστιαστεί στη διαμόρφωση ενός πίνακα που θα συνδυάζει προϊόντα και αγορές και από τον οποίο θα προκύπτουν οι κατευθύνσεις πολιτικής για «Νέα Προϊόντα, Νέες Αγορές, Νέες Επιχειρήσεις», έτσι ώστε να διπλασιαστεί το ποσοστό των εξαγωγών στο ΑΕΠ. Ο ΣΕΒΕ έχει σκοπό να εξειδικεύσει την έρευνα σε συνεργασία με κλαδικούς φορείς, επιμελητήρια και μεμονωμένες επιχειρήσεις.

Η ενότητα II με θέμα την «Εθνική Στρατηγική Εξαγωγών» ξεκίνησε με την παρουσίαση του Προέδρου του ΣΕΒΕ, κ. Δημήτρη Λακασά, για την Εθνική Στρατηγική Εξαγωγών. Στην Α' ενότητα της ομιλίας του, παρουσίασε τους 12 βασικούς πυλώνες της Στρατηγικής Εξαγωγών και συγκεκριμένα:

1. Νέο Οικονομικό Μοντέλο «Παράγω & Εξάγω»
2. Brand repositioning
3. Ενίσχυση ρευστότητας
4. Τραπεζικός τομέας
5. Προσέλκυση & Ενίσχυση επενδύσεων
6. Μείωση γραφειοκρατίας και διοικητικού κόστους των επιχειρήσεων
7. Δραστική συρρίκνωση του δημόσιου τομέα
8. Ενίσχυση ανταγωνιστικότητας & βελτίωση επιχειρηματικού περιβάλλοντος
9. Ενίσχυση έρευνας & καινοτομίας των επιχειρήσεων
10. Υιοθέτηση flat tax rate (15%)
11. Αναδιάρθρωση του ΕΣΠΑ
12. Πιστοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών: έλεγχος & εποπτεία της αγοράς.

Στην Β' Ενότητα της ομιλίας του ο Πρόεδρος του ΣΕΒΕ παρουσίασε την πρόταση του ΣΕΒΕ για τη δημιουργία μιας «Γενικής Γραμματείας Εξωστρέφειας» (Γ.Γ.Εξ.), η οποία θα είναι υπεύθυνη για την χάραξη της Εθνικής Στρατηγικής Εξαγωγών καθώς και για την συγκρότηση προτάσεων για πολιτικές & δράσεις στήριξης των εξαγωγών.

Ο ΣΕΒΕ προτείνει τη δημιουργία έξυπνων μοντέλων, όπως ένα joint venture μεταξύ ιδιωτικού τομέα και δημοσίου, συγχρηματοδοτούμενων από το ΕΣΠΑ για το σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων υποστηρικτικών στις ελληνικές εξαγωγές. Σύμφωνα με τον κ. Λακασά: «Με τέτοια μοντέλα, τα οποία έχουν μηδενικό κόστος για το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων, αφού η όποια μόχλευση θα γίνεται από τον ιδιωτικό τομέα και το ΕΣΠΑ.

Ακολούθησε η εισήγηση του Δρ. Νίκου Δημητριάδη, Διευθύνοντα Συμβούλου της εταιρίας Marketing και Στρατηγικής Επικοινωνίας Touchpoint. Ο Δρ. Δημητριάδης στην εισήγησή του με θέμα: «Crisis Brand Communications για την Ελλάδα και τα ελληνικά προϊόντα», τοποθετήθηκε στα θέματα:

- Φταίει μόνο η οικονομική κρίση στην Ελλάδα;
- Ποιά είναι η θετική πλευρά για την Ελλάδα σήμερα;
- Είναι η κατάσταση αναστρέψιμη;
- Τι έρχεται μετά;

ΣΕΒ: Η οικονομία χρειάζεται εξωστρέφεια και επενδύσεις

12 Ιουνίου 2019

Στην αύξηση των εισαγωγών και την εξασθένηση των εξαγωγών οφείλεται κατά κύριο λόγο η αποδυνάμωση του ρυθμού ανάπτυξης της οικονομίας κατά το πρώτο τρίμηνο του 2019, παρά την σημαντική αύξηση των επενδύσεων, σύμφωνα με την ανάλυση του ΣΕΒ που παρουσιάστηκε σήμερα.

Ο Σύνδεσμος υποστηρίζει ότι η μέχρι τώρα ανάκαμψη της οικονομίας δεν έχει βασιστεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας, γεγονός που σε συνδυασμό με την αυξανόμενη αβεβαιότητα σε παγκόσμιο επίπεδο, θέτει σε κίνδυνο την επίτευξη υψηλών ρυθμών ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας. «Από την άλλη πλευρά, η επίτευξη των στόχων για πρωτογενή πλεονάσματα 3,5% του ΑΕΠ δεν αφήνει πολλά περιθώρια για την εφαρμογή πολιτικών τόνωσης της ιδιωτικής κατανάλωσης. Συνεπώς, η οικονομία χρειάζεται μεγαλύτερη εξωστρέφεια και περισσότερες επενδύσεις», αναφέρει ο ΣΕΒ.

Σύμφωνα με τα προσωρινά στοιχεία, κατά το 1ο τρίμηνο του 2019 ο ρυθμός ανάπτυξης διαμορφώθηκε σε +1,3%, έναντι +2,6% το 1ο τρίμηνο του 2018 και +1,9% συνολικά το 2018.

Με βάση την ανάλυση του ΣΕΒ:

- Η αποδυνάμωση αυτή οφείλεται κυρίως στην **εξασθένηση** της δυναμικής των εξαγωγών αγαθών (-0,7% έναντι +11,1% το 1ο τρίμηνο του 2018 και +8,4% συνολικά το 2018) και στην ταχύτερη **άνοδο** των συνολικών **εισαγωγών** (+9,5% έναντι πτώσης -7,5% το 1ο τρίμηνο του 2018 και αύξησης +4,2% συνολικά το 2018). Έτσι, η συμβολή των καθαρών εξαγωγών στην αύξηση του ΑΕΠ ήταν αρνητική κατά -1,9 π.μ.
- Αντίθετα, οι **επενδύσεις**, περιλαμβανομένης της μεταβολής αποθεμάτων, εμφανίζουν **άνοδο** +21,2%, έναντι υποχώρησης -23,2% το 1ο τρίμηνο του 2018 και αύξησης +1,8% συνολικά το 2018, συμβάλλοντας θετικά κατά +3,4 π.μ. στην αύξηση του ΑΕΠ. Οι **επενδύσεις σε μεταφορικό εξοπλισμό** εμφανίζουν **άνοδο** +19% ενώ οι επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό αυξήθηκαν κατά +2,6% (έναντι +22,7% το πρώτο τρίμηνο του 2018 και +15,9% συνολικά το 2018). Παράλληλα οι **επενδύσεις σε**

ΕΞΑΓΩΓΕΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ

ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

κατοικίες συνέχισαν να κινούνται σε θετικό έδαφος (+6,4%), τροφοδοτούμενες κατά μεγάλο μέρος από την άνοδο του τουρισμού και τη διάδοση της βραχυχρόνιας μίσθωσης. Τέλος, οι επενδύσεις σε λοιπές κατασκευές εμφάνισαν ανάκαμψη (+10,9%), κυρίως λόγω της επιτάχυνσης των δημοσίων κατασκευών.

- Από την πλευρά της καταναλωτικής δαπάνης, η ιδιωτική **κατανάλωση** συνεχίζει να ανακάμπτει με σχετικά αργούς ρυθμούς (+0,8%, έναντι +0,5% το 1ο τρίμηνο του 2018 και +1,1% συνολικά το 2018), καθώς το εισόδημα των νοικοκυριών δέχεται πιέσεις από την υπερφορολόγηση. Αντίθετα, η υποχώρηση της δημόσιας κατανάλωσης συνεχίστηκε με εντονότερο ρυθμό (-4,1%, έναντι -0,3% το πρώτο τρίμηνο του 2018 και -2,5% συνολικά το 2018), αντανακλώντας την περικοπή δαπανών της Γενικής Κυβέρνησης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι για το πρωτογενές πλεόνασμα.

ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ

Πόσες ελληνικές επιχειρήσεις εξάγουν;

Περίπου 2.200

Πόσες εξαγωγικές επιχειρήσεις = 80% ΕΞΑΓΩΓΩΝ;

Περίπου το 30%, δηλαδή 700 εξαγωγικές επιχειρήσεις

Πόσες εξαγωγικές επιχειρήσεις εξάγουν βάσει στρατηγικής, και πόσες περιστασιακά ή δυσμενών συνθηκών;

Περίπου το 30%, δηλαδή 700 εξαγωγικές επιχειρήσεις

Οι υπόλοιπες εξάγουν περιστασιακά ή λόγω δυσμενών συνθηκών της εγχώριας αγοράς

Τί είναι το Global Entrepreneurship Monitor (GEM);

The **Global Entrepreneurship Monitor** (GEM) research project is an annual assessment of the national level of entrepreneurial activity in multiple, diverse countries. Based in London is now the largest ongoing study of entrepreneurial dynamics in the world. The main indicator used is called TEA (**Total Early-Stage Entrepreneurial Activity**), which assess the % of working age population both about to start an entrepreneurial activity, and that have started one from a max of 3,5 years.

Indicators

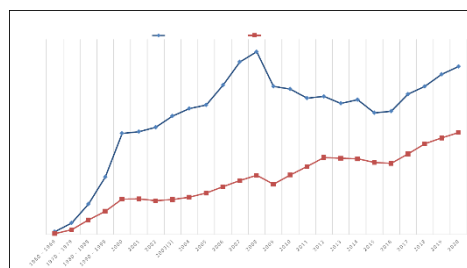
- ☐ Financing For Entrepreneurs
- ☒ Governmental Support And Policies
- ☐ Taxes And Bureaucracy
- ☐ Governmental Programs
- ☐ Basic School Entrepreneurial Education & Training
- ☐ Post School Entrepreneurial Education & Training
- ☐ R&D Transfer
- ☐ Commercial And Professional Infrastructure
- ☐ Internal Market Dynamics
- ☐ Internal Market Openness
- ☐ Physical And Services Infrastructure
- ☐ Cultural And Social Norms

Διαχρονικά το εμπορικό ισοζύγιο της Ελλάδας είναι ελλειμματικό. Έως το 2008 καταγράφεται συνεχής χειροτέρευση της θέσης της ελληνικής οικονομίας με το 2008 να ανέρχεται σε -€44,3 δισ. Στα χρόνια της οικονομικής κρίσης, οι εισαγωγές περιορίστηκαν, αλλά λόγω της αύξησης των εξαγωγών, το έλλειμμα έφτασε σε -€17,7 δισ. Από το 2016 χειροτερεύει και σύμφωνα με τις προβλέψεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, και το 2020 θα είναι ελλειμματικό.

ΕΞΑΓΩΓΕΣ & ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΕΛΛΑΔΑΣ (1960-2019)

Greece: Trade openness: exports plus imports as percent of GDP

The World Bank provides data for Trade Openness of Greece from 1960 to 2018. The average value for Greece during that period was 41.81 percent with a minimum of 23.11 percent in 1962 and a maximum of 72.52 percent in 2018. The latest value from 2018 is 72.52 percent. For comparison, the world average in 2018 based on 161 countries is 94.23 percent.



ΒΑΛΚΑΝΙΑ-Σύνθεση ΑΕΠ (γεωργία, βιομηχανία, υπηρεσίες)

Country	Industry	Services	Agriculture
Albania	24.09	53.29	22.62
Bulgaria	28.31	66.99	4.70
Greece	17.02	78.88	4.10
FYROM	27.66	61.75	10.59
Montenegro	18.97	71.99	9.05
Romania	33.65	61.80	4.55
Turkey	31.98	61.00	7.02

ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ - Σύνθεση ΑΕΠ (γεωργία, βιομηχανία, υπηρεσίες)

Country	Industry	Services	Agriculture
Croatia	25.66	70.59	3.75
Cyprus	12.67	84.85	2.49
France	19.58	78.80	1.61
Greece	17.02	78.88	4.10
Israel	21.42	77.26	1.33
Italy	23.76	74.08	2.16
Lebanon	17.38	79.36	3.26
Malta	14.15	84.40	1.45
Montenegro	18.97	71.99	9.05
Palestine	22.72	73.61	3.67
Serbia	32.26	59.21	8.53
Slovenia	32.24	65.46	2.30
Spain	22.26	74.59	3.14
Turkey	31.98	61.00	7.02

4. Η Οργάνωση της Οικονομικής Διπλωματίας

Γραφεία ΟΕΥ: Πού ανήκουν;

Τα Γραφεία Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων αποτελούν τμήματα των διπλωματικών ή έμμισθων προξενικών αρχών (ΥΠΕΞ).

Νομική βάση

N. 3566/2007

Κύρωση ως Κώδικα του Οργανισμού του ΥΠΕΞ, βλ. Ν.4451/2017 (422534)

Άρθρο 110: Βαθμοί και θέσεις

1. Οι βαθμοί του Κλάδου ΟΕΥ είναι οι εξής:, με αντιστοιχίες, **βαθμολογικά και μισθολογικά**, ως εξής:

Γενικός Σύμβουλος ΟΕΥ Α' → Πληρεξούσιος Υπουργός Α' (ΠΥΑ)

Γενικός Σύμβουλος ΟΕΥ Β' → Πληρεξούσιος Υπουργός Β' (ΠΥΒ)

Σύμβουλος ΟΕΥ Α' → Σύμβουλος Πρεσβείας Α' (ΣΠΑ)

Σύμβουλος ΟΕΥ Β' → Σύμβουλος Πρεσβείας Β' (ΣΠΒ)

Γραμματέας ΟΕΥ Α' → Γραμματέας Πρεσβείας Α' (ΓΠΑ)

Γραμματέας ΟΕΥ Β' → Γραμματέας Πρεσβείας Β' (ΓΠΒ)

Γραμματέας ΟΕΥ Γ' → Γραμματέας Πρεσβείας Γ' (ΓΠΓ)

Ακόλουθος ΟΕΥ → Ακόλουθος Πρεσβείας (ΑΚΠ)

Η κατά τα ανωτέρω μισθολογική αντιστοιχία ισχύει επιφυλασσομένων των διατάξεων του άρθρου 53 του ν. 2503/2003 (ΦΕΚ 297 Α').

2. Οι οργανικές θέσεις των υπαλλήλων του Κλάδου ΟΕΥ είναι εκατόν ογδόντα εννέα **(189)** και κατανέμονται κατά βαθμό ως εξής:

α. Γενικοί Σύμβουλοι ΟΕΥ Α' και β. Γενικοί Σύμβουλοι ΟΕΥ Β' **θέσεις 15.**

γ. Σύμβουλοι ΟΕΥ Α' και δ. Σύμβουλοι ΟΕΥ Β' **θέσεις 70.**

ε. Γραμματείς ΟΕΥ Α', Β' και Γ' και Ακόλουθοι ΟΕΥ **θέσεις 104.**

Οι θέσεις είναι ενιαίες.²⁷

²⁷ Κατά το άρθρο 52 παρ.2 Ν.4278/2014, ΦΕΚ Α 157/4.8.2014: "2. Οι οργανικές θέσεις του Κλάδου ΟΕΥ που προβλέπονται στην παράγραφο 2 του άρθρου 110 του Οργανισμού του Υπουργείου Εξωτερικών που κυρώθηκε ως κώδικας με το άρθρο πρώτο του ν. 3566/2007, καθορίζονται σε δεκαπέντε (15) θέσεις στον ενιαίο βαθμό Γενικών Συμβούλων Ο.Ε.Υ. Α' και

3. Ο συνολικός αριθμός και η, κατά βαθμό, κατανομή των ανωτέρω θέσεων είναι δυνατόν να μεταβάλλεται με διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση των Υπουργών Εξωτερικών, Εσωτερικών και Οικονομίας και Οικονομικών, κατά τρόπο που να τηρείται, πάντοτε, ισόρροπη κατανομή των θέσεων, κατά την ιεραρχία."²⁸

Άρθρο 111: Ειδικά προσόντα διορισμού-μονιμοποίηση

Στον Κλάδο υπαλλήλων ΟΕΥ διορίζονται **αποφοίτοι του τμήματος υπαλλήλων ΟΕΥ της ΕΣΔΔΑ**. Απαραίτητο τυπικό προσόν για την εισαγωγή στο τμήμα υπαλλήλων ΟΕΥ της ΕΣΔΔΑ είναι η άριστη γνώση, διαπιστούμενη με εξέταση, της αγγλικής γλώσσας, καθώς και της γαλλικής ή γερμανικής γλώσσας. Το ΥΠΕΞ γνωστοποιεί κάθε έτος στην ΕΣΔΔΑ τις ανάγκες του σε αποφοίτους του τμήματος υπαλλήλων ΟΕΥ αυτής. Ο χρόνος φοίτησης των σπουδαστών του τμήματος ΟΕΥ στην ΕΣΔΔΑ θεωρείται, κατά τις κείμενες διατάξεις περί ΕΣΔΔΑ, ως **χρόνος δοκιμαστικής υπηρεσίας και δεν απαιτείται για τη μονιμοποίηση απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου**. Οι διοριζόμενοι ως Ακόλουθοι ΟΕΥ, **τοποθετούνται, μετά την αποφοίτησή τους από την ΕΣΔΔΑ, στην Κεντρική Υπηρεσία** και παραμένουν σε αυτή για χρονικό διάστημα **τουλάχιστον ενός (1) έτους**.»²⁹

Άρθρο 112: Θέσεις και Καθήκοντα κατά βαθμό

1. Οι υπάλληλοι του Κλάδου ΟΕΥ υπηρετούν στις υπηρεσίες του ΥΠΕΞ, στο εσωτερικό, καθώς και στις διπλωματικές και προξενικές αρχές. Οι υπάλληλοι του Κλάδου ΟΕΥ, όταν υπηρετούν στο εξωτερικό, εντάσσονται στο προσωπικό της διπλωματικής ή προξενικής αρχής και τοποθετούνται σε θέσεις αντίστοιχες του βαθμού τους, ως ακολούθως:

α. Γενικός Σύμβουλος ΟΕΥ Α' και Β': σε Πρεσβεία ή Μόνιμη Αντιπροσωπεία ή γραφείο συνδέσμου όπου υφίστανται οργανικές θέσεις του κλάδου αυτού και σε θέση προϊσταμένου Γραφείου ΟΕΥ, εφόσον λειτουργεί τέτοιο γραφείο, στην αρχή όπου τοποθετούνται.

Β', εβδομήντα (70) θέσεις στον ενιαίο βαθμό Συμβούλων ΟΕΥ Α' και Β' και ογδόντα δύο (82) στον ενιαίο βαθμό Γραμματέων ΟΕΥ Α' - Β' - Γ και Ακολουθών ΟΕΥ".

βλ. άρθρο 1 ΠΔ 30/2019, ΦΕΚ Α 55/2.4.2019, με το οποίο οι οργανικές θέσεις των υπαλλήλων του Κλάδου ΟΕΥ, που προβλέπονται στην παρ. 2, όπως αυτή τροποποιήθηκε με το άρθρο 52 παρ. 2 του ν. 4278/2014, αυξάνονται σε εκατόν εβδομήντα έξι (176) και κατανέμονται όπως ορίζεται στο άρθρο αυτό.

²⁸ Η παρ.3 αντικαταστάθηκε ως άνω με το άρθρο 41 παρ.46 Ν.3712/2008, ΦΕΚ Α 225/5.11.2008.

²⁹ Το Α. 111 αντικαταστάθηκε με το Α. 52 παρ.1 Ν.4278/2014, ΦΕΚ Α 157/4.8.2014.

"β. Σύμβουλος ΟΕΥ Α' και Β': σε Πρεσβεία ή Μόνιμη Αντιπροσωπεία ή Γραφείο Συνδέσμου ή σε Γενικό Προξενείο, όπου υφίσταται οργανική θέση του Κλάδου αυτού." «και σε θέση Προϊσταμένου Γραφείου ΟΕΥ, εφόσον λειτουργεί τέτοιο Γραφείο, στην Αρχή όπου τοποθετούνται.».³⁰

γ. Γραμματέας ΟΕΥ Α', Β' και Γ': σε Πρεσβεία ή Μόνιμη Αντιπροσωπεία ή Γραφείο Συνδέσμου ή Γενικό Προξενείο ή Προξενείο, όπου υφίσταται οργανική θέση του κλάδου.

2. Οι υπάλληλοι του Κλάδου ΟΕΥ, όταν υπηρετούν στο εξωτερικό έχουν τη **διπλωματική ιδιότητα** και όλα τα προνόμια και ευεργετήματα που παρέχονται στα μέλη του διπλωματικού προσωπικού, όπως αυτά καθορίζονται από το διεθνές δίκαιο και τους ελληνικούς νόμους, και ανακοινώνονται στη διπλωματική επετηρίδα της χώρας, όπου υπηρετούν, **με το διπλωματικό βαθμό προς τον οποίο εξομοιούνται, προστιθεμένης της φράσης "Οικονομικών και Εμπορικών υποθέσεων"**.

3. Οι υπάλληλοι του Κλάδου ΟΕΥ **όταν υπηρετούν στο εσωτερικό** τοποθετούνται ιδίως στη Γενική Γραμματεία Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων και Αναπτυξιακής Συνεργασίας και τις υπαγόμενες σε αυτήν Υπηρεσίες, Διευθύνσεις και Περιφερειακές Υπηρεσίες και μπορούν να ασκούν **διευθυντικά καθήκοντα στις Διευθύνσεις Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων του ΥΠΕΞ και στην Υπηρεσία Διεθνούς Αναπτυξιακής Συνεργασίας (ΥΔΑΣ).**

Άρθρο 113: Τυπικά προσόντα προαγωγής (2 + 3 X 5)

1. Για την προαγωγή των υπαλλήλων του Κλάδου ΟΕΥ απαιτείται:

"α. από το βαθμό του Ακολούθου ΟΕΥ στο βαθμό του Γραμματέα ΟΕΥ Γ', **διετής (2) υπηρεσία** στον κατεχόμενο βαθμό, **διάστημα στο οποίο συνυπολογίζεται και ο χρόνος φοίτησης στο Τμήμα Εξειδίκευσης Υπαλλήλων ΟΕΥ της ΕΣΔΔΑ**".³¹

β. από το βαθμό του Γραμματέα ΟΕΥ Γ στο βαθμό του Γραμματέα ΟΕΥ Β', **τριετής (3) υπηρεσία** στον κατεχόμενο βαθμό,

γ. από το βαθμό του Γραμματέα ΟΕΥ Β' στο βαθμό του Γραμματέα ΟΕΥ Α', **τριετής (3) υπηρεσία** στον κατεχόμενο βαθμό,

³⁰ Η τελευταία φράση της περίπτωσης β' όπως αυτή είχε αντικατασταθεί με την παρ.28 άρθρο 41 Ν.3712/2008, ΦΕΚ Α 225/5.11.2008 προστέθηκε με το άρθρο 52 παρ.3 Ν.4278/2014, ΦΕΚ Α 157/4.8.2014.

³¹ Η περ.α' αντικαταστάθηκε ως άνω με το Α. 41 παρ. 47 α Ν.3712/2008, ΦΕΚ Α 225/5.11.2008.

δ. από το βαθμό του Γραμματέα ΟΕΥ Α' στο βαθμό του Συμβούλου ΟΕΥ Β', **τριετής (3) υπηρεσία** στον κατεχόμενο βαθμό,

ε. από το βαθμό του Συμβούλου ΟΕΥ Β' στο βαθμό του Συμβούλου ΟΕΥ Α', **τριετής (3) υπηρεσία** στον κατεχόμενο βαθμό, στ. από το βαθμό του Συμβούλου ΟΕΥ Α' στο βαθμό του Γενικού Συμβούλου ΟΕΥ Β', **τριετής (3) υπηρεσία** στον κατεχόμενο βαθμό,

ζ. από το βαθμό του Γενικού Συμβούλου ΟΕΥ Β' στο βαθμό του Γενικού Συμβούλου ΟΕΥ Α', **τριετής (3) υπηρεσία** στον κατεχόμενο βαθμό.³²

2. Οι υπάλληλοι του Κλάδου ΟΕΥ δεν μπορούν να προαχθούν στο βαθμό του Γενικού Συμβούλου ΟΕΥ Β' εάν δεν έχουν υπηρετήσει, **τουλάχιστον μία φορά, σε αρχή ειδικών συνθηκών**, όπως οι αρχές αυτές ορίζονται βάσει της παραγράφου 4 του άρθρου 95 του παρόντος νόμου, ή σε χώρα ειδικών συνθηκών, όπως οι χώρες αυτές ορίζοντο με βάση τις διατάξεις που ίσχυσαν μέχρι την έναρξη ισχύος του. "και **εάν δεν έχουν διατελέσει Επικεφαλής Γραφείου ΟΕΥ τουλάχιστον για δύο (2) έτη**".³³

3. α. Η προαγωγή στις ενιαίες θέσεις από το βαθμό του Ακολουθού ΟΕΥ έως και στο βαθμό του Γραμματέα ΟΕΥ Α' ενεργείται με απόφαση του Υπουργού Εξωτερικών, μετά από σύμφωνη γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου.

β. Η προαγωγή από το βαθμό του Γραμματέα ΟΕΥ Α' στο βαθμό του Συμβούλου ΟΕΥ Β' ενεργείται, εφόσον υπάρχει κενή οργανική θέση, με απόφαση του Υπουργού Εξωτερικών, μετά από σύμφωνη γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου.

γ. Η προαγωγή στις ενιαίες θέσεις μεταξύ των βαθμών των Συμβούλων ΟΕΥ Β' και Α' ενεργείται με απόφαση του Υπουργού Εξωτερικών, μετά από σύμφωνη γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου.

δ. Η προαγωγή από το βαθμό του Συμβούλου ΟΕΥ Α' στο βαθμό του Γενικού Συμβούλου ΟΕΥ Β' ενεργείται, **εφόσον υπάρχει κενή οργανική θέση, με διάταγμα**, που εκδίδεται με **πρόταση** του Υπουργού Εξωτερικών, **μετά από γνώμη του Ανώτατου Υπηρεσιακού Συμβουλίου**. Η γνώμη του Ανώτατου Υπηρεσιακού

³² "Η προϋπόθεση της τριετούς υπηρεσίας για την προαγωγή στον επόμενο βαθμό των Γραμματέων ΟΕΥ Β' και των Συμβούλων ΟΕΥ 8' που ισχύει με βάση την παράγραφο 1 του άρθρου 113 του "Οργανισμού του Υπουργείου Εξωτερικών" εφαρμόζεται στους υπαλλήλους που διορίζονται σε θέσεις του Κλάδου ΟΕΥ μετά την 5.6.2007, έναρξη ισχύος του εν λόγω Οργανισμού" (άρθρ.41 παρ.47β Ν.3712/2008,ΦΕΚ Α 225/5.11.2008).

³³ Η μέτρα σε εισαγωγικά (" ") φράση της παρ. 2 προστέθηκε με το Α. 52 παρ.4 Ν.4278/2014, ΦΕΚ Α 157/4.8.2014.

Συμβουλίου, σε περίπτωση ομοφωνίας, είναι δεσμευτική για τον Υπουργό Εξωτερικών.

ε. Η προαγωγή από το βαθμό του Γενικού Συμβούλου ΟΕΥ Β' στο βαθμό του Γενικού Συμβούλου ΟΕΥ Α' ενεργείται με διάταγμα, που εκδίδεται με **πρόταση** του Υπουργού Εξωτερικών, μετά από **γνώμη του Ανώτατου Υπηρεσιακού Συμβουλίου**. Η γνώμη του Ανώτατου Υπηρεσιακού Συμβουλίου, σε περίπτωση ομοφωνίας, είναι δεσμευτική για τον Υπουργό Εξωτερικών.

Άρθρο 114

Προαγωγές

1. Οι Προαγωγές από το βαθμό του Ακολουθού ΟΕΥ έως και το βαθμό του Γραμματέα ΟΕΥ Α' και από το βαθμό του Συμβούλου ΟΕΥ Β' στο βαθμό του Συμβούλου ΟΕΥ Α' ενεργούνται, μετά από αυτοτελή κρίση των υπαλλήλων που έχουν τα τυπικά προς προαγωγή προσόντα, **κατά τη σειρά αρχαιότητας τους**.

2. Ως προακτέοι κρίνονται οι υπάλληλοι που έχουν, σε πολύ καλό επίπεδο, τα ουσιαστικά προσόντα του ήθους, του χαρακτήρα, της αφοσίωσης στο καθήκον, της επιστημονικής και υπηρεσιακής κατάρτισης, της διοικητικής ικανότητας, της γνώσεως του αντικειμένου τους, της πρωτοβουλίας, δραστηριότητας και αποτελεσματικότητας και της ετοιμότητας στην αντιμετώπιση με ταχύτητα και ευστοχία κάθε υπηρεσιακού θέματος, ώστε να ανταποκρίνονται, πλήρως, στις απαιτήσεις της υπηρεσίας για την άσκηση των καθηκόντων του ανώτερου βαθμού.

3. Οι Προαγωγές από το βαθμό του Γραμματέα ΟΕΥ Α' στο βαθμό του Συμβούλου ΟΕΥ Β' και από το βαθμό του Συμβούλου ΟΕΥ Α' στο βαθμό του Γενικού Συμβούλου ΟΕΥ Β' ενεργούνται **κατ' εκλογή**, με σύγκριση των υπαλλήλων που έχουν τα τυπικά προς προαγωγή προσόντα. Προκρίνονται κατ' αξιολογική σειρά οι καταλληλότεροι προς προαγωγή στις κενές θέσεις, εφόσον έχουν ευδόκιμη υπηρεσία στον κατεχόμενο βαθμό και ανταποκρίνονται πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας για την άσκηση των καθηκόντων του ανώτερου βαθμού, με βάση τα ουσιαστικά προσόντα που αναφέρονται στην παράγραφο 2. Σε κάθε περίπτωση, για την προαγωγή λαμβάνονται υπόψη όλα τα στοιχεία του ατομικού φακέλου του υπαλλήλου, σχετικά με την υπηρεσιακή εξέλιξη του, από την ημερομηνία διορισμού του.

4. Οι Προαγωγές από το βαθμό του Γενικού Συμβούλου ΟΕΥ Β' στο βαθμό του Γενικού Συμβούλου ΟΕΥ Α' ενεργούνται **κατ'απόλυτη εκλογή**. Αιτιολογία απαιτείται μόνο στην περίπτωση κατάδηλης υπεροχής υποψηφίου που παραλείπεται.

5. Το κατά περίπτωση αρμόδιο **Υπηρεσιακό Συμβούλιο μπορεί**, κατά τις ανωτέρω κρίσεις έως και την προαγωγή στο βαθμό του Συμβούλου ΟΕΥ Α', να κρίνει ότι υπάλληλος, αυτοτελώς αξιολογούμενος, στερείται των προσόντων για την άσκηση των καθηκόντων του ανώτερου βαθμού. Στην περίπτωση που τέτοια **αρνητική κρίση επαναληφθεί τρεις συνεχείς φορές** και αφού την τρίτη φορά ο υπάλληλος κληθεί προς ακρόαση από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο, παραμένει στο βαθμό που εκρίθη την τελευταία φορά ως στάσιμος, μέχρι συμπληρώσεως του χρόνου που απαιτείται για τη στοιχειοθέτηση δικαιώματος λήψεως κατώτατης σύνταξης, οπότε και αποχωρεί αυτοδικαίως από την υπηρεσία.

6. **Οι κρίσεις** για προαγωγή ενεργούνται τουλάχιστον **μία φορά κατ'έτος**, ύστερα από ερώτημα του Υπουργού Εξωτερικών προς το αρμόδιο Υπηρεσιακό Συμβούλιο, με το οποίο καθορίζεται και ο αριθμός των προς πλήρωση θέσεων, με γνώμονα τις ανάγκες της υπηρεσίας, εφόσον δεν πρόκειται για προαγωγή από βαθμό σε βαθμό, οι θέσεις των οποίων είναι ενιαίες.

Άρθρο 115

Μεταθέσεις

1. Οι υπάλληλοι τού Κλάδου ΟΕΥ μετατίθενται σε θέσεις αντίστοιχες προς το βαθμό τους.

2. Οι Μεταθέσεις των υπαλλήλων του Κλάδου ΟΕΥ ενεργούνται με **απόφαση του Υπουργού Εξωτερικών**, μετά από **γνώμη** του αρμόδιου **Υπηρεσιακού Συμβουλίου**. Για τους υπαλλήλους που έχουν βαθμό Ακολουθού ΟΕΥ έως και Συμβούλου ΟΕΥ Α', η μετάθεση ενεργείται με **απόφαση του Υπουργού Εξωτερικών**, ύστερα από **γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου**. Για τους υπαλλήλους που έχουν βαθμό Γενικού Συμβούλου ΟΕΥ Α' ή Β', η μετάθεση ενεργείται με **απόφαση του Υπουργού Εξωτερικών**, ύστερα από **γνώμη του Ανώτατου Υπηρεσιακού Συμβουλίου**.

3. Οι υπάλληλοι του Κλάδου ΟΕΥ, που υπηρετούν σε αρχή της Εξωτερικής Υπηρεσίας, παραμένουν στην ίδια αρχή για **τρία τουλάχιστον έτη και όχι περισσότερα από πέντε**. Επιτρέπεται, **κατ' εξαίρεση**, η μη τήρηση του κατώτατου και ανώτατου αυτού ορίου, κατά περίπτωση και για εξαιρετικούς λόγους, **με απόφαση του Υπουργού Εξωτερικών, μετά από γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου**.

4. Η παραμονή των υπαλλήλων του Κλάδου ΟΕΥ στην ίδια θέση σε **αρχή ειδικών συνθηκών**, σύμφωνα με τον πίνακα της παραγράφου 4 του άρθρου 95 του παρόντος νόμου, **δεν μπορεί να είναι μικρότερη της διετίας και μεγαλύτερη της τριετίας**. "Με απόφαση του Υπουργού Εξωτερικών, ύστερα από γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, επιτρέπεται, κατ' εξαίρεση, η μη τήρηση του κατώτατου ορίου, κατά περίπτωση και για εξαιρετικούς λόγους, του δε ανώτατου μετά από σχετική αίτηση του υπαλλήλου."³⁴

5. α. Οι υπάλληλοι του Κλάδου ΟΕΥ μετατίθενται **υποχρεωτικώς στην Κεντρική Υπηρεσία**, **όταν έχουν υπηρετήσει συνεχώς σε δύο (2) θέσεις της Εξωτερικής Υπηρεσίας** ή, πάντως, **έχουν συμπληρώσει δεκαετή (10) συνεχή υπηρεσία στην αλλοδαπή**. Οι υπάλληλοι του Κλάδου ΟΕΥ **παραμένουν στην Κεντρική Υπηρεσία για δύο (2) τουλάχιστον έτη**, εκτός αν διαφορετικά επιβάλλεται από **αιτιολογημένη υπηρεσιακή ανάγκη** και **κατόπιν ομόφωνης γνώμης του οικείου υπηρεσιακού συμβουλίου** ή εφόσον ο υπάλληλος τοποθετείται, κατόπιν αιτήσεώς του, σε Αρχή δυσμενών συνθηκών, για την οποία δεν υπάρχουν αιτήσεις άλλων υπαλλήλων του κλάδου του. **Υπάλληλος του Κλάδου ΟΕΥ, ο οποίος δεν έχει συμπληρώσει συνεχή δεκαετή υπηρεσία στο εξωτερικό πριν από την τοποθέτηση του στην Κεντρική Υπηρεσία, μπορεί να μετατεθεί στο εξωτερικό πριν από τη συμπλήρωση διετούς υπηρεσίας στην Κεντρική Υπηρεσία μετά από ομόφωνη γνώμη του οικείου υπηρεσιακού συμβουλίου**.

Οι ανωτέρω περιορισμοί δεν ισχύουν για τους έχοντες βαθμό Γενικού Συμβούλου ΟΕΥ Α' και Β'."³⁵

³⁴ Το δεύτερο εδάφιο της παρ.4 αντικαταστάθηκε ως άνω με την παρ.29α άρθρο 41 Ν. 3712/2008,ΦΕΚ Α 225/5.11.2008. "

³⁵ Η περ.α' της παρ.5 αντικαταστάθηκε ως άνω με την παρ. 29β άρθρο 41 Ν. 3712/2008,ΦΕΚ Α 225/5.11.2008.

β. Κατά τις Μεταθέσεις στην Εξωτερική Υπηρεσία λαμβάνεται μέριμνα, ώστε οι υπάλληλοι να μετατίθενται εναλλακτικώς μεταξύ αρχών ειδικών συνθηκών και των λοιπών αρχών.

6. α. Οι **Μεταθέσεις** των υπαλλήλων του Κλάδου ΟΕΥ πραγματοποιούνται κατά τους μήνες **Ιούνιο έως και Αύγουστο**. Ειδικά για το **νότιο ημισφαίριο** πραγματοποιούνται κατά τους μήνες **Νοέμβριο έως και Ιανουάριο**. Για **εξαιρετικούς λόγους** και **μετά από σύμφωνη γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου**, μπορεί να γίνει **μετάθεση υπαλλήλων εκτός των ανωτέρω ορίων**.

β. Για τον έγκαιρο προγραμματισμό των μεταθέσεων των υπαλλήλων μέχρι του βαθμού του Συμβούλου ΟΕΥ Α', η Διεύθυνση Προσωπικού γνωστοποιεί εγγράφως μέχρι 15 Νοεμβρίου εκάστου έτους τις θέσεις της Εξωτερικής και της Κεντρικής Υπηρεσίας που προβλέπεται να κενωθούν κατά τη διάρκεια του επόμενου έτους. Οι αιτήσεις υπαλλήλων για συμπλήρωση των θέσεων αυτών υποβάλλονται μέχρι 15 Ιανουαρίου του επόμενου έτους.

7. Το αρμόδιο Υπηρεσιακό Συμβούλιο κατά τη διαμόρφωση της γνώμης για τις Μεταθέσεις λαμβάνει υπόψη του:

- α. την αίτηση του υπαλλήλου,
- β. τις υπηρεσιακές ανάγκες,
- γ. την ανάγκη εναλλαγής σε θέσεις αρχών ειδικών συνθηκών και σε θέσεις άλλων αρχών, ώστε ο υπάλληλος να αποκτά γενικότερη εμπειρία,
- δ. την ιδιαιτερότητα της προς πλήρωση θέσης,
- ε. τα ουσιαστικά προσόντα του υπαλλήλου.

8. Οι υπάλληλοι του Κλάδου **ΟΕΥ δεν επιτρέπεται να μετατεθούν σε πόλη, στην οποία έχουν υπηρετήσει, αν δεν έχει παρέλθει οκταετία (8) από την αναχώρησή τους από αυτή**.

9. Οι περιορισμοί των προηγούμενων παραγράφων **δεν ισχύουν** για τους έχοντες βαθμό **Γενικού Συμβούλου ΟΕΥ Α' και Β'**.

10. **Διατάξεις άλλων νόμων που ρυθμίζουν ζητήματα μεταθέσεων δημοσίων υπαλλήλων δεν εφαρμόζονται προκειμένου περί υπαλλήλων του Κλάδου ΟΕΥ.**

Άρθρο 116

Αποχώρηση λόγω ορίου ηλικίας

1. α. Οι υπάλληλοι του Κλάδου Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων αποχωρούν από την υπηρεσία, όταν συμπληρώσουν το **65ο έτος** της ηλικίας τους.
β. Ως ημέρα, που συμπληρώνεται το ανωτέρω όριο ηλικίας θεωρείται η 31η Δεκεμβρίου του οικείου έτους.
2. Η ηλικία αποδεικνύεται, σύμφωνα με όσα ορίζονται στην παρ. 1 του άρθρου 66. Διόρθωση ηλικίας μεταγενέστερη του διορισμού δεν λαμβάνεται υπόψη για τον καθορισμό του χρόνου εξόδου από την υπηρεσία.
3. Οι υπάλληλοι του Κλάδου ΟΕΥ, οι οποίοι συμπληρώνουν το όριο ηλικίας, απαλλάσσονται από τα Καθήκοντα τους με απόφαση του Υπουργού Εξωτερικών, που εκδίδεται το αργότερο μέσα σε τρεις (3) μήνες από την ημέρα κατά την οποία συμπλήρωσαν το όριο αυτό. Αν η προθεσμία αυτή παρέλθει άπρακτη, παύει αυτοδικαίως κάθε μισθοδοσία των υπαλλήλων, οι δε αποδοχές, οι οποίες τυχόν εισπράχθηκαν κατά παράβαση της παρούσας διάταξης, επιστρέφονται.

Άρθρο 117: Αποχώρηση λόγω συμπλήρωσης τριακονταπενταετούς υπηρεσίας

1. Οι υπάλληλοι του Κλάδου ΟΕΥ που έχουν συμπληρώσει το 65ο έτος της ηλικίας τους αποχωρούν από την υπηρεσία εφόσον έχουν συμπληρώσει τριακονταπενταετή πραγματική και συντάξιμη δημόσια υπηρεσία». Εάν οι υπάλληλοι του Κλάδου Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων, κατά τη συμπλήρωση του 65ου έτους της ηλικίας τους, δεν έχουν συμπληρώσει τριάντα πέντε έτη υπηρεσίας, παρατείνεται η παραμονή τους στην υπηρεσία έως τη συμπλήρωση της τριακονταπενταετίας, όχι, όμως, πέραν του 67ου έτους της ηλικίας τους. Οι ανωτέρω απαλλάσσονται από τα Καθήκοντα τους με απόφαση του Υπουργού Εξωτερικών, η οποία εκδίδεται το αργότερο τρεις μήνες από την ημέρα κατά την οποία συμπλήρωσαν τριακονταπενταετή υπηρεσία. Αν η προθεσμία αυτή παρέλθει άπρακτη, παύει, αυτοδικαίως, κάθε μισθοδοσία των ανωτέρω υπαλλήλων, οι δε αποδοχές οι οποίες τυχόν εισπράχθηκαν, κατά παράβαση της παρούσας διάταξης, επιστρέφονται.³⁶

³⁶ Το πρώτο εδάφιο της παρ.1 αντικαταστάθηκε ως άνω με το άρθρο 9 παρ.6 Ν.4451/2017,ΦΕΚ Α 16/13.2.2017.

2. Ως πραγματική δημόσια υπηρεσία νοείται κάθε υπηρεσία, η οποία παρασχέθηκε στο Δημόσιο ή σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης ή άλλα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, με σχέση δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου, εφόσον, προκειμένου για υπηρεσία με σχέση ιδιωτικού δικαίου, αυτή ελήφθη υπόψη ή προσμετρήθηκε κατά το διορισμό, την ένταξη, μονιμοποίηση, απόκτηση βαθμού ή την καθ' οιονδήποτε τρόπο μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου, επιπλέον δε αναγνωρίζεται ως συντάξιμη από το Δημόσιο.

Πόσα Γραφεία ΟΕΥ λειτουργούν; Υπάρχουν και εντός Ελλάδος;

Σήμερα λειτουργούν πενήντα εννέα (59) Γραφεία ΟΕΥ σε χώρες με ιδιαίτερο οικονομικό και εμπορικό ενδιαφέρον για την Ελλάδα, καθώς και Γραφείο ΟΕΥ στη **Θεσσαλονίκη**, για την εξυπηρέτηση των επιχειρηματιών της Βόρειας Ελλάδας.

Ποιός είναι ο στόχος και ποιές είναι οι αρμοδιότητες των Γραφείων ΟΕΥ;

Στόχος της λειτουργίας των Γραφείων ΟΕΥ είναι η διασφάλιση, υποστήριξη και προώθηση των ελληνικών οικονομικών και εμπορικών συμφερόντων στο εξωτερικό.

Δεκαοκτώ (18) αρμοδιότητες των Γραφείων ΟΕΥ:

1. Η παρακολούθηση και ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος του κράτους διαπίστευσης και της γεωγραφικής περιφέρειας που ανήκουν και η σύγκριση με τις αντίστοιχες εξελίξεις της ελληνικής οικονομίας: παραγωγή, επενδύσεις, διμερές εμπόριο, κατανάλωση, τομεακές πολιτικές, κλπ.
2. Η έρευνα της αγοράς στο κράτος διαπίστευσης με στόχο την προβολή, προώθηση και ενίσχυση των ελληνικών εξαγωγών, σε σχέση, πάντοτε με τις παραγωγικές δυνατότητες της ελληνικής οικονομίας και τον βαθμό ανταγωνιστικότητας σε σύγκριση με εξαγωγές άλλων κρατών στην υπό εξέταση αγορά.
3. Η προσέλκυση ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα.
4. Η προώθηση των ελληνικών επενδύσεων στο κράτος διαπίστευσης.
5. Η ενίσχυση συλλογικών δράσεων και ομάδων στήριξης των ελληνικών οικονομικών συμφερόντων και την προώθηση της επιχειρηματικής συνεργασίας μεταξύ ελληνικών και ξένων επιχειρήσεων (μικτές επιχειρήσεις, μεταφοράς τεχνολογίας, υπεργολαβιών, συμπαραγωγή προϊόντων, αντισταθμιστικού εμπορίου και τουριστικής πολιτικής).

6. Η ενημέρωση της για μέτρα οικονομικού, εμπορικού ή δημοσιονομικού χαρακτήρα που μελετώνται ή λαμβάνονται από τις χώρες της αρμοδιότητάς τους και αφορούν στο εξωτερικό εμπόριο, στη σύναψη διεθνών οικονομικών και εμπορικών συμφωνιών, στις εμπορικές συμβάσεις και στην τελωνειακή νομοθεσία.
7. Η ανάπτυξη των διμερών εμπορικών συναλλαγών με στόχο τη συνεχή και προοδευτική αύξηση των εξαγωγών ελληνικών προϊόντων.
8. Η καλλιέργεια και προετοιμασία των εργασιών για τη σύναψη συμφωνιών οικονομικής συνεργασίας μεταξύ της Ελλάδας και των χωρών της αρμοδιότητάς τους, η υποβολή προτάσεων και η συμμετοχή στις αντίστοιχες εμπορικές διαπραγματεύσεις.
9. Η διοργάνωση συνεδρίων, συμποσίων και ημερίδων με στόχο την προβολή των δυνατοτήτων και προοπτικών της ελληνικής οικονομίας, την ανάπτυξη σύγχρονων μορφών επενδύσεων, μεταφοράς τεχνολογίας και επιχειρηματικής συνεργασίας και την ανάπτυξη επιχειρηματικών σχέσεων στις χώρες της αρμοδιότητάς τους.
10. Η παρακολούθηση, καταγραφή και ενημέρωση σχετικά με ευρωπαϊκά και διεθνή προγράμματα τεχνικής, οικονομικής συνεργασίας, ανθρωπιστικής και αναπτυξιακής βοήθειας, καθώς και για διαγωνισμούς κρατικών προμηθειών και δημόσιων έργων.
11. Η παροχή οικονομικών και εμπορικών πληροφοριών στις ελληνικές επιχειρήσεις και η συνδρομή για την προβολή και "τοποθέτηση" των προϊόντων και υπηρεσιών τους.
12. Η μεσολάβηση για την επίλυση εμπορικών διαφορών μέσω διαιτησίας και επιδιαιτησίας ή του Διεθνούς Εμπορικού Επιμελητηρίου.
13. Η διοργάνωση εμπορικών και επιχειρηματικών αποστολών από και προς τη χώρα αρμοδιότητάς τους.
14. Η προστασία των δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας των ελληνικών επιχειρήσεων και ιδιωτών και υποβοηθούν στις πράξεις και συμβάσεις μεταφοράς τεχνολογίας προς όφελος της ελληνικής οικονομίας.
15. Η μελέτη και η υποβολή προτάσεων για την οργάνωση εκθέσεων ελληνικών προϊόντων, για την εγκατάσταση μόνιμων ή προσωρινών εκθετηρίων στις χώρες της αρμοδιότητάς τους, καθώς και για την προβολή και διαφήμιση των εξαγωγίμων ελληνικών προϊόντων με τα πιο πρόσφορα μέσα.

16. Η μελέτη και υποβολή προτάσεων σε ζητήματα αγροτικής πολιτικής και αγροτικής συνεργασίας, βιομηχανικής πολιτικής και συνεργασίας, πολιτικής επικοινωνιών και συνεργασίας στον τομέα των επικοινωνιών, πολιτικής έρευνας και τεχνολογίας και συνεργασίας στους εν λόγω τομείς, τουριστικής πολιτικής και συνεργασίας, πολιτικής και συνεργασίας σε θέματα χερσαίων, θαλάσσιων και εναέριων μεταφορών, καθώς και επί άλλων συναφών πολιτικών και συνεργασιών.
17. Η παρακολούθηση και υποστήριξη του Ελληνικού Σχεδίου Οικονομικής Ανασυγκρότησης των Βαλκανίων (ΕΣΟΑΒ, Ν. 2996/2002, ΦΕΚ 62 Α΄) καθώς και των προγραμμάτων της και υποβάλλουν μελέτες και εισηγήσεις για νέες δράσεις επί θεμάτων αναπτυξιακής συνεργασίας και ειδικών χρηματοδοτικών προγραμμάτων.
18. Η υποστήριξη της Υπηρεσίας Διεθνούς Αναπτυξιακής Συνεργασίας (ΥΔΑΣ) που έχει συσταθεί με το **άρθρο 18 παρ.1 του Ν. 2731/1999 (ΦΕΚ 138 Α΄)** κατά την εκτέλεση των προγραμμάτων της και υποβάλλουν μελέτες και εισηγήσεις για νέες δράσεις επί θεμάτων αναπτυξιακής συνεργασίας και ειδικών χρηματοδοτικών προγραμμάτων.

Με ποιούς φορείς συνεργάζονται τα Γραφεία ΟΕΥ;

Για την επίτευξη των στόχων αυτών τα Γραφεία Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων συνεργάζονται με το σύνολο των φορέων προώθησης εξωτερικού εμπορίου, κλαδικών παραγωγικών οργανώσεων και των επιχειρήσεων τόσο στην Ελλάδα όσο και στις χώρες αρμοδιότητάς τους προσπαθώντας να γνωστοποιήσουν εγκαίρως τα μηνύματα της αγοράς και τις παρουσιαζόμενες επιχειρηματικές ευκαιρίες και να ευαισθητοποιούν τους φορείς άσκησης της πολιτικής για τα νέα δεδομένα.

βλ. <http://agora.mfa.gr/>

Τί σημαίνει ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ και ποιοί φορείς συμμετέχουν;

ΥΠΕΞ		ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	
	ΕΟΤ		ENTERPRISE GREECE

Πόσες διευθύνσεις έχει η Γ.Γ. Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων & Εξωστρέφειας;
 Στο Υπουργείο Εξωτερικών λειτουργεί Γενική Γραμματεία Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων και Εξωστρέφειας, η οποία έχει συσταθεί με το **άρθρο 3 του ΠΔ. 84/2019** (ΦΕΚ 123 Α').

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ-B2 1. ΒΑΛΚΑΝΙΑ: ΔΥΤΙΚΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ-6 ΑΛΒΑΝΙΑ - ΒΟΣΝΙΑ-ΕΡΖΕΓΟΒΙΝΗ ΚΡΟΑΤΙΑ- ΠΓΔΜ- ΣΕΡΒΙΑ - ΜΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟ ΛΟΙΠΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ-3 ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ - ΡΟΥΜΑΝΙΑ - ΤΟΥΡΚΙΑ ΕΣΟΑΒ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΑΔΡΙΑΤΙΚΗΣ & ΙΟΝΙΟΥ ΣΥΜΦΩΝΟ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ 2. πρώην ΕΣΣΔ: ΡΩΣΙΑ και 11 κράτη ΚΑΚ ΟΣΕΠ-12	ΘΕΜΑΤΙΚΗ-B1 1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ 2. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ 3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΠΟΠΤΕΙΑ & ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΟΕΥ
ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ-B3 1. ΒΟΡΕΙΑ ΑΦΡΙΚΗ-5 ΑΙΓΥΠΤΟΣ-ΛΙΒΥΗ-ΤΥΝΗΣΙΑ-ΑΛΓΕΡΙΑ-ΜΑΡΟΚΟ 2. ΜΕΣΗ ΑΝΑΤΟΛΗ-7 ΛΙΒΑΝΟΣ-ΙΣΡΑΗΛ-ΠΑΛΑΙΣΤΙΝΗ-ΣΥΡΙΑ ΙΟΡΔΑΝΙΑ-ΙΡΑΚ-ΙΡΑΝ 3. ΧΩΡΕΣ ΚΟΛΠΟΥ-7 ΣΑΟΥΔΙΚΗ ΑΡΑΒΙΑ-ΥΕΜΕΝΗ-ΟΜΑΝ-ΚΑΤΑΡ ΜΠΑΧΡΕΪΝ-ΗΝΩΜΕΝΑ ΑΡΑΒΙΚΑ ΕΜΙΡΑΤΑ ΚΟΥΒΕΪΤ	ΘΕΜΑΤΙΚΗ-B6 1. ΔΙΕΘΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ 2. ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ 3. ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΩΝ & ΕΙΔΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ
ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ-B4 ΒΟΡΕΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ-2: ΗΠΑ-ΚΑΝΑΔΑΣ ΩΚΕΑΝΙΑ-2: ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ-ΝΕΑ ΖΗΛΑΝΔΙΑ ΙΑΠΩΝΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ-26 ΑΥΣΤΡΙΑ-ΒΕΛΓΙΟ-ΓΑΛΛΙΑ-ΓΕΡΜΑΝΙΑ-ΔΑΝΙΑ- ΙΡΛΑΝΔΙΑ -ΙΣΠΑΝΙΑ-ΙΤΑΛΙΑ-ΚΥΠΡΟΣ- ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ-ΜΑΛΤΑ-ΟΛΛΑΝΔΙΑ-ΠΟΛΩΝΙΑ- ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ-ΣΛΟΒΑΚΙΑ-ΣΛΟΒΕΝΙΑ-ΣΟΥΗΔΙΑ- ΤΣΕΧΙΑ-ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ-ΕΣΘΟΝΙΑ-ΛΕΤΟΝΙΑ- ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ ΒΡΕΤΑΝΙΑ ΑΝΔΟΡΡΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΧΩΡΟΣ-3: ΙΣΛΑΝΔΙΑ-ΛΙΧΤΕΝΣΤΑΪΝ-NORΒΗΓΙΑ ΕΛΒΕΤΙΑ	ΘΕΜΑΤΙΚΗ-B7 ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ
	ΘΕΜΑΤΙΚΗ-B8 1. ΣΥΝΗΓΟΡΟΣ ΑΓΟΡΑΣ 2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ 3 . ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ
	ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ-B5 1. ΛΑΤΙΝΙΚΗ ΑΜΕΡΙΚΗ 2. ΥΠΟΣΑΧΑΡΙΚΗ ΑΦΡΙΚΗ 3. ΑΣΙΑ: ΚΙΝΑ, ΜΟΓΓΟΛΙΑ, ΚΟΡΕΑ & ΝΟΤΙΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΑΣΙΑ

Η **B1 Διεύθυνση** αποτελεί τον κόμβο υποστηρικτικών δράσεων εξωστρέφειας σε επιτελικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Αποτελείται από τρία τμήματα.

**B1
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

I. Τμήμα Στρατηγικού Σχεδιασμού:

- μελέτη οικονομικών και εμπορικών εξελίξεων και των τάσεων του ανταγωνισμού στις διεθνείς αγορές, με στόχο τη συνολική αποτίμηση της σπουδαιότητάς τους για τις ελληνικές εξαγωγές για τον σχεδιασμό στρατηγικής εξαγωγών,
- αξιολόγηση, σύνθεση και ανάλυση των προτάσεων των Γραφείων ΟΕΥ για επιμέρους διεθνείς αγορές και κλάδους ελληνικού ενδιαφέροντος
- συνολική και συγκριτική αξιολόγηση της λειτουργίας των Γραφείων ΟΕΥ και σε συνδυασμό με την αξιολόγηση των αγορών, την οργάνωση, σύσταση, αναστολή ή κατάργησή τους,
- συνθετική παρουσίαση των ετήσιων δραστηριοτήτων της Β' Γενικής Δ/νσης

Η Β1 Διεύθυνση συμμετέχει σε Ομάδες Εργασίας για την υποστήριξη του έργου της **Διυπουργικής Επιτροπής Εξωστρέφειας**. Στο πλαίσιο αυτό έχει αναλάβει τη διαχείριση του Κοινού Ημερολογίου Δράσεων Εξωστρέφειας, το οποίο, σε πρώτη φάση, περιλαμβάνει τις **Δράσεις Εξωστρέφειας** που αναλαμβάνουν, ετησίως, τέσσερις κρατικοί φορείς (ΥΠΕΞ, ΥΠΑΑΤ, ΕΟΤ και ENTERPRISE GREECE).

II. Τμήμα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Πληροφοριών:

- λειτουργία της Διαδικτυακής Πύλης AGORA (συγκέντρωση, έλεγχος, αξιολόγηση, διαχείριση και ανάρτηση οικονομικών, εμπορικών, κανονιστικών και επιχειρηματικών πληροφοριών που προέρχονται από τα Γραφεία ΟΕΥ και άλλους θεσμικούς φορείς),
- καταγραφή, επεξεργασία και ανάρτηση στο δημόσιο ημερολόγιο του AGORA του συνολικού ετήσιου Προγραμματισμού Δράσεων Εξωστρέφειας των Γραφείων ΟΕΥ σε συνάρτηση με τον προγραμματισμό δράσεων κρατικών και παραγωγικών φορέων και τη συνακόλουθη επικαιροποίηση αυτού κατά την διάρκεια του έτους.

III. Τμήμα Αξιολόγησης, Εποπτείας & Συντονισμού Γραφείων ΟΕΥ:

- εξασφάλιση της ορθής εφαρμογής, από τα Γραφεία ΟΕΥ, του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας,
- και διαχείριση, αξιοποίηση και αναβάθμισή του.

Πρωτοβουλία Αδριατικής και Ιονίου	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας Ευξείνου Πόντου (ΟΣΕΠ): 12 Κράτη
<p>Θεσμοθετήθηκε στη Διάσκεψη για την Ανάπτυξη και Ασφάλεια της Αδριατικής και του Ιονίου (Ανκόνα, 19-20 Μαΐου 2002) από τους Υπουργούς Εξωτερικών της Ιταλίας, της Ελλάδας, της Αλβανίας, της Βοσνίας-Ερζεγοβίνης, της Κροατίας και της Σλοβενίας, παρόντος και του τότε Προέδρου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Prodi.</p> <p>Η Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γιουγκοσλαβίας προσχώρησε το Νοέμβριο του ιδίου έτους. Σήμερα συμμετέχουν στην Π.Α.Ι. με ξεχωριστές αντιπροσωπείες το Μαυροβούνιο και η Σερβία.</p> <p>Η Διακήρυξη της Ανκόνας (Ancona Declaration) θέτει το πλαίσιο διαβούλευσης και συνεργασίας των συμμετεχόντων κρατών, στους τομείς: οικονομίας, τουρισμού, μεταφορών και τεχνικής βοήθειας, βιώσιμης ανάπτυξης και προστασίας του περιβάλλοντος, παιδείας, πολιτισμού και επιστήμης, καθώς και καταπολέμησης του οργανωμένου εγκλήματος. Στους τομείς αυτούς λειτουργούν ομάδες εργασίας που ονομάζονται «Στρογγυλές Τράπεζες».</p> <p>Η διάρκεια της κάθε προεδρίας είναι ένα (1) έτος και κατά την διάρκεια της λαμβάνουν χώρα συναντήσεις των Υψηλών Αξιωματούχων και των Υπουργών Εξωτερικών των συμμετεχουσών χωρών.</p>	<p>Ιδρύθηκε το 1992 ως άτυπη πρωτοβουλία και μετεξελιχθηκε σε διεθνή οικονομικό οργανισμό, με έδρα την Κωνσταντινούπολη, την 1η Μαΐου 1999, όπου τέθηκε σε ισχύ ο Χάρτης του.</p> <p>Στον ΟΣΕΠ συμμετέχουν 12 κράτη της ευρύτερης περιοχής του Ευξείνου Πόντου: Αζερμπαϊτζάν, Αλβανία, Αρμενία, Βουλγαρία, Γεωργία, Ελλάδα, Μολδαβία, Ουκρανία, Ρουμανία, Ρωσική Ομοσπονδία, Σερβία και Τουρκία.</p> <p>Παρατηρητές: Αίγυπτος, Αυστρία, Γαλλία, Γερμανία, ΗΠΑ, Ισραήλ, Ιταλία, Κροατία, Λευκορωσία, Πολωνία, Σλοβακία, Τσεχική Δημοκρατία, Τυνησία και Ευρωπαϊκή Επιτροπή.</p> <p>Κράτη «τομεακού εταιρικού διαλόγου»: Βρετανία, Ιαπωνία, Ιορδανία, Ιράν, Ν. Κορέα, Μαυροβούνιο, Ουγγαρία, Σλοβενία.</p> <p>Η Προεδρία του Οργανισμού ασκείται εκ περιτροπής από τα Κ-Μ του ΟΣΕΠ. Η Ελλάδα άσκησε την Προεδρία του Οργανισμού το δεύτερο εξάμηνο 2010.</p> <p>Η Ελλάδα είναι ο κυριότερος χρηματοδότης του Οργανισμού και των συνδεδεμένων σωμάτων του, και η συνεισφορά της αυξήθηκε ακόμα περισσότερο με την έναρξη λειτουργίας του Ελληνικού Αναπτυξιακού Ταμείου ΟΣΕΠ, την 1η Νοεμβρίου 2009.</p>

Αρμοδιότητες της **B6 Διεύθυνσης** Διεθνών Οικονομικών Οργανισμών, Νομισματικών Υποθέσεων, Αποζημιώσεων & Ειδικών θεμάτων είναι:

**B6
ΔΙΕΘΝΕΙΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ**

- Η διαχείριση θεμάτων που αφορούν διεθνείς οικονομικούς οργανισμούς και η εκπροσώπηση της χώρας μας σε αυτούς.
- Οι πολυμερείς οικονομικές συμβάσεις και συμφωνίες, καθώς και κάθε είδους οικονομικά συνέδρια ή διασκέψεις.
- Η συγκέντρωση, επεξεργασία, μελέτη και αξιοποίηση πληροφοριών που αναφέρονται στις δραστηριότητες διεθνών οικονομικών οργανισμών.
- Υποψηφιότητες σε διεθνείς οικονομικούς οργανισμούς.
- Η ενημέρωση υπουργείων, υπηρεσιών και οργανισμών για θέματα που αφορούν σε διεθνείς οικονομικούς οργανισμούς.
- Η παρακολούθηση της δραστηριότητας του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου.
- Η παρακολούθηση των δραστηριοτήτων του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού, σε συνεργασία με το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας.
- Απαιτήσεις Ελλήνων υπηκόων από ξένες κυβερνήσεις για αποζημιώσεις που προκύπτουν από ζημιές που υπέστησαν, λόγω ενεργειών ή μέτρων τους.
- Κληροδοτήματα, δωρεές και εισφορές υπέρ του Ελληνικού Δημοσίου από Έλληνες του εξωτερικού.
- Θέματα κοινωνικής ασφάλισης ελλήνων του εξωτερικού.

Η **B7 Διεύθυνση**:

- παρακολουθεί τις διεθνείς ενεργειακές εξελίξεις για το πετρέλαιο, το φυσικό αέριο (κυρίως τις οδεύσεις πετρελαιαγωγών ή αγωγών φυσικού αερίου) την ηλεκτρική και τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας,
- και συνεπικουρεί Υπουργείο Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής (ΥΠΕΚΑ) σε σχετικά ζητήματα, καθώς και κρατικούς ή άλλους φορείς, που δραστηριοποιούνται στον ενεργειακό τομέα.

**B7
ΕΝΕΡΓΕΙΑ
ΚΛΙΜΑΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ**

Η **B8 Διεύθυνση** είναι αρμόδια για την υποστήριξη ανάπτυξης δραστηριοτήτων των ελληνικών επιχειρήσεων στις αγορές του εξωτερικού.

B8
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Οι αρμοδιότητες της κατανέμονται σε τρία (3) Τμήματα:

1. Συνήγορος Αγοράς

- συμβουλευτικής βοήθειας προς τις ελληνικές επιχειρήσεις με στόχο τη στήριξη της ελληνικής επιχειρηματικότητας στις διεθνείς αγορές,
- ενημέρωση και διευκόλυνση των ελληνικών επιχειρήσεων για πρόσβαση σε ευρωπαϊκά και διεθνή χρηματοδοτικά προγράμματα,
- καταγραφή προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στις αγορές του εξωτερικού, και στήριξή τους σε συνεργασία με τις πρεσβευτικές, τις προξενικές Αρχές και τα Γραφεία ΟΕΥ.

2. Διοργάνωση επιχειρηματικών αποστολών

- διοργάνωση και συντονισμός επιχειρηματικών αποστολών με την ευκαιρία επίσημων επισκέψεων της πολιτικής ηγεσίας του ΥΠΕΞ στο εξωτερικό,
- συντονισμός των επιχειρηματικών αποστολών, που διοργανώνονται από άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς επιχειρηματικούς φορείς.

3. Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης

Διοργάνωση σεμιναρίων, σε συνεργασία με τη Διπλωματική Ακαδημία:

για υπαλλήλους της Β΄ Γενικής Διεύθυνσης,

για τα στελέχη των Γραφείων ΟΕΥ,

για σπουδαστές της Διπλωματικής Ακαδημίας σε θέματα οικονομικής διπλωματίας.

Οι στόχοι της Γαλλικής Οικονομικής Διπλωματίας³⁷

La diplomatie économique : une priorité politique

La promotion des intérêts économiques de la France constitue l'une des missions principales du ministère de l'Europe et des affaires étrangères, en France et dans le réseau, et de l'opérateur Business France.

La diplomatie économique française poursuit plusieurs objectifs :

- soutenir nos entreprises à exporter sur les marchés extérieurs ;
- attirer vers notre pays des investissements étrangers créateurs d'emplois ;
- adapter le cadre de régulation européen et international à nos intérêts économiques défensifs et offensifs ;
- faire connaître le dynamisme de nos entreprises et notamment nos startups.

Les ministres sont pleinement investis dans cette mission et traitent du sujet économique à chacun de leurs déplacements.

Le ministre de l'Europe et des affaires étrangères a fait de la diplomatie économique une priorité forte de son action. C'est à ce titre qu'a été créée, à compter du 1er mars 2013, une direction des entreprises et de l'économie internationale, rebaptisée direction de la Diplomatie économique depuis le 1er janvier 2019. Cette Direction, compétente également pour la promotion du tourisme, constitue le point d'entrée au ministère pour les entreprises, grands groupes comme PME. Elle s'assure que leurs intérêts sont bien pris en compte à l'occasion des négociations susceptibles d'avoir un impact sur leurs activités, en particulier sur les sujets liés à la régulation économique internationale.

Cette « diplomatie d'influence » ne se limite pas aux seuls acteurs économiques puisqu'elle mobilise aussi les services scientifiques, techniques ou culturels, les services responsables des politiques de développement ainsi que notre expertise française à l'étranger via l'opérateur de l'État, Expertise France.

³⁷ Επίσημη ιστοσελίδα Γαλλικού Υπουργείου Εξωτερικών,
<https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/>

La direction de la diplomatie économique

Cette direction contribue pour le compte du ministère, avec les autres directions du ministère et les autres administrations concernées, à la définition et à la mise en œuvre coordonnée de la diplomatie économique de la France. Elle pilote à ce titre le suivi sectoriel des entreprises à l'export. Elle coordonne les travaux des personnalités chargées de fédérer les secteurs prioritaires à l'export et apporte son soutien aux directions géographiques qui appuient l'action des représentants spéciaux pour la diplomatie économique. Elle assure la tutelle des opérateurs intervenant en matière de diplomatie économique (Business France) et de promotion du tourisme (Atout France). Elle soutient le développement international des entreprises françaises et participe au renforcement de l'attractivité de la France pour les acteurs économiques internationaux. Elle contribue à l'analyse économique de la mondialisation ainsi qu'à la définition, au niveau européen et international, de sa régulation et de sa gouvernance.

La diplomatie économique dans le domaine «sécurité-défense»

En juin 2014, la Direction de la Coopération de Sécurité et de Défense intégrait pleinement cette stratégie à son niveau, en créant la Section Liaison Entreprises (SLE). Elle est l'interlocuteur privilégié des partenaires économiques du MEAE dans le cadre du volet « sécurité-défense » de la coopération française.

Son objectif est de soutenir les entreprises françaises du domaine «sécurité-défense» dans leurs activités d'exportation en leur faisant bénéficier du réseau de coopérants et d'experts de la DCSD présents dans le monde entier.

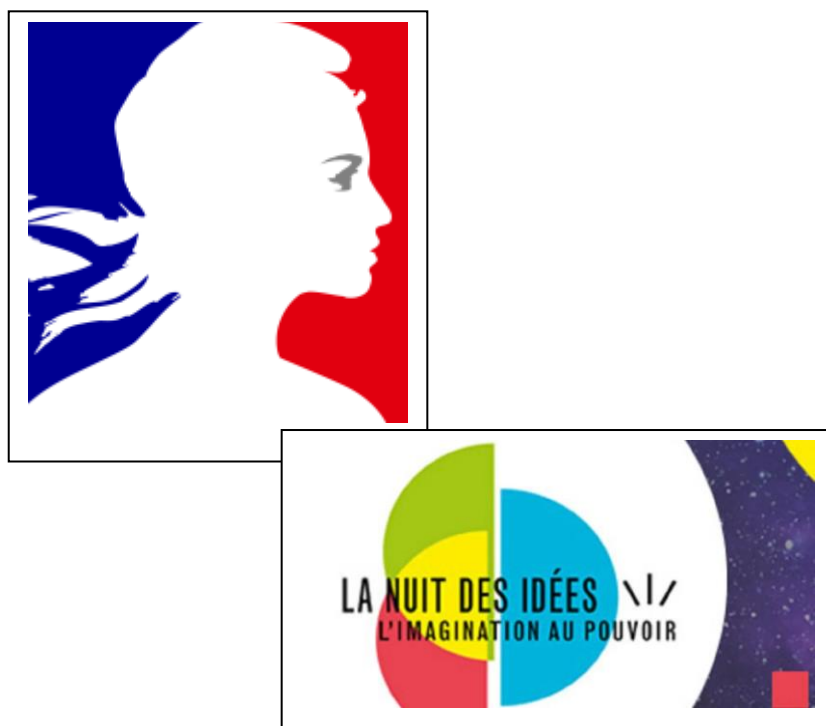
Pour exercer ses missions, la SLE s'est notamment dotée de deux nouveaux outils : le Référentiel entreprises, recensant les offres et implantations de l'ensemble des entreprises françaises, diffusé dans au sein du réseau diplomatique, et le Pacte de coopération, nouvel instrument technique et juridique destiné à développer et formaliser le lien aux entreprises.

Le rôle des réseaux de coopération culturelle, scientifique et technique dans la diplomatie économique

Le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères dispose à l'étranger d'un large réseau de services et d'établissements culturels français. Il s'appuie sur ce réseau afin de promouvoir la diplomatie économique française.

Une attention particulière est ainsi portée au renforcement des liens entre notre action culturelle et nos intérêts économiques: mécénat, partenariats entre des entreprises et l'Institut Français, amélioration des synergies entre grands événements de communication culturelle et enjeux de communication locale de nos entreprises.

La France souhaite faire évoluer ses dispositifs de coopération scientifique et technique. Au-delà de la veille scientifique, elle s'organise pour relier les pôles de compétitivité français avec les "clusters" de R&D étrangers et promouvoir ainsi les coopérations économiques : projets de R&D conjoints, "joint-ventures" (coentreprise).



Η οργάνωση της Αυστριακής Οικονομικής Διπλωματίας

<file:///C:/Users/Andreas/Downloads/1611-1602-1-PB.pdf>

Foreign Trade Promotion. The pillars of Austrian foreign trade³⁸

The share of trade with third countries has been increasing in terms of both imports and exports over the past few years. The Ministry for Europe, Integration and Foreign Affairs and the Austrian diplomatic missions support Austria's economy in its foreign trade relations. In 2013, trade with third countries accounted for 28.9% of all Austrian imports and 31.2% of Austrian exports. The most important export partners are the United States of America, Switzerland, the Russian Federation, China and Japan.

- **Imports.** Austria's ten most important trading partners: Germany, Italy, Switzerland, China, Czech Republic, USA, France, Hungary, the Netherlands and Russia.
- **Exports.** Austria's ten most important trading partners: Germany, Italy, USA, Switzerland, France, Czech Republic, Hungary, Poland, UK and Russian Federation.
- **Austrian direct investment in third countries is also increasing.**
- **Investment Protection.** When the Lisbon Treaty came into effect, the competence for concluding agreements on direct investments passed to the EU. EU member states are, however, still able to conclude bilateral investment protection agreements if there is no respective EU agreement. In order to support Austrian companies in their investment ventures abroad and to create favourable conditions for mastering any risks that might occur, it is very important to Austria to conclude national bilateral agreements with its trading partners on the promotion and protection of investments. **Sixty three (63) Austrian investment protection agreements** are currently in force. In new negotiations (that have to be approved by the European Commission), the Ministry for Europe, Integration and Foreign Affairs which conducts the negotiations focuses mainly on those countries that are of greatest importance as business partners or future markets for Austrian companies. In doing so, the Ministry cooperates closely with the Ministry of

³⁸ Ομοσπονδιακό Υπουργείο Εξωτερικών & Ευρωπαϊκών Σχέσεων της Αυστρίας, επίσημη ιστοσελίδα
<https://www.bmeia.gv.at/en/european-foreign-policy/foreign-trade-promotion/>

Science, Research and Economy and the Austrian Economic Chamber. Since 2008, all negotiations are based on a model text adopted by the Federal Government on 30 January 2008 after an all-encompassing participatory process with the involvement of the social partners and academic experts. In European and international comparison, the text is considered a state-of-the-art role model agreement. The agreement covers requests made by representatives of the Austrian economy and also states that foreign investment of companies must comply with international human rights, labour and environmental standards in a responsible manner as well as with the international anti-corruption standards.

- **Export Control.** The Ministry for European and International Affairs strives at all times to promote Austria's foreign trade. The Austrian diplomatic missions and the foreign trade centres of the Austrian Economic Chamber support export promotion. At home, the Ministry for European and International Affairs often takes on the role of coordinator and is involved in cooperation with both the Economic Chamber and the Federation of Austrian Industry. The Ministry for European and International Affairs and the Austrian diplomatic missions support projects of Austrian companies and contribute their share to promoting Austria as a place of business and support activities for Austria as a tourist destination. Due to the increasing importance of markets outside the EU, Austria has launched an internationalization initiative ("**go international**") with the aim of promoting Austrian exports to markets of the future (e.g. exports to Asia and Latin America).

ADVANTAGE AUSTRIA with its about 100 offices in over 70 countries, provides a broad range of intelligence and business development services for both Austrian companies and their international business partners. Around 800 employees and 35 consultants around the world can assist you in locating Austrian suppliers and business partners. We organize about **1,200 events every year** to bring business contacts together. Other services provided by **ADVANTAGE AUSTRIA** offices range from introductions to Austrian companies looking for importers, distributors or agents to providing in-depth information on Austria as a business location and assistance in entering the Austrian market.

video, <https://www.advantageaustria.org/international/index.en.html>

The Sustainable Trade Initiative: Η στρατηγική της Ολλανδίας³⁹

Climate change, deforestation and poverty are global issues that go beyond the reach of single companies or governments; it takes public-private cooperation to solve them.

IDH, The Sustainable Trade Initiative brings governments, companies, CSOs and financiers together in action driven coalitions. We orchestrate the powers of law, of entrepreneurship and investments to work together to create solutions for global sustainability issues at scale.

Sector by sector and region by region we create, (co)finance and implement sustainable action plans. These plans can vary from working with the governments of Cote D'Ivoire and Ghana and large cocoa companies to end deforestation, to investing with coffee companies and financiers in better livelihoods for hundred thousands of coffee farmers. All our plans and approaches start from a vision that sustainable impact will only last when there is a market and a viable business case for both (smallholder) producers as well as traders, buyers, financiers etc... to drive sustainability from niche to norm at scale.

In 2018 we reached over 2,7 million smallholder farmers of tropical food and cash crops in multiple sectors to improve their livelihoods. We worked with numerous plantations to close the living wage gap of over 50.000 workers in Malawi alone. We delinked commodity productions from deforestation in Africa, Latin America and Asia, bringing millions of hectares of land under sustainable production. And increased the demand for sustainable products globally.

We apply innovative, business driven approaches to create new jobs, sustainable industries and new business models to have large scale positive impact on (e.g.) climate change, deforestation, gender, living wages and living incomes, which will help reaching the Sustainable Development Goals by 2030.

IDH is supported and endorsed by multiple European governments, including our institutional donors: BUZA (The Netherlands) SECO (Switzerland) and DANIDA (Denmark). Other donors and funders are (e.g.) NICFI (Norway). DFID (UK), USAID (US), Rockefeller, and the Bill & Melinda Gates Foundation.

³⁹ <https://www.idhsustainabletrade.com/about-idh/>

We work in multiple sectors and landscapes in Africa, Asia and Latin America with over 600 companies, CSOs, financial institutions, producer organizations and governments towards sustainable production and trade. Sustainable market demand is one of the key driver for change, so we work with our partners in Europe, Asia, Africa and Latin America also on increasing sustainable market demand and market share.

We monitor and evaluate our progress annually and report our results both per impact area as well as in our annual reports.

Team

The IDH headquarters is situated in Utrecht, The Netherlands, with international offices in Brazil, Côte d'Ivoire, Ethiopia, India, Indonesia, Kenya, Liberia, Malawi, Nigeria, South Africa, Tanzania and Vietnam.

Our value proposition

IDH's mission is built upon three core values: convening, co-financing and learning & innovating. We convene public-private partnerships to jointly set ambitious targets and formulate co-investment plans that unlock scaling of sustainable production & trade to deliver large scale impact on the Sustainable Development Goals.

- **Convening.** IDH brings public private stakeholders together, building trust, aligning different interests and creating common language and understanding of the most pressing sustainability issues in a sector or a region. Like in the Cocoa & Forest Initiative where we bring the top cocoa producing country governments and the majority of cocoa buying companies together in a coalition to halt deforestation. Or in our Malawi tea 2020 program where we bring a coalition of tea buyers, CSOs, Malawian tea producers, and trade unions together to work towards living wages. We co-design and drive ambitious sustainable action plans, monitor progress to deliver large scale, systemic and sustainable change in production regions.

In consuming markets, we build coalitions of buyers to increase sustainable market demand. Like in Fruits & Vegetables where a coalition of traders, buyers and retailers drove the sustainable market share for tropical fruits and vegetables in Europe to nearly 80%. Multiple coalitions and covenants in cocoa, bananas, soy, aquaculture, palm oil and timber work under the umbrella of IDH step by step towards 100% sustainable imports. IDH also initiated multiple national and global sector platforms, like the GCP in coffee Next to bringing public private

partners together in sectors, we convene stakeholders in producing regions. In West-Kalimantan, Indonesia we have built a coalition of local communities, palm oil producers and regional governments that implements a PPI Compact, a contracted plan to improve sustainable Production, Protection of valuable nature areas and Inclusion of local forest dependent communities, in this case to help project adjacent forests and develop alternative livelihoods.

In the Mato Grosso in Brazil, Aceh, Indonesia and many more regions to come we connect areas with a PPI Compact to international buyers. Linking companies to regional coalitions can eventually lead to verified sourcing areas (VSAs) a new model that we are currently testing.

➤ Co-financing

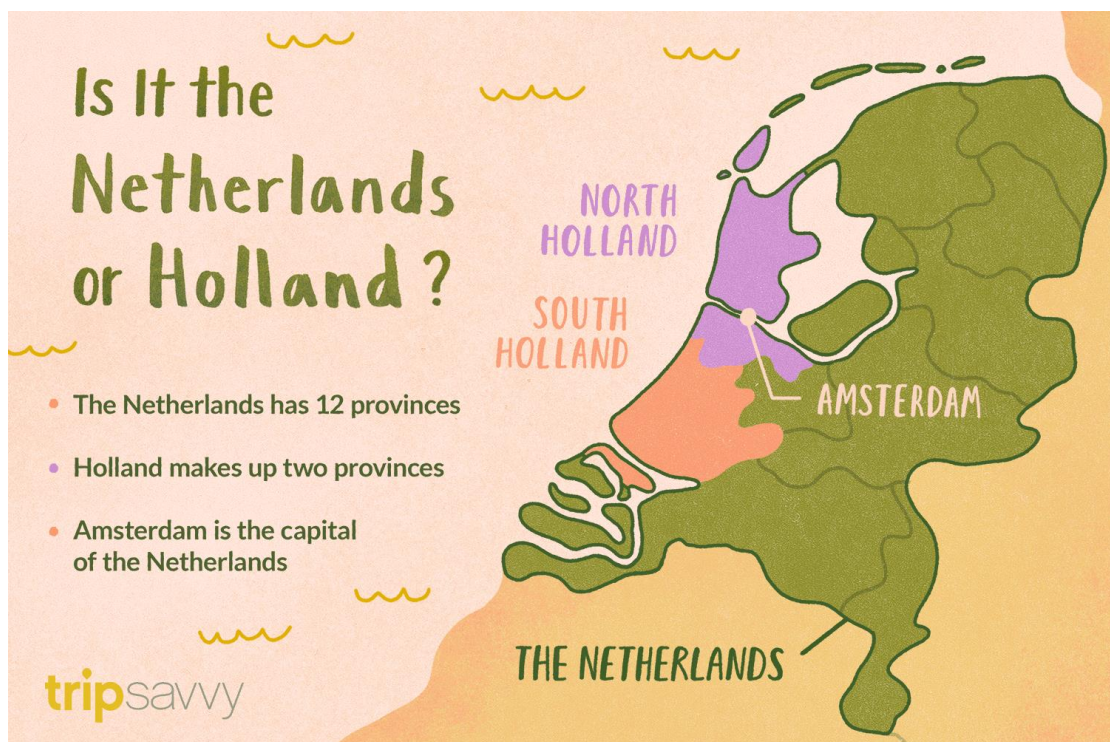
We co-finance testing (and analyzing) new sustainable business models in sectors and landscapes. A strict rule is that companies need to cover at least 50% of the costs. We make sure we only co-fund innovative approaches that have a strong social and environmental added value: we don't fund business as usual and our investments must stretch the public good agenda of companies. Co-funding programs and projects trigger other investors to step in. Through our co-financing strategies we leverage millions of private investments every year. More recently we developed an innovative finance approach. Through the Farmfit Fund we de-risk private investments of companies and other investors in smallholder farmers. By taking a risk of max 25% we trigger investments in smallholders that would otherwise be perceived as being too risky. When smallholders get loans, improve their profitability and build a financial track record, banks and other finance providers will be able to offer them more fitting financial products, making smallholder farmers a new asset class. Farmfit Business Support analyzes and improves smallholder farmer engagement models of companies, to make them investable. Together with the Fund, they form the technical assistance and investment arm of IDH. An example of the kind of investments we hope to organize in the near future, is the investment deal with Neuman Kaffee Gruppe to improve the livelihoods of over 3000,000 smallholder coffee farmers in East Africa.

- **Learning and innovating.** Through prototyping we adapt, learn and innovate our approaches to make them more cost efficient, economically viable, scalable and ready to be embedded and institutionalized by others. We publish insight reports, monitor progress and commission frequently 3rd party impact research.

We pilot approaches with individual companies and share the learnings with our program partners and sector platforms to accelerate sustainable production and trade.

We gather insights from experts that help us design, and disseminate our experiences and learning through publications, key notes, webinars and workshops. We have a special part of our website dedicated to learning and impact research

Finally, our Farmfit Intelligence Center shares the insights and best practices of the Farmfit Fund and Farmfit Business Support.



ITAAIA



<p>Ease of doing business</p> <p>51st</p> <p>out of 190 countries</p> <p>(World Bank 2019)</p>	<p>Business languages</p> <p>Italian</p> <p>You may need a translator</p>	<p>GDP per capita</p> <p>€31,500</p> <p>(2018, IMF)</p>
<p>Currency</p> <p>Euro</p>		<p>Economic growth</p> <p>0.9%</p> <p>(2018, IMF)</p>

Italy is one of Greece's closest trading partners and biggest export markets, and presents significant opportunities for Greek businesses. There is demand for defence, cyber security, aerospace and engineering skills. Trade with the city of Milan and the surrounding region is especially strong.

	ΕΞΑΓΩΓΕΣ	2019		2017		ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	2019	2018	2017
1	Ιταλία	3.7	3,5	3		Γερμανία	6,1	5,8	5,2
2	Γερμανία	2,3	2,1	2		Ιταλία	4.7	4,5	4

Focus on innovation

Italy's industrial strategy creates opportunities in innovative industries like cyber security, digital transformation and life sciences. In 2019 the government will launch a national artificial intelligence strategy to promote investment.

Strong relationship

Greece businesses are very important to Italy, and investors are committed to their Greek projects. There is an appreciation for Greek quality consumer goods.

Growing trade exchange

Total trade between Greece and Italy reached €8 billion in 2019. The northern region of Lombardy is particularly important to the Italian economy, and trade between Greece and Lombardy has been growing in recent years.

Opportunities for exporters (UK Trade Analysis)

Italy is one of our largest export markets. There is high demand for skills in technology and engineering.

1. Cyber security is a growing area in Italy.

- **Demand for specialist skills.** Research and innovation are very important in Italian industry. With high levels of research and development spending, there is strong demand for new digital skills and business models.
- **Cyber security market.** Italy's cyber security market is growing and a high priority for the country. It is a key part of the country's digital transformation strategy.

2. Health & Life Sciences

The Italian National Health System (SSN) is going through reform and modernisation to take on the **challenges of an ageing population**. The focus on prevention and outpatient care creates public and private sector opportunities.

- **Modernising healthcare.** There is a market for medical devices and e-health applications as part of Italy's drive to create a more modern health service.
- **Prevention and ageing.** Innovative aids for older and disabled people are a growing priority. Prevention is becoming a bigger focus, and products and services in this area are in demand.
- **Digital health.** A national plan to make public services more digital is driving innovation. There is demand for technologies to improve services, limit inefficiency and reduce regional differences.

3. Aerospace & Engineering

The Italian aerospace industry is one of the largest in the world. Aerospace and advanced engineering are priority sectors for imports.

➤ **History and innovation**

Italy hosts both large, established aerospace companies with strong supply chains, and innovative smaller businesses. The country has played an important part in aircraft development projects, including Airbus and Dreamliner.

Εμπόριο⁴⁰

Ελληνικές εξαγωγές στην Ιταλία

		2017		2018		Μεταβολή στην αξία
2ψήφιο ΚΣΟ		Αξία	% στο σύνολο	Αξία	% στο σύνολο	
27	Ορυκτά καύσιμα λάδια	735.443.905	24,0	774.269.413	22,3	5,3
15	Ελαιόλαδο	285.165.925	9,3	381.755.514	11,0	33,9
76	Αλουμίνιο, προϊόντα	346.855.944	11,3	348.335.075	10,0	0,4
84	Μηχανές λέβητες	265.598.761	8,7	302.085.064	8,7	13,7
03	Ψάρια	259.275.931	8,5	253.597.650	7,3	-2,2
04	Γάλα γαλακτοκομικά	103.290.043	3,4	113.737.470	3,3	10,1
74	Χαλκός, προϊόντα	85.624.329	2,8	109.716.825	3,2	28,1
39	Πλαστικές ύλες προϊόντα	101.699.676	3,3	97.267.823	2,8	-4,4
30	Φάρμακα	79.092.143	2,6	76.518.957	2,2	-3,3

Αύξηση των εξαγωγών, με εξαίρεση τα ψάρια

Χωρίς τα πετρελαιοειδή, η αύξηση των εξαγωγών διαμορφώνεται στο 11,4% (από 13,5%). Μόνη εξαίρεση τα ψάρια (ΚΣΟ 03) που καταγράφουν μείωση για τρίτη συνεχόμενη χρονιά.

Εξαγωγές Ελαιόλαδου

Η θετική εικόνα των ελληνικών εξαγωγών προς την Ιταλία το 2018 οφείλεται πρωτίστως στην εντυπωσιακή αύξηση (περίπου 34%) ελαιολάδου.

Εξαγωγές πλεκτών, ηλεκτρικής ενέργειας, επιβατικών πλοίων

Πέραν της προαναφερθείσας πορείας των εξαγωγών ελαιολάδου, όλες οι σημαντικές εξαγωγικές κατηγορίες σημείωσαν αύξηση. Οι μειώσεις των εξαγωγών σε φάρμακα (ΚΣΟ 30) και πλαστικές ύλες (ΚΣΟ 39) κρίνονται ως διορθωτικές αφού το 2017 είχαν καταγράψει σημαντική αύξηση έναντι του 2016, και σε κάθε περίπτωση είναι ακόμα μεγαλύτερες από εκείνες του 2015. Αξιοσημείωτη είναι η πορεία των εξαγωγών των πλεκτών ενδυμάτων και συμπληρωμάτων τους (ΚΣΟ 61) και ενδυμάτων και συμπληρωμάτων άλλων πλην πλεκτών (ΚΣΟ 62), αφού καταγράφουν αύξηση για τρίτη συνεχόμενη χρονιά. Επίσης εμφανίζονται δυναμικά οι εξαγωγές ηλεκτρικής ενέργειας (ΚΣΟ 2716) και επιβατικών πλοίων (ΚΣΟ 8901), κατηγορίες για τις οποίες μένει να αποδειχθεί εάν είναι ευκαιριακές οι εξαγωγές τους.

⁴⁰ Γραφείο ΟΕΥ στην Ιταλία (2019). *Ετήσια Έκθεση*.

Εξαγωγές συγκεντρωμένες σε 5 είδη - Εισαγωγές διαφοροποιημένες

Οι ελληνικές εξαγωγές στην Ιταλία εξακολουθούν να παρουσιάζουν εξαιρετικά μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης, αφού οι πέντε (5) σημαντικότερες διψήφιες κατηγορίες προϊόντων αντιπροσωπεύουν το 59,3% του συνόλου των εξαγωγών, έναντι 61,8% το 2017. Απεναντίας οι ιταλικές εξαγωγές προς την χώρα μας διακρίνονται για την έντονη διαφοροποίησή τους.

Παράγοντες εξαγωγών: ↑ εισοδήματος και ↑ κατασκευών

Σημαντικοί παράγοντες στην εξέλιξη των εξαγωγών μας προς την Ιταλία είναι η εξέλιξη του ΑΕΠ της χώρας και συναφώς της αγοραστικής δύναμης του μέσου Ιταλού καταναλωτή, αλλά και η πορεία του κλάδου των κατασκευών. Σύμφωνα με προσωρινά στοιχεία το ΑΕΠ της Ιταλίας το 2018 αυξήθηκε 0,9%, το διαθέσιμο εισόδημα του μέσου Ιταλού αυξήθηκε 1,6% και η οικοδομική δραστηριότητα παρουσίασε ανάπτυξη, αφού εκτιμάται ότι η επιφάνεια νεόδμητων κατοικιών αυξήθηκε το 2017 κατά 11% περίπου σε σχέση με 2016 και των λοιπών μη οικιακών χώρων κατά 29%.

Προοπτικές

ΚΡΑΣΙ

ΡΟΔΑΚΙΝΑ

ΒΕΡΥΚΟΚΚΑ

ΡΟΔΙΑ

ΑΛΟΗ

ΕΛΙΕΣ & προϊόντα

ΜΕΛΙ & προϊόντα

ΜΠΥΡΑ

ΣΤΑΦΙΔΑ

ΚΟΡΙΝΘΙΑΚΗ

ΚΡΟΚΟΣ

Market Data Shows Italians are Crazy About Greek Yogurt

(<https://eu.greekreporter.com/2016/12/30/market-data-shows-italians-are-crazy-about-greek-yogurt/>)

The traditional Greek-style yogurt has made a splash in many European markets, according to official data which states that yogurt is Greece's eighth biggest export in 2015. In recent years, many Greek labels of yogurt have made their way to the Italian market specifically and into the households of Italians with much success.

The country's first yogurt company to export to Italy, Fage, reported a 13.2 percent annual growth in the value of its products over the first nine months of 2016 and a growth of volume in the market of 14.1 percent.

Now brands such as Kri Kri and Dodoni, Mevgal, Olympos and Farma Koukaki are all finding much success in the Italian yogurt market as well.

Part of the reason for the success of Greek yogurt in Italy is that Italians are very **health conscious** and eat foods with a minimum amount of synthetic ingredients and preservatives.

Τουρισμός

Τουριστικές αφίξεις στην Ελλάδα από την Ιταλία

	2014	2015	2016	2017	2018
Αφίξεις από την Ιταλία στην Ελλάδα	1.024.800	1.196.600	1.159.800	1.204.100	1.667.200
Ποσοστό στο σύνολο των αφίξεων	5,5	6,7	6,0	5,6	5,0
Μεταβολή %	+13,2	+16,6	-3,1%	+3,8	+38,5

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

Προοπτικές

ΙΑΤΡΙΚΟΣ & ΙΑΜΑΤΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Interreg Greece-Italy

European Regional Development Fund

In Med Tour – Innovative Medical Tourism Strategy

Health tourism: an innovative touristic product between Greece and Italy

InMed-Tour – “Innovative Medical Tourism Strategy” promotes an innovative and increasing kind of tourism called “health tourism”, which consists of associating health travel with the opportunity to enjoy the beauties of the area you visit, through a touristic package that takes into account the needs of the patient and his partner.

The so-called "medical" tourism represents an innovative touristic offer, because it gives the possibility for the relatives of those who are sick, to enjoy the area by considering the needs of patients and tourists.

The project will deliver a cross-border effort for bringing together the health and research industries with the local enterprises, through the creation of a modern e-Cluster, where medical information from both countries will be stored for the exchange of know-how and good practices.

The cross-border area faces economic decline and high unemployment. Many of the businesses in the cross-border area are economically challenged. This is partly caused due to the lack of cooperation between business and research/educational institutions and thus, the lack of innovative actions. Enterprises providing medical,

dental medical rehabilitation, accommodation, SPA and wellness, travel and leisure, medical facilitation and other services do not have sufficient cooperation with research units and as a result, lack access to innovation. Therefore, the area remains as “Low-Tech”. However, the cross-border region possesses a large variety of research institutions and universities, which could offer innovative services to economically challenged businesses in order to help them develop. Along with the development of the ICT sector in the cross-border area, the businesses will be able to use innovation in order to upgrade their services and products.

This cooperation will also lead to a new touristic product, Health Tourism, which is the process of travelling outside the country of residence in order to receive medical treatment. Health tourism will have a considerable benefit for the cross-border area, since it can combat the seasonality of tourism. Furthermore, through the creation of a platform “e-Cluster”, it will bring together local businesses with health and research industries with a common base for storing medical information. An e-Tour Facilitator will also be developed, which focuses on the patients and tourists, by offering them matching services for health and touristic units in order to receive the treatment they choose. Overall, the project will deliver a whole new touristic product with high added value bringing together research industries with enterprises and improving their access to innovation.

IAMATIKOS TOYPIZMOΣ (Spa Tourism)⁴¹

The successful endeavor by anyone for a better life, the coverage of internal desires, his particularities, the freedom to choose comprise his personal recipe for well-being. I feel good, I’m having a good time, means that I am feeling mentally well-balanced and I feel healthy. Because if health –in accordance with the definition prescribed in the constitution of the World Health Organization (1946) – is “a state of complete physical, mental and social well-being and not just the absence of an illness or a disability”, a person can easily understand that the meaning of health is not given only by medicine, but also by other factors such as environment, economy, work, etc, and is based solely on a feeling of well-being.

Apart from the rare landscapes and special natural beauties, nature also endowed Greece with springs with important therapeutic properties. Spas are part of the

⁴¹ <http://www.visitgreece.gr/en/leisure/wellness>

country's national wealth, while their therapeutic properties were already known in ancient times.

Natural therapeutic springs are found in many different places in Greece, and the water from specific springs differs from ordinary water owing either to its high temperature, or to the presence of rare active components.

Greece is one of the richest countries in the world in terms of natural spas. Thermal and mineral springs appear at 850 different geographical locations.

In addition to revitalising the spirit, the large number of mineral springs in Greece offers visitors an opportunity to receive treatment for chronic conditions in a natural way (hydrotherapy). Ailments like arthritis and rheumatic disorders are traditionally associated with the elderly, and therefore everyone believes that spas are for the “therapeutic” treatment of mainly senior citizens. However, the beneficial properties are much broader as they also benefit people of all ages. They start by improving appearance (concerns mainly the condition of the skin) and arrive at the more generalized feeling of relaxation and well-being.

The development of health and spa tourism in Greece has been rapid and there is to observe a significant growth of supply and service differentiation. The forms of hydrotherapy treatment applied in Greece are spa or mud therapy, drinking or inhalation therapy. Fourteen (14) hydro-therapeutic centres (owned by G.N.T.O.) annually treat around 100,000 persons, with 1,400,000 therapeutic treatments, while dozens of other spas operated by local authorities offer modern high-quality services to visitors. In addition, spa centers with state of the art facilities and specialized staff can be found in the majority of the five-star hotels, while other spas can usually be found in Athens or Thessaloniki.

Moreover, thalassotherapy is used as a combination of relaxation, revitalisation, recreation and healing that is achieved in the ideal climatic conditions of Greece and with the use of its excellent seawater. Natural resources are still in use but a holistic provision of body and soul is being introduced including wide spectrum of fitness and wellness products and services.

With one of the best climates in the world, with a unique variety of nature, as well as one of the healthiest diets in the world, Greece is the ideal proposal for psychological and physical health and the search for well-being!

Επενδύσεις

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ροές	23	13	-36	69	-130	n/a
Απόθεμα	33	269	225	297	167	n/a

Ελληνικές επενδύσεις στην Ιταλία

Ιταλικές επενδύσεις στην Ελλάδα

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ροές	325	195	141	121	300	n/a
Απόθεμα	2.251	2.305	2.502	2.689	2.989	n/a

Πηγές: Banca d' Italia
Εκατ. ευρώ

Προοπτικές

Η Ελλάδα διαθέτει τεχνογνωσία στους κατωτέρω τομείς:

- Γαλακτοκομικά
- Ιχθυοκαλλιέργειες
- Μεταποίηση αγροτικών & αγροτεχνολογία
- Μεταφορές, αποθήκευση, Logistics.

Ενδιαφέρον **ITALMERCATI** για την ανάπτυξη κέντρου Logistics στην ΠΑΤΡΑ.

- Ιαματικός Τουρισμός, Ιατρικές υπηρεσίες & Life Sciences
- ΑΠΕ & Πράσινη Οικονομία

ΙΧΘΥΟΚΑΛΙΕΡΓΕΙΕΣ

Έκθεση του FAO (http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_greece/en)

Modern aquaculture in Greece is dominated by Mediterranean marine species such as European seabass (*Dicentrarchus labrax*), gilthead seabream (*Sparus aurata*) and Mediterranean mussels (*Mytilus galloprovincialis*). Marine fish farming was established in the early 1980s with strong European Union (EU) support in establishing pilot-scale farms, and through the transfer of cage technology and knowledge from salmon industries, especially those in Scotland, and rearing technology from France and Spain. In the early 1990s, mass production was achieved after the major zoo-technical problems for rearing these species had been solved. As a consequence, there was exponential growth in the industry, with several crisis periods (1999–2002 and 2007–2008) inducing extended periods of low prices mainly as a result of uncontrolled production, which reached 140 000 tonnes at the beginning of the Greek financial crisis (2008), and the lack of adequate efficient marketing support. As of 2015, the industry entered a phase of restructuring and consolidation, with 63 companies and a production of around 110 000 tonnes. Mussel farming, after its mechanization in the 1990s, increased its production volume in the decade following but it remained under the upper limits of the farming capacity (35 000–40 000 tonnes gross weight). The growth of the sector is dependent on the availability of suitable space, which is limited. Traditional lagoon aquaculture and freshwater culture both have a limited potential capacity for expansion. Lagoon aquaculture, as a capture-based activity, is exposed to the vulnerability of the wild stocks of fry and juveniles, and natural conditions. Freshwater aquaculture is less suitable because of lack of freshwater sources.

ITALMERCATI

Network of companies aimed at restoring centrality to markets and operators as the main objective.

OBJECTIVES OF THE BUSINESS NETWORK:

- Increasing the impact of individual companies also through a unified representation of the markets participating in the network. This also applies to national and community institutions. All for the primary purpose of obtaining recognition of the peculiarities and strategic function of the agri-food markets in the national and international food and distribution chain.
- Sharing of the experiences and management, logistical and regulatory know-how acquired by the individual companies in order to increase the competitive potential of all participants.
- Promotion and development of specific regulation of the distribution chain and of the traceability of agri-food products, with regard to the agri-food markets, aimed at controlling and developing quality along the same chain, also through the creation of specific brands and regulations, unique at the level national.
- Support for network companies and, through them, for companies established in the markets for the purpose of acquiring quality certificates. This also in order to homogenise the sector, at national level, with regard to quality standards.
- Promotion and development of specific regulations, primarily from a legal and fiscal point of view, of the agri-food markets that take into account the specific features and the public interest of the sector.
- Promotion and development of strategies aimed at obtaining synergies and savings in favor of all network participants on the management costs of the Markets, also by sharing the processes of purchasing goods and managing services.
- Promotion and development of strategies aimed at obtaining savings and synergies of revenues in favor of all network participants, including through the introduction and development of integrated services related to logistics, distribution and conservation of agri-food products, both in Italy and abroad, with particular reference to the fresh product chain.
- Promotion and development of strategies aimed at obtaining better access to credit and better credit conditions in favor of all participants in the network.

Ενέργεια

Οι κοινές αντιλήψεις Ελλάδας και Ιταλίας σε θέματα ενεργειακής ασφάλειας και διαφοροποίησης πηγών ενέργειας, οι οποίες έχουν βαρύνουσα σημασία, τόσο για την περιοχή μας, όσο και την ΕΕ, αποτελούν τη βάση της συνεργασίας σε σειρά τομέων. Η Ιταλία αποτελεί σημαντικότατο εταίρο της Ελλάδας στον τομέα της ενέργειας συμμετέχοντας στα περισσότερα από τα μείζονα σχέδια ενεργειακών υποδομών αμέσου ελληνικού ενδιαφέροντος (TAP, IGI Poseidon, EastMed), ενώ έχει σημαντική παρουσία στον τομέα των επενδύσεων στη χώρα μας για την παραγωγή ενέργειας μέσω μεγάλων ιταλικών ενεργειακών εταιρειών. Ενδεικτική του ιταλικού επενδυτικού ενδιαφέροντος στη χώρα μας είναι η **εξαγορά του 66% του ΔΕΣΦΑ από την ευρωπαϊκή κοινοπραξία στην οποία η ιταλική Snam S.p.A. κατέχει το 60%**. Το ενδιαφέρον των ιταλικών εταιρειών επεκτείνεται και στον τομέα της **έρευνας και εκμετάλλευσης υδρογονανθράκων (Edison)**, της παροχής **φυσικού αερίου (Eni σε Β. Ελλάδα)**, καθώς και στους τομείς της **ηλεκτρικής ενέργειας (Eldiscom)** και των **ΑΠΕ (ENEL Green Power)**.

Φυσικό Αέριο

Τα δύο σημαντικότερα έργα που χαρακτηρίζουν την διμερή ενεργειακή συνεργασία είναι οι **αγωγοί φυσικού αερίου TAP** και **EastMed/IGI Poseidon**. Και τους δύο διατρέχει η αρχή της εξασφάλισης της ενεργειακής ασφάλειας των δύο χωρών αλλά και της Ευρώπης γενικότερα. Και οι δύο εξυπηρετούν τους στόχους της διαφοροποίησης των ενεργειακών πηγών και οδεύσεων. Και οι δύο θα συμβάλλουν σημαντικά στην αναβάθμιση του ενεργειακού ρόλου Ελλάδος και Ιταλίας αλλά και στην γενικότερη οικονομική ανάπτυξή τους. Το φυσικό αέριο είναι φιλικό προς το περιβάλλον, συμβάλλοντας στην επίτευξη των Στόχων του ΟΗΕ για το 2030.

➤ Αγωγός ΕΛΛΑΔΑΣ-ΒΟΥΛΓΑΡΙΑΣ

Κοινοπραξία ΔΕΠΑ (25%) και Edison (25%) για την υλοποίηση του διασυνδετηρίου αγωγού φυσικού αερίου Ελλάδος-Βουλγαρίας (IGB). Το υπόλοιπο 50% ανήκει στη βουλγαρική Bulgarian Energy Holding. Το έργο έχει χαρακτηριστεί ως Έργο Κοινού Ενδιαφέροντος (PCI)

➤ ΔΕΣΦΑ

Εξαγορά 66% του ΔΕΣΦΑ. Στον διαγωνισμό που προκήρυξε το ΤΑΙΠΕΔ (26.06.2017) για την πώληση του 66% του ΔΕΣΦΑ, έναντι συνολικού τιμήματος 535 εκατ. ευρώ¹, η ευρωπαϊκή κοινοπραξία αποτελούμενη από την ιταλική Snam S.p.A., ως επικεφαλής (60%), την ισπανική Enagas Internacional (20%) και τη βελγική Fluxys S.A.(20%), ανακηρύχθηκε προτιμητέος επενδυτής.

➤ Φυσικό Αέριο ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ & ΘΕΣΣΑΛΙΑ

Η ENI κατέχει το 100% της ΕΠΑ (Εταιρεία Παροχής Αερίου) Θεσσαλονίκης και το 49% της ΕΠΑ Θεσσαλίας. Το υπόλοιπο 51% ανήκει στην ΔΕΠΑ.

Ηλεκτρική Ενέργεια

Η Edison έχει δημιουργήσει την κοινοπραξία Elpedison με τα Ελληνικά Πετρέλαια. Στην κοινοπραξία συμμετέχει εκάστη με μερίδιο 50%. Η Elpedison συμμετέχει με ποσοστό 75,8% στην εταιρεία Elpedison Power. Μειοψηφικά μερίδια έχουν η Ellaktor (22,7%) και η Halcor (1,5%). Η Elpedison Power λειτουργεί 2 μονάδες παραγωγής ρεύματος με φυσικό αέριο: στην Θεσσαλονίκη (400 MW) και στη Θίβρη (420 MW).

Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας

Ανάπτυξη υποδομών ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, ιδίως αιολικής. Η ENEL Green Power έχει προβεί σε επενδύσεις στον τομέα της πράσινης ενέργειας στην Ελλάδα, εγκαθιστώντας αιολικές, ηλιακές και υδροηλεκτρικές μονάδες συνολικής δυναμικότητας 308 MW. Το πιο σημαντικό επενδυτικό σχέδιο, €300 εκατ., σε συνεργασία με τον Όμιλο Κοπελούζου, είναι το αιολικό πάρκο Καφηρέα δυναμικότητας 157 MW.

Δράσεις Οικονομικής Διπλωματίας (2018)⁴²

1. Προβολή κρητικής κουζίνας σε Οικία Πρέσβη (24 Μαΐου 2018).
2. Συνάντηση με Ιταλούς αξιωματούχους Υπουργείου Οικονομικής Ανάπτυξης για τον αγωγό φυσικού αερίου TAP και συντονισμό της ενεργειακής πολιτικής.
3. Συναντήσεις με στελέχη TAP για Ιταλία για την ενίσχυση του συντονισμού των κοινών δράσεων.
4. Στήριξη ελληνικής παρουσίας σε έκθεση Expo Salus and Nutrition (Fiera Roma 8-11 Νοεμβρίου 2018)
5. Ελληνική συμμετοχή σε έκθεση καλλυντικών COSMOPROF BOLOGNA
6. Συνεργασία με εταιρεία Ambrosetti για ελληνική συνεισφορά σε σεμινάριο *The Outlook for the Economy and Finance*.
7. Το Γραφείο ΟΕΥ ανταποκρίθηκε σε 126 αιτήματα ελληνικών επιχειρήσεων και φορέων, με μέσο χρόνο απόκρισης 2 ημέρες.
8. Σύνταξη Μηνιαίου Οικονομικού Δελτίου σε συνεργασία με Γραφείο ΟΕΥ Μιλάνου.
9. Επαφές με ιταλικούς επιχειρηματικούς φορείς και εταιρείες για συμμετοχή τους σε διεθνείς εκθέσεις που λαμβάνουν χώρα στην Ελλάδα.
10. Παρέμβαση υπέρ ελληνικών εταιρειών για αποπληρωμή ανεξόφλητων τιμολογίων και διευθέτηση εκκρεμών οφειλών.
11. 37 αναρτήσεις στο agora, και 86 ενέργειες πληροφόρησης ΚΥ για οικονομική κατάσταση Ιταλίας.
12. Ετήσια έκθεση για Ιταλία και Άγιο Μαρίνο
13. Επιχειρηματικός Οδηγός για Ιταλία
14. Συμμετοχή σε εκδηλώσεις της Ένωσης Εμπορικών Ακολούθων Ρώμης και σε συνέδρια.
15. Συμμετοχή στις τακτικές ενημερώσεις ECOFIN
16. Συναντήσεις με διευθυντικά στελέχη ICE, Confindustria, ENI, Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών
17. Συμμετοχή σε ημερίδες οικονομικών think-tanks.

⁴² Γραφείο ΟΕΥ στην Ιταλία (2019). *Ετήσια Έκθεση*.

Προτάσεις εξωστρέφειας⁴³

- Συνεργασία στον τομέα της προστασίας προϊόντων ΠΟΠ/ΠΓΕ. Σε αυτό το πλαίσιο κρίνεται σκόπιμη η θεσμοθέτηση της συνεργασίας των άμεσα εμπλεκόμενων φορέων και, σε κάθε περίπτωση, η εκατέρωθεν υπόδειξη σημείων επαφής στα οποία οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να αναφέρουν περιπτώσεις παραβίασης των κοινοτικών προβλεπόμενων.
- Για την συνεργασία στον τομέα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων βάση θα μπορέσει να αποτελέσει το Μνημόνιο Συνεργασίας μεταξύ Enterprise Greece και ICE που υπεγράφη κατά την επίσκεψη του κ. Σταθάκη στη Ρώμη (Οκτώβριος 2016), ως Υπουργός Οικονομίας και Ανάπτυξης.
- Προκειμένου να διευκολυνθεί η δικτύωση και συνεργασία επιχειρήσεων στον τομέα της τεχνολογίας και καινοτομίας, προτείνεται να δρομολογηθεί η θεσμική συνεργασία αρμόδιων φορέων που θα υποδείξουν οι δύο πλευρές. Η επιχειρηματική συνεργασία θα μπορούσε να λάβει την μορφή συμμετοχών σε κοινοπραξίες, σε κοινά ερευνητικά προγράμματα, σε εκθέσεις, συνέδρια, διαγωνισμούς κλπ.
- Θεωρείται σημαντικό να υλοποιηθεί η θεσμική πλέον συνεργασία κεντρικών αγορών της χώρας μας με τις αντίστοιχες ιταλικές (OKAA-Italmercati).
- Επίσης χρήσιμη θα ήταν η διερεύνηση δυνατοτήτων εκατέρωθεν συμμετοχής σε εμπορικές εκθέσεις με ευνοϊκούς/προτιμησιακούς όρους.

⁴³ Γραφείο ΟΕΥ στην Ιταλία (2019). *Ετήσια Έκθεση*.

Italy's Soft Power⁴⁴

Food for thought for Greek Economic Diplomacy

Italy has timeless cultural assets, with more UNESCO World Heritage Sites than any other country, and an extensive and active diplomatic network. Its position as a cultural superpower and its consistently strong polling – a reflection of the global omnipresence of Italian cuisine and its iconic, internationally-renowned luxury brands – mean the country's score can shrug off weak standings in several other sub-indices. A sharp drop in its Education sub-index is cause for concern, and Italians will be hoping their nation leverages its rich cultural heritage to resuscitate its faltering economy.

Strengths. Italy's landscapes, architecture, and lifestyle will continue to draw tourists from far and wide, while its brands and cuisine have stood the test of time.

Weaknesses. The Government, Enterprise, and Digital sub-indices have shown no marked increases. Political turmoil is never a precursor to a strong economy and new data revealed that Southern Italy has the worst graduate employment rates in the EU. Short-lived governments have little time to implement decisive reforms and Italy will struggle to improve in these sub-indices without a period of coalition stability.

Portland Recommends. Italy's new governing coalition has raised hopes among Italian business leaders who are reportedly delighted by the coalition's new pro-European direction. With the country's Enterprise sub-index languishing in 25th place, Italy's leaders need to address the growing divide between its North and South. The fact that Prime Minister Giuseppe Conte's initial resignation speech was viewed 2.5M times on Facebook underlines Italy's scope for digital growth too.

⁴⁴ <https://softpower30.com/country/italy/>

ΓΕΡΜΑΝΙΑ



Ease of doing business 22nd out of 190 countries, World Bank 2020	GDP per capita €43,830 (IMF, 2019)
Currency Euro	Economic growth 1.5% 2019, IMF
Business languages German You may need a translator	
Η Γερμανία διαιρείται διοικητικά σε 16 Ομοσπονδιακά Κρατίδια . Η πρωτεύουσα της χώρας το Βερολίνο, με άνω των 3,5 εκατ. κατοίκους, αποτελεί τη μεγαλύτερη σε πληθυσμό πόλη της Γερμανίας. Ακολουθούν: Αμβούργο (1,8 εκατ.), Μόναχο (1,5 εκατ.), Κολωνία (1,1 εκατ.) και Φραγκφούρτη (730.000) κατοίκους.	

Germany is the **4th largest economy** in the world, highly innovative and strongly export-oriented. The future lies in Industry 4.0.

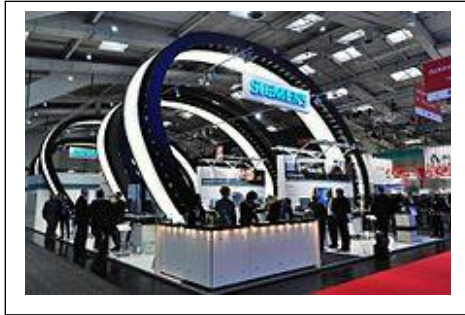
Global Player. They are the flagships of the economy and internationally positioned as global players - the large German companies. The top brands include Daimler, BMW, SAP, Siemens, Volkswagen and Adidas. The large German companies are traded on the Frankfurt Stock Exchange in the German stock index (DAX). The largest German bank is Deutsche Bank, which is active in more than 70 countries and employs almost 100,000 people. It is headquartered in Frankfurt am Main, the leading banking location in continental Europe with over 100 of the "top 500 banking institutions". The German company with the **highest turnover**, **Volkswagen** with its

Established in 1998, Daimler AG is a German automotive corporation best known for being responsible for the Mercedes-Benz brand. It also manages other car, bus, truck and motorcycle brands including Mercedes-AMG, Mercedes-Maybach, smart, Freightliner, Western Star, BharatBenz, Fuso, Setra, Thomas Built Buses, Mercedes-Benz Bank, Mercedes-Benz Financial, Daimler Truck Financial, moovel, and car2go. It employs over 275,000 people around the world and in 2014 sold 2,545,985 vehicles (1,722,561 being passenger cars). Earlier this year, Daimler previewed a new corporate identity at its Annual Shareholders' Meeting and this past November officially introduced it. No design credit given. Most likely in-house.

headquarters in Wolfsburg, was the world's largest automaker in terms of sales (before Toyota). Volkswagen is one of several brands under which Volkswagen AG vehicles are built. The Volkswagen Group also includes Audi, Škoda, Seat, Porsche, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Ducati, Scania, MAN and Volkswagen commercial vehicles. The largest German employer in the field of industrial companies is Siemens AG with around 372,000 employees worldwide. The service providers with the highest sales are Deutsche Telekom and Deutsche Post. Deutsche Bahn is in third place. The tourism company TUI and Deutsche Lufthansa also belong to the top group in the service sector.

Exports. Germany is one of the leading export nations. In 2017, goods and services worth € 1,279 billion were exported. The foreign trade balance closed with a surplus of 245 billion euros. The export strength is primarily based on the performance of German industry. The manufacturing sector sells 50 percent of its products abroad. In some industries, the volume of international business is even higher: the automotive industry had an export share of 77.5%.

Trade Fair Germany. With 150 international trade fairs, Germany is an important international marketplace for goods and goods. Around two thirds of the world's leading trade fairs in the individual sectors take place in Germany. The major trade fair events include the annual **Hanover Fair**, which is considered the industry's performance show, but also the biennial **International Motor Show (IAA)** in **Frankfurt** am Main. In the field of **information technology**, the **CeBIT** in **Hanover** and the **International Radio Exhibition (IFA)** in **Berlin** (entertainment and communication electronics) are among the leading trade fairs. The tourism industry also meets annually in Berlin for the **International Tourism Exchange (ITB)**. The **International Green Week** is a unique exhibition of food and agriculture in Berlin. When it comes to books, the **Frankfurt Book Fair** is the industry event worldwide every October. Everything at photokina in Cologne revolves around the topic of image, image techniques and image media.



The **Exhibition and Trade Fair Committee of German Industry (AUMA)** is the umbrella organization for the German trade fair industry. Its central task is to strengthen German trade fairs in Germany and abroad. AUMA coordinates the international trade fair activities of the German economy, including for the approximately **225 export platforms** supported by the Federal Government each year. The organizers in the AUMA organize over 200 of their own trade fairs in important growth regions abroad.

Creative Industry. Ingenuity and creativity are an important economic factor for Germany as a business location. Art, film, music, fashion, media, books and lifestyle: The contribution of the creative industries to overall economic performance in Germany is comparable to that of the large industrial sectors of the automobile, mechanical engineering or chemicals.



Innovation. Corporate spending on their own research and development rose to € 62.8 billion in 2016. Vehicle construction invests a large part of the funds.

Middle Class

The German economy is mainly characterized by small and medium-sized companies as well as the self-employed and freelancers. Around 99.6% of all companies belong to the middle class. Medium-sized companies are companies with an annual turnover of less than €50 m. and fewer than 500 employees. Around 60% of all employees are employed in such companies. They contribute 51.8% to value creation and 37.8% to sales. Most medium-sized companies are owner-managed, which means that **the majority of the capital and the company management are in one hand**. The companies are often passed on **from generation to generation**.

The strengths of medium-sized companies include:

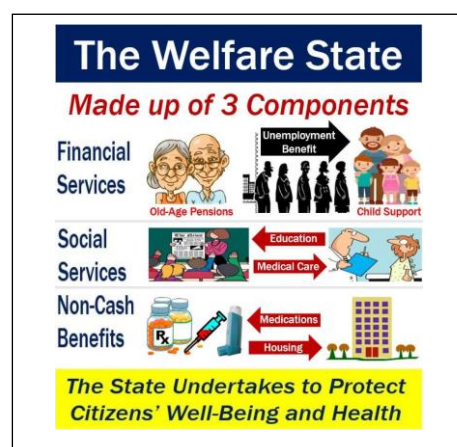
- **the rapid implementation** in marketable products,
- its **international orientation**,
- a high degree of **specialization**,
- and the ability to successfully **fill niche positions** in the market.

It is precisely these characteristics that make many medium-sized companies from Germany world leaders in their field.

Social Market Economy



The Basic Law does not prescribe a specific economic order, but excludes a pure, free market economy by anchoring the principle of the welfare state. Since the founding of the Federal Republic of Germany in 1949, the social market economy has been the basis of German economic policy. It is an attempt to strike a balance between a pure market economy and socialism. The social market economy was developed and implemented by **Ludwig Erhard**, the first Minister of Economic Affairs and later Federal Chancellor. Their basic concept is based on the principle of freedom of a market economy, supplemented by social policy compensatory measures. According to this, the **free play of forces on the market** should be made possible on the one hand. On the other hand, the **state guarantees a social network** to protect against risks.



Economic Policy

According to the federal system, the design and coordination of economic and financial policy is a joint task of the federal, state and local authorities. They work together in various committees. The federal government is also advised by independent economists. Every year in January the Federal Government submits the annual economic report to the Bundestag and the Bundesrat. It describes, among other things, the economic and financial policy goals that the Federal Government is aiming for in the current year and the main features of the planned economic and financial policy. A prerequisite for the functioning of economic life in Germany is free competition, which is protected by the law against restrictions on competition. It prohibits anti-competitive behavior by companies, but also by the state.

The Secret of the German Economy

Investors World Over Want to Know the Secret To Germany's Economic Success⁴⁵

Jeffrey Hagenmeier, July 25, 2014

For a country of just **81.9 million** in **population**, Germany is one of the few countries in the world where the total population of the country is actually **declining**. Also, **individuals 65** and older comprise **20%** of the citizenry. That this nation that straddles the middle of Europe is ranked as one of the most important industrial powers in the world, leads one to question how is this possible?

Whereas **most nations have large manufacturing companies** and a compliment of small businesses there are a dearth of middle-sized companies. **This is not the case in Germany**. Mid-sized manufacturers and businesses collectively known as the **Mittelstand**. Collectively these entities provide much of the German ability to export, even in tumultuous economic times. There are **over 1,000 of these companies** in Germany today. Together, they are producing **sales** that average a **growth** rate around **12% a year**.

Individually these companies are found in **small towns** and cities and are **family owned** and managed. Many of them have been in business **for generations** and have built relationships with customers and suppliers that go back many years.

⁴⁵ <https://daytradingacademy.com/secret-to-germanys-economic-success/>

Many of these companies sell **specialized capital goods**. That is machinery and necessary components of engines and factory equipment. Some of these items that are produced are world renowned by leaders of various industries. Often, they are only familiar to the individuals that have a need for these specialized tools, precision instruments, and machinery components. These enterprises as a whole, have a great deal of concentration in the industries of **auto parts**, **chemicals**, **electrical equipment** and **machinery** in general. These smaller specialized companies seem to provide the answer for much that is wrong, with national economies in many nations of the advanced and emerging world.

1. **Spread throughout the country.** For one thing it allows a country to spread industry and thereby economic growth, throughout the nation. There is no longer the need to have a country's manufacturing base concentrated in a number of large cities. This forces mass migration within a nation and leads to depopulation and high unemployment in many of the more rural areas.
2. **Skilled labour.** Youthful unemployment and underemployment is a growing problem not just in the emerging markets, but in the advanced part of the world as well. Yet there continues to be a shortage in skilled and specialized labor. Medium sized companies in Germany deal with this issue quite effectively. The long tradition of these institutions provides continuous and ongoing economic opportunity to many local communities. **It fosters long stemming relationships between business, government and the individual.** A unique system of apprenticeship has developed in Germany as a result. Unlike other such programs elsewhere where skills are developed for later employment in the industry, the German model is often more specific. Many young students receive training and internships for specific jobs at a local company. **German universities in general, work well with researchers and human resource divisions at local firms.**
3. **Work loyalty.** These Mittelstand companies inspire a great deal of local loyalty in Germany. Many employees spend their entire working careers at the same company in their hometown. An average of less than 3% leave these companies per year. **In contrast, companies in the United States** for example, can sometimes lose ¼ to 1/3 of their staff in any given year. German workers offer flexibility on pay and hours but in return are offered **job security**. It is important to note that Germans on the whole still have among **the highest pay and benefits in the world.** **In economic downturns many employees are kept on board regardless if they are**

- truly needed. This is out of loyalty and the difficulty in replacing them once orders rebound. These employees are highly trained for specific purposes. The national statistics tell the story. Youthful unemployment (aged 16-24) in the United States was 16.2% in 2013. In the United Kingdom the rate registered 17.8%. In Sweden, the level stands at a punishing 22% and in Spain a whopping 54%.
4. **Built to last & quick delivered.** How do these German companies do business? Although the products these businesses make are not cheap, they are well-engineered and built to last. They are designed according to the specific needs of the customer and are delivered quickly. Delivery can usually be made a month sooner, than your typical Chinese rival, of a similar but lower quality product. Likewise, a contract made with these companies is totally reliable. The German Mittelstand firms have refined their factories, supply chains, and distribution methods so they are able to move more quickly, than larger and less efficient rivals. There is a higher cost for the end product, but in industry as elsewhere, time is money.
 5. **Suppliers' clusters.** Another advantage that has been achieved over time, is how the suppliers have clustered around these manufacturing companies. It enables the rapid turnaround time between when an order is placed, and delivery of the end product.
 6. **Family business.** Mittelstand companies are enterprises that employ fewer than 500 workers and earn less than 50 million Euros or \$67.36 million USD (United States Dollar). These firms employ 60% of all workers in Germany and account for 36% of all sales. They also train 83% of all apprentices and are responsible for over 50% of economic output in Germany. As a result of family ownership these smaller companies use conservative financing principles and can afford to plan for the long term. They use profits earned and make relatively small bank loans when extra funds are needed. This maintains family control. In an effort to move closer to their international customers a number of these companies will open operations overseas. The preference is always to own the company outright to maintain the family management and ownership. This helps to ensure high quality in production.

The success of these German companies is not easy to duplicate. The unique organization of the German economy permits the country to be an export juggernaut.

- ✓ The German system depends on a unique relationship between the school system and the businesses themselves.
- ✓ It also depends on the German organization of labor and capital.
- ✓ The government at all levels supports the present arrangement of the German economy.

In absolute terms Germany was the world's leading manufacturing exporter during the years 2003 to 2008, partly because of the success of the Mittelstand. Since China moved ahead in 2009 Germany has been somewhat tied with the United States for the second position. Considering the size of Germany this is absolutely amazing.

At the beginning of this year the German trade surplus in total value, was actually higher than the present world export leader China. Although it must be pointed out that these huge surpluses have become somewhat controversial in Europe and elsewhere. Germany as a nation is frugal, so the increased wealth has not necessarily benefited other nations in the European Community, as much as some foreign politicians would like.

Not being able to duplicate the German model the Chinese, Koreans, and to a lesser extent the Americans, British and Japanese have bought some of these firms. The problem with this strategy is that very few of them are available for sale. Since they are wholly owned by individual families you must find willing sellers. Also, it is hard to maintain all the attributes that made these companies so successful over time.

Although the Mittelstand are changing as well, with new managers and ideas to help these enterprises maintain their market niches in the world, they are still on the whole quite conservative and long term in their thinking. The continuing focus on more globalization will make change in these companies necessary, but it will be incremental and concise. Travelers to Germany will continue to be able to see this export model for growth, for years to come.

Ελληνικός πληθυσμός στα γερμανικά ομοσπονδιακά κρατίδια⁴⁶

Ομοσπονδιακό Κρατίδιο	2016	2017
Βόρεια Ρηνανία-Βεστφαλία	98.350	99.945
Βάδη-Βυρτεμβέργη	80.470	81.150
Βαυαρία	74.020	74.175
Έσση	34.445	35.300
Βερολίνο	11.375	21.210
Κάτω Σαξονία	18.300	18.580
Ρηνανία-Παλατινάτο	8.810	8.965
Αμβούργο	6.430	6.410
Σλέσβιχ-Χόλσταϊν	4.505	4.675
Σαξονία	2.920	3.030
Βρέμη	2.250	2.215
Σαξονία-Άνχαλτ	1.580	1.585
Σααρλάνδη	1.405	1.425
Βρανδεμβούργο	1.410	1.300
Θουριγγία	1.125	1.150
Μεκλεμβούργο - Δυτική Πομμερανία	1.075	1.140
σύνολο	348.475	362.245



⁴⁶ Πηγή: Ομοσπονδιακή Στατιστική Αρχή Destatis - Αποτελέσματα Καταγραφής Αλλοδαπού Πληθυσμού στη Γερμανία (31.12.2015). Επεξεργασία Γραφείου ΟΕΥ Πρεσβείας της Ελλάδος στο Βερολίνο.

Germany is highly industrialised, diverse and stable, offering long-term potential for Greek businesses. According to UK Trade Analysis, “Germany’s market is similar to the UK’s, so if your product or service is successful here it’s likely you’ll be successful there.”

Strong trade partnership

Germany is Greece second largest export market and trading partner.

UK Trade Analysis

Digital industry and economy

There is demand in areas of big data, artificial intelligence, cyber security and the internet of things.

Strong framework for investment

Germany offers competitive tax regulations, investment incentives and a secure, highly developed political and economic framework. This is supported by excellent infrastructure, a highly qualified workforce and a legal system that protects property and individual rights.

Opportunities for exporters (UK Trade Analysis)

<p>1. Technology</p> <p>The German economy is characterised by its small and medium sized enterprises (SMEs), which offer many opportunities for information technology and expertise.</p>	<p>Investment incentives</p> <p>Germany offers investment incentives, ranging from cash incentives for the reimbursement of direct investment costs to incentives for labour and research and development.</p>
<p>Drive to improve efficiency</p> <p>German manufacturing companies are keen to make their factories more efficient. There are opportunities for foreign companies specialising in data and technology to help improve the output of German plants.</p>	<p>SME sector</p> <p>Germany has a very high performing SME sector, called the ‘Mittelstand’. These companies are world leaders in their fields but often need support with the challenges of digitalisation.</p>

<p>2. Automotive</p> <p>Germany is one of Europe's leading automotive manufacturers and exported \$257.3 billion worth of vehicles in 2017. The sector's importance to German manufacturing means that disruption in the industry represents nothing less than a national challenge.</p>	<p>Investment in future mobility</p> <p>German automotive companies are investing heavily in 'future mobility', meeting the transport needs of the future. Volkswagen is investing €30 billion until 2023 with the aim of transforming the business from a manufacturer to a future mobility service provider. Other car makers are doing the same.</p>
<p>Demand for skills</p> <p>The biggest challenge German automotive companies are facing is the need for new software and engineering talent. Automotive companies are also more open than ever to engaging in partnerships, rather than direct procurement.</p>	
<p>3. Health & Life Sciences</p> <p>Germany is at the forefront of healthcare innovation. A sophisticated and demanding market, the opportunity for companies providing innovative products and services is substantial.</p>	<p>Market size</p> <p>Germany offers one of Europe's largest markets for healthcare and life sciences products, with health expenditure accounting for 11% of GDP in 2017 (German Federal Statistics Office, 2019). High market demand and Germany's strategic location make it a preferred choice for many international healthcare and life sciences companies preparing to expand.</p>
<p>Pharmaceuticals</p> <p>Germany presents significant opportunities in high quality pharmaceutical research, production and distribution. The country can offer unique benefits to Greek companies in the pharmaceuticals sector, including direct access to internationally renowned scientists, outstanding research units, and major international markets.</p>	<p>Health technology</p> <p>An increasing demand for healthcare services in Germany, combined with widespread digitisation and growing awareness of the importance of health and fitness, are paving the way for digital solutions in healthcare. Germany is also a world leader in medical technology and biotechnology, offering considerable opportunities for Greek companies.</p>
<p>4. Food & Drink</p> <p>There are significant growth opportunities for Greek products.</p>	<p>Growth in the online market</p> <p>The German food and drink industry is highly competitive, but until now has also been relatively conservative in its operating models. The introduction of new technology and digitalisation has helped to change this and resulted in the number of imports from Greece.</p>
<p>Increasing demand for foreign goods</p> <p>The German public is becoming more open to new tastes and flavours. Food and drink imports from Greece remain concentrated at the medium to high end of the market, but interest is growing steadily, enabling the range of products to increase.</p>	<p>Opportunities for specialist sectors</p> <p>Specialist sectors such as vegan foods are becoming increasingly popular in Germany.</p>

Εμπόριο⁴⁷

	ΕΞΑΓΩΓΕΣ	2019	2017	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	2019	2018	2017
1	Ιταλία	3.659	3.080	Γερμανία	6.139	5.823	5.278
2	Γερμανία	2.290	2.056	Ιταλία	4.773	4.526	4.091

ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ γερμανικών προϊόντων

Η Γερμανία είναι η 1^η χώρα προέλευσης των ελληνικών εισαγωγών.

Η Ελλάδα βρίσκεται στην 38^η θέση των γερμανικών εξαγωγών.

Προϊόντα, κυρίως εντάσεως κεφαλαίου και υψηλής προστιθέμενης αξίας

- επιβατικά αυτοκίνητα
- μηχανολογικός εξοπλισμός
- φάρμακα
- πλαστικές ύλες
- γαλακτοκομικά
- ιατρικά μηχανήματα και όργανα
- κρέατα και αλλαντικά
- καλλυντικά
- χημικά

Σχολιάστε τα ανωτέρω. Υπάρχει ελληνική παραγωγή αυτών των προϊόντων;

⁴⁷ Γραφεία ΟΕΥ στη Γερμανία. Ετήσια Έκθεση και Οδηγός Επιχειρείν.

Ελληνικές εξαγωγές (2018)				
Α: αξία σε € εκατ., Β: θέση, Γ: θέση ελληνικών εξαγωγών σε άλλες χώρες				
	Προϊόντα	Α	Β	Γ
1	ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ	€234	2	ΙΤΑΛΙΑ
2	ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΑ	€218	2	ΓΑΛΛΙΑ
3	ΗΛΕΚΤΡΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ & ΜΗΧΑΝΕΣ (από 47 κωδικούς, κυριότερο: ΚΑΛΩΔΙΑ)	€160 €52	1	ΚΥΠΡΟΣ
4	ΟΡΥΚΤΑ, δηλαδή ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΗ (κυριότερο: καύσιμα αεροπλάνων,	€108 €90	5	ΙΣΠΑΝΙΑ ΒΡΕΤΑΝΙΑ ΤΟΥΡΚΙΑ ΙΤΑΛΙΑ
5	ΕΝΔΥΜΑΤΑ Η μεγαλύτερη μείωση από το 2010 (€158)	€83	1	
6	ΠΛΑΣΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ	€82	5	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ ΤΟΥΡΚΙΑ ΡΟΥΜΑΝΙΑ ΙΤΑΛΙΑ
7	ΧΑΛΚΟΣ	€53	6	ΙΤΑΛΙΑ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ ΒΡΕΤΑΝΙΑ ΡΟΥΜΑΝΙΑ ΓΑΛΛΙΑ
8	ΣΙΔΗΡΟΣ	€53	2	ΗΠΑ
9	ΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΝΟΗΣΕΙΣ-ΛΕΒΗΤΕΣ (συσκευές κλιματισμού, εκτύπωσης, ανελκυστήρες, κινητήρες πλοίων, μέρη κρουνοποιίας, ψυκτικές συσκευές, έπιπλα, θερμαντήρες, μηχανές πλανίσματος, Η/Υ, φίλτρα αέρα & νερού, μηχανές συγκομιδής & αλωνισμού, συσκευές ψεκασμού) ΟΧΙ με λιανικό εμπόριο, αλλά κατόπιν παραγγελίας ή ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΙΑΣ = αποσπασματικός χαρακτήρας	€50		
10	ΧΗΜΙΚΑ (κυριότερο, 77.4%: ενεργός άνθρακας για τα φίλτρα τσιγάρων)	€30	1	
11	ΕΠΙΠΛΑ	€25	2	ΚΥΠΡΟΣ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ ΡΟΥΜΑΝΙΑ ΙΤΑΛΙΑ ΓΑΛΛΙΑ
12	ΒΑΜΒΑΚΙ (Μετά το 2010, υποχώρηση)	€20	6	ΤΟΥΡΚΙΑ ΑΙΓΥΠΤΟΣ ΚΙΝΑ ΙΝΔΟΝΗΣΙΑ ΠΑΚΙΣΤΑΝ ΜΠΑΚΛΑΝΤΕΣ
13	ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ	€19	3	
14	ΟΡΓΑΝΑ, ΣΥΣΚΕΥΕΣ ΟΠΤΙΚΗΣ, ΜΕΤΡΗΣΗΣ, ΙΑΤΡΟΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΗΣ (κυριότερο: μετρητές αερίων)	€16	4	ΜΕΞΙΚΟ ΟΛΛΑΝΔΙΑ ΚΥΠΡΟΣ

Ελληνικές εξαγωγές (2018)				
Α: αξία σε € εκατ., Β: θέση, Γ: θέση ελληνικών εξαγωγών σε άλλες χώρες				
	Προϊόντα	Α	Β	Γ
15	ΑΓΡΟΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ – ΤΡΟΦΙΜΑ – ΠΟΤΑ – ΚΑΠΝΟΣ	€800	2	ΙΤΑΛΙΑ
	ΓΑΛΑΚΤΟΜΙΚΑ	€159	1	
	τυριά, κυρίως φέτα	€143	1	
	γιαούρτι	€8	3	ΙΤΑΛΙΑ ΒΡΕΤΑΝΙΑ
	ΜΕΛΙ	€4.6		
	ΠΟΤΑ			
	ΛΑΧΑΝΙΚΑ & ΦΡΟΥΤΑ	€154	2	ΗΠΑ
	ελιές	€43		
	κομπόστες φρούτων	€52		
	τουρσί	€30		
	χυμοί φρούτων	€3.4		
	διατηρημένη τομάτα (παρουσιάζει σημαντική μείωση, 40%)	€2.8		
	μαρμελάδες (μείωση)	€1.8		
	νωπά φρούτα	€143	1	
	αλκοολούχα ποτά	€72	1	
	- κρασια	€31		
	- ούζο	€21		
	- τσίπουρο	€30		
	ελαιόλαδο (μείωση από το 2017: €58)	€55	1	
	παρασκευάσματα με βάση δημητριακά	€52	6	
	- ζύμη αρτοποιίας	€29		
	νωπά λαχανικά (μείωση 30% προς όφελος σπαράγγια...€17.2 πιπεριές.....€9.1 κάπαρη.....€2.8 αγγούρια.....€5.5 (μείωση από το 2010: €20.2)	€46	1	
	παρασκευάσματα διατροφής	€37		
	ιχθυρά τσιπούρα...€12.5 μαλάκια....€8.8 λαβράκι....€4.1 (υποχώρηση από 2017: €4.8)	€31	6	ΙΤΑΛΙΑ ΙΣΠΑΝΙΑ ΟΛΛΑΝΔΙΑ ΓΑΛΛΙΑ ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ
	ζαχαρώδη (καραμέλες, κουφέτα)	€16		

Συμπεράσματα

ΕΝΤΑΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ = ΧΑΜΗΛΗ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ

Οι ελληνικές εξαγωγές είναι εντάσεως εργασίας και χαμηλής προστιθέμενης αξίας. Συνεπώς, αντιμετωπίζουν ισχυρό ανταγωνισμό από αντίστοιχα προϊόντα χωρών χαμηλού κόστους εργασίας (βλ Ανατολική Ευρώπη, ΤΟΥΡΚΙΑ, ΚΙΝΑ, κλπ).

ΥΨΗΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΤΑΝΩΛΩΣΗΣ

ΧΑΜΗΛΗ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ

Το μερίδιο των ελληνικών προϊόντων στη γερμανική αγορά δεν αντιστοιχεί στην τουριστική κίνηση από τη Γερμανία. Συνεπώς, τα ελληνικά προϊόντα υπολείπονται σε αναγνωρισιμότητα.

ΕΞΑΓΟΡΕΣ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

Μεγάλο μέρος της υποχώρησης των ελληνικών εξαγωγών τροφίμων στη Γερμανία, κυρίως του κλάδου τροφίμων & ποτών, αποδίδεται και στις μεγάλες εξαγορές και συγχωνεύσεις, με την επέκταση των μεγάλων super markets. Εκτοπισμός του χονδρικού εμπορίου στον εφοδιασμό των αγορών.

ΚΟΣΤΟΣ ΟΔΙΚΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

Από τη δεκαετία του 1990, με τη μεταστροφή της δια θαλάσσης μεταφορών προς τις οδικές μεταφορές, επιβαρύνεται το μεταφορικό κόστος, προς όφελος, όμως, των γειτονικών, της Γερμανίας, χωρών της Ανατολικής Ευρώπης.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΜΟΓΕΝΕΙΑ = ΘΕΤΙΚΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ

Επενδύσεις

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ στη ΓΕΡΜΑΝΙΑ

ΓΕΡΜΑΝΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ στην ΕΛΛΑΔΑ

Γερμανικές επενδύσεις στην Ελλάδα: €3,5 δισ.

Το 22% του συνόλου των FDI στην Ελλάδα είναι γερμανικές.

125 γερμανικές επιχειρήσεις, με 29.000 εργαζόμενους και ετήσιο τζίρο €7,7 δισ.

Ενδεικτική αναφορά:

FRAPORT

11 Απριλίου 2017

Παραχώρηση δεκαεπτά (17) περιφερειακών αεροδρομίων, με συμμετοχή της FRAPORT 73.4% και του ΟΜΙΛΟΥ ΚΟΠΕΛΟΥΖΟΥ 26.6%, με καταβολή εφάπαξ €1,234 δισ, εγγυημένο ετήσιο μίσθωμα €22,9 εκατ., κυμαινόμενη μεταβλητή αμοιβή: 28.6% των λειτουργικών κερδών, και επενδύσεις €400 εκατ.

DEUTSCHE TELEKOM (εξαγορά του ΟΤΕ)

DEUTSCHE TELEKOM is one of the world's leading integrated telecommunications companies, with some 184 million mobile customers, 27,5 million fixed-network lines, and 21 million broadband lines. DEUTSCHE TELEKOM provides fixed network/broadband, mobile communications, Internet, and IPTV products and services for consumers, and information and communication technology (ICT) solutions for business and corporate customers. The company is present in more than 50 countries. With a staff of some 211,000 employees throughout the world, we generated revenue of €80.5 billion in the 2019 financial year, about 66 percent of it outside Germany.

DEUTSCHE TELEKOM is represented in the Greek market by the OTE Group, Greece's largest telecommunications provider. Together with its subsidiaries located in three countries (Greece, Romania, Albania), OTE constitutes one of the leading telecommunications companies in South-Eastern Europe. Under the standard COSMOTE brand, the OTE Group offers an exhaustive range of telecommunications services.

BOEHRINGER INGELHEIM

Ο όμιλος εταιρειών Boehringer Ingelheim συγκαταλέγεται ανάμεσα στις 20 κορυφαίες φαρμακευτικές εταιρείες παγκοσμίως. Με έδρα στο Ingelheim της Γερμανίας, η Boehringer Ingelheim δραστηριοποιείται παγκοσμίως με 145 συνδεδεμένες εταιρείες και περίπου 47.500 υπαλλήλους συνολικά. Η οικογενειακή επιχείρηση που ιδρύθηκε το 1885 επικεντρώνεται στην έρευνα, ανάπτυξη, παρασκευή και προώθηση νέων φαρμάκων υψηλής θεραπευτικής αξίας για ανθρώπινη και κτηνιατρική χρήση.

Δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 1966. Έχει ήδη συμπληρώνει 40 χρόνια από την έναρξη λειτουργίας της βιομηχανικής μονάδας παραγωγής στο Κορωπί της Αττικής, η οποία έθεσε νέα δεδομένα στο βιομηχανικό τομέα της χώρας. Σήμερα εξακολουθεί να διατηρεί δική της βιομηχανική μονάδα παραγωγής καινοτόμων φαρμάκων στην Ελλάδα τροφοδοτώντας όχι μόνο την ελληνική αγορά αλλά και τις αγορές πλέον των 65 χωρών. Η εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας είναι ιδιαίτερης σημασίας όχι μόνο για την ίδια, αλλά και για ολόκληρη τη χώρα, καθώς αντιπροσωπεύει περίπου το 1% των συνολικών εξαγωγών της Ελλάδας.

BAYER

Η Bayer είναι μια εταιρεία Καινοτομίας με ιστορία για περισσότερο από 150 χρόνια με κύριους άξονες εξειδίκευσης την υγεία και τη γεωργία. Έχει αναπτύξει νέες δραστικές ουσίες, που χρησιμοποιούνται σε καινοτόμα προϊόντα και λύσεις για τη βελτίωση της υγείας των ανθρώπων, των ζώων και των φυτών. Η Έρευνα και Ανάπτυξη του Ομίλου βασίζεται στη βαθιά κατανόηση των βιοχημικών διεργασιών που κατέχουμε για όλους τους ζώντες οργανισμούς.

Η Bayer επικεντρώνεται αποκλειστικά στις Βιοεπιστήμες, μέσα από τους τρεις Τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρίας, οι οποίοι είναι:

Τομέας Φαρμάκων (Pharmaceuticals)

Τομέας Υγείας των Καταναλωτών (Consumer Health) και

Τομέας Επιστήμης Γεωργίας (Crop Science)

Και οι τρεις επιχειρηματικοί τομείς κατέχουν ηγετικές θέσεις σε αγορές που αναπτύσσονται μέσα από την Καινοτομία. Και οι τρεις σε συνδυασμό συνθέτουν ένα ισχυρό, ελκυστικό και ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο που είναι πιο ανθεκτικό στις διακυμάνσεις της Οικονομίας και σε ενδεχόμενους κινδύνους. Και όλοι οι τομείς βρίσκονται κάτω από την ομπρέλα του ισχυρού ονόματος της Bayer.

Η Bayer Hellas ABEE δραστηριοποιείται στην Ελλάδα για περισσότερο από 60 χρόνια, κυρίως μέσω της πώλησης, διάθεσης και προώθησης των προϊόντων της Bayer AG και στους τρεις τομείς δραστηριοποίησης. Πριν από την ίδρυση της θυγατρικής εταιρείας στη χώρα, τα προϊόντα της Bayer διαθέτονταν από διάφορες τοπικές επιχειρήσεις.

Η Bayer Ελλάς δραστηριοποιείται και στους τρεις επιχειρησιακούς τομείς της μητρικής εταιρείας, δηλαδή τον Τομέα Φαρμάκων (Pharmaceuticals), τον Τομέα Υγείας των Καταναλωτών (Consumer Health) και τον Τομέα Επιστήμης Γεωργίας (Crop Science), ο οποίος συμπεριλαμβάνει και το Τμήμα Κτηνιατρικών. Τα εμπορικά τμήματα υποστηρίζονται από τα τμήματα των Κεντρικών Υπηρεσιών.

1. ΦΑΡΜΑΚΑ: περιλαμβάνει τα συνταγογραφούμενα προϊόντα και συγκεκριμένα στις θεραπευτικές κατηγορίες της καρδιολογίας, της γυναικολογίας της ογκολογίας, της αιματολογίας και της οφθαλμολογίας. Στον τομέα αυτό, περιλαμβάνεται επίσης το τμήμα Ακτινολογίας (Radiology) που εμπορεύεται διαγνωστικό εξοπλισμό για απεικονιστικές εξετάσεις με σκιαγραφικά, μαζί με τα απαραίτητα μέσα σκιαγραφικής αντίθεσης.
2. ΥΓΕΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ: ασχολείται κυρίως με μη συνταγογραφούμενα προϊόντα στην δερματολογία, με συμπληρώματα διατροφής, αναλγητικά, αντιόξινα, με προϊόντα για την αντιμετώπιση αλλεργικών αντιδράσεων, αλλά και του κρυολογήματος και της γρίπη, με προϊόντα για την φροντίδα των ποδιών, αλλά και με αντηλιακά. Τα προϊόντα αυτά περιλαμβάνουν πολύ γνωστά παγκοσμίως ονόματα, όπως το Claritin™, η Ασπιρίνη, τα προϊόντα Bepanthol™, το Canesten™, και τα αντηλιακά Coppertone™.
3. ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΓΕΩΡΓΙΑΣ (Crop Science): δραστηριοποιείται στο χώρο της φυτοπροστασίας, των σπόρων και των μη γεωργικών μεθόδων ελέγχου των παρασίτων. Ο Τομέας διακρίνεται σε δύο επιχειρησιακές μονάδες: τη μονάδα Φυτοπροστασίας και Σπόρων και τη μονάδα Επιστήμης του Περιβάλλοντος. Η μονάδα Φυτοπροστασίας και Σπόρων διαθέτει ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο σπόρων υψηλής αξίας, μαζί με καινοτόμα χημικά και βιολογικά προϊόντα για την προστασία των φυτών, ενώ ταυτόχρονα παρέχει καινοτόμες υπηρεσίες στους πελάτες της, για να υποστηρίξει τη σύγχρονη, βιώσιμη γεωργία. Η μονάδα Επιστήμης του Περιβάλλοντος επικεντρώνεται σε μη γεωργικές εφαρμογές, με ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών ελέγχου των παρασίτων, με εφαρμογές από το σπίτι και τον κήπο μέχρι τη δασοκομία.

Το τμήμα Κτηνιατρικών της εταιρίας μας (Animal Health) κατατάσσεται μεταξύ των κορυφαίων και πρωτοπόρων εταιριών, διεθνώς, στον τομέα της υγείας των ζώων. Αναπτύσσει και εμπορεύεται προϊόντα και λύσεις για την πρόληψη και αντιμετώπιση ασθενειών σε ζώα συντροφιάς και σε παραγωγικά ζώα. Στη χώρα μας, τα κτηνιατρικά προϊόντα της Bayer αντιπροσωπεύονται και διανέμονται από την εταιρία ΧΕΛΛΑΦΑΡΜ Α.Ε.

SIEMENS

Η Siemens A.E. είναι μέλος του Ομίλου εταιρειών Siemens, με παρουσία 120 ετών στην Ελλάδα, και ουσιαστική συμβολή στη βιομηχανική και τεχνολογική ανάπτυξη της χώρας. Η εταιρεία εστιάζει στους τομείς της ηλεκτροδότησης, των αυτοματισμών και της ψηφιοποίησης, προσφέροντας λύσεις, προϊόντα και υπηρεσίες που αποτελούν συνώνυμο της μηχανολογικής υπεροχής, της καινοτομίας και της ποιότητας.

Πληροφορική και Τηλεπικοινωνίες

Communications (Com) τώρα Nokia Siemens Networks

Siemens Business Services GmbH & Co. OHG (SBS)

Fujitsu - Siemens (υπολογιστές)

Αυτοματισμοί και Έλεγχος

Siemens Automation and Drives (A&D)

Siemens Industrial Solutions and Services (I&S)

Siemens Building Technologies (SBT) (Τμήμα της Siemens Ελβετίας)

Ενέργεια

Siemens Power Generation (PG)

Siemens Power Transmission and Distribution (PTD)

Μεταφορές

Siemens Transportation Systems (TS)

Siemens VDO Automotive (SV) πουλήθηκε στην Continental

Ιατρικά

Siemens Medical Solutions (Med)

Φωτισμός

Osram GmbH

Ελληνογερμανικό Οικονομικό Forum

Βερολίνο, 9 Μαρτίου 2020

Πηγή: Ελληνογερμανικό Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο

<https://griechenland.ahk.de/gr/nea/news-details/berolino-ellinogermaniko-oikonomiko-foroym-orama-kai-eykairies-ependyseon>

Την πρόθεση της Γερμανίας να αξιοποιήσει τη θετική συγκυρία που χαρακτηρίζει την ελληνική οικονομία, με στόχο την τόνωση των γερμανικών επενδύσεων στη χώρα, εξέφρασε ο Ομοσπονδιακός Υπουργός Οικονομίας και Ενέργειας, Peter Altmaier, μιλώντας στο πλαίσιο του «Ελληνογερμανικού Οικονομικού Φόρουμ -Οραμα και ευκαιρίες επενδύσεων», που πραγματοποιήθηκε στις 9 Μαρτίου 2020, στο Βερολίνο, με ευθύνη υλοποίησης του Ελληνογερμανικού Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου, σε συνεργασία με την Κεντρική Ένωση Εμπορικών και Βιομηχανικών Επιμελητηρίων Γερμανίας (DIHK e.V.) και με την υποστήριξη του Συνδέσμου Γερμανών Βιομηχάνων (BDI e.V.).

Ο Έλληνας Υπουργός Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Άδωνις Γεωργιάδης τόνισε ότι: «η Ελλάδα προσφέρεται για επενδύσεις σε τομείς, όπως η φαρμακοβιομηχανία, η διαστημική τεχνολογία όπου η χώρα διαθέτει ανθρώπινο δυναμικό υψηλής κατάρτισης, η τεχνητή νοημοσύνη, οι νέες τεχνολογίες, η διαχείριση απορριμμάτων, ο τουρισμός και η αγροτική οικονομία».

Στην ομιλία του, ο Γερμανός Υπουργός σημείωσε ότι η ελληνική οικονομία βιώνει ένα νέο κύκλο οικονομικής ανάκαμψης. «Ως χώρα επιθυμούμε να έχουμε ενεργό επενδυτικό ρόλο και το βασικότερο όλων είναι να συνεννοηθούμε για τις απαραίτητες μεταρρυθμίσεις. Οι γερμανικές επιχειρήσεις παραμένουν στην Ελλάδα από τους πιο σημαντικούς επενδυτές», σημείωσε ο Γερμανός Υπουργός, για να προσθέσει ότι: «Δεν θα επιτρέψουμε σε τρεις χώρες να πάρουν το μεγαλύτερο μερίδιο των επενδύσεων στην Ελλάδα». Σε αυτό το σημείο αναφέρθηκε δε, στο Μνημόνιο Κατανόησης και Συνεργασίας, που υπέγραψαν σήμερα στο πλαίσιο του Φόρουμ η ΔΕΗ με τη γερμανική RWE, στον τομέα της ενέργειας, τονίζοντας ότι η Γερμανία θα επιδιώξει να υπάρξουν ανάλογες επενδύσεις σε όλους τους βασικούς τομείς της οικονομίας. «Οι δύο κυβερνήσεις έχουμε χρέος να στηρίξουμε τις επιχειρήσεις», ανέφερε ο κ. Altmaier.

Κατά τον κ. Altmaier, δύο αγορές που θα μπορούσαν να συνεργαστούν επενδυτικά Ελλάδα και Γερμανία είναι η **οινοπαραγωγή**, αξιοποιώντας τις καλές κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν στην Ελλάδα, όπως και η **ηλεκτροκίνηση**.

«Έως το 2030, ένας μεγάλος αριθμός αυτοκινήτων στην Ευρώπη θα είναι ηλεκτρικά και θα θέλαμε οι μπαταρίες που θα χρειαστούν να παράγονται στην Ελλάδα, ώστε να μην παραδώσουμε ένα μέρος της προστιθέμενης αξίας στην Ασία», διευκρίνισε ο κ. Altmaier.

Νέες επενδυτικές συμφωνίες

Από την πλευρά του, ο κ. Γεωργιάδης, μιλώντας για την προοπτική των ελληνογερμανικών επενδυτικών σχέσεων, έφερε κι αυτός ως παράδειγμα της διμερούς συνεργασίας, την υπογραφή σήμερα, στο πλαίσιο του Φόρουμ, Μνημονίου Κατανόησης και Συνεργασίας μεταξύ της ΔΕΗ και της RWE, με στόχο την ανταλλαγή τεχνογνωσίας απολιγνιτοποίησης, αλλά και την ανάπτυξη έργων Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) στην Ελλάδα καθώς, όπως σημείωσε, «η Ελλάδα περνά στην πρώτη ταχύτητα απολιγνιτοποίησης στην ΕΕ».

Επιπρόσθετα, ανακοίνωσε ότι «σήμερα, εκδόθηκαν οι άδειες για την παραγωγή ηλιακής ενέργειας και την αποθήκευσή της σε μπαταρίες, επί ελληνικού εδάφους», ενώ προανήγγειλε ότι «εντός του Μαρτίου η κυβέρνηση θα νομοθετήσει την επιτάχυνση των διαδικασιών αδειοδότησης ενεργειακών επενδύσεων, ώστε το διάστημα που απαιτείται να περιοριστεί κάτω από τους έξι μήνες».

Η Ελλάδα παρέμεινε στο ευρώ και, σήμερα, μεγάλες γερμανικές εταιρείες έχουν εμπιστευθεί την ελληνική οικονομία επενδύοντας σε αυτή, όπως η DT στον ΟΤΕ, η FRAPORT σε 14 περιφερειακά αεροδρόμια, αλλά και η KfW που χρηματοδότησε με 100 εκατ. τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις», είπε χαρακτηριστικά.

Ο Dr. Martin Wansleben, CEO DIHK, ανοίγοντας τις εργασίες του Φόρουμ, σημείωσε ότι η γερμανική οικονομία εκτιμά ιδιαίτερα τις θυσίες, με τις οποίες η Ελλάδα πραγματοποίησε τα τελευταία χρόνια μια σειρά ιδιαιτέρως σημαντικών μεταρρυθμίσεων. «Αποκτούμε μεγάλο σεβασμό για τα όσα έγιναν στην Ελλάδα, με την οποία θεωρούμε ότι η Γερμανία έχει κοινή πορεία», ανέφερε ο Dr. Wansleben, υπογραμμίζοντας ότι οι πολιτικοί και των δύο χωρών υποστηρίζουν την αγορά κι εμείς οφείλουμε να φροντίσουμε για την τόνωση των ελληνογερμανικών οικονομικών σχέσεων.

Από την πλευρά του ο κ. Κωνσταντίνος Μαραγκός, Πρόεδρος του Ελληνογερμανικού Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου, στάθηκε στις σημαντικές υπεραξίες που κρύβει η Ελλάδα, τονίζοντας ότι: «Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται 162 συνδεδεμένες γερμανικές επιχειρήσεις, με ετήσιο τζίρο 8,3

δισ. ευρώ και 29.000 άμεσα και έμμεσα απασχολούμενους, ενώ οι καθαρές άμεσες επενδύσεις την περίοδο της κρίσης 2008 – 2018 ανήλθαν σε 6 δισ. ευρώ. Η χώρα κρύβει σημαντικές υπεραξίες. Η γεωπολιτική της θέση σε συνδυασμό με τη πολιτική και οικονομική σταθερότητα και τη βούληση της κυβέρνησης να συνεχίσει τις ήδη υφιστάμενες μεταρρυθμίσεις, αναδεικνύουν την χώρα ως ένα πρόσφορο επενδυτικό προορισμό».

Γιάννης Τσακίρης, Υφυπουργός Ανάπτυξης και Επενδύσεων, αρμόδιος για το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων και το ΕΣΠΑ «φέτος, θα λάβουμε μια σειρά από μέτρα μέσω της **Ελληνικής Αναπτυξιακής Τράπεζας**, παρέχοντας στην αγορά εγγυήσεις για σχεδιαζόμενες επενδύσεις, όπως και για το εμπόριο. Επίσης, σχεδιάζουμε να στηρίξουμε επενδύσεις και στο πεδίο της Ενέργειας και το Κλίμα, με κεφάλαια συνολικής αξίας €400 εκατ. για την παραγωγή και την αποθήκευση ενέργειας, ενώ εκτιμούμε ότι τα ενεργειακά projects θα απορροφήσουν και ιδιωτικές επενδύσεις αξίας 600 εκατ. ευρώ. Η κυβέρνηση δίνει προτεραιότητα στους τομείς που οδηγούν την ελληνική οικονομία. Ενδιαφερόμαστε ιδιαίτερα για την Ενέργεια και την Κλιματική Αλλαγή, είμαστε ωστόσο προσεκτικοί σε ανάλογες χρηματοδοτήσεις, ώστε μέσα από κάθε σχετική επένδυση να διασφαλίζεται ο στόχος για το κλίμα.»

Χρίστος Δήμας, Υφυπουργός Ανάπτυξης και Επενδύσεων, αρμόδιος για την Έρευνα και την Τεχνολογία: «στο πεδίο της τεχνολογίας και της έρευνας η κυβέρνηση δρομολογεί **τρεις δράσεις**. Η πρώτη αφορά στην **«Πολιτεία της καινοτομίας»**, η οποία θα συζητηθεί τις επόμενες ημέρες από τη Διυπουργική Επιτροπή για ΣΔΙΤ (Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα) και θα δώσει τη δυνατότητα ανάπτυξης συνεργειών μεταξύ εταιρειών που επενδύουν στο R&D, startups και σχημάτων τύπου spin-off. Η δεύτερη έχει να κάνει με την **πλατφόρμα νεοφυών επιχειρήσεων**, μέσω της οποίας θα διαμορφωθούν οι πολιτικές υπέρ των startups και η τρίτη προβλέπει τη **θέσπιση μέτρων στήριξης όσων εταιρειών επενδύουν στην έρευνα και την τεχνολογία**. Πρόθεση της κυβέρνησης είναι να υπερτριπλασιάσει τα κίνητρα για δαπάνες στο R&D.

Αλεξάνδρα Σδούκου Γενική Γραμματέας Ενέργειας και Φυσικών Πόρων του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας: «έχουμε ένα φιλόδοξο σχέδιο για την ενεργειακή απόδοση, το οποίο επεξεργαζόμαστε με μεθοδικότητα. Η υλοποίησή του θα απορροφήσει σημαντικά κεφάλαια, προερχόμενα τόσο από ευρωπαϊκά προγράμματα, όσο και από τον ιδιωτικό τομέα. Η υλοποίηση των σχετικών δράσεων

προϋποθέτει εργαλεία χρηματοδότησης, όπως εξάλλου εξειδικευμένη τεχνογνωσία στο βαθμό που οι δρομολογούμενες επενδύσεις βασίζονται στη χρήση νέων τεχνολογιών. Πρόκειται για τεχνογνωσία, την οποία μπορεί να μας παράσχει η Γερμανία, λόγω της μεγάλης εμπειρίας της και των επενδύσεων υψηλού κόστους που έχει υλοποιήσει στον ενεργειακό τομέα».

Dieter Straub, Head of Corporate & Banks Unit Investments Team for Greece, European Investment Bank: «η Ελλάδα προσφέρεται για την εφαρμογή projects, τα οποία να βασίζονται στις νέες τεχνολογίες, όπως και για γενικότερα για την υλοποίηση ενεργειακών επενδύσεων. Η European Investment Bank αναζητεί τη χρηματοδότηση ανάλογων επενδυτικών δράσεων και θεωρεί ότι παραδείγματα όπως η Τήλος, η οποία εξασφάλισε την ενεργειακή της αυτονομία, θα πρέπει να έχουν συνέχεια. Για την Ελλάδα οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και η αποθήκευση ενέργειας κρύβουν σημαντικές επενδυτικές ευκαιρίες.

Dr. Lutz-Christian Funke, Secretary General of KfW Banking Group: «η KfW στηρίζει ελληνογερμανικά joint ventures, ιδιαίτερα σε όσα εξ αυτών η γερμανική συμμετοχή είναι τουλάχιστον 50%. Τα επενδυτικά αυτά σχήματα, θα μπορούν να απευθυνθούν στην KfW για τη χρηματοδότησή τους, όπως και να στηριχθούν από το γερμανικό τραπεζικό σύστημα. Επίσης, το πρόγραμμα χρηματοδότησης της KfW περιλαμβάνει και startups, κυρίως όσα είναι εστιασμένα σε ενεργειακές επενδύσεις, όπως η παραγωγή ενέργειας, οι έξυπνες πόλεις κι η ηλιακή ενέργεια. Στην αγορά ενέργειας πρέπει να εμπλακούν πολλές χώρες με σκοπό τις μεταξύ τους εισαγωγές και εξαγωγές κι η Ελλάδα μπορεί να διαδραματίσει ενεργό ρόλο στο πεδίο αυτό.

Τη διεξαγωγή του Forum αποφάσισαν ο Έλληνας Πρωθυπουργός, Κυριάκος Μητσοτάκης, και η Γερμανίδα Καγκελάριας, Άγκελα Μέρκελ, στο πλαίσιο επίσημης επίσκεψης του κ. Κ. Μητσοτάκη, το καλοκαίρι του 2019, στο Βερολίνο, ενώ η διοργάνωση υποστηρίζεται από τις κυβερνήσεις και των δύο χωρών, τελώντας υπό την εποπτεία του Υπουργού Ανάπτυξης και Επενδύσεων της Ελλάδας, Άδωνι Γεωργιάδη και του Ομοσπονδιακού Υπουργού Οικονομίας και Ενέργειας της Γερμανίας, Peter Altmaier.

Προοπτικές και προτάσεις⁴⁸

Παράγοντες

Οι ελληνικές επιχειρήσεις με εξαγωγικό προσανατολισμό ενδιαφέρονται έντονα για τη γερμανική αγορά, λόγω:

- του μεγέθους της,
- του υψηλού διαθέσιμου εισοδήματος και της καταναλωτικής δαπάνης,
- και της ισχυρής ελληνικής ομογενειακής παρουσίας.

Τρόφιμα & Ποτά

Προοπτικές για διεύρυνση μεριδίων προσφέρει ο κλάδος τροφίμων συμπεριλαμβανομένων νωπών και μεταποιημένων αγροτικών προϊόντων και αλκοολούχων ποτών. Επί μέρους κατηγορίες, όπως:

- φέτα,
- ορισμένα νωπά,
- οπωροκηπευτικά (αποξηραμένα ή παρασκευασμένα),
- ελαιόλαδο και ελιές,
- ιχθυηρά,
- κατεψυγμένες ζύμες,
- και ούζο,

καταγράφουν ικανοποιητικές εξαγωγικές επιδόσεις, λόγω αυξημένων πωλήσεων στις μεγάλες αλυσίδες διανομής.

Δυναμικότητα παρουσιάζουν τα προϊόντα βιολογικής καλλιέργειας, τα προϊόντα ΠΟΠ/ΠΓΕ (ιδιαίτερος διάφορα είδη τυριών) και υψηλής ποιότητας προϊόντα, που διατίθενται σε καταστήματα *delicatessen* (τσάι, βότανα, κρόκος, μαστίχα, μέλι, συμπυκνωμένοι χυμοί, κλπ.), η κατανάλωση των οποίων αυξάνεται, όπως αποδεικνύεται και από τον πολλαπλασιασμό αλυσίδων με βιολογικά προϊόντα, καταστημάτων *Delikatessen* και εστιατορίων με εθνικές κουζίνες.

Όσον αφορά οίνους-μπύρες και οينوπνευματώδη ποτά, τα περιθώρια αύξησης μεριδίων αγοράς στην Γερμανία παρουσιάζονται σημαντικά, διότι πέραν της γνωστής ποιότητας των ελληνικών προϊόντων, διαφαίνονται προοπτικές συνδεόμενες με το υψηλό βιοτικό επίπεδο των Γερμανών, την αύξηση του τουριστικού ρεύματος από τη

⁴⁸ Γραφείο ΟΕΥ στη Γερμανία (2019). *Ετήσια Έκθεση*.

Γερμανία στην Ελλάδα και την ενίσχυση του βαθμού αναγνωρισιμότητας των ελληνικών προϊόντων. Όσον αφορά το κρασί, πρέπει να ληφθεί ιδιαίτερος υπόψιν ότι η κατανάλωσή του στη Γερμανία δεν επιβαρύνεται με ΕΦΚ.

Πρόταση: πιστοποίηση των ελληνικών εστιατορίων της Γερμανίας και η συνακόλουθη αναβάθμισή της κάβας τους (ανάμεσα σε άλλα) με ελληνικούς οίνους εκλεκτής ποιότητας, θα οδηγούσαν στην ενίσχυση της εικόνας τους σε απαιτητικό καταναλωτικό κοινό.

↑ κατασκευαστικού κλάδου → ↑ Δομικά υλικά & Ηλεκτρολογικό υλικό

Η σημαντική και διαχρονική παρουσία ειδών προφίλ αλουμινίου, σιδηροσωλήνες, χαλκοσωλήνες και λοιπά υλικά που βρίσκουν ευρεία χρήση στον έντονα αναπτυσσόμενο κατασκευαστικό κλάδο.

Ως προς το **ηλεκτρολογικό υλικό**, συναφές και αυτό με τις κατασκευές, καλές προοπτικές έχουν τα πάσης φύσεως ηλεκτρολογικά υλικά (αγωγοί, καλώδια, λαμπτήρες κλπ.), αλλά και οι ηλεκτρικές συσκευές. Κρίνεται ότι δεν έχουν εξαντλήσει τις δυνατότητές τους στη γερμανική αγορά και μπορούν να υποκαταστήσουν εισαγωγές από άλλες χώρες, δεδομένου ότι οι ευκαιρίες διευρύνονται, καθώς ο κατασκευαστικός κλάδος στην Γερμανία προβλέπεται να έχει θετικές προοπτικές λόγω της **αύξησης των δημοσίων επενδύσεων για την ενεργειακή αναβάθμιση των κτιρίων**.

Οι **ελληνικές κατασκευαστικές εταιρείες** μπορούν να αναλαμβάνουν αυτοτελώς κατασκευαστικά έργα, και ακόμα θετικότερες προοπτικές προσφέρουν οι συνεργασίες με γερμανικές εταιρείες, οι οποίες διαθέτουν πρόσβαση σε χρηματοδοτικές διευκολύνσεις. Η διμερής συνεργασία δύναται να αφορά σε ανάληψη έργων τόσο στη Γερμανία, όσο **και σε τρίτες χώρες**, δεδομένης της τεχνογνωσίας, της εμπειρίας και των καναλιών διανομής που διαθέτουν οι ελληνικές εταιρείες στη Γερμανία.

Πρόταση: συντονισμένη συνεργασία μεταξύ των ελληνικών κλαδικών φορέων του φάσματος κατασκευών και υποστήριξη της προβολής τους, μέσω εκθέσεων και εκδηλώσεων, με στόχο την ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας των ελληνικών κατασκευαστικών εταιρειών στη γερμανική αγορά.

Φαρμακευτικά προϊόντα

Η ωριμότητα και η ανταγωνιστικότητα της γερμανικής αγοράς ενισχύουν τις καλές επιδόσεις των ελληνικών φαρμακευτικών προϊόντων, υπό τον όρο συνεχούς και στενής παρακολούθησης για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των εξελίξεων στην αγορά. Η Γερμανία εξακολουθεί να τηρεί πρακτική σύνταξης συμβολαίων με εθνικές φαρμακοβιομηχανίες άλλων χωρών, με στόχο τη συμπίεση του κόστους παραγωγής και την προώθηση συμπράξεων με καιτονόμες επιχειρήσεις.

Βιομηχανικά υλικά, χημικά και πρώτες ύλες

Αύξηση μεριδίου αγοράς ορισμένων πρώτων υλών και προϊόντων προς εξυπηρέτηση των αναγκών της γερμανικής βιομηχανίας θα μπορούσε να επιτευχθεί, με την ανάπτυξης υπεργολαβιών, είτε μέσω ανάθεσης τμημάτων παραγωγικών προγραμμάτων (παθητική τελειοποίηση), είτε με τη μεταφορά τμημάτων παραγωγικής γραμμής τους στην Ελλάδα. Προς την κατεύθυνση αυτή άλλωστε, έχει εγκαθιδρυθεί το 2012 η διαδικτυακή πλατφόρμα “ProGreece”, κατόπιν πρωτοβουλίας του Γερμανικού ΥΠΕΞ/Γενικό Προξενείο Γερμανίας στη Θεσσαλονίκη, του ΕΒΕΘ, του ΣΒΒΕ και του Ελληνογερμανικού Βιομηχανικού και Εμπορικού Επιμελητηρίου, η οποία αποτελεί ένα διαδραστικό εργαλείο με στόχο την προώθηση αμοιβαία επωφελών συνεργασιών μεταξύ ελληνικών και γερμανικών επιχειρήσεων.

Υψηλή τεχνολογία και Περιβάλλον. Η γερμανική αγορά παρουσιάζει ευκαιρίες για τους κλάδους καινοτομίας αιχμής και υψηλής τεχνολογίας, Η/Υ, περιβαλλοντικής τεχνολογίας, ενέργειας, ΑΠΕ, διαχείρισης απορριμμάτων, στερεών & υγρών βιομηχανικών αποβλήτων, φυτικών καλλυντικών & παραφαρμακευτικών προϊόντων.

Προτάσεις

- Διάθεση πόρων για την «τοποθέτηση» των εξαγομένων προϊόντων & υπηρεσιών
- Συνεπής και αδιάλειπτη παρουσία μέσω: εταιρικής ιστοσελίδας, διεθνών Εμπορικών Εκθέσεων, και επιχειρηματικής επικοινωνίας.
- Προσήλωση στην τήρηση διαδικασιών και προδιαγραφών.
- Προσπάθεια για επίτευξη οικονομιών κλίμακος.
- Αφοσίωση σε στοχευμένες προσπάθειες και όχι διάσπαση σε μεμονωμένες και αποσπασματικές δράσεις.

Germany's Soft Power⁴⁹ Food for thought for Greek Economic Diplomacy

Germany managed to hold on to 3rd place in this year's index, noteworthy considering that half of the countries in the top-ten experience a fall in their ranking. Given the current levels of geopolitical uncertainty and volatility, consistency can be a valuable asset. However, since Chancellor Merkel's announcement that she would step down in 2021 and retire from frontline politics, Germany has been more internally focused. The Chancellor has been left politically weakened since the last general election, and French President, Emmanuel Macron, has put himself in the driving seat of Europe's external affairs. A less globally engaged Germany is certainly not a good thing.

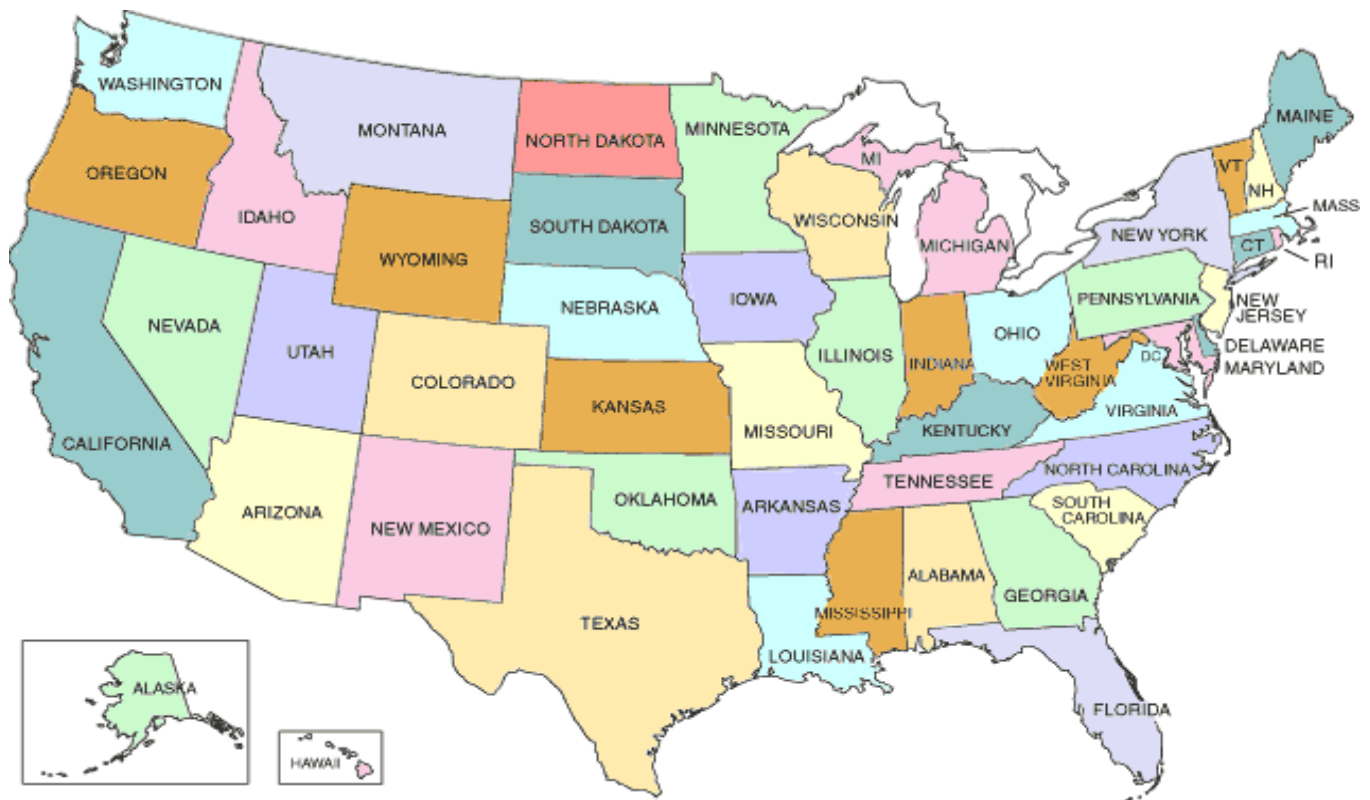
Strengths. Particularly high scores within the Human Development (5th overall) and Economist Democracy Index (13th overall) alongside a recorded increase in the number of think tanks were integral for achieving this result. Germany also moved into 2nd place in the 'Engagement' sub-index after holding 3rd place for the last four years. Germany's continuous efforts to resettle refugees helped drive this positive shift, but the programme has also highlighted internal political divisions and raised the spectre of the return of right-wing extremism.

Weaknesses. While the country's digital infrastructure and high internet penetration rates have remained consistent, online engagement with key political figures has tumbled. Most notably, Angela Merkel's decision to shut down her social media accounts after resigning the leadership of her party, the Christian Democratic Union, caused a fall in digital diplomacy metrics for Germany.

Portland Recommends. Europe has no shortage of challenges, both internal and external. In facing up to these challenges successfully, continued German leadership will be needed. As Chancellor Merkel develops the plans for her final 24 months in office, one last major push on the world stage to cement a global legacy could be the spark Germany needs to reach the top of The Soft Power 30

⁴⁹ <https://softpower30.com/country/germany/>

HIIA



Success in the U.S. market can help drive success globally. With an annual GDP of \$20 trillion and population of over 325 million, the United States:

- is the world's most attractive **CONSUMER MARKET**,
- offering unmatched **DIVERSITY**,
- a thriving culture of **INNOVATION**,
- and the most productive **WORKFORCE**.

Companies of all sizes – from startups to multinationals – can find the ideas, resources, and market to succeed and grow.

Ease of doing business 8th out of 190 countries (World Bank, 2019)	Currency US dollar	GDP per capita \$62,600 (IMF, 2018)	Economic growth 2.9% (IMF, 2018)
Business languages English			

Factsheet updated October 2019. Next update April 2020.

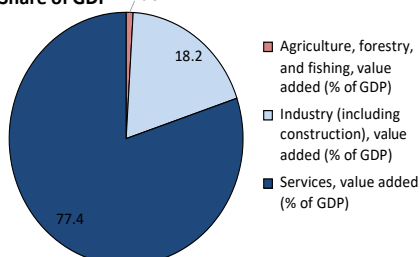
United States

Most data refers to 2018 (* indicates the most recent available)

Economic Overview

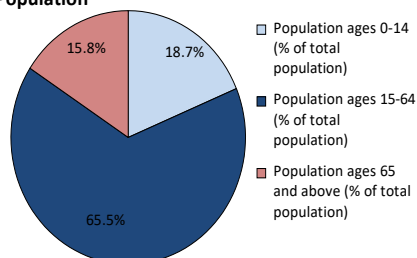
Nominal GDP (\$US bn)	20,580.3
Real annual GDP Growth (%)	2.9
GDP per capita (\$US)	62,868.9
Annual inflation rate (%)	2.4
Unemployment rate (%)	3.9
Fiscal balance (% of GDP)	-5.7
Current account balance (% of GDP)	-2.4

Share of GDP*



- Agriculture, forestry, and fishing, value added (% of GDP)
- Industry (including construction), value added (% of GDP)
- Services, value added (% of GDP)

Population*

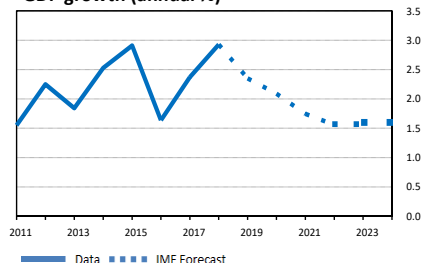


- Population ages 0-14 (% of total population)
- Population ages 15-64 (% of total population)
- Population ages 65 and above (% of total population)

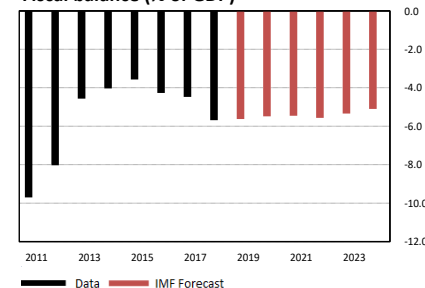
World Bank Ease of Doing Business ranking 2020

Denmark	4
South Korea	5
United States	6
Georgia	7
United Kingdom	8
1 is the best, 189 is the worst	UK rank is 8

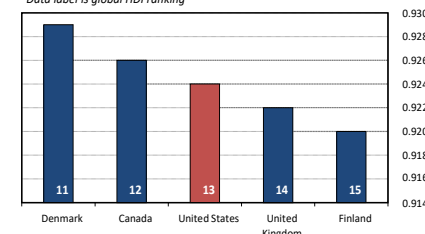
GDP growth (annual %)



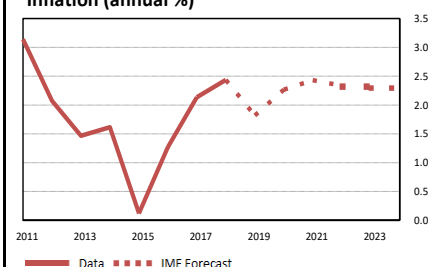
Fiscal balance (% of GDP)

Human Development Index*
(1= highly developed, 0= undeveloped)

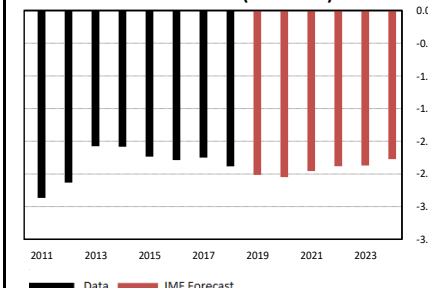
Data label is global HDI ranking



Inflation (annual %)

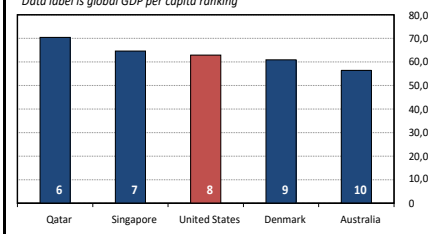


Current account balance (% of GDP)



GDP per capita (\$US)

Data label is global GDP per capita ranking



Compiled by the FCO Economics Unit using data from external sources. Contact alexander.smith@fco.gov.uk for more information about this factsheet.

Factsheet updated October 2019. Next update April 2020.				United States		Most data refers to 2018 (*indicates the most recent available)	
Macroeconomy		Population		Trade & Investment			
Nominal GDP (\$US bn)	20,580.3	Population (millions)	327.35	Current account balance (% of GDP)	-2.4		
Real annual GDP growth (%)	2.9	Population growth rate (% change)	0.587	Current account balance (\$US bn)	-491.0		
GDP per capita (\$US)	62,868.9	Population density (people per km²)*	35.766	Total exports of goods and services (\$US bn)*	2,501.3		
Annual inflation rate (%)	2.4	Urban population (%)*	82.3	Total imports of goods and services (\$US bn)*	3,959.2		
Unemployment rate (%)	3.9	Economic Development		Exports of goods to UK (£m)	41,097		
GDP at Purchasing Power Parity (\$US bn)	20,580.3	Human Development Index (min 0, max 1)*	0.92	Imports of goods from UK (£m)	51,894		
GDP at Purchasing Power Parity per capita (\$)	62,868.9	Life expectancy at birth (years)*	78.5	Exports of services to UK (£m)	35,549		
GDP at PPP as a share of world (%)	15.2	Literacy rates (%)*	-	Imports of services from UK (£m)	68,961		
Government Finance		Income inequality (equality 0, inequality 100)*	41.5	Exports + imports as share of GDP (%)	31.4		
General government net debt (% of GDP)	80.0	Internet users (% population)*	87.3	Inward direct investment flow (\$US bn)*	251.8		
General government gross debt (% of GDP)	104.3	Net aid received per capita (\$US)*	-	Inward direct investment stocks (\$US bn)*	7,464.7		
Fiscal balance (% of GDP)	-5.7	Doing Business ranking (best 1, worst 189)	6	Emissions & Environment			
General government revenue (% of GDP)	29.5	Energy		CO ₂ emissions per capita (tonnes)*	16.5		
General government expenditure (% of GDP)	35.1	Oil production (thousand barrels per day)	15310.7	Pump price for petrol (\$US per litre)*	0.71		
Current health expenditure (% of GDP)*	17.1	Share global oil reserves remaining (%)	0.0	Energy use per capita (kg of oil equivalent)*	6,803.9		
Public education expenditure (% of GDP)*	5.0	Gas production (bn cubic metres per year)	831.8	Food imports (% share of goods imports)*	6.0		
Military expenditure (% of GDP)*	3.3	Share global gas reserves remaining (%)	11.9	Forest area (% of land area)*	33.9		
Foreign Exchange reserves (\$US bn)*	449.9	Net energy imports (% of energy use)*	7.3	Agricultural land (% of land area)*	44.4		
Forecast and comparison with other countries/territories							
Indicator	Value			Global Ranking (1-185)			Comparator countries/territories in 2018
	2018	2019 forecast	2024 forecast	2018	2019 forecast	2024 forecast	
Population (million)	327.4	329.3	338.3	3	3	3	Below India, Above Indonesia <i>UK rank is 21</i>
Nominal GDP (\$US bn)	20,580.3	21,439.5	25,793.4	1	1	1	Above China <i>UK rank is 5</i>
GDP/capita (\$US)	62,869	65,112	76,252	8	7	6	Below Singapore, Above Denmark <i>UK rank is 21</i>
Real annual GDP growth (%)	2.9	2.4	1.6	103	113	154	Below Morocco, Above Turkey <i>UK rank is 153</i>
General government gross debt (% of GDP)	104.3	106.2	115.8				
Fiscal balance (% of GDP)	-5.7	-5.6	-5.1				
Annual inflation rate (%)	2.4	1.8	2.3				
Unemployment rate (%)	3.9	3.7	3.9				
Compiled by the FCO Economics Unit using data from external sources. Contact alexander.smith@fco.gov.uk for more information about this factsheet.							

FOOD and DRINK

Attractive export market

The US is an attractive market due to its large, affluent and diverse population. There is a relatively stable economy and established infrastructure. There are relatively low regulatory barriers and

Private label growth

Private-label sales grew 125% between 2016 and 2017, providing opportunities for brands with expertise working in private label (Nielson, 2018).

High-potential products

The US offers great opportunities for high-value, differentiated, niche, and on-trend products.

Business Opportunities

TECHNOLOGY

5G

The US government is encouraging companies to deploy 5G networks and to modernize digital opportunity for all Americans (US Federal Communications Commission, 2019). IoT and Smart Cities are strong focuses at local government levels.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE

The US market has appetite across industry, government, and university to build excellence and cross-collaboration in artificial intelligence.

LIFE SCIENCE

The US is by far the world's biggest spender on healthcare, medical products, and health research and development (OECD, 2019). In 2017, the US spent \$3.5 trillion on healthcare, and spending is projected to almost double in the next decade (Centers for Medicare and Medicaid Services, 2019).

Supply chain opportunities

The US is home to a large number of biotech and pharma companies that offer many opportunities for UK companies to sell into their supply chains. The US pharmaceutical market is the world's largest (International Trade Administration, 2016).

Technology opportunities

US hospitals and healthcare organizations are keen to deliver healthcare more efficiently with artificial intelligence and other innovative technologies. This growing market is ripe for UK medtech companies that offer data analysis solutions.

EXPORT

Tax

The US tax system is complex. Taxes can be imposed by both the US federal government and individual states, counties and cities.

The Internal Revenue Service (IRS) governs federal taxes in the US.

You'll need to get tailored advice from a certified accountant or tax lawyer if exporting to the US. **There is no Value Added Tax (VAT) in the US.**

Sales tax varies from state to state.

Check the Federation of Tax Administrators.

Standards and technical regulations

You must check your product meets all legal requirements in the US and you have all the required licences.

Check the National Institute of Standards and Technology.

Check the US Food and Drug Administration (FDA) legislation and regulations relating to food and drink, drugs, medical devices and cosmetics.

Packaging and labelling

Labelling requirements for consumer commodities are enforced by the FDA.

Specific labelling requirements for **food, drugs, cosmetics & medical equipment.**

Check local labelling regulations with the relevant state business bureau.

Export licensing and restrictions

You'll need a **license to export certain goods and services** to the US because the import of some items is restricted or prohibited.

Check the US Customs & Border Protection's (CBP) list of prohibited and restricted items.

OPERATING

You should always get qualified legal guidance before entering into any agreement to do business in the US. Ideally, your contracts should be reviewed by lawyers who understand both US and Greek law. The US Embassy has a list of American attorneys based in Greece.

Intellectual property: As a first step, we advise you to speak to an intellectual property lawyer if you think you need patent protection when exporting to the US. If you intend to sell goods or services to the US, you should consider applying for US trademark protection and check that your trademark doesn't infringe any existing trademark.

Find out more from the [United States Patent and Trademark Office](#) (USPTO).

Payment terms: Your [contract will specify the terms for payment](#). Any [disputes](#) will need to go through the [US legal system for resolution](#). This generally takes place in the US state specified in the contract and follows [state laws](#). When agreeing terms, you should [decide on an exchange rate](#) and whether to use Euros or US dollars.

Business culture: [Business communications](#) in the US tend to be [very direct](#). Getting straight to the point is appreciated and [negotiations](#) are likely to be very [focused on closing a deal](#). The fine detail of the legal aspects of a contract or written agreement are likely to be heavily scrutinised.

Insurance: Export Credit Insurance Organization (Οργανισμός Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων) helps Greek companies to get paid by insuring against buyer default.

Product liability law: You should make sure you understand [product liability law](#) and implement precautionary measures to reduce risk = investment of time and money.

Entry requirements: You can visit the US for business for up to 90 days through the US Visa Waiver Program. This is usually valid for 2 years or until your passport expires. If you plan to work in the US, you'll need a non-immigrant visa.

The US Embassy has more visa information.

Case Study: Ελληνικά τρόφιμα στην αγορά των ΗΠΑ

1.Διάρθρωση αγοράς

ΜΕΓΑΛΟ ΜΕΓΕΘΟΣ σε όρους:

γεωγραφίας, αριθμού καταναλωτών και διαθέσιμου εισοδήματος, κυρίως στις πόλεις

Λόστε ένα παράδειγμα μεγάλου μεγέθους αγοράς τροφίμων σε μεγάλη πόλη

Λόγω μεγέθους και έκτασης, υπάρχουν αλληπάλλληλα επίπεδα εμπλεκόμενων, οι οποίοι μεσολαβούν προκειμένου το προϊόν να καταλήξει από την παραγωγή/εισαγωγή του στο ράφι του Super Market. Οι τρεις βασικοί εμπλεκόμενοι είναι:

- ο εισαγωγέας ή/και διανομέας (δεν είναι απαραίτητο να ταυτίζονται στο ίδιο πρόσωπο/εταιρεία),
- ο food broker, ο οποίος λειτουργεί ως πλασιέ του προϊόντος και αποτελεί το πρόσωπο κλειδί για την προώθησή του σε μια μεγάλη εμπορική αλυσίδα,
- και τέλος ο εξειδικευμένος υπάλληλος-“αγοραστής” (buyer) της εταιρείας Super Market, τον οποίο προσεγγίζει είτε απευθείας ο διανομέας, είτε ο food broker και ο οποίος αποφασίζει αν θα αποδεχθεί και εγκρίνει το προϊόν.

Τί είναι ο food broker;

Ποιά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα συνεργασίας με food broker;

Food brokers can help small food businesses grow but working with a broker may come at a cost. Whether it's their ability to get your product on store shelves or the monthly commission rates and fees you will have to pay, there are both negative and positive aspects of working with a broker. Before you decide to enlist a broker, it's important to weigh how the pros and cons can affect your business.

Τέσσερα (4) πλεονεκτήματα**a. Brokers allow you to focus on other aspects of your business**

The biggest reason small business choose to work with food brokers is to free up time. Running a business is a full-time job, and expanding a business can be overwhelming for many manufacturers. Both production and selling are significant factors of running a business and require equal attention. Hiring a broker to take care of sales allows business owners to focus their time elsewhere.

Brokers can also act as business advisors. They have a close working relationship with stores and can provide valuable feedback from retailers and customers, including how products are selling, the reaction of consumers to new and existing items, and current market trends, both locally and nationally. Utilizing this information can help you fine-tune aspects of your business that might not be working and expand the elements that are.

b. Brokers are more cost-effective than hiring a sales team

Although it can be costly to hire a broker, it may save you money in the long run. Whether you are meeting with stores yourself or hiring your own sales representatives, the costs associated with pitching new products can add up. Traveling to different stores uses up fuel and time, and can put a financial burden on your business.

Hiring sales representatives for your brand can come with some high costs as well. Not only will you be taking on new employee salaries, but you will also be responsible for travel expenses for these employees. Depending on the size of the territory, overnight travel may be necessary, resulting in hotel, fuel, and food costs.

Even though using a broker or your own sales team isn't necessary to expand the area of your business, they are the best options. Analyzing your goals and the current size of your business can help you decide which one is best for you.

c. Brokers have connections

Working with a broker gives you access to their industry connections.

Brokers are already established in the industry and have connections that most food businesses do not. Even smaller brokers already have relationships with buyers and managers that give them a boost when presenting new items. Whether it's smaller local markets or large chain stores, brokers know who to talk to about getting your product into the store. Some large stores will not even meet directly with food business owners or manufacturers, in which case a broker may be your only way into the store.

The established relationships brokers have can also help save time and money. Just like it may be more cost effective to hire a broker rather than assembling your own sales team, it can be more time effective too. Networking with buyers and store managers takes up large amounts of time, and it can take years to build the same type of relationships, and trust brokers already have.

d. Brokers do more than sell

It may seem like the only job of a broker is to get your product onto the shelf, but they do much more than that. While brokers do employ sales representatives to sell in products, they can also help to grow your business through other methods. Many brokers will work with stores to market the product and coordinate demos, especially during events and promotional sales. They not only help establish your presence in the store, but they also increase your overall marketing, making it easier for consumers to become familiar with your brand.

Brokers also work with stores to make sure your products stay on the shelf. When buyers are conducting category reviews and looking at which brands to cut, having a broker presence can offer protection. If your product is on the chopping block, they can negotiate promotions and deals to keep your product in the store. Additionally, they can provide information on sales and store feedback, which is a tremendous help to the business side of your brand.

Και τέσσερα (4) μειονεκτήματα

a. Brokers represent multiple brands - not just yours

Shelf space is competitive, and brokers might already be representing brands similar to yours. The larger the broker, the higher the chances are that they're representing other brands with products similar to yours. Brokers can represent hundreds to thousands of individual products, which can make it more difficult for smaller items to stand out and get the same level of promotion. In fact, brokers may often prioritize larger brands with higher sales over smaller ones to keep profits high.

Brokers are subject to the same shelf and space restrictions in stores that direct sellers are. Let's say a broker represents two brands. Both brands sell potato chips, and both have new competing items. One brand is larger and more established, while the other is a small up and coming company. If a store only has one spot available for a new product, the broker may promote the larger company, since it already has a proven track record for sales. This decision isn't based on the quality of the products but is a business decision. And remember, food brokerages are a business.

b. Brokers come with high monthly costs

Food brokers may save your business time, but they come at a price. Depending on the broker, they will charge a commission fee of anywhere from 5–10% (or higher). On top of this, some brokers may charge a monthly fee or retainer amount to ensure they are making a profit.

There are also intro discounts to consider. To get your product into a store, brokers will want to offer buyers an incentive. It can be a buy one get one free for new products or an overall initial order discount for new stores. These discounts might look good to stores but can hurt your small business if you are not ready for this type of investment.

That said, it's important to remember that brokers make money by selling your products. They have an excellent incentive to get your product into stores and will work to make sure that happens. Although the initial costs of hiring a broker may seem high, in the long run, brokers will help to increase the overall volume of products sold, expanding your profit margins. Even if your business does not appear ready to take on the costs of a broker, they can be a possible consideration for the future.

c. Brokers might not share your same values

If you are a small business, brokers may have a difficult time effectively capturing your brand's message.

When presenting your products, brokers convey your brand's message to buyers. Having someone else selling your product isn't always the same as selling it yourself. As the creator of your product, you are the expert. You know the source of the ingredients, what goes into the manufacturing process, and the details about the end product such as price point, demand, etc. But beyond that, you know the story and values that go into your product. The passion you have for your company is something that is hard for brokers to capture during a sales pitch.

Working with a broker may mean giving up that personal touch that comes with presenting your products yourself. In some cases, small specialty stores are more interested in working with the owner of the company than with a broker. Knowing your sales goals and what types of stores you want to see your product in can help you decide whether or not this a broker is the best choice for your company.

d. Brokers may require exclusivity

Most brokers will want exclusive rights to represent your products in a geographic location, keeping them from competing against each other and presenting the same products to the same store. If you have two brokers trying to sell your product to the same Whole Foods region, this can create a negative image for your company. Stores may view your brand as inexperienced and unprofessional and may be unwilling to stock your products, broker or not.

Even though you are giving the brokers the selling rights only (not the actual rights to your product), this can still be uncomfortable for many small businesses. If you are used to having control over your product, giving up this control may not be something you aren't ready for.

2. Πρακτική της εισαγωγών τροφίμων

Προστατευτισμός κατά περίπτωση

2.1. Μη Δασμολογικά Εμπόδια Πρόσβασης Προϊόντων.⁵⁰

Δεν επιτρέπεται η εισαγωγή ορισμένων αγροδιατροφικών προϊόντων στις ΗΠΑ χωρίς προηγούμενη ειδική έγκριση της αμερικανικής πλευράς.

Σημείωση: οι περιορισμοί αφορούν φρέσκα και νωπά προϊόντα και όχι σε μεταποιημένα τρόφιμα, εφόσον πληρούν τις προδιαγραφές που ορίζει η αρμόδια Υπηρεσία (Food & Drug Administration, FDA) του Υπουργείου Υγείας.

Φυτά και φρέσκα φρούτα και λαχανικά (πρωτόκολλα εισαγωγής).

Απαιτείται έγκριση πρωτοκόλλου εισαγωγής της Υπηρεσίας APHIS (Animal and Plant Health Inspection Service, Υπουργείο Γεωργίας USDA), κατόπιν υποβολής αιτήματος.

Κρέας, πουλερικά και αυγά (έγκριση ισοδυναμίας).

Απαιτείται αναγνώριση ισοδυναμίας (equivalence) προδιαγραφών και συστημάτων ελέγχου παραγωγής (της ενδιαφερόμενης χώρας εξαγωγής). Η διαδικασία έγκρισης, αρμοδιότητας της Υπηρεσίας FSIS (Food Safety and Inspection Service, Υπουργείο Γεωργίας USDA), δρομολογείται σε διμερές επίπεδο.

Αλιεύματα / ιχθυηρά (τήρηση καταλόγου LOFF).

Εξαγωγή προϊόντων ειδικού για τα αλιεύματα καταλόγου LOFF (List of Foreign Fisheries) μόνο κατόπιν βεβαίωσης ολοκλήρωσης "έρευνας συγκρισιμότητας" (comparability report), της Υπηρεσίας NOAA (National Oceanic and Atmospheric Administration).

2.2. Δασμολογικά εμπόδια

Αναταξινόμηση εισαγόμενων πρόβειων τυριών από δασμολογικό κωδικό με μηδενικό δασμό σε κωδικό με δασμολογική επιβάρυνση.

⁵⁰ βλ. Έκθεση Γραφείων ΟΕΥ στις ΗΠΑ, 2018.

3. Η θέση των ελληνικών τροφίμων στην αμερικανική αγορά

Θετικά

Η αυξητική τάση, για παράδειγμα, 25% του συνόλου των εξαγόμενων προϊόντων το 2017, έναντι 24% το 2016, οφείλεται:

- ✓ στην υψηλή ποιότητα των ελληνικών τροφίμων
- ✓ στην ισχυρή παρουσία της ελληνικής ομογένειας στον κλάδο της εστίασης, αλλά και εισαγωγής/εμπορίας/διακίνησης ελληνικών τροφίμων, μοναδικό στοιχείο λόγω του μεγέθους και της επιρροής της,
- ✓ στην ισχυρή παρουσία άλλων κοινοτήτων μεσογειακής καταγωγής, Ιταλοί, Άραβες κλπ, εξοικειωμένοι με τη μεσογειακή διατροφή και τα σχετικά υλικά παρασκευής,
- ✓ στη σταδιακή ταύτιση της “μεσογειακής διατροφής” με την υγιεινή διατροφή, τάση η οποία ενισχύεται στις πολιτείες της Βόρειο-ανατολικής Ακτής (Νέα Υόρκη, Μασαχουσέτη και Νέα), με καταναλωτές υψηλής μορφωτικής, αλλά και εισοδηματικής στάθμης,
- ✓ και στους θετικούς συνειρμούς που προκαλούνται στον μέσο καταναλωτή από την αναφορά “Greek” σε κάποιο προϊόν, με χαρακτηριστική περίπτωση επιτυχίας το “Greek Yogurt”.

Τα εμπόδια

Όμως, η θέση των ελληνικών τροφίμων στην αμερικανική αγορά, υπολείπεται έναντι των ανταγωνιστικών, ιταλικών, γαλλικών και ισπανικών, όχι λόγω ποιότητας, αφού τα ελληνικά τρόφιμα υπερέχουν ποιοτικά, αλλά λόγω:

- ελλειμματικού marketing και δράσεων προβολής και προώθησης, και μάλιστα για χρονικό διάστημα 5-10 ετών που θα επέβαλε μια συνεπής στρατηγική marketing, αναλόγως της γεωγραφικής περιοχής που “στοχεύει” το προϊόν, αφού κάτι τέτοιο συνεπάγεται υψηλό κόστος,

- αδυναμίας προσέγγισης των κατάλληλων food brokers και buyers, με αποτέλεσμα τα περισσότερα ελληνικά προϊόντα να παραμένουν εγκλωβισμένα στην αγορά εθνοτήτων (ethnic market) εκτός των μεγάλων super markets που απευθύνονται στον μέσο καταναλωτή,
- αδυναμίας συνεχούς, συνεπούς, οργανωμένης και μακρόχρονης προσέγγισης των δικτύων διανομής και λιανικής πώλησης,
- και τέλος, λόγω έντονου ανταγωνισμού από ομοειδή προϊόντα άλλων χωρών, και μάλιστα σε χαμηλότερη τιμή.

4. Στρατηγικές διείσδυσης των ελληνικών προϊόντων στην αμερικάνικη αγορά.

Οι ανωτέρω συνθήκες απαιτούν ορθολογικό σχεδιασμό με επιμονή και συνέπεια, αφού, λόγω αγοράς, ακόμα κι η απόσπαση μικρού – σε απόλυτους όρους – μεριδίου υπέρ των ελληνικών τροφίμων, αποτελεί ουσιαστική επιτυχία και μεταφράζεται σε μακροχρόνια παρουσία στην αγορά.

Συνέπεια σημαίνει τήρηση των όρων των συμβολαίων: έγκαιρη παράδοση των προϊόντων και διατήρηση της ποιότητας, δεδομένης, μάλιστα και των ασφυκτικών εμπορικών όρων που επιβάλλουν οι μεγάλες αλυσίδες super markets. Παρεκκλίσεις και χρονική ασυνέπεια, δεν επιφέρει μόνον ρήτρες σε βάρος του εξαγωγέα, αλλά και υποβάθμιση του κύρους, με άμεσες συνέπειες: αποκλεισμός των προϊόντων και αρνητική προδιάθεση σε ενδεχόμενες εμπορικές προτάσεις.

Προτάσεις:

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, προκειμένου να διευρυνθεί το μερίδιο των ελληνικών προϊόντων στην αμερικανική αγορά, επιβεβλημένες κρίνονται δράσεις που θα στοχεύουν ταυτοχρόνως, με χρονική συνέπεια και εις βάθος χρόνου σε:

- συνεχή, επίμονη και επαναλαμβανόμενη προσέγγιση επαγγελματιών του κλάδου τροφίμων και ποτών, δηλαδή των εισαγωγέων, των διανομέων, των food brokers, των εκπροσώπων εστιατορίων, των buyers” μεγάλων αλυσίδων super markets, αλλά και των food bloggers,
- συνεχείς, επίμονες, επαναλαμβανόμενες και κυρίως στοχευμένες δράσεις προώθησης και προβολής, με στόχο την ανάδειξη της ανώτερης ποιότητάς τους: «εκπαίδευση» των καταναλωτών ώστε αυτό να μπορέσουν να τα «επιλέξουν»

έναντι των φθηνότερων, αλλά λιγότερο ποιοτικών, ανταγωνιστικών τους.

Παραδείγματα τέτοιων δράσεων αποτελούν:

- γευσιγνωσίες,
- δειγματισμοί σε μεγάλες αλυσίδες super markets,
- οι διαφημίσεις σε έντυπα ειδικού τύπου,
- “open house events” ελληνικής κι όχι γενικώς “μεσογειακής” κουζίνας,
- δημιουργία “ελληνικών ραφιών” σε επιλεγμένα καταστήματα μεγάλων διατροφικών αλυσίδων, κατά το πρότυπο αντίστοιχων ιταλικών και γαλλικών δράσεων κλπ.

5. Ποιές ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν να ανταπεξέλθουν;

Το υψηλό κόστος marketing, και μάλιστα επί μεγάλο χρονικό διάστημα, για την απόκτηση της επιθυμητής «αναγνωρισιμότητας», σε συνδυασμό με τη γενικότερα οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων, περιορίζει τον αριθμό όσων επιχειρήσεων μπορούν να ανταπεξέλθουν.

- Η απορρόφηση πόρων από την Ευρωπαϊκή Ένωση,
- η αξιοποίηση του δικτύου της ελληνικής ομογένειας,
- η συνεργασία με εξειδικευμένες αμερικανικές εταιρείες marketing,
- οι συχνές επισκέψεις των ενδιαφερομένων, αφού η επιτόπια παρουσία συμβάλει ουσιαστικά στην επίλυση καθημερινών προβλημάτων, και ενισχύει την αποτελεσματική συνεργασία: η διαπροσωπική επαφή είναι αναντικατάστατη,
- και η δημιουργία μόνιμων εκθεσιακών χώρων προβολής, προώθησης και εμπορίας,

αποτελούν sine qua non όρους επιτυχίας.

Σχολιάστε τις πρωτοβουλίες Eataly (ιταλική), Le District (γαλλική) και Yoleni's (ελληνική).

“Eataly’s success is linked to our philosophy, because people can eat, shop and learn, all about high-quality food, three activities that don’t coexist anywhere else. Moreover, our informal style of communication shows how direct and approachable we are, just the way people like.”



- Oscar Farinetti

Eataly Manifesto

1. WE'RE IN LOVE WITH FOOD.

We love high-quality food and drink. We love the stories about it, the people who produce it, and the places it comes from.



2. FOOD UNITES US ALL.

Good food brings all of us together and helps us find a common point of view. We believe that one of the greatest sources of joy is what happens around the dinner table.



3. OUR PASSION HAS BECOME OUR JOB.

We've dedicated our daily lives to promoting a real understanding of high-quality food and drink. How lucky are we that we get to do what we love?



4. THE SECRET TO QUALITY OF LIFE? QUALITY PRODUCTS.

By creating and offering the best products, we improve our own lives and bring added value to yours. Enter a world dedicated to quality: that means quality food, quality drink, and ultimately, quality time.



5. OUR TARGET AUDIENCE IS EVERYONE.

Whether you're here to buy a loaf of bread, prepare for a lavish dinner, or sit down to enjoy a meal, we want this to be your place. We want you to be comfortable, happy, and enriched by every visit.



6. EAT. SHOP. LEARN.

This is a store with stories. Here, you won't just discover what you love: you'll also learn about what you love.



7. WE'RE IN THIS TOGETHER.



What you choose every day determines what we'll stock on our shelves over time. When you demand quality products, you support the local farmers, fishermen, butchers, bakers, and cheesemakers who produce them. You create a better environment—for eating and beyond.

8. OUR THREE PROMISES TO YOU:

1. **Choice:** We offer a diverse selection of quality food and drink.
2. **Accessibility:** We are dedicated to offering the best products at the lowest possible price points.
3. **Knowledge:** We feel that it's not just important that we know everything about what we sell and serve but that you also learn about the products we are so passionate about. We share with you the stories of the people and places behind all that we offer. The more you know, the more you enjoy.



9. YOUR TRUST IS EARNED EVERY DAY.

In all ways, we promise to be scrupulously honest. We'll never encourage you to buy more than you need or spend more than you can afford.



10. THE END GOAL.

Our goal is to have you as our customer for a lifetime. The easiest means to that end is to offer the best food and drink, as well as the best environment in which to discover and expand your tastes.



USA's Soft Power

2019 Overview

In 2018, the central debate in foreign affairs circles centred on the continued viability of the rules-based international order. Was it in crisis? Could it survive in its current form? One year later and the debate has moved on. Accepting that the global order is eroding, foreign policy thinkers are looking at how best to respond to this new context. There are several contributing factors to the erosion of the global order, but perhaps the most unexpected is the radical shift in American foreign policy. Under the banner of “America First”, the Trump administration has called into question the value of long-standing security alliances, launched trade wars with America’s closest partners, and taken a strong line against multilateral cooperation in favour of bilateral dealings. This shift in foreign policy has made an impression on publics around the world. This year’s results report a further decline in American soft power, and the US’ lowest ranking since the launch of The Soft Power 30. As our research has shown, the primary driver of public opinion on a given country is how people perceive that country’s foreign policy. In assessing their feelings about a given country, people are essentially asking themselves “is this country a force for good in the world or a force for ill?” Clearly there is still much to admire about the US, but “America First” is unlikely to win many hearts and minds abroad.

Strengths

In terms of objectively assessed soft power assets, the US continues to be world-beating in Culture, Education, and Digital. American pop culture is more globally pervasive than any other country’s comparable outputs, and that is unlikely to change anytime soon. With more top-ranked universities than any other country in the world, the US hosts more international students than the next two closest countries (the UK and Australia) combined. And as home to Silicon Valley and some of the largest tech companies in the world – Apple, Google, Facebook, Microsoft to name a few – the US leads the way in tech-based innovation, as well as digital diplomacy.

Weaknesses

Our polling data suggests that “America First” does not play well with audiences abroad, and this continues to be true in 2019. As long as US foreign policy is seen as unpredictable at best and untrustworthy at worst, US soft power is unlikely to return to the levels seen in 2015 and 2016. According to the objective data, the US has fallen back five places in the Government sub-index, reflecting a hit to American soft power as a result of domestic policies and politics. In short, it is the US Government – at home and abroad – that has weighed down the US’ overall rank this year.

Portland Recommends

The Trump administration has demonstrated little interest in soft power, multilateralism, or solving the major challenges facing the world. It is hard to imagine a change of direction, and no amount of tweaking or messaging is going to reverse America’s soft power decline. The best hope for American soft power is for non-federal government actors to take up a bigger role in engaging the rest of the world. Indeed, the devolved federal system could help hold the line for American soft power. Mayors and governors need to step up their active diplomatic reach and capabilities, circumventing the federal level structures where necessary. The same goes for American business, universities, and civil society. In doing so, they can remind audiences abroad that the US has much to offer to international partners and that will continue to be true in the foreseeable future.

TOYPKIA



<p>Ease of doing business</p> <p>43rd</p> <p>out of 190 countries, World Bank 2019</p>	<p>GDP per capita</p> <p>\$9,350</p> <p>2018, IMF</p>
<p>Currency, TUR100 = €13.2</p> <p>Turkish lira</p>	<p>Economic growth</p> <p>2.6%</p> <p>2018, IMF</p>
<p>Business languages</p> <p>Turkish</p> <p>You may need a translator</p>	

UK Trade Analysis

Turkey is a large and fascinating market with plenty of export opportunities for foreign exporters. It is home to both large multinationals and local businesses with a strong entrepreneurial culture. Despite Turkey's recent political and economic challenges, the country's prospects are positive and there is room for growth.

Growing consumer base

Turkey is a rapidly developing and increasingly sophisticated market. It has a growing middle class and domestic consumer base of more than 80 million people. Turkey's population is one of the youngest and fastest growing in Europe, predicted to reach nearly 87 million by 2023.

Trade gateway

Turkey straddles both Europe and Asia and borders a range of countries. Its strategic location means it can act as a springboard for foreign companies to do business in markets such as Central Asia and the South Caucasus.

Turkey 'gateway' for trade with Eastern Europe, Asia

Daily Sabah, April 2, 2020

Turkey continues to be a major gateway for companies interested in trading with the Eastern Europe and Central Asian Network (EECAN) region, a top business leader said Tuesday. Speaking to Anadolu Agency (AA), Chris Gaunt, chairman of the British Chamber of Commerce in Turkey, said, "Because Turkish companies already have strong business relations with Central Asia, North Africa, the Middle East and Russia, we see that as a distinct advantage to strengthen our trade and attract more investment."

The EECAN region comprises of 14 countries including Armenia, Azerbaijan, Belarus, Georgia, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Moldova, Mongolia, Russia, Tajikistan, Turkey, Turkmenistan, Ukraine and Uzbekistan. Gaunt lauded efforts of the Turkish government to ensure a seamless transition post-Brexit. "We want to maintain the current agreement with Turkey, and where possible we would like to improve it," he said. He added that they are interested in a "long-term commitment" with Turkey. "You can't go there, make dollars and leave," Gaunt said.

Opportunities for exporters (UK Trade Analysis)

Turkey and the Greece have developed strong commercial ties, and the Turkish government is investing significantly in a wide range of infrastructure projects, from nuclear power to road and rail.

<p>1. Health & Life Sciences</p> <p>Greek companies will find opportunities in the private sector and in the state funded sector, where new healthcare facilities are being established under the public private partnership model. Areas of opportunity include medical equipment provision, hospital services, and facilities design and management.</p> <p>Medical equipment. There are opportunities for Greek businesses to provide specialist equipment to the Turkish healthcare market. This includes advanced medical technologies and equipment for all areas of medicine, as well as implants, dental and orthopaedic products, hearing aids, splints and other fracture appliances.</p> <p>Hospital services. There's demand for the provision of services in hospitals, including catering, cleaning, security and accommodation. Greek businesses could also provide professional, clinical and facilities management services, staff training, and medical services for the elderly and disabled. They could also operate commercial areas of healthcare facilities such as cafes and pharmacies.</p> <p>Facilities design. Greek businesses may find opportunities in designing healthcare facilities. There's a need for the design of innovative e-delivery services, energy efficient or 'green' buildings, intelligent information technology, and rooms and devices for operation theatres, laboratories and wards.</p>	<p>2. Advanced Manufacturing</p> <p>Turkey has a burgeoning manufacturing sector which offers a lot of potential for Greek businesses. There are opportunities for businesses able to supply services and equipment, particularly in the automotive, maritime and aerospace industries.</p> <p>Automotive. Turkey is a major automotive manufacturer, both of vehicles and components. Its customs union with the EU and its geographic location mean it has excellent access to international automotive supply chains. Ford, Renault, Nissan and Toyota and many others have a significant presence in Turkey.</p> <p>Maritime. From commercial shipbuilding to high end superyachts, Turkey's maritime industry continues to attract talent and increase production. Greek companies supplying maritime services and specialist equipment could help meet demand in the market.</p> <p>Aerospace. Turkey hosts a major carrier – Turkish Airlines – and is an international air transport hub. The sector aims to shift part of its long established, global manufacturing supply chain towards more local production.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. Energy

Energy consumption in Turkey is low compared with western European countries but is steadily increasing. Turkey plans to reform energy production to meet increasing demand and become a regional transit hub for energy transportation. The government wants the share of renewable energy to reach 30% of total energy consumption by 2023.

Solar. The Turkish government aims to install power plants to provide 5,000 MW of solar energy by 2023. Turkey will add around 1,000 MW of solar energy capacity in the near term through tenders for 40-50 MW capacity solar investments, launched under its renewable energy resource area (YEKA) scheme.

Wind. Due to its climate and topography, Turkey is also attractive for wind energy investments. The government aims to increase Turkey's installed wind power capacity to 20,000 MW by 2023.

Nuclear. Turkey's first nuclear power station is currently under construction, with proposals for two further plants under consultation. None are yet operational. A new nuclear energy law in the pipeline covers the basic principles of nuclear safety, authorisation and enforcement responsibilities, and aims to ensure that the nuclear regulatory authority is fully independent.

4. Security

There are significant opportunities in Turkey's security sector for Greek businesses, including in the supply of equipment and in international security operations. Working with Turkish partners can ease access to other markets.

Supply of equipment. Turkey is one of the world's largest security equipment importers. Greek companies in the sector may find Turkey a profitable target market for their goods.

Access to other markets. One of Turkey's strategic targets is to create a self-sufficient security industry sector. Greek businesses that choose to work with Turkish partners in the sector will find it easier to access not only the Turkish market but other markets as well.

International security. Turkey is an important partner in building international security. There are a lot of opportunities on offer in the Turkish security sector for Greek security businesses, especially in cyber security, energy, nuclear, airports and disaster relief.

5. Infrastructure

Turkey's infrastructure sector has a lot to offer Greek businesses. Large scale transport and water infrastructure projects are underway, and Greek companies can also benefit from forming partnerships with Turkish construction companies.

Construction. Turkish construction companies are among the world's highest rated and most active. As the Turkish construction sector boom has slowed, Turkish businesses in the sector are now using their proven expertise to successfully explore other markets. Greek companies can benefit from forming partnerships with them.

Transportation. Major infrastructure projects in the Turkish transport sector, including around bridges, roads, airports and rail, are currently being carried out. These present opportunities for Greek companies that provide services and equipment in these sectors.

Water. Water infrastructure is a major area of development for Turkey. Existing systems in large cities are being updated, and aid funded projects also present opportunities for Greek businesses. Turkish state and municipal water authorities are interested in Greek expertise, services and equipment.

Εμπόριο⁵¹

Διμερές εμπόριο (€ εκατ.)

	2016	2017	2018
ΕΞΑΓΩΓΕΣ	1.351	1.952	2.035
εκ των οποίων, καύσιμα	629	1.073	1.289
εξαγωγές χωρίς καύσιμα	722	879	747
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	1.396	1.433	1.847
εκ των οποίων, καύσιμα	266	173	260
εισαγωγές χωρίς καύσιμα	1.130	1.260	1.587
Ισοζύγιο	-46	519	188
Ισοζύγιο χωρίς καύσιμα	-408	-381	-840

ΕΞΑΓΩΓΕΣ (2017-2018)

αρνητικές επιδόσεις	θετικές επιδόσεις
βαμβάκι από €162 εκατ. σε €97 εκατ. (-40%)	χημικά από €11 σε €18 εκατ (+60%)
μηχανολογικός εξοπλισμός από €115 εκατ. σε €77 εκατ. (-33%)	χρώματα από €12,8 σε €16,8 εκατ. (+32,1%)
ηλεκτρολογικός εξοπλισμός από €30,9 εκατ. σε €21,5 εκατ. (-30,3%)	

ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ (2017-2018)

αύξηση	μείωση
χάλυβας από €115 σε €178 εκατ. (54.3%)	
χαλυβουργικά προϊόντα από €47 σε €80 εκατ. (70%)	
μηχανολογικός εξοπλισμός από €91,9 σε €144 εκατ. (57%)	
οχήματα από €101 σε €138 εκατ. (35.5%)	
ηλεκτρολογικός εξοπλισμός από €89,8 σε €133,2 εκατ. (48,2%)	

Προοπτικές ελληνικών εξαγωγών

⁵¹ Γραφεία ΟΕΥ Τουρκίας (2019). *Οδηγός Επιχειρείν, Ετήσια Έκθεση*.

1. ΑΓΡΟΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ – ΤΡΟΦΙΜΑ -- ΠΟΤΑ

Ο τομέας των αγροτικών προϊόντων και των τροφίμων διέπεται από προστατευτισμό ως προς τον εξωτερικό ανταγωνισμό, καθεστώς, είτε μέσω πρακτικών που δυσχεραίνουν τις εισαγωγές είτε μέσω υψηλών δασμών.

Συγκεκριμένα :

- Ο ΦΠΑ για τα περισσότερα τρόφιμα είναι 8% (σε ορισμένες περιπτώσεις 1%).
- Τα διαδικαστικά θέματα όσον αφορά τα πιστοποιητικά εισαγωγής τα αναλαμβάνει εισαγωγέας.
- Λόγω κυρίως των υψηλών δασμών και των ανταγωνιστικών τιμών των τουρκικών προϊόντων υπάρχουν δυσκολίες εξαγωγής για αρκετές κατηγορίες τροφίμων.
- Προϊόντα με θετικές προοπτικές: κακάο, σοκολατοειδή, καφές, κατεψυγμένα-κατεψυγμένης ζύμης, βιολογικά, έτοιμα για μαγείρεμα ή για κατανάλωση τρόφιμα, gourmet, εθνικά προϊόντα, προϊόντα υγιεινής διατροφής.

Οι ελληνικές εξαγωγές τροφίμων είναι περιορισμένες με κυριότερες αυτές των δημητριακών (αλεύρι) (κατ. 10), φρούτα και ξηροί καρποί (κατ. 08), παρασκευάσματα διατροφής (κατ. 20), ενώ αμελητέες είναι οι εξαγωγές ελαιολάδου (κατ. 15), ποτών (κατ. 22) και τυριού (κατ. 04) λόγω των υψηλών δασμών. Σημειώνεται επίσης η προοδευτική μείωση εξαγωγών ψαριών (ιχθυοκαλλιέργειας) κατ. 03.

Τα πιο σημαντικά δασμολογικά και ισοδύναμου αποτελέσματος εμπόδια είναι τα ακόλουθα:

1. Εκτός των επιβληθέντων δασμών προβλέπεται για ορισμένες κατηγορίες αλκοολούχων Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης. Ακόμα και στις περιπτώσεις όπου ο φόρος αυτός είναι μηδενικός προβλέπεται ένα minimum φόρου ανάλογα με το ποσοστό αλκοόλης, στοιχείο το οποίο ανεβάζει σημαντικά την τιμή των αλκοολούχων.
2. Πολιτική μέσω υψηλών φόρων περιορισμού της κατανάλωσης αλκοόλ στην Τουρκία, στοιχείο το οποίο είχε επίπτωση στις εξαγωγές των δικών μας αλκοολούχων

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥΡΚΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ-ΠΟΤΩΝ

- οικονομία σε αναπτυξιακή τροχιά, με πληθωρισμό 1.34%,
- ευνοϊκά δημογραφικά στοιχεία, νεαρό ηλικίας (30,2 έτη),
- μετακίνηση του πληθυσμού στα αστικά κέντρα (92%),
- περισσότερες απασχολούμενες γυναίκες (26% του εργατικού δυναμικού το 2005, 31% το 2015) → ζήτηση για νέα προϊόντα, έτοιμα φαγητά, βιολογικά προϊόντα,
- αύξηση εισοδήματος και επίδειξη - μιμητικό αποτέλεσμα,
- ↑ κατανάλωσης νέων προϊόντων (βιολογικών, μεσογειακή διατροφή),
- ενίσχυση οργανωμένου λιανεμπορίου-delicatessen,
- ενίσχυση τουρισμού.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥΡΚΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ-ΠΟΤΩΝ

- υψηλοί δασμοί για ορισμένα, κυρίως ελληνικού ενδιαφέροντος, προϊόντα,
- αλκοολούχα: υψηλός Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης (μπύρα ΦΕΚ 63%+0,63 τ.λ./λ, κρασιά 5.75τ.λ./λίτρο καθαρού αλκοόλ, ούζο 171 τ.λ./ λίτρο καθαρού αλκοόλ),
- ανταγωνιστικά εγχώρια προϊόντα,
- χρονοβόρες και γραφειοκρατικές διαδικασίες εισαγωγής,
- και τέλος, κίνδυνος αντιγραφής προϊόντων.

ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ

Βρίσκεται στην 3^η θέση, σύμφωνα με στοιχεία της Ένωσης παραγωγών κατασκευαστικών υλικών για το 2017, η εγχώρια αγορά ανήλθε σε US\$95 δισ. και οι εξαγωγές σε US\$17,3 δισ. Εξάλλου, η Τουρκία είναι η 10^η μεγαλύτερη χώρα σε εξαγωγές δομικών υλικών, με σημαντικότερες επιδόσεις σε εξαγωγές: τσιμέντου, έτοιμου σκυροδέματος, αεριζόμενου σκυροδέματος, σωλήνων από χάλυβα, υαλοπινάκων, υαλοπετασμάτων, κεραμικών υλικών επιχρίσματος, κεραμικών ειδών υγιεινής, δομικών επιχρισμάτων, φυσικών λίθων, ακατέργαστου μαρμάρου – τραβερτίνης, πλαστικών κουφωμάτων παραθύρων, πλαστικών προκατασκευασμένων στοιχείων και δομικών υλικών από αλουμίνιο. Το ενδιαφέρον, για τις ελληνικές εξαγωγές, εντοπίζεται στο γεγονός ότι, παρά τη σημαντική εγχώρια παραγωγή, πραγματοποιούνται και μεγάλες εισαγωγές σε οικοδομικά υλικά, οι οποίες ανήλθαν σε US\$9,3 δισ. το 2017.

ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΑ

- Παρότι η εγχώρια βιομηχανία φαρμακευτικών παρουσιάζει αξιόλογη ανάπτυξη, παρατηρείται ισχυρή εξάρτηση από τις εισαγωγές. Το 2016 οι τουρκικές εξαγωγές φαρμακευτικών ανήλθαν σε €746 εκατ. και οι εισαγωγές €3.8 δισ.
- Οι δαπάνες υγείας (δημόσιες και ιδιωτικές) στην Τουρκία αντιπροσωπεύουν το 5.1% του ΑΕΠ της χώρας (το μικρότερο ποσοστό μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ, αφού ο αντίστοιχος μέσος όρος των χωρών του ΟΟΣΑ είναι 8.9%)⁵²,
- Από τις συνολικές δαπάνες υγείας ποσοστό περίπου 20% αντιπροσωπεύουν οι φαρμακευτικές δαπάνες.
- Τα μη συνταγογραφούμενα (OTC - OverTheCounter) καλύπτουν χαμηλό ποσοστό της αγοράς (περίπου 10%).
- Η συνολική αξία της αγοράς το 2014 ήταν 16,5 δισ. τουρκικές λίρες.⁵³
- Ως προς τα μερίδια αγοράς πρωτότυπων-γενεσιμίων, το 2014 τα πρωτότυπα αντιπροσώπευαν το 50.6% του συνολικού όγκου αλλά το 70,4% της αξίας, ενώ τα γενόσημα το 49,4% του συνολικού όγκου και το 29,6% της συνολικής αξίας.
- Τα εισαγόμενα φάρμακα, το ίδιο έτος, αντιπροσώπευαν το 26,5% του συνολικού όγκου αλλά το 58,1% της αξίας.
- Οι ελληνικές εξαγωγές φαρμάκων προς την Τουρκία το 2017 ανήλθαν σε 5,3 εκατ. ευρώ, σημειώνοντας πτώση σε σχέση με το 2016 που ήταν 7,3 εκατ. ευρώ.

Καθεστώς εισαγωγών

Πλεονεκτήματα

- Τα εισαγόμενα από τις χώρες ΕΕ φάρμακα δεν επιβαρύνονται δασμολογικά.

Μειονεκτήματα

- Τα εισαγόμενα φαρμακευτικά προϊόντ πρέπει να συνοδεύονται από πιστοποιητικό συμμόρφωσης (conformity certificate) του Υπουργείου Υγείας της Τουρκίας.
- Από το 2010, για τα εισαγόμενα από την ΕΕ φαρμακευτικά προϊόντα η Τουρκία δεν δέχεται τα πιστοποιητικά Ορθής Παραγωγικής Πρακτικής (GMP) τα οποία εκδίδονται από φορείς χωρών της ΕΕ, όπως γινόταν έως τότε. Έκτοτε, για τα

⁵² ΟΟΣΑ (2013).

⁵³ IEIS (2014). Στατιστικά Στοιχεία. Τμήμα Εταιρειών Υγείας Κωνσταντινούπολης, με ισοτιμία της τουρκικής λίρας ΤΛ = US\$ 2,32 (2014).

εξαγόμενα από χώρες της ΕΕ φαρμακευτικά προϊόντα γίνονται δεκτά από τις αρχές μόνον πιστοποιητικά τα οποία έχουν εκδοθεί από επίσημους Τούρκους ελεγκτές. Εάν ένα φαρμακευτικό προϊόν δεν διαθέτει τέτοιο πιστοποιητικό δεν μπορεί να πάρει άδεια κυκλοφορίας, πρακτική που επιβαρύνει χρονικά τις εισαγωγές.

- Η Τουρκία έχει ενημερώσει την ΕΕ ότι, από το 2017, η δαπάνη για αριθμό εισαγόμενων φαρμάκων δεν θα καλύπτεται πλέον από την κοινωνική ασφάλεια (ενώ θα καλύπτονται τα εγχωρίως παραγόμενα), με σκοπό τη στήριξη της εγχώριας παραγωγής. Με το μέτρο αυτό η Ομοσπονδία Ευρωπαϊκών Φαρμακοβιομηχανιών EFPIA υπολογίζει ότι θα αποκλεισθεί το 75% των εισαγόμενων προϊόντων.

ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ

- Ρυθμοί ανάπτυξης αγοράς 10% ετησίως και το μέγεθός της υπερβαίνει τα \$1,6 δισ. (2016). Οι εξαγωγές ανήλθαν σε \$550 εκατ. και οι εισαγωγές \$640 εκατ.
- Είσοδος ξένων επενδυτών και πολυεθνικών εταιρειών στην τοπική αγορά.
- Ανάπτυξη εγχώριας βιομηχανίας με εξάρτηση από εισαγόμενες πρώτες ύλες.
- Υψηλός ανταγωνισμός αγοράς: οι πολυεθνικές καταλαμβάνουν μεγάλο μερίδιο.
- Παράγοντες ανάπτυξης: ο αυξανόμενος αριθμός των εργαζόμενων γυναικών, η ανάπτυξη αστικών κέντρων, ο νεαρός πληθυσμός, η αλλαγή στα καταναλωτικά πρότυπα όπως εκφράζεται με την αναζήτηση ποιοτικών-φυσικών προϊόντων και τη διάδοση κέντρων ευεξίας (wellness & spa).
- Το 1/3 της αγοράς αφορά προϊόντα περιποίησης μαλλιών (61% σαμπουάν, styling). Δυναμική παρουσιάζουν προϊόντα ανδρικής περιποίησης, αποτριχωτικά, μακιγιάζ ματιών, κραγιόν, οδοντόπαστες, αποσμητικά, προϊόντα υγιεινής-περιποίησης μωρών.
- Ενδιαφέρον για τα φυσικά προϊόντα.
- Άνοδος στα αντιηλιακά (ενημέρωση, τουρισμός).
- Ευαισθησία ως προς τη σχέση τιμής/αξίας.

Λιανική πώληση

- Αλυσίδες λιανικής καλλυντικών:
 - τουρκικές: SevilKozmetiks, TekinAcar, AltugParfumeri, Gratis,
 - ξένες: BodyShop, Clinique, YvesRocher, L'Occitane.

- Μεγάλο ποσοστό πωλήσεων πραγματοποιείται στα supermarkets.
- Στα φαρμακεία η πώληση δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη.

ΠΛΑΣΤΙΚΑ-ΚΑΟΥΤΣΟΥΚ

Αγορά πλαστικών

- 12.000 εταιρείες (2014) - 80% MME – περίπου 257 ξένων κεφαλαίων, από τις οποίες περισσότερο από το 50% είναι προέλευσης ΕΕ: Γερμανία, Ολλανδία, Γαλία, Ιταλία, και ΗΠΑ,
- αξία παραγωγής πλαστικών \$34 δισ. (2014),
- παραγωγή προϊόντων καουτσούκ 510.000 τόνοι,
- 250.000 εργαζόμενοι,
- εξάρτηση της παραγωγής από το εξωτερικό (85%): πρώτες ύλες (πετροχημικά),
- η κατανάλωση κατευθύνεται κυρίως προς: υλικά συσκευασίας, κατασκευαστικό τομέα, ηλεκτρικές συσκευές, γεωργία, ένδυση υπόδηση, αυτοκινητοβιομηχανία.

Πλαστικές πρώτες ύλες

- Η PETKIM (κρατική έως το 2008, στη συνέχεια ιδιωτικοποιήθηκε με την πώληση του 51% στην SOCAR (Αζερμπαϊτζάν) αντί \$2,04 δισ.) καλύπτει το 85% της εγχώριας παραγωγής

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ – REALESTATE

Μεγάλης ανάπτυξης και δυναμικής: 8.6% του ΑΕΠ (2017) και απασχολεί 1,8 εκατομμύρια εργαζόμενους (5.6% του ενεργού τουρκικού πληθυσμού).

Στην Τουρκία δραστηριοποιούνται 185 χιλιάδες κατασκευαστικές εταιρείες.

Το 2018 πουλήθηκαν 1,375 εκατ. κατοικίες (μείωση 2,8% σε σχέση με το 2017) κυρίως σε ξένους: Ιράκ (8.205), Ιράν (3652), Σαουδική Αραβία (2.718), Κουβέιτ (2.199), Ρωσία (2.297) και Αφγανιστάν (1078).

Η έντονη οικοδομική δραστηριότητα αποδίδεται σε οικονομικούς και δημογραφικούς παράγοντες: οικονομική ανάπτυξη (αγορά αντί ενοικίου), αύξηση του πληθυσμού και έντονη αστικοποίηση, με ενίσχυση των πωλήσεων κατοικιών στα μεγάλα αστικά κέντρα (Κπόλη, 17%, Άγκυρα, 9.5% και Σμύρνη, 5.5%).

Οι τουρκικές κατασκευαστικές εταιρείες είναι από τις μεγαλύτερες παγκοσμίως. Στον κατάλογο (2018) των 250 μεγαλύτερων κατασκευαστικών εταιρειών, με διεθνή δραστηριότητα (Engineering News Record, ENR), περιλαμβάνονται 17 τουρκικές κατασκευαστικές εταιρείες (σημαντικά λιγότερες από τις 44 του καταλόγου του 2017)

Το άνοιγμα των τουρκικών κατασκευαστικών εταιριών στις ξένες αγορές ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1970 και η πρώτη χώρα στην οποία οι Τούρκοι εργολάβοι άρχισαν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους ήταν η Λιβύη. Αργότερα, οι τουρκικές κατασκευαστικές επεκτάθηκαν και σε άλλες αραβικές χώρες (Ιράκ, Ιορδανία, Σαουδική Αραβία, Κουβέιτ, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Υεμένη και Ιράν). Στη δεκαετία του 1970, το 90 % των έργων εκτός Τουρκίας, πραγματοποιήθηκαν στις αραβικές χώρες . Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 , οι τουρκικές εταιρίες άρχισαν να δραστηριοποιούνται στις χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης. Από τη δεκαετία του 1990 επεκτάθηκαν και στις χώρες ΚΑΚ, στην Ανατολική Ευρώπη και την Ασία, αλλά και σε ευρωπαϊκές χώρες και πρόσφατα σε χώρες της υποσαχάριας Αφρικής (Αιθιοπία, Ανγκόλα). Μέχρι σήμερα, οι τουρκικές κατασκευαστικές εταιρείες έχουν ολοκληρώσει 9.300 έργα εκτός Τουρκίας, συνολικής αξίας US\$356 δισ.⁵⁴

ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Μια από τις κυριότερες πηγές εσόδων, αξιοποιώντας γεωγραφικές συνθήκες, κλίμα, πολιτιστικές παραδόσεις και υποδομές: τουρισμός χειμερινός, θερινός, πολιτιστικός, θρησκευτικός, γαστρονομικός, ιατρικός και εναλλακτικός. Οι φυσικές δυνατότητες της Τουρκίας, σε



συνδυασμό με την εκτεταμένη διαφημιστική καμπάνια, και κυρίως τις χαμηλές τιμές υπηρεσιών, έχουν οδηγήσει τον τουρισμό μεταξύ των παγκόσμιων ισχυρών

⁵⁴ Turkish Contractors Association.

«παικτών»: η Τουρκία βρίσκεται στην 8η θέση, παγκοσμίως, σε επίπεδο αφίξεων τουριστών (2016).⁵⁵

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Τουρκικού Στατιστικού Ινστιτούτου, το 2018, οι τουριστικές αφίξεις αυξήθηκαν κατά 18,1%: 45,6 εκατ. έναντι 38,6 εκατ. το 2017, και τα έσοδα αυξήθηκαν κατά 12,3% (US\$29,5 δισ. από US\$26,3 δισ. το 2017).

ΕΝΕΡΓΕΙΑ - ΑΠΕ

- Η οικονομική ανάπτυξη ενίσχυσε και τη ζήτηση ενέργειας κυρίως από τη βιομηχανία (μεταλλουργία, χημική βιομηχανία και μηχανουργία).
 - Την προηγούμενη δεκαετία παρατηρήθηκε αύξηση της κατανάλωσης άνθρακα, φυσικού αερίου και σημαντική μείωση της κατανάλωσης πετρελαίου, ενώ η χρήση υδροηλεκτρικής ενέργειας, διευρύνεται συνεχώς με τη δημιουργία νέων μονάδων παραγωγής υδροηλεκτρικής ενέργειας. **Η Τουρκία κατέχει μεγάλα λιγνιτικά αποθέματα, τα οποία παραμένουν, σε μεγάλο βαθμό, αναξιοποίητα.**
 - Με την ιδιωτικοποίηση της Toroslar Elektrik, ολοκληρώθηκε στα τέλη Σεπτεμβρίου 2013, το πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων 18 δημόσιων επιχειρήσεων στον τομέα της διανομής ηλεκτρικής ενέργειας.
 - Οι σημαντικότερες ιδιωτικοποιήσεις (από συνολικά 18) αφορούσαν τις δύο μεγαλύτερες εταιρείες διανομής ηλεκτρικής ενέργειας στην Τουρκία, την Toroslar Elektrik και την AYEDAŞ, με τιμή εξαγοράς US\$3 δισ. από την εταιρεία Enerjisa. Η εταιρεία Enerjisa (ανήκει σε τουρκικό όμιλο Sabanci και γερμανικό όμιλο ενέργειας E.ON.) καθίσταται πλέον μία από τις σημαντικότερες εταιρείες της χώρας.
 - **Από τις ΑΠΕ (πλην υδροηλεκτρικών) ενισχύθηκε η παραγωγή αιολικής ενέργειας. Η εγκατεστημένη ισχύς από φωτοβολταϊκά συστήματα είναι περιορισμένη.**
- Στο πλαίσιο του πενταετούς προγράμματος 2015-2019 η χώρα έχει ήδη θέσει στόχους
- την αύξηση της παραγωγής ενέργειας από εγχώριες πηγές άνθρακα το 2019 κατά 50% σε σχέση με το 2015 (από 40 σε 60 δις KWH). Το 2015 η παραγόμενη από εγχώριες πηγές άνθρακα, ηλεκτρική ενέργεια αντιπροσώπευε το 14,8% του συνόλου (εγκατεστημένη ισχύς, 9.437 MW = 12,1% του συνόλου),

⁵⁵ UNWTO.

- και τη μείωση της παραγωγής ενέργειας από φυσικό αέριο (εισαγόμενο) από 45% του συνόλου το 2015 σε 38% το 2019

Το 2016, η εγκατεστημένη ισχύς παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στην Τουρκία ήταν 78,5 GW και εξ αυτών 35,4% υδροηλεκτρική, 29% φυσικό αέριο, 22,1% άνθρακας, 6,1% αιολική, 0,9% γεωθερμική. Η συνολική παραγωγή ανήλθε σε 270 δισ. KWH: υδροηλεκτρικές πηγές (24.7%), άνθρακα (33.9%), φυσικό αέριο (32.1%), αιολικές πηγές (5.7%) και γεωθερμία (1.8%).⁵⁶

Προοπτικές

- ο αύξηση των επενδύσεων στο τομέα της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από άνθρακα, μετά τη δημοσίευση σχετικής έρευνας βάσει της οποίας τα αποθέματα είναι πολύ καλύτερης ποιότητας από προηγούμενους υπολογισμούς. Για την παραγωγή αυτή θα χρησιμοποιηθούν οι πλέον προηγμένες τεχνολογίες (clean coal technologies) περιβαλλοντικής προστασίας,
- ο ενίσχυση έρευνας και τεχνολογίας στους τομείς των ανανεώσιμων πηγών και της πυρηνικής ενέργειας,
- ο ενεργοποίηση του ερευνητικού σκάφους με δυνατότητα υποθαλάσσιων γεωτρήσεων και σεισμικών ερευνών (το πρώτο αυτών των δυνατοτήτων) για την έρευνα υδρογονανθράκων στον Εύξεινο Πόντο και τη Μεσόγειο,
- ο ανοίγει ο δρόμος για τη συστηματική αξιοποίηση της αιολικής ενέργειας, με την ολοκλήρωση του διαγωνισμού για την κατασκευή του φωτοβολταϊκού πάρκου δυναμικότητας 1000 MW στη περιοχή του Ικονίου. Ο διαγωνισμός θεωρείται υπόδειγμα για την προκήρυξη αντιστοίχου για έργα αιολικής ενέργειας. Ο ανάδοχος (τουρκό-κορεατική κοινοπραξία) του φωτοβολταϊκού πάρκου θα κατασκευάσει εργοστάσιο παραγωγής φωτοβολταϊκών στοιχείων δυναμικότητας 500 MW ετησίως και θα δημιουργήσει αντίστοιχο Κέντρο Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D), το οποίο θα απασχολεί περισσότερους από 100 επιστήμονες,
- ο ολοκλήρωση του γεωφυσικού χάρτη, με την ακριβή αποτύπωση των φυσικών πόρων.

⁵⁶ Υπουργείο Ενέργειας Τουρκίας (2019).

World Energy Council

On November 15, 2018, in collaboration with the World Energy Council Turkey and the World Energy Council Japan (**Japan Energy Association**), an energy seminar was held on “Turkey’s Energy Outlook”, under the patronage of Dr. Hasan Murat Mercan, Ambassador of Turkey to Japan, who had served as the Chair of Organizing Committee for the 23th World Energy Congress in Istanbul in 2016. Mr. Alparslan Bayraktar, Deputy Minister of Energy and Natural Resources and President of World Energy Council Turkey were invited as the keynote speakers. More than 70 high-level company representatives and energy experts from Japan participated the seminar. Following the opening remarks by Ambassador Mercan and Mr. Masumoto, Chairman of Japanese Member Committee, a 50-minute keynote speech entitled "Energy Transition in Turkey" was given by Deputy Minister Bayraktar stressing:

- Renewable Energy Zone competitions of solar and wind for 1,000 MW each were completed with historic low prices. The installed capacity of renewable energy sources excluding hydro has reached 13,328 MW. **Turkey is planning to add 1,000 MW capacity for each solar and wind, annually, adding 20,000 MW of wind and solar capacity in total within 10 years.**
- Increasing energy saving and energy efficiency can significantly contribute to energy security, the mitigation of import dependency risks, the protection of the environment, and combating climate change. In this regard, Turkey announced the National Energy Efficiency Action Plan in early 2018 which sets out action plans to **reduce 14% of primary energy consumption by 2023**, through a comprehensive strategy. Sectoral measures set out in the plan include buildings and services, energy, transport, industry and technology, agriculture, and cross-cutting areas. In this front, **expertise of Japanese companies provides potential business cooperation.**
- Considering the developments regarding clean coal technologies, Turkey has plans to tender certain fields for using electricity generation up to 5,000 MW. Furthermore, studies concerning liquefaction, gasification, and enrichment of domestic coal are ongoing. In this regard, cooperation from Japanese companies is highly welcome and expected.

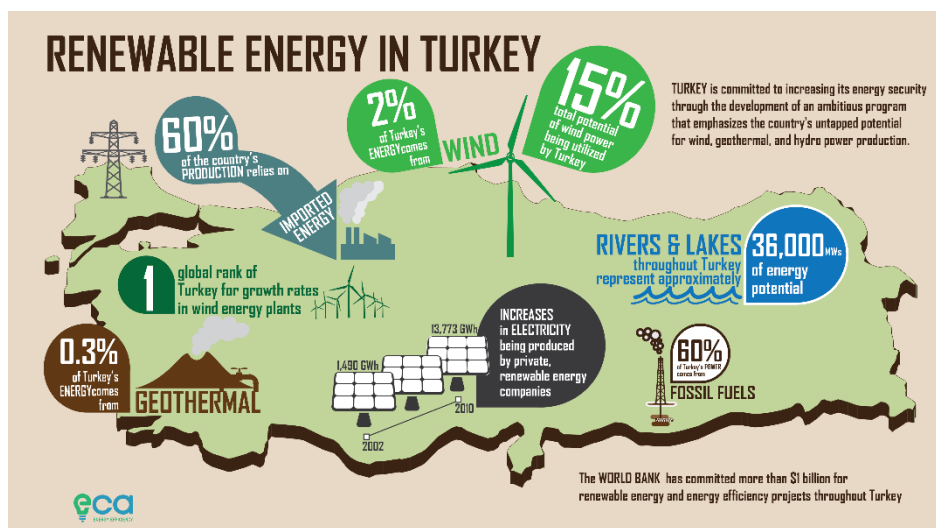
- Regarding natural gas, pipeline gas currently accounts for more than 80%, but the share of LNG is expected to go up more in the future. Therefore, the construction of large LNG storage facilities is planned, and we are expecting Japanese companies to participate.

After the seminar, Chairman of the World Energy Council Turkey Mr. Bayraktar had a one-to-one discussion with Chairman of the World Energy Council Japan Mr. Masumoto, exchanging opinions on the future possibility of cooperation between Japan and Turkey in renewable, energy efficiency, LNG and many other potential areas.

International Energy Agency (IEA)

20 April 2020

- Turkey's reliance on natural gas use has grown along with rising oil and gas imports, leaving the Turkish economy increasingly exposed to the volatility in oil and gas prices.
- There is an identified need to set a longer-term energy policy agenda for 2030.
- Owing to declining global liquefied natural gas prices, Turkey now has an opportunity to reduce its single supplier dependence, build a competitive gas market, and move ahead with its plans to create a regional gas hub.
- Turkey's power sector reforms have attracted private investment and fostered economic growth and energy access. Integration into a regional gas and electricity trade framework is moving along as a result of the first interconnection of Turkey with the European electricity grid and the construction of the Trans-Anatolian Natural Gas Pipeline that will deliver gas from the Caspian to Turkey and the European Union.
- In that context, the IEA urges Turkey to complete the liberalisation of its electricity and gas markets in order to attract critically needed investment. Turkey should also set up independent transmission system operators, competitive wholesale markets, and foster resilient and modern gas and electricity infrastructure.



Επιχειρηματικό περιβάλλον

Ελεύθερες Οικονομικές Ζώνες⁵⁷

19 ΖΩΝΕΣ, 56 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΠΑΡΚΑ, 255 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΖΩΝΕΣ

Σύμφωνα με την τουρκική νομοθεσία (N.3218 και N.4562), φυσικά ή νομικά πρόσωπα, τουρκικά ή αλλοδαπά, μπορούν να εγκατασταθούν σε οποιαδήποτε από τις 19 ζώνες ελεύθερου εμπορίου, κατόπιν άδειας από το τουρκικό Υπουργείο Οικονομίας. Η απόκτηση της σχετικής άδειας συνεπάγεται δικαίωμα χρήσης γης, εγκαταστάσεων και κτιρίων της ζώνης έως και 49 έτη. Εκτός από τις ζώνες Ελευθέρου Εμπορίου, υπάρχουν 56 τεχνολογικά πάρκα, για εταιρίες έρευνας, τεχνολογίας και καινοτομίας καθώς και 255 βιομηχανικές ζώνες οι οποίες αναπτύσσονται σε 80 Νομούς.

Δασμοί

Όπως προβλέπεται από τη Συμφωνία Τελωνειακής Ένωσης της ΕΕ με την Τουρκία, οι δασμολογικές επιβαρύνσεις για προϊόντα εκτός τροφίμων έχουν εξαλειφθεί.

Όμως, στα τρόφιμα, και ιδίως σε αρκετές κατηγορίες ελληνικού ενδιαφέροντος, οι δασμοί είναι υψηλοί, με αποτέλεσμα, σε πολλές περιπτώσεις, να καθίστανται απαγορευτικοί για τους εξαγωγείς.

⁵⁷ Γραφεία ΟΕΥ Τουρκίας (2019). *Οδηγός Επιχειρείν*.

τυριά, φέτα	180%
κεφαλοτύρι, κεφαλογραβιέρα	138%
αλεύρι σίτου	102,6%
σιμιγδάλι	82%
επιτραπέζιες ελιές	19.5%
ελαιόλαδο παρθένο και υψηλής οξύτητας	31.2%
μέλι (04090000): 38,5%	
φρούτα	54 - 86% (καρπούζια)
λαχανικά	36-50%
φρέσκα ψάρια (λαβράκι, τσιπούρα)	30%
κρασιά	50%

Χρηματοδότηση από Διεθνείς Οργανισμούς: EBRD

Τί κάνει η EBRD:

The European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) was established to help build a new, post-Cold War era in Central and Eastern Europe. . In fact, a mere 18 months elapsed between the first mooted of the idea of a European development bank, by President **François Mitterrand** of France, in **October 1989** and its opening for business with headquarters in **London in April 1991**.

Urgency and the **ability to respond to momentous events swiftly and decisively**, whether it be the end of the Soviet Union, financial crises or the ‘Arab Uprising,’ have been among the EBRD’s hallmarks from the start.

During the frenetic years of the early 1990s the EBRD’s emphasis on the private sector as the main driver for change in Central and Eastern Europe was vindicated many times over. This was the period that established the **EBRD’s reputation as an expert on transition to the open market**.

It was heavily involved in areas such as **banking systems reform**, the **liberalisation of prices**, **privatisation** (legalisation and policy dialogue) and the creation of proper **legal frameworks for property rights**, all vital ingredients for change.

This period also witnessed the start of the EBRD's work to help safeguard and transform the site of the **Chernobyl disaster** in Ukraine and its involvement in nuclear safety elsewhere as well.

It has since played a historic role and gained unique expertise in fostering change in the region - and beyond - investing more than €140 b. in a total of over 5,600 projects.

Trade Finance = Guarantees & S.T. Loans

The European Bank for Reconstruction and Development's (EBRD) Trade Facilitation Programme has been running since 1999 and has been the recipient of numerous awards. The programme aims to promote foreign trade to, from and amongst the EBRD countries of operations and offers a range of products to facilitate this trade. Through the programme the EBRD provides guarantees to international confirming banks, taking the political and commercial payment risk of international trade transactions undertaken by banks in the countries of operations (the issuing banks).

EBRD also provide short-term loans to selected banks and factoring companies for on-lending to local exporters, importers and distributors. The programme can guarantee any genuine trade transaction to, from and among the countries of operations. The programme strengthens the ability of local banks to provide trade financing and through these banks gives entrepreneurs throughout our countries of operations the support they need to increase their access to their import and export trade.

EBRD activity in Turkey to date

Number of projects	302
Cumulative EBRD investment	€11,950 m.
Cumulative disbursements	€10,224 m.
Private sector share of portfolio	95%
Number of active portfolio projects	241
Current portfolio of projects	€6,912
Operating assets	€5,807
Equity share of portfolio	16%

EBRD Projects Summary Documents (2019-2020)

Date	Project	sector	regime	status
24 Feb 2020	Enerjisa Enerji Loan	Energy	Private	Disbursing
21 Feb 2020	Mersin Port bond	Transport	Private	Signed
19 Feb 2020	FIF - Denizbank	Financial institutions	Private	Disbursing
13 Feb 2020	VCIP II - oBilet	Info & Com. Technologies	Private	Signed
10 Oct 2019	Kiyikoy WPP Extension	Energy	Private	Signed
30 Sep 2019	Migros Loan	Agribusiness	Private	Repaying
13 Aug 2019	Savola Turkey Seasonal WC	Agribusiness	Private	Signed
08 Jul 2019	Sodrugestvo Turkey	Agribusiness	Private	Disbursing
21 Jun 2019	FIF - QNB Finans Leasing SME Loan	Leasing Finance	Private	Disbursing
19 Jun 2019	Arcelik GET and R and D	Manufacturing and Services	Private	Disbursing
19 Jun 2019	Tekirdag Port Project	Transport	Private	Disbursing
06 Jun 2019	Tumad Loan	Natural resources	Private	Approved
15 May 2019	Turkven Private Equity Fund IV	Equity funds	Private	Reviewed
11 Mar 2019	Sutas Bingol	Agribusiness	Private	Cancelled
10 Jan 2019	Istanbul Metro Project II	Municipal and environmental infrastructure	Public	Disbursing

Germany's Soft Power:⁵⁸ Food for thought for Greece

In 2019 Turkey was bouncing back after the economic troubles of 2018. Strong performances in the Engagement and Digital sub-indices have pushed Turkey back into the rankings, despite international criticism of Turkey's policies in Syria and a domestic political situation that has seen greater centralisation of power at the expense of individual freedoms and liberties. However, this hasn't put off visitors. Growing tourist numbers from Europe, and notably the Gulf Cooperation Council, helped push Turkey back inside the top 30 in the Culture sub-index. Improved economic conditions, with inflation back under control and the lira stabilised, should allow Turkey to broaden its appeal to foreign investors. Raising the profile and expertise of Turkey's education sector should also be a priority, while Turkey's vast and diverse cultural capital could be leveraged more aggressively.

Strengths. Erdoğan is a digital asset for Turkey as his international social media following continues to boost the country's performance in the Digital sub-index. Turkish ministries and embassies across the globe are active on social media and continuing to expand their digital diplomatic network will enhance its score further. A Top ten score in our Engagement sub-index reflects Turkey's growing diplomatic network that has become a core asset of its soft power.

Weaknesses. The AK Party's losses in Ankara, Izmir, and eventually Istanbul in the mayoral elections are a sign of growing disillusionment with the government, which must work on engaging with their own citizens to keep Turkey moving forward. With a poor performance in the international polling, the government might consider how Turkey's current foreign policies – and the narrative of the country as a whole – is impacting global perceptions of the country.

Portland Recommends. Whilst the government has decisions to make over its model of governance, Turkey's rich heritage, culture, and natural beauty is a resource that should be leveraged further. Straddling Europe and the Middle East, with large expat populations world-wide, Turkey is ideally placed to export and welcome visitors. But to really move the needle, the government needs to reaffirm Turkey's commitment to multilateralism and narrative as a responsible international actor.

⁵⁸ <https://softpower30.com/country/turkey/>