



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ**

της

ΕΜΟΡΦΙΑΗΣ ΜΠΑΛΤΑΤΖΗ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΓΙΑΝΝΗΣ ΧΑΤΖΗΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(με εξειδίκευση στο Μάρκετινγκ)

Ιανουάριος 2019

Στους γονείς μου, Θεόδωρο, Κωνσταντινιά

Και τον σύζυγό μου, Γιώργο

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή, κ. Χατζηδημητρίου Γιάννη, που δέχτηκε να αναλάβει την επίβλεψη της διπλωματικής μου εργασίας. Τον ευχαριστώ θερμά για την υποστήριξη και καθοδήγησή του, καθώς και για τις γνώσεις που μας μετέδωσε με τις διαλέξεις του μαθήματός του.

Ευχαριστώ θερμά όλους τους διδάσκοντες καθηγητές και όλες τις διδάσκουσες καθηγήτριες, του μεταπτυχιακού προγράμματος MBA των ακαδημαϊκών εξαμήνων Ιανουάριο 2017 – Ιανουάριο 2019, για το ξεχωριστό ταξίδι γνώσης και εμπειρίας που πρόσφεραν σε μένα και τους συμφοιτητές, συμφοιτήτριες μου.

Θα ήθελα επίσης, να εκφράσω τις εγκάρδιες ευχαριστίες μου στα αγαπημένα μου πρόσωπα που με ενθάρρυναν να συμμετέχω σ' αυτό το μεταπτυχιακό και με βοήθησαν ο καθένας με τον δικό του μοναδικό τρόπο να το φέρω εις πέρας. Ευχαριστώ από καρδιάς τον αγαπημένο μου σύζυγο, Γιώργο, τα γλυκά μου κορίτσια, Μαρία και Κωνσταντίνα, τους καλούς μου γονείς, Θεόδωρο και Κωνσταντινιά, την αξιαγάπητη αδερφή μου, Γεωργία και το καλόγνωμο σύζυγό της Μιχάλη – Αριστοτέλη, τον καλό μου πνευματικό πατέρα, π. Γεώργιο, την καλή μου φίλη, Έλλη και τις καλές μου ξαδέρφες, Ελισάβετ και Υπερμαχία. Είμαι ευγνώμων για την έκδηλη και έμπρακτη αγάπη τους προς το πρόσωπό μου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω και τα δύο εξαιρετα πρόσωπα που συνέταξαν τις συστατικές επιστολές μου.

Περίληψη

Πολλές ελληνικές εταιρίες, κυρίως οι μικρές σε μέγεθος, έχουν κινηθεί προς τις εξαγωγές και το διεθνές μάρκετινγκ με τρόπο μη συστηματικό και μη προσχεδιασμένο. Επιλέγουν αγορές με παθητικό τρόπο όπως, τις αυτόκλητες παραγγελίες και τις παραγγελίες με πρωτοβουλία των ξένων αγοραστών. Μια επιχείρηση που λειτουργεί με ένα τέτοιο τρόπο μπορεί μόνο να ανταποκρίνεται σε μια κατάσταση που προκύπτει.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν εταιρίες, κυρίως οι μεγάλες σε μέγεθος και με αρκετή εμπειρία στις εξαγωγές, που έχουν διαδικασίες, επιλογής αγορών, επιλογής τρόπου εισόδου σ' αυτές, τμηματοποίησης, και συστηματικής έρευνας αυτών των αγορών. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στις διεθνές αγορές με προδραστικό τρόπο.

Η παρούσα εργασία μελετάει την περίπτωση μιας πολύ μικρής ελληνικής επιχείρησης, του βιομηχανικού κλάδου της συσκευασίας δώρου και διακόσμησης (κατά κύριο λόγο), η οποία μέχρι τώρα εξάγει με τρόπο αντανάκλαστικό (reactive) και ανταποκρίνεται σε αυτόκλητες παραγγελίες. Αντικειμενικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάδειξη των αρχών και στρατηγικών αποφάσεων του διεθνούς και εξαγωγικού μάρκετινγκ, ώστε αυτή η επιχείρηση να επιτύχει μια βιώσιμη ανάπτυξη και να κινείται στις διεθνείς αγορές ακολουθώντας, την προδραστική (proactive) προσέγγιση. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού κρίθηκε απαραίτητη η βιβλιογραφική επισκόπηση των σημαντικότερων συγγραμμάτων που ασχολούνται με τα παραπάνω ζητήματα.

Κύρια ευρήματα της παρούσας εργασίας είναι ότι η λήψη στρατηγικών αποφάσεων επιλογής, χώρας, τρόπου εισόδου και κατάλληλου χρόνου εισόδου, καθώς και οι στρατηγικές τμηματοποίησης και τοποθέτησης προϊόντος, πρέπει να στηρίζονται σε ένα καλά δομημένο σύστημα πληροφοριών Μάρκετινγκ.

Abstract

Many Greek companies, mainly the small sized, have engaged into exporting and international marketing in an unsystematic way. They select markets, without any planning, they take unsolicited orders and initiative of ordering is on the part of foreign buyers. These companies act reactively and they can only respond to a situation that arises.

On the other side, there are companies, mostly big in size and with enough experience in exporting, that have procedures in: selecting markets, choosing a mode of entry in these markets, segmentation and systematic marketing research. Such companies do business in foreign markets in a proactive manner.

This assignment studies the case of a very small Greek company of the industry sector of gift packaging and decoration (mostly), which until now exports in a reactive manner and respond to unprovoked orders. The objective goal of this assignment is to point out the principles and also the strategies of international and exporting marketing, so that this company achieves a viable growth and becomes active in the international markets, following the proactive approach. For achieving this goal, it deemed necessary for a book review of the most important literature on the above subjects.

The most important findings of this assignment is that strategic decisions making, such as country selection, the mode of entry, the time of entry along with the segmentation and positioning product strategies, must be supported by a well structured information marketing system.

Πίνακας Περιεχομένων

Αφιέρωσεις.....	ii
Ευχαριστίες.....	iii
Περίληψη	iv
Abstract	v
Πίνακας Περιεχομένων	vi
Πίνακας Εικονογραφήσεων.....	ix
Εισαγωγή	1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΓΧΩΡΙΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1.1 Ιστορική ανασκόπηση της ελληνικής επιχείρησης.....	3
1.2 Ο ρόλος του μάρκετινγκ στην ελληνική επιχείρηση.....	5
1.3 Επιχειρηματικός προσανατολισμός: Το Μάρκετινγκ ή Η Παραγωγή.....	7
1.4 Η εξέλιξη του μάρκετινγκ.....	8
1.5 Το μάρκετινγκ στο εγχώριο και διεθνές περιβάλλον των επιχειρήσεων.....	9
1.6 Παράγοντες διεθνοποίησης της ελληνικής επιχείρησης	11
1.7 Στάδια διεθνούς μάρκετινγκ.....	12
1.8 Προσανατολισμοί του διεθνούς μάρκετινγκ και των επιχειρήσεων	14
Σύνοψη κεφαλαίου 1	16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ «Μ.Κ.»

2.1 Η επιχείρηση	17
2.2 Η επιχείρηση αλλάζει ιδιοκτησία	19
2.3 Η επιχείρηση αλλάζει προσανατολισμό.....	22
2.4 Πίνακας επέκτασης – μεριδίου αγοράς της Β.С.Г	23
2.5 Τα στάδια εμπλοκής της εταιρίας στο Διεθνές Μάρκετινγκ.	26

2.6 Στρατηγικές μάρκετινγκ και επιχειρηματικοί στόχοι της εταιρίας	27
Σύνοψη κεφαλαίου 2	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ

3.1 Σημαντικότερες αποφάσεις εισόδου στη διεθνή αγορά	29
3.2 Επιλογή χώρας	29
3.3 Κριτήρια επιλογής των τρόπων εισόδου στις διεθνείς αγορές	37
3.4 Κριτήρια απόφασης εισόδου της εταιρίας «Μ.Κ.»	40
3.5 Στρατηγικές εισόδου και ανάπτυξης στις διεθνείς αγορές.....	42
3.6 Χρόνος εισόδου	45
3.7 Προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας της διεθνούς δραστηριότητας	46
Σύνοψη κεφαλαίου 3	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

4.1 Σημασία της έρευνας διεθνούς μάρκετινγκ.....	50
4.2 Ευθύνη διεξαγωγής εγχώριων και διεθνών ερευνών	51
4.3 Χαρακτηριστικά έρευνας βιομηχανικών προϊόντων	52
4.4 Διαδικασία έρευνας διεθνούς μάρκετινγκ	52
4.5 Δευτερογενείς πηγές πληροφοριών	53
4.6 Το σύστημα πληροφοριών Μάρκετινγκ	57
4.7 Αναγκαίες πληροφορίες για την εταιρία «Μ.Κ.»	59
4.8 Το υποσύστημα Πληροφοριών Μάρκετινγκ της εταιρίας «Μ.Κ.».....	63
Σύνοψη κεφαλαίου 4	65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

5.1 Η έννοια της τμηματοποίησης.....	66
5.2 Τα οφέλη του σχεδίου τμηματοποίησης για την εταιρία «Μ.Κ.»	68
5.3 Μεταβλητές τμηματοποίησης.....	70

5.4 Κύριοι παράγοντες τμηματοποίησης στις διεθνείς αγορές για την εταιρία ΜΚ.....	72
5.5 Τμηματοποίηση της αγοράς σε επίπεδο χώρας.....	74
5.6 Τοποθέτηση προϊόντος στις διεθνείς αγορές.....	75
Σύνοψη κεφαλαίου 5.....	78
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	80
A. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	82
B. Ελληνική Βιβλιογραφία	85
Γ. Ηλεκτρονικές Πηγές	86

Κατάλογος Εικονογραφήσεων

Κεφάλαιο 1

Σχεδιάγραμμα 1.1 Μη ελέγξιμα στοιχεία του Εγχώριου και Διεθνούς περιβάλλοντος, σελ. 10

Κεφάλαιο 2

Γράφημα 2.1 Μεταβολή Πωλήσεων Εσωτερικού και Εξωτερικού διαχρονικά, σελ. 21

Γράφημα 2.2 Μέσο ποσοστό πωλήσεων εξωτερικού και εσωτερικού ανά δεκαετία, σελ. 23

Πίνακας 2.1 Πίνακας επέκτασης μεριδίου – αγοράς της Μ.Κ., σελ. 23

Πίνακας 2.2 Πίνακας διεθνούς επέκτασης μεριδίου –αγοράς της Μ.Κ., σελ. 25

Πίνακας 2.3 Πίνακας διεθνούς επέκτασης μεριδίου –αγοράς της Ιταλικής εταιρείας, σελ. 25

Πίνακας 2.4 Πίνακας ευκαιριών προϊόντος/αγοράς της εταιρίας Μ.Κ., σελ. 27

Κεφάλαιο 3

Διάγραμμα 3.1 Παράδειγμα συσταλτικής μεθόδου, σελ. 30

Διάγραμμα 3.2 Διάγραμμα ροής της διαδικασίας λήψης απόφασης εισόδου σε ξένες αγορές, σελ. 32

Διάγραμμα 3.3 Διάγραμμα ροής του μοντέλου επιλογής μιας χώρας – στόχου, σελ. 33

Πίνακας 3.1 Μέθοδος Εντοπισμού Ευκαιριών στην Αγορά, σελ. 36

Σχεδιάγραμμα 3.4 Καθοριστικά μεγέθη των διαφορών εναλλακτικών στρατηγικών εισόδου στη διεθνή αγορά, σελ. 40

Κεφάλαιο 4

Πίνακα 4.1 Θέματα έρευνας βιομηχανικής αγοράς, σελ. 50

Πίνακας 4.2 Πηγές συλλογής δευτερογενών δεδομένων, σελ. 54

Πίνακας 4.3 Πηγές συλλογής δευτερογενών δεδομένων στην παγκόσμια αγορά, σελ. 55

Πίνακας 4.4 Πηγές συλλογής δευτερογενών δεδομένων στο διαδίκτυο, σελ. 56

Πίνακας 4.5 Σύστημα πληροφοριών διεθνούς μάρκετινγκ, σελ. 59

Πίνακας 4.6 Παραδείγματα ερωτήσεων διεθνούς μάρκετινγκ και απόκτησης πληροφοριών, σελ. 62

Σχεδιάγραμμα 4.1 Υποσύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ, σελ. 63

Κεφάλαιο 5

Σχεδιάγραμμα 5.1 Χάρτης αντιλήψεων στην αγορά κορδέλας πολυπροπυλενίου, σελ. 77

Εισαγωγή

Η μελέτη της ιστορίας της ελληνικής βιομηχανίας και βιοτεχνίας καταλήγει σε δύο διαπιστώσεις. Πρώτον ότι ο κλάδος της ελληνικής βιομηχανίας και βιοτεχνίας άργησε να αναπτυχθεί και δεύτερον ότι την χρονική περίοδο που άρχισε να αναπτύσσεται δεν μπόρεσε να ξεπεράσει κάποιες διαρθρωτικές αδυναμίες. Καταλυτικό ρόλο όμως, στην μη ανάπτυξη της ελληνικής βιομηχανίας έπαιξε και η έλλειψη γνώσης και εφαρμογής του επιστημονικού μάρκετινγκ. Η σημερινή όμως ελληνική βιοτεχνική επιχείρηση προκειμένου να επιβιώσει και να αναπτυχθεί οικονομικά ωθείται στις εξαγωγές, οι οποίες αποτελούν το πρώτο στάδιο της διεθνοποίησης της. Από εκεί και πέρα, η ελληνική επιχείρηση θα χρειαστεί να ακολουθήσει στρατηγικές και τακτικές του Μάρκετινγκ για την επέκταση της στις διεθνείς αγορές.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι, έχοντας ως περίπτωση μελέτης μια πολύ μικρή ελληνική εξαγωγική εταιρία, να αναδείξει τις αρχές και στρατηγικές του διεθνούς και εξαγωγικού μάρκετινγκ, τις οποίες η άνω εταιρία οφείλει να κατανοήσει και να εφαρμόσει, αν θέλει να κινείται στις διεθνείς αγορές με προδραστικότητα και να έχει μια βιώσιμη ανάπτυξη.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας εξετάζεται ο ρόλος του μάρκετινγκ στο εγχώριο και διεθνές περιβάλλον των ελληνικών επιχειρήσεων. Αρχικά γίνεται αναφορά ως προς τους ρόλους του μάρκετινγκ μέσα στην ελληνική επιχείρηση, την εξέλιξη του μέσα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο, ανταγωνιστικό εγχώριο και διεθνές περιβάλλον και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι δραστηριότητες του, λόγω των δύο επιπέδων αβεβαιότητας των μη ελέγξιμων στοιχείων που χαρακτηρίζουν το εγχώριο και διεθνές περιβάλλον. Στη συνέχεια, εξετάζονται οι παράγοντες που οδηγούν μια ελληνική επιχείρηση προς την διεθνοποίηση της, καθώς και τα πέντε στάδια του διεθνούς μάρκετινγκ στα οποία η επιχείρηση είναι αποφασισμένη να εμπλακεί. Αναλύονται και τα τέσσερα στάδια της διεθνούς παρουσίας της επιχείρησης που επηρεάζουν τις στρατηγικές και τους κανόνες λήψης αποφάσεων της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο μελετάται η περίπτωση της πολύ μικρής ελληνικής επιχείρησης, που για λόγους προσωπικών δεδομένων αναφέρεται με την επωνυμία «Μ.Κ.». Το κεφάλαιο αυτό ουσιαστικά καταδεικνύει πως η θεωρία που μελετήθηκε στο πρώτο κεφάλαιο εφαρμόζεται στη πράξη από μια πολύ μικρή ελληνική επιχείρηση που κινείται στην διεθνή βιομηχανική αγορά. Για τη συγγραφή αυτής της μελέτης

περίπτωσης δόθηκαν πληροφορίες από τον γενικό διευθυντή της εταιρίας, τον οποίο ευχαριστούμε θερμά.

Στο τρίτο κεφάλαιο, μελετούνται οι στρατηγικές αποφάσεις εισόδου στις διεθνείς αγορές. Μια επιχείρηση που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί διεθνώς πρέπει να γίνει λήπτης σημαντικών αποφάσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν: α) σε ποια χώρα να εισέλθει πρώτα, β) ποια χρονική στιγμή να εισέλθει στη διεθνή αγορά και γ) ποια μέθοδο εισόδου να επιλέξει. Οι αποφάσεις αυτές αποτελούν στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης με υψηλό ρίσκο, καθώς η είσοδος στη διεθνή αγορά απαιτεί μεγάλη δέσμευση σπάνιων πόρων. Επίσης εξετάζονται μερικοί σημαντικοί παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχημένη διεθνοποίηση των εταιριών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η σημασία της πληροφορίας, η οποία κρίνεται απαραίτητη για τις εταιρίες που επιθυμούν να λάβουν αποφάσεις στρατηγικής σημασίας για την διεθνοποίηση τους. Η πληροφορία αποκτιέται με τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς ή έρευνα διεθνούς μάρκετινγκ. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προχώρησαν ακόμα παραπέρα και ανέπτυξαν ολοκληρωμένα συστήματα πληροφοριών μάρκετινγκ, ενώ οι μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν αυτήν τη δυνατότητα ή ικανότητα. Όμως, η συνεχής ανάπτυξη του διαδικτύου βοηθάει μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση στην πληροφορία.

Το πέμπτο κεφάλαιο εστίασε σε μια ακόμη απόφαση στρατηγικής σημασίας που έχει να λάβει κάθε εξαγωγική επιχείρηση, αυτή της στρατηγικής επιλογής πελατών, η οποία επιβάλλει την τμηματοποίηση της βιομηχανικής αγοράς. Η έννοια της τμηματοποίησης, είναι πολύ σημαντική για τις εξαγωγές (export markets), διότι οι διεθνείς αγορές τείνουν να είναι ανομοιογενείς, λόγω των διαφορών που υπάρχουν στο οικονομικό, πολιτιστικό και πολιτικό περιβάλλον μεταξύ των χωρών. Ο υπεύθυνος του διεθνούς μάρκετινγκ μετά τον καθορισμό των τμημάτων των διεθνών αγορών και την απόφαση στρατηγικής τμηματοποίησης πρέπει να αποφασίσει και σε ποιες θέσεις του κάθε τμήματος μπορεί να τοποθετηθεί το προϊόν, ώστε να αποδώσει το μέγιστο κέρδος.

Μετά το πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια σύνοψη των αποτελεσμάτων της διπλωματικής εργασίας καθώς και μια αναφορά στους περιορισμούς που παρουσιάστηκαν κατά την μελέτη και συγγραφή της παρούσας διπλωματικής. Τέλος, διατυπώθηκαν προτάσεις μελλοντικής έρευνας που πηγάζουν από τους αναφερόμενους περιορισμούς.

Κεφάλαιο 1

Το Μάρκετινγκ των ελληνικών επιχειρήσεων στο εγχώριο και διεθνές περιβάλλον

1.1 Ιστορική ανασκόπηση της Ελληνική Επιχείρησης

Ποσοστό 96,7% των ελληνικών επιχειρήσεων είναι πολύ μικρές (Γ. 1 & Γ. 2), οι οποίες είναι κυρίως μονοπρόσωπες ή/και οικογενειακές (Γ. 3). Πολύ μικρή επιχείρηση χαρακτηρίζεται η επιχείρηση με προσωπικό έως και 9 εργαζομένων, κύκλο εργασιών έως και €2 εκατομμύρια ή ισολογισμό έως και €2 εκατομμύρια (Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2006), "Ο νέος ορισμός των ΜΜΕ"). Δεν θα μπορούσε να είναι και διαφορετικά στην Ελλάδα, μια χώρα με πληθυσμό δέκα εκατομμυρίων, μια χώρα που δεν γνώρισε την βιομηχανική επανάσταση, όπως οι αναπτυγμένες χώρες του δυτικού κόσμου, ενώ μόλις το 1905 ιδρύθηκε ο "Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων και Βιοτεχνών" – σημερινός ΣΕΒ - και το 1907 άρχισε να λειτουργεί (Γ. 4). Ακόμη και όταν άρχισε να δημιουργείται ο βιομηχανικός κλάδος στην Ελλάδα δεν τα κατάφερε να αναπτυχθεί αποτελεσματικά.

Παρά το γεγονός ότι από τον 19^ο αιώνα έως τον μεσοπόλεμο, στην Ελλάδα η αγροτική οικονομία κατείχε την πρωτεύουσα θέση στις παραγωγικές δραστηριότητες, αφού απασχολούσε την πλειοψηφία του παραγωγικού πληθυσμού, απόφερε το μεγαλύτερο μέρος του εθνικού εισοδήματος, καθώς και τα γεωργικά εξαγωγικά προϊόντα αποτελούσαν τη μεγαλύτερη πηγή συναλλάγματος, η βιομηχανική δραστηριότητα άρχισε να ανακάμπει την δεκαετία του 1920 (Πατρώνης, 2015). Οι πρόσφυγες της Μικρασιατικής καταστροφής, η εισροή ξένων κεφαλαίων στην χώρα από προσφυγικά και άλλα δάνεια, εξωτερική βοήθεια κλπ, καθώς και ο πληθωρισμός που ωθούσε την μετατροπή των ρευστών σε πάγιες αξίες, αλλά και η καταστρεπτική πυρκαγιά του 1917 αποτέλεσαν τους σημαντικότερους συντελεστές της βιομηχανικής επέκτασης (Πατρώνης, 2015). Βιομηχανίες οικοδομικών υλικών, κλωστοϋφαντουργίες, βιομηχανίες τροφίμων και βασικών αγαθών αλλά και χημικών προϊόντων βρέθηκαν στην αιχμή της επέκτασης. Το αποτέλεσμα ήταν να διπλασιαστούν οι αριθμοί των «βιομηχανικών καταστημάτων» ανάμεσα στις δύο βιομηχανικές απογραφές του 1920 και 1930. Η ακαθάριστη αξία της βιομηχανικής παραγωγής αυξήθηκε κατά 60% περίπου μεταξύ 1922 και 1929 με ετήσιους ρυθμούς ανάπτυξης να υπολογίζονται στο 6,8% (Πατρώνης, 2015).

Οι Αγριαντώνης και Πανσέληνα (2003), αναφέρουν «Για άλλη μια φορά, η ανάπτυξη αυτή δεν ήταν αποτέλεσμα κάποιας συντονισμένης βιομηχανικής πολιτικής, μολονότι είχε ψηφιστεί το 1922 ο νόμος 2948, που αποτελεί την πρώτη προσπάθεια εισαγωγής μιας ευρύτερης δέσμης μέτρων για τη στήριξη της βιομηχανίας, πέρα από το απλό εργαλείο των προστατευτικών δασμολογίων. Ο νόμος αυτός καθιέρωνε την υποχρεωτική προτίμηση των εγχώριων προϊόντων στις προμήθειες του Δημόσιου και τη δυνατότητα αναγκαστικής απαλλοτρίωσης ιδιοκτησιών υπέρ της δημιουργίας ή επέκτασης βιομηχανικών εγκαταστάσεων. Όμως, τα μέτρα αυτά, αποτέλεσμα της αναβαθμισμένης θέσης της βιομηχανίας μετά τον πόλεμο και των μακρόχρονων διαπραγματεύσεων του ΣΕΒ με την πολιτική ηγεσία, δεν άντεξαν στις εκρηκτικές συνθήκες που δημιούργησαν τα πρώτα προσφυγικά κύματα του 1922-1923 και στην κοινωνική κρίση του 1923. Οι συνθήκες αυτές προκάλεσαν δεύτερες σκέψεις σχετικά με το επιθυμητό ή όχι της εκβιομηχάνισης της χώρας, ενισχύοντας το φοβικό σύνδρομο των αστών απέναντι στα εργατικά στρώματα».

Ο Καθηγητής Βασίλης Πατρώνης (2015) υποστηρίζει ότι «η βιομηχανική επέκταση της δεκαετίας του 1920 δεν συνοδεύτηκε από ποιοτική αναβάθμιση της βιομηχανίας. Ο συντριπτικός όγκος των μονάδων παρέμειναν μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, με περιορισμένο εξοπλισμό και με χαμηλό δείκτη απασχόλησης. Ενδεικτικά, ο μέσος όρος εργατών ανά επιχείρηση από 4,57 το 1920 μειώθηκε σε 3,64 το 1930. Η ελληνική βιομηχανία εξακολουθούσε να στηρίζεται, σχεδόν κατ' αποκλειστικότητα, στο φθινό ημερομίσθιο. Οι βιομηχανίες μερίμνησαν ελάχιστα για την εισαγωγή νέων μεθόδων οργάνωσης της εργασίας στα εργοστάσια, ούτε ενδιαφέρθηκαν να απασχολήσουν επιστημονικά καταρτισμένα στελέχη. Ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός των πτυχιούχων μηχανικών του ελληνικού Πολυτεχνείου, στρεφόταν όλο και περισσότερο στο οικοδομικό τομέα, ενώ αρκετοί μηχανολόγοι αναλάμβαναν τις αντιπροσωπείες ξένων οίκων και γίνονταν εισαγωγείς μηχανημάτων».

Στις αρχές της δεκαετίας του 1950, η ελληνική οικονομία συνέχισε να κυριαρχείται από τον αγροτικό τομέα. Η αγροτική παραγωγή αντιπροσώπευε περίπου το 30% του ΑΕΠ, οι υπηρεσίες το 50% του ΑΕΠ και ο ευρύτερος βιομηχανικός τομέας (που συμπεριλαμβάνει μεταποίηση, ενέργεια, κατασκευές και ορυχεία) αντιπροσώπευε μόλις 20% του Α.Ε.Π. (Πατρώνης, 2015). Όμως μεταξύ 1950 και 1973, το κατά κεφαλή Α.Ε.Π. (σε σταθερές τιμές) είχε περίπου τετραπλασιαστεί και πλέον η βιομηχανία και οι υπηρεσίες κατείχαν δεσπόζουσα θέση στην ελληνική οικονομία (Δρακάτος, 1997). Η προτεραιότητα όλων των κυβερνήσεων της περιόδου 1953-73 ήταν α) η ανάπτυξη της

«βαριάς βιομηχανίας», η οποία βασίζονταν στην υπόθεση εκείνης της εποχής: ότι το κόστος των καυσίμων θα παρέμενε χαμηλό, καθώς και β) η ενθάρρυνση επενδύσεων στη βιομηχανία και γ) η προώθηση των εξαγωγών (Δρακάτος, 1997).

Όμως, παρά της εντυπωσιακές επιδόσεις για εκείνη την εποχή, η ελληνική βιομηχανία εξακολουθούσε να λειτουργεί μέσα σε ένα πλαίσιο διαρθρωτικών αδυναμιών (Πατρώνας, 2015):

1. Η παραγωγή εξακολουθούσε να είναι επικεντρωμένη σε χαμηλής δυναμικότητας προϊόντα.
2. Η παραγωγή ήταν προσανατολισμένη κυρίως προς τη εγχώρια αγορά, συχνά με προϊόντα μέτριας ποιότητας και χαμηλής τεχνολογίας.
3. Πολλοί κλάδοι κυριαρχούνταν από λίγες επιχειρήσεις ή μονοπωλούνταν, λόγω του μικρού μεγέθους της ελληνικής αγοράς. Επομένως ο ανταγωνισμός - εγχώριος και ξένος - ήταν ασθενής.
4. Το μέγεθος των βιομηχανικών μονάδων ήταν γενικά πολύ μικρό, πράγμα που τις καθιστούσε ελάχιστα ανταγωνιστικές: Από την μια πλευρά υπήρχε μια πληθώρα μικρών και χαμηλής παραγωγικότητας βιοτεχνικών μονάδων και από την άλλη πλευρά οι μεγάλες μονάδες ήταν λίγες και πολύ μικρές με διεθνή δεδομένα (Πατρώνας, 2015).

Επιπρόσθετα, σε συνδυασμό με τις παραπάνω αδυναμίες καταλυτικό ρόλο στην μη ανάπτυξη της ελληνικής βιομηχανίας έπαιξε η έλλειψη γνώσης και εφαρμογής του επιστημονικού μάρκετινγκ.

1.2 Ο ρόλος του Μάρκετινγκ στην Ελληνική Επιχείρηση

Ο Μάλλιαρης (1990) αναφέρει ότι το Μάρκετινγκ παίζει το ρόλο του καταλύτη στην προσπάθεια κάθε κοινωνίας να δώσει απάντηση στα έξι ερωτήματα: τι θα παράγουμε, πως θα τα παράγουμε, ποιος θα τα παράγει, που θα τα παράγουμε και για ποιους θα τα παράγουμε. Ο Σιώμος (1995) υποστηρίζει ότι «κάποτε οι περισσότερες επιχειρήσεις επιβίωναν και μερικές ευημερούσαν, δίχως να διαθέτουν μια ξεκάθαρη στρατηγική Μάρκετινγκ. Αντίθετα, σήμερα (αναφέρεται στο 1995), λίγες είναι οι επιχειρήσεις που μπορούν να επιτύχουν χωρίς μια καλοσχεδιασμένη στρατηγική». Και αυτό διότι το παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι δυνάμεις του περιβάλλοντος, η συμπεριφορά

των αγοραστών μεταβάλλονται ραγδαία. Μέσα, λοιπόν, σε ένα ραγδαίο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, είναι κοινός αποδεκτό από την ακαδημαϊκή κοινότητα ότι καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας μιας επιχείρησης είναι το Μάρκετινγκ.

Οι ρόλοι του Μάρκετινγκ είναι αρκετοί και μερικοί από αυτούς πολύπλοκοι. Οι βασικότερες λειτουργίες του είναι όπως αναφέρει ο Μάλλιαρης (1990) να ανακαλύπτει ανάγκες - όχι να τις δημιουργεί, στη συνέχεια να ενημερώνει τους υποψήφιους αγοραστές για την ύπαρξή τους και τέλος να παρέχει τα μέσα ικανοποίησης τους. Γι' αυτό το λόγο για το Μάρκετινγκ τα κέρδη της επιχείρησης είναι συνάρτηση όχι των πωλήσεων, αλλά του βαθμού ικανοποίησης αναγκών (Μάλλιαρης, 1990).

Σημειώνεται εδώ, για να γίνει πιο κατανοητός ο ρόλος του Μάρκετινγκ, ότι όλοι οι αγοραστές δεν έχουν τις ίδιες ανάγκες ή την ίδια ιεράρχησή τους. Ένα προϊόν που δεν ενδιαφέρει τον Α αγοραστή δεν σημαίνει ότι δεν το έχει ανάγκη κάποιος άλλος Β αγοραστής, ούτε ότι δεν το έχει ανάγκη και ο Α, ο οποίος χρειάζεται λίγο χρόνο για να πεισθεί για την αγορά του.

Ένας άλλος ρόλος του Μάρκετινγκ είναι να προβλέπει τα νέα περιβαλλοντικά δεδομένα και να προσαρμόζει τα 4P - προϊόν (product), τιμή (price), διανομή (place), προώθηση (promotion) - ανάλογα με την ζήτηση και προσφορά. Το γεγονός ότι μια επιχείρηση έχει πολλά κέρδη σήμερα σημαίνει ότι ικανοποιεί ορισμένες ανάγκες κατά τρόπο καλύτερο από τον ανταγωνιστή της την παρούσα χρονική περίοδο. Όμως, δεν της εξασφαλίζει με βεβαιότητα την μεγαλύτερη διάρκεια της οικονομικής της ζωής, διότι όταν το ήδη υπάρχον περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μεταβληθεί θα συμπαρασύρει τους αγοραστές σε νέα πρότυπα, αλλάζοντας την αγοραστική συμπεριφορά τους. Για να εξασφαλίσει, λοιπόν, μια επιχείρηση την ύπαρξη, επιβίωση και ανάπτυξη της κρίνεται απαραίτητη η συνεχής ενεργοποίηση των ρόλων του Μάρκετινγκ. Μάλιστα, τα άτομα που ασκούν Μάρκετινγκ όσο πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη ακρίβεια ανακαλύψουν μια ανάγκη (μέσω του ερευνητικού ρόλου του Μάρκετινγκ) και την ικανοποιήσουν τόσο πιο επιτυχημένη θα είναι η επιχείρηση (Μάλλιαρης, 2012). Να σημειωθεί ότι η σύγχρονη τεχνολογία παρέχει ανεξάντλητες δυνατότητες ικανοποίησης των αναγκών.

Παραδείγματα μεγάλων ελληνικών και ξένων επιχειρήσεων που δεν άντεξαν στις διαθρωτικές αλλαγές του περιβάλλοντος, είναι οι: Πειραιϊκή –Πατραϊκή, ΦΙΞ, Levis, Kodak και πολλές άλλες. Αντίθετα, μεγάλες Ελληνικές επιχειρήσεις όπως, Τρία Εψιλον, Πλαστικά Κρήτης ΑΕ, Τιτάν ΑΕ, Βιοχάλκο ΑΕ, Αλουμίλ ΑΕ, Kleeman ΑΕ, Χατζόπουλος ΑΕ, Olympia Electronics Α.Ε. κ.α., που λειτουργούσαν προδραστικά και

προσανατολισμένες στο Μάρκετινγκ, όχι μόνο επιβίωσαν στο συνεχές μεταβαλλόμενο εγχώριο και διεθνές περιβάλλον, αλλά αναπτύχθηκαν και εξελίχθηκαν ακόμα και κατά τη διάρκεια των χρόνων της ελληνικής κρίσης (2009 έως σήμερα).

Όπως δήλωσε και ο Πρόεδρος της Ελληνικής Ακαδημίας Μάρκετινγκ, κ. Γ. Αυλωνίτης σε συνέντευξή του στην δημοσιογράφο, Όλγα Τάντου, «Το Μάρκετινγκ είναι η απάντηση στην κρίση» (Γ. 5).

1.3 Επιχειρηματικός προσανατολισμός: Το Μάρκετινγκ ή Η Παραγωγή;

Οι ελληνικές επιχειρήσεις που έχουν στις επιχειρηματικές λειτουργίες τους ως σημείο εκκίνησης και τερματισμού τις ανάγκες των πελατών - αγοραστών μπορούν να προσαρμοστούν ομαλότερα στα νέα δεδομένα και τελικά να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στις εγχώριες και διεθνείς αγορές, συγκριτικά με τις ελληνικές επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες προς τη παραγωγή.

Η ιστορία της ελληνικής επιχειρηματικότητας καταδεικνύει ότι οι πρώτες, δηλαδή οι επιχειρήσεις με προσανατολισμό προς το Μάρκετινγκ είναι λίγες, ενώ οι δεύτερες, δηλαδή οι επιχειρήσεις με προσανατολισμό προς την παραγωγή αποτελούν την πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων. Ο Μάλλιαρης (1990) αναφέρει ότι υπάρχουν τέσσερις Φάσεις του Μάρκετινγκ από τις οποίες περνάει οποιαδήποτε επιχείρηση:

Α' Φάση: Να μάθει τι είναι το Μάρκετινγκ

Β' Φάση: Να πιστέψει στη χρησιμότητα του Μάρκετινγκ

Γ' Φάση: Να εφαρμόσει το Μάρκετινγκ

Δ' Φάση: Να εφαρμόσει το Μάρκετινγκ με επιτυχία

Το 1990 ο Μάλλιαρης στο βιβλίο του «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ» αναγράφει ότι «οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται κάπου μεταξύ Α και Β φάσεως, ενώ οι περισσότερες των χωρών της ΕΟΚ βρίσκονταν κάπου μεταξύ Γ και Δ». Το 2012 στην 4^η έκδοση του ίδιου βιβλίου ο ίδιος αναγράφει: «οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται κάπου μεταξύ Α και Β φάσης, ενώ οι περισσότερες των χωρών της Ε.Ε., βρίσκονταν κάπου μεταξύ Γ και Δ». Συμπέρασμα, οι διοικούντες των ελληνικών επιχειρήσεων αντιμάχονται το Μάρκετινγκ (Μάλλιαρης, 2012).

Η εμπειρική έρευνα των Αυλωνίτη και Γούναρη (1997) έδειξε ότι οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στην παραγωγή και συγκρίνουν τις επιδόσεις τους με αυτές των κύριων ανταγωνιστών τους, έχουν χαμηλότερους δείκτες απόδοσης (όγκο πωλήσεων, μερίδιο αγοράς, κέρδη και απόδοση επενδύσεων). Τα δεδομένα της έρευνας υποδηλώνουν ότι μόνο ο προσανατολισμός προς το μάρκετινγκ διασφαλίζει την μακροπρόθεσμη ευημερία της εταιρίας έναντι του ανταγωνισμού της, δεδομένου ότι η βιωσιμότητα της εταιρία στο μέλλον εξαρτάται από την απόδοσή της σε σχέση με των ανταγωνιστών του.

Η λειτουργία των ελληνικών επιχειρήσεων με προσανατολισμό στο Μάρκετινγκ είναι πλέον απαίτηση της σύγχρονης εποχής. Ο επαναπροσδιορισμός των ρόλων και των στόχων των λειτουργιών και διαδικασιών των ελληνικών επιχειρήσεων κρίνεται απαραίτητος παρά τη μεγάλη τους δυσκολία ως προς αυτή την αλλαγή. Εξάλλου, εκ του αποτελέσματος θα διαπιστώσουν ότι είναι πιο κερδοφόρο για την ελληνική επιχείρηση να αποφασίσει «τι θα παράγει» με βάση τις ανάγκες των πελατών και τις δυνατότητες της παραγωγής της επιχείρησης, και να αναθέτει στις άλλες λειτουργίες (Χρηματοοικονομικής, Λογιστικής, Ανθρωπίνων Πόρων) τα υπόλοιπα, συγκριτικά με το παράγει αγαθά για τα οποία αποφασίζει αποκλειστικά η λειτουργία της παραγωγής της επιχείρησης, με βάση μόνο τις δυνατότητες των παραγωγικών της πόρων (Μάλλιαρης, 2012).

1.4 Η Εξέλιξη του Μάρκετινγκ

Οι Επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε περιβάλλον, είτε εγχώριο, είτε διεθνές, είτε παγκόσμιο ή συνδυασμός αυτών, το οποίο ασκεί συνεχής και μεταβαλλόμενη επίδραση. Η εκτίμηση αυτού του περιβάλλοντος είναι σημαντική για το Μάρκετινγκ, προκειμένου να προγραμματίσει τις δραστηριότητές του. Οι εξελίξεις και αλλαγές που πραγματοποιούνται σε κάθε κοινωνία και οικονομία συμπαρασύρει τους τρόπους λειτουργίας και διοίκησης των επιχειρήσεων, ανάμεσα στους οποίους είναι και το Μάρκετινγκ.

Ο Πρόεδρος της Ελληνικής Ακαδημίας Μάρκετινγκ, κ. Γ. Αυλωνίτης σε συνέντευξή του στην δημοσιογράφο, Όλγα Τάντου, δήλωσε ότι ο Επιστημονικός Οργανισμός «American Marketing Association» έχει αναμορφώσει και εξελίξει την έννοια της λειτουργίας του Μάρκετινγκ μέσα στην επιχείρηση από το 1935 μέχρι σήμερα

(Γ. 5). Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι αρχικά το έτος 1935 το Μάρκετινγκ ορίστηκε ως «η απόδοση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ως προς την ροή αγαθών και υπηρεσιών από τους παραγωγούς στους καταναλωτές». Στη συνέχεια, το έτος 1985 άρχισε να δίνεται έμφαση στα γνωστά 4P – Προϊόν, Τιμή, Προβολή, Διάθεση - με σκοπό την παράλληλη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και των στόχων της επιχείρησης. Δύο δεκαετίες αργότερα, το έτος 2004, ο Οργανισμός «American Marketing Association» όρισε το Μάρκετινγκ ως μια λειτουργία της επιχείρησης που έχει ως σκοπό τη δημιουργία, επικοινωνία και παράδοση αξίας στους πελάτες, ώστε να ωφεληθεί η επιχείρηση και οι μέτοχοί της». Τέλος, τον Ιούλιο του 2013 όρισε το Μάρκετινγκ ως «τη δραστηριότητα, τις διαδικασίες για δημιουργία, επικοινωνία, παράδοση και ανταλλαγή προσφορών που έχουν αξία για τους πελάτες, συνεργάτες και την κοινωνία στο σύνολό της».

Είναι εμφανές ότι μέσα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον του σημερινού κόσμου, το Μάρκετινγκ εξελίσσεται για να συμβάλει στην συνεχή, ομαλή και αποδοτική παραγωγή, ανάπτυξη, διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών στις εγχώριες και διεθνείς αγορές, τα οποία προσφέρουν την λύση της συνεχούς λειτουργίας της επιχείρησης στο εγχώριο και διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον (Γ. 5).

1.5 Το Μάρκετινγκ στο Εγχώριο και Διεθνές Περιβάλλον των επιχειρήσεων

Ο Μάλλιανς (1990) αναφέρει ότι το εγχώριο περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από τις δυνάμεις του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος και τις δυνάμεις του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, οι δυνάμεις του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος αναφέρονται στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης και στο γενικό της στόχο, ενώ οι δυνάμεις του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος στην εγχώρια αγορά είναι :

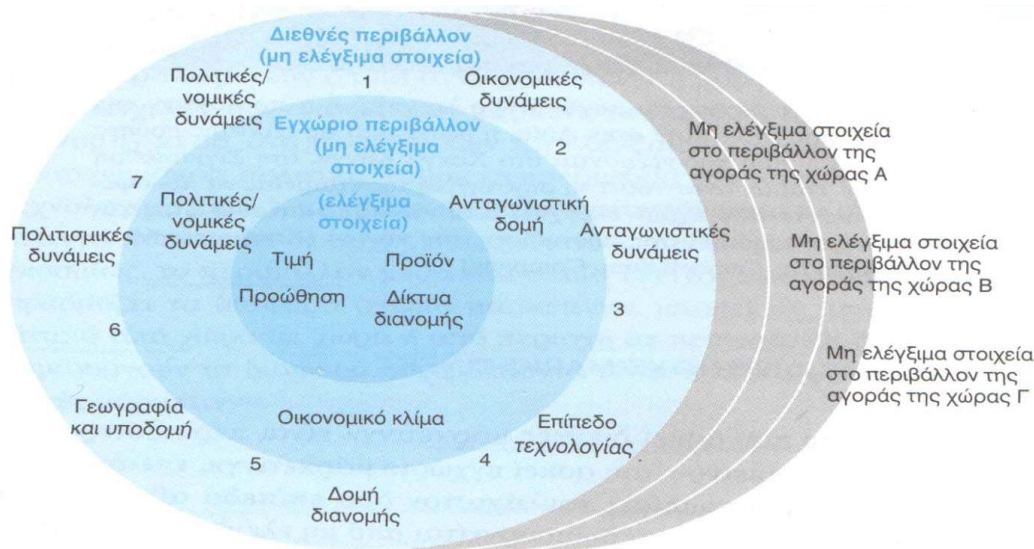
1. Κοινωνικοπολιτιστικές
2. Πολιτικονομικές
3. Οικονομικές
4. Ανταγωνιστικές

Το Μάρκετινγκ δέχεται την επίδραση των παραπάνω αναφερομένων δυνάμεων του περιβάλλοντος και συνεπώς πρέπει να προσαρμοστεί, εφόσον δεν μπορεί να τις ελέγξει. Οι κοινωνικοπολιτιστικές δυνάμεις, η έκταση και η ένταση του κρατικού

παρεμβατισμού, οι νομικοί περιορισμοί, οι οικονομικές συνθήκες της χώρας, ο ανταγωνισμός, τα νέα πρότυπα αγοραστικής συμπεριφοράς δημιουργούν μια αβεβαιότητα, η οποία δυσκολεύει την αποστολή και τις δραστηριότητες του Μάρκετινγκ. Κατά συνέπεια, αν η επιχείρηση καταρτίσει πρόγραμμα Μάρκετινγκ, το οποίο δεν αποσκοπεί στην άριστη προσαρμογή στην αβεβαιότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, θα επηρεαστεί αρνητικά η κερδοφορία της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση όμως που δραστηριοποιείται διεθνώς ή θέλει να εισέλθει στις ξένες αγορές, σύμφωνα με τους Cateora, Gilly και Graham (2009), έρχεται αντιμέτωπη όχι με ένα, αλλά με δύο επίπεδα αβεβαιότητας (σχεδιάγραμμα 1.4):

1. Αβεβαιότητα των μη ελέγξιμων στοιχείων που χαρακτηρίζουν το εγχώριο περιβάλλον της
2. Αβεβαιότητα των μη ελέγξιμων στοιχείων του διεθνούς περιβάλλοντος, δηλαδή της κάθε ξένης αγοράς μέσα στην οποία δρα το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης που δραστηριοποιείται ή σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί στη διεθνή αγορά.



Σχεδιάγραμμα 1.1 Μη ελέγξιμα στοιχεία του Εγχώριου και Διεθνούς περιβάλλοντος
(Πηγή: Cateora και Graham 2003)

Το παραπάνω σχεδιάγραμμα ουσιαστικά καταδεικνύει ότι μολονότι οι έννοιες και οι αρχές του μάρκετινγκ (εσωτερικός κύκλος με ελέγξιμα στοιχεία, Προϊόν, Τιμή, Διανομή, Προώθηση) είναι ίδιες παγκοσμίως, το περιβάλλον (οι δεύτερος και τρίτος κύκλοι: εγχώριο και διεθνές περιβάλλον), μέσα στο οποίο εφαρμόζονται τα σχέδια του μάρκετινγκ, μπορεί να μεταβληθεί από χώρα σε χώρα.

1.6 Παράγοντες διεθνοποίησης της Ελληνικής Επιχείρησης

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται έντονα η τάση η υφήλιος να γίνεται ένα «παγκόσμιο χωριό» (Αυλωνίτης κ.ά, 2010). Στην εποχή της αυξημένης αλληλεξάρτησης των εθνικών οικονομιών, πολλές μικρές, μεσαίες, μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις, διεθνοποίησαν τις δραστηριότητές τους οδηγούμενες (Αυλωνίτης κ.ά, 2015) από τους εξής παράγοντες:

1. Παράγοντες της αγοράς, όπως κορεσμός της εγχώριας αγοράς ή μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς
2. Παράγοντες κόστους, όπως υψηλό κόστος λειτουργίας στην εγχώρια αγορά ή οικονομίες κλίμακας ή δίκτυα μεταφορών και επικοινωνιών
3. Παράγοντες ανταγωνισμού για να μην χάσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα
4. Παράγοντες που σχετίζονται με τους πελάτες, δηλαδή ενδέχεται οι βιομηχανικοί πελάτες να επιθυμούν να συνεργάζονται με πολυεθνικές επιχειρήσεις επειδή πιστεύουν ότι οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις είναι περισσότερο αξιόπιστες ή να αλλάξει η αγοραστική συμπεριφορά των αγοραστών
5. Πιθανότητα να κάνει διασπορά πιθανών κινδύνων που ίσως κρύβει η παρουσία της σε μια μόνο χώρα.

Ακόμη και όταν οι ελληνικές επιχειρήσεις επεκταθούν στις διεθνείς αγορές, μια ορθολογική και αποτελεσματική διοίκηση του Μάρκετινγκ θα αντισταθμίσει το υψηλό κόστος των διεθνοποιημένων δραστηριοτήτων της επιχείρησης με μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία πέρα των επιπλέον πωλήσεων (Αυλωνίτης κ.ά, 2010). Μέσα σ' αυτό το διεθνές περιβάλλον η επιχείρηση θα λειτουργήσει με προσανατολισμό προς το Διεθνές Μάρκετινγκ.

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για το Διεθνές Μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τους Cateora και Graham (2003), ορίζεται ως η εκτέλεση των δραστηριοτήτων του Μάρκετινγκ (σχεδιασμό, τιμολόγηση, προώθηση διανομή) που λαμβάνουν χώρα σε περισσότερες από μία χώρες με σκοπό το κέρδος. Σύμφωνα με τους Czinkota και Ronkainen (2013), το Διεθνές Μάρκετινγκ αποτελείται από δραστηριότητες, θεσμούς, διαδικασίες πέραν των εθνικών συνόρων που δημιουργούν,

επικοινωνούν, παραδίδουν και ανταλλάσσουν προσφορές που έχουν αξία για τους ενδιαφερόμενους και την κοινωνία. Άλλος ορισμός είναι ο εξής: «Μόλις το μάρκετινγκ εξαγωγών γίνει αναπόσπαστο μέρος της δραστηριότητας μάρκετινγκ της εταιρίας, θα αρχίσει να αναζητά νέες κατευθύνσεις για ανάπτυξη και επέκταση. Οι Kotabe και Helsen (2015) ορίζουν αυτό το στάδιο Διεθνές Μάρκετινγκ».

1.7 Στάδια Διεθνούς Μάρκετινγκ

Μια επιχείρηση που αποφασίζει να αναπτύξει διεθνής δραστηριότητα έχει προηγουμένως μελετήσει τις δυνατότητες της αγοράς που θα δραστηριοποιηθεί και τις ικανότητες της (Cateora και Graham, 2003). Στη συνέχεια αποφασίζει σε ποιο από τα παρακάτω πέντε στάδια του διεθνούς μάρκετινγκ είναι αποφασισμένη να εμπλακεί. Η επιχείρηση μπορεί να ξεκινήσει από όποιο στάδιο θέλει, ακόμη και από περισσότερα του ενός στάδια ταυτοχρόνως. Σύμφωνα με τους Cateora, Gilly και Graham (2009), τα πέντε στάδια εμπλοκής της επιχείρησης στο διεθνές μάρκετινγκ είναι τα εξής:

1. Μη άμεση εμπλοκή στο διεθνές μάρκετινγκ (No Direct Foreign Marketing)

Η επιχείρηση, στο στάδιο αυτό, παράγει για να ικανοποιήσει τις επιθυμίες και τις ανάγκες των εγχώριων πελατών βάσει του κοινωνικοπολιτιστικού, οικονομικού, τεχνολογικού και πολιτικού περιβάλλοντος της χώρα όπου εδρεύει. Η επιχείρηση δεν ενδιαφέρεται να κερδίσει πελάτες στο εξωτερικό. Παρόλα αυτά τα προϊόντα της μπορεί να φτάνουν στο εξωτερικό διότι πελάτες της είναι εμπορικές εξαγωγικές εταιρείες, εταιρίες χονδρικής πώλησης, είτε εγχώριες, είτε ξένες (ξένες εταιρείες έρχονται κατευθείαν στην επιχείρηση). Με άλλα λόγια εξαγωγές γίνονται μέσω άλλων. Σ' αυτό το στάδιο ανήκουν και οι ηλεκτρονικές παραγγελίες (e-shop), μια αυτόκλητη παραγγελία από έναν ξένο αγοραστή.

2. Ευκαιριακή εμπλοκή στο διεθνές μάρκετινγκ (Infrequent Foreign Marketing)

Σ' αυτό το στάδιο, υπάρχουν πλεονάσματα στην παραγωγή, τα οποία δεν απορροφούνται από την εγχώρια ζήτηση, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να οδηγηθεί σε ευκαιριακή εμπλοκή στο διεθνές μάρκετινγκ. Η διοίκηση της εταιρίας καταλαβαίνει ότι εφόσον υπάρχει ζήτηση από τις ξένες χώρες, το προϊόν τους έχει κάποια αξία. Οπότε αποφασίζει η ίδια η εταιρία να οργανώσει τις εξαγωγές. Στην περίπτωση όμως που τα

πλεονάσματα απορροφηθούν από την εγχώρια αγορά, λόγω ξαφνικής αύξησης της εγχώριας ζήτησης, οι εξαγωγές περιορίζονται ή σταματούν.

3. Τακτική εμπλοκή στο διεθνές μάρκετινγκ (Regular Foreign Marketing)

Σ' αυτό το στάδιο, η αυξημένη διεθνή ζήτηση οδηγεί την επιχείρηση στη λειτουργία τμήματος εξαγωγών. Μικρό μέρος του ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τις εγχώριες αγορές. Ένα μέρος της παραγωγής της επιχείρησης προορίζονται για πώληση σε ξένες αγορές. Η επιχείρηση είναι κυρίως προσανατολισμένη στην ικανοποίηση των αναγκών της εγχώριας αγοράς, αλλά καθώς αυξάνεται η διεθνής ζήτηση μπορεί και προσαρμόζει τα προϊόντα της στις ανάγκες των ξένων αγοραστών. Η επιχείρηση πουλάει τα προϊόντα της μέσω ξένων και ντόπιων μεσαζόντων των ξένων αγορών ή θυγατρικών εμπορικών επιχειρήσεων σε ξένες αγορές ή ακόμη και μέσω διάθεσης της ίδιας. Από αυτήν τη δραστηριοποίηση της, η επιχείρηση προσδοκά ότι οι πωλήσεις στις ξένες αγορές θα τις αποφέρουν κέρδη, τα οποία θα τα επενδύσει για την επίτευξη των στόχων της.

4. Διεθνές Μάρκετινγκ (International Marketing)

Η επιχείρηση, στο στάδιο αυτό, αναζητά αγορές σε διάφορες χώρες και διαθέτει τα προϊόντα της σε αυτές τροποποιημένα και προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις και ανάγκες κάθε ξένης χώρας. Αναπτύσσει ξεχωριστή στρατηγική Μάρκετινγκ για κάθε μία ξένη χώρα, διότι κάθε μία έχει τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Η εταιρία γίνεται διεθνής ή πολυεθνική αφού μπορεί να παράγει αγαθά έξω από την εγχώρια αγορά. Η επιχείρηση αξιοποιεί τις οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, ανάπτυξη προϊόντων και μίγμα Μάρκετινγκ. Ο σχεδιασμός του Μάρκετινγκ γίνεται από στελέχη Μάρκετινγκ οποιασδήποτε χώρας σε συνεργασία των κεντρικών.

5. Παγκόσμιο Μάρκετινγκ (Global Marketing)

Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση αντιμετωπίζει τον κόσμο ως ενιαία αγορά συμπεριλαμβανομένης και της εγχώριας, με παρόμοιες ανάγκες και καταναλωτική συμπεριφορά. Η παγκόσμια επιχείρηση τμηματοποιεί τον κόσμο, ομαδοποιεί την αγορά ανάλογα με τις ομοιότητές της. Μεταξύ πέντε με δέκα χωρών με όμοια χαρακτηριστικά κάνει τυποποίηση (standardization) και φυσικά πετυχαίνει οικονομίες κλίμακας.

1.8 Προσανατολισμοί του Διεθνούς Μάρκετινγκ και των Επιχειρήσεων

Οι Cateora και Graham (2003) υποστηρίζουν ότι ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση θα προσεγγίσει τις διεθνείς αγορές μπορεί να περιγραφεί με έναν από τους παρακάτω τρεις προσανατολισμούς του διεθνούς μάρκετινγκ:

1. Επέκταση της εγχώριας αγοράς,
2. Επέκταση των πολλαπλών εγχώριων αγορών,
3. Παγκόσμιου μάρκετινγκ.

Οι παραπάνω προσανατολισμοί εμφανίζονται στα στάδια εμπλοκής του διεθνούς μάρκετινγκ που αναφέρονται παραπάνω. Ένας προσανατολισμός προς τις διεθνείς εργασίες μεταβάλλεται, καθώς η επιχείρηση που βρίσκεται σε ένα από τα παραπάνω στάδια εμπλοκής του διεθνούς Μάρκετινγκ προχωράει σε ένα άλλο στάδιο.

Η διεθνής βιβλιογραφία (Kotabe και Helsen, 2001 καθώς και Cateora και Graham, 2003) διακρίνει ότι μεταξύ των προσεγγίσεων που περιγράφουν τους παραπάνω προσανατολισμούς υπάρχουν τέσσερα στάδια της διεθνούς παρουσίας της επιχείρησης που είναι δεσμευμένη ή είναι πρόθυμη να δεσμευθεί. Τα αρχικά των τεσσάρων σταδίων σχηματίζουν το σχήμα “**EPRG**” που σημαίνουν :

- Ethnocentric - Εθνοκεντρικό
- Polycentric - Πολυκεντρικό
- Regioncentric - Περιφερειοκεντρικό
- Geocentric - Γεωκεντρικό

Τα στάδια αυτά επηρεάζουν τις στρατηγικές και τους κανόνες λήψης αποφάσεων της επιχείρησης.

Η έννοια της επέκτασης της εγχώριας αγοράς- Εθνοκεντρικός Προσανατολισμός της επιχείρησης

Η επιχείρηση θεωρεί ότι το μάρκετινγκ στην εγχώρια αγορά θα είναι ίδιο και στη διεθνή αγορά. Δεν διατίθεται να τροποποιήσει το πρόγραμμα Μάρκετινγκ. Ο προσανατολισμός της είναι να προωθήσει τα προϊόντα της στο εξωτερικό με τον ίδιο τρόπο που τα προωθεί εγχώρια. Προτεραιότητα της είναι η δραστηριότητα στην εγχώρια αγορά, ενώ οι διεθνείς εργασίες της αποτελούν επέκταση των εγχώριων εργασιών της. Η επιχείρηση θεωρεί τις διεθνείς αγορές ως δευτερεύουσες, αλλά

χρήσιμες για να απορροφήσουν το πλεόνασμα που προέρχεται από την μεταβολή της εγχώριας ζήτησης. Στο στάδιο αυτό συναντάμε μικρές επιχειρήσεις, νέες στη δραστηριοποίηση τους στη διεθνή αγορά, καθώς και μεγάλες με μικρό ποσοστό εξαγωγών.

Η έννοια των πολλαπλών εγχώριων αγορών - Πολυκεντρικός προσανατολισμός της επιχείρησης

Η επιχείρηση με αυτό τον προσανατολισμό αναπτύσσει στρατηγικές Μάρκετινγκ διαφορετικές για κάθε χώρα, δεδομένου των ιδιαιτέρων μεταβλητών που έχει η κάθε μία. Η επιχείρηση έχει ήδη αναγνωρίσει την σπουδαιότητα των διαφορών των διεθνών αγορών, καθώς και ότι η επιτυχία της απαιτεί ανεξάρτητο πρόγραμμα Μάρκετινγκ για κάθε χώρα. Στο στάδιο αυτό εφαρμόζεται το Διεθνές Μάρκετινγκ. Η επιχείρηση που δραστηριοποιείται διεθνώς μπορεί να έχει ανεξάρτητες θυγατρικές σε διάφορες χώρες, οι οποίες έχουν ξεχωριστά μείγματα Μάρκετινγκ. Οι έρευνες αγοράς, το προϊόν, η συσκευασία, η τιμή, η διανομή και οι διαφημιστικές εκστρατείες είναι διαφοροποιημένα και απόλυτα προσαρμοσμένα στη συγκεκριμένη χώρα.

Η έννοια του παγκόσμιου Μάρκετινγκ - Περιφερειοκεντρικός ή Γεωκεντρικός προσανατολισμός

Στο στάδιο αυτό ο κόσμος θεωρείται ως ενιαία αγορά. Συνεπώς, η επιχείρηση αναζητά ποια είναι η στρατηγική που ταιριάζει σε μια συγκεκριμένα ομάδα χωρών, οι οποίες έχουν όμοια χαρακτηριστικά και ανάγκες. Η επιχείρηση σχεδιάζει μια παγκόσμια στρατηγική μάρκετινγκ θεωρώντας τον κόσμο ως ενιαία αγορά ανεξάρτητα από εθνικά σύνορα. Εντοπίζει ομάδες πιθανών αγορών με παρόμοιες ανάγκες και καταρτίζει ένα σχέδιο μάρκετινγκ για τυποποίηση. Όταν όμως υπάρχει ανάγκη προσαρμογής του προϊόντος, της διαφήμισης κλπ, λόγω πολιτισμικής ιδιαιτερότητας τότε το προϊόν προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες συνθήκες. Μια εταιρία με παγκόσμιο προσανατολισμό θα προσεγγίσει όλες τις αγορές των χωρών σαν μία ενιαία παγκόσμια αγορά και θα τυποποιήσει το μείγμα μάρκετινγκ εκεί όπου είναι εφικτό (Cateora και Graham, 2003).

Σύνοψη κεφαλαίου 1

Στο παρόν κεφάλαιο μελετήθηκε η σχέση του μάρκετινγκ με το εγχώριο και διεθνές περιβάλλον των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες σε ποσοστό 96,7% είναι μικρές, μονοπρόσωπες ή/και οικογενειακές. Αρχικά, έγινε μια σύντομη ιστορική ανασκόπηση της ελληνικής βιομηχανίας, η οποία παρόλο που άρχισε να αναπτύσσεται την χρονική περίοδο 1953-1973, δεν μπόρεσε να εξελιχθεί με αλματώδη βήματα, λόγω πολλών χρόνιων αδυναμιών. Επιπλέον, στους Έλληνες επιχειρηματίες δεν ήταν ευρύτερα γνωστή η φιλοσοφία του Μάρκετινγκ. Όμως, σε ένα ραγδαίο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως αυτό της τελευταίας δεκαετίας, καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας μιας επιχείρησης είναι το Μάρκετινγκ, το οποίο και αυτό εξελίσσεται για να συμβάλει στην συνεχή, ομαλή και αποδοτική παραγωγή, ανάπτυξη, διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών στις εγχώριες και διεθνείς αγορές. Οι δραστηριότητες όμως του Μάρκετινγκ αντιμετωπίζουν δυσκολίες, λόγω της αβεβαιότητας των μη ελέγξιμων στοιχείων που χαρακτηρίζουν το εγχώριο και διεθνές περιβάλλον της κάθε χώρας.

Στη συνέχεια, εξετάστηκαν οι παράγοντες που οδηγούν μια ελληνική επιχείρηση προς την διεθνοποίηση της, καθώς και τα πέντε στάδια του διεθνούς μάρκετινγκ στα οποία η επιχείρηση είναι αποφασισμένη να εμπλακεί. Η επιχείρηση μπορεί να ξεκινήσει από όποιο στάδιο θέλει, ακόμη και από περισσότερα του ενός στάδια ταυτοχρόνως. Καθώς η επιχείρηση προχωράει από το ένα στάδιο εμπλοκής σε ένα άλλο στάδιο μεταβάλλεται ο προσανατολισμός προς τις διεθνείς εργασίες. Τρεις είναι οι προσανατολισμοί του διεθνούς μάρκετινγκ: 1. επέκταση της εγχώριας αγοράς, 2. επέκταση των πολλαπλών εγχώριων αγορών και 3. παγκόσμιου μάρκετινγκ.

Τέλος, παρουσιάστηκαν τα τέσσερα στάδια της διεθνούς παρουσίας της επιχείρησης που είναι δεσμευμένη ή είναι πρόθυμη να δεσμευθεί, τα οποία υπάρχουν μεταξύ των προσεγγίσεων που περιγράφουν τους παραπάνω προσανατολισμούς και επηρεάζουν τις στρατηγικές και τους κανόνες λήψης αποφάσεων της επιχείρησης. Τα αρχικά των τεσσάρων σταδίων σχηματίζουν το σχήμα “EPRG” που σημαίνουν: α) Ethnocentric – Εθνοκεντρικό, β) Polycentric – Πολυκεντρικό, γ) Regioncentric – Περιφερειοκεντρικό και δ) Geocentric – Γεωκεντρικό.

Κεφάλαιο 2

Μελέτη Περίπτωσης της επιχείρησης «Μ.Κ.»

2.1 Η επιχείρηση

Στο κεφάλαιο αυτό θα δείξουμε πως το παραπάνω θεωρητικό πλαίσιο λειτουργεί στην πράξη από μία μικρή ελληνική επιχείρηση του κλάδου συσκευασίας δώρου. Πρόκειται για μία πολύ μικρή ομόρρυθμη ελληνική επιχείρηση (εργαζόμενοι λιγότεροι των 10 ατόμων συμπεριλαμβανομένου των δύο εταίρων), που εδρεύει στη Θεσσαλονίκη. Η επιχείρηση παράγει βιομηχανικό προϊόν και συγκεκριμένα κορδέλες δώρου, διακόσμησης και δεσίματος γενικής χρήσης, από πολυπροπυλένιο σε πολλά χρώματα, σχέδια και διαστάσεις. Συνεπώς, το προϊόν που παράγει απευθύνεται σε βιομηχανικούς αγοραστές οι οποίοι είναι (Αυλωνίτης κ.ά, 2015):

1. Επιχειρήσεις που θα το ενσωματώσουν στο δικό τους τελικό προϊόν, οι οποίοι στη συνέχεια θα το πουλήσουν σε καταναλωτικές αγορές π.χ. μπαλόνια, μπομπονιέρες, καταστήματα με είδη δώρου, ανθοπωλεία, ζαχαροπλαστεία
2. Επιχειρήσεις που είναι χρήστες - πελάτες βιομηχανικών προϊόντων, οι οποίοι προμηθεύονται την κορδέλα για να την χρησιμοποιήσουν στην παραγωγική τους διαδικασία, πχ. αμπελουργοί, αγρότες στις καλλιέργειές τους, διάφορες βιοτεχνίες και βιομηχανίες που χρειάζονται κορδέλα ανθεκτική για δεσίματα στην παραγωγική τους διαδικασία.
3. Εμπορικές επιχειρήσεις - χονδρέμποροι που το αγοράζουν για να το μεταπουλήσουν στις δύο παραπάνω κατηγορίες επιχειρήσεων.

Όπως οι περισσότερες Ελληνικές επιχειρήσεις, είναι οικογενειακή. Ξεκίνησε η παραγωγή των προϊόντων αυτών το 1970 από τον πατέρα των νυν εταίρων με την επωνυμία «Κ.Κ». Το προϊόν γνώρισε τις δεκαετίες του 1970, 1980 και 1990 και τα τέσσερα στάδια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος (εισαγωγή –ανάπτυξη –ωρίμανση – παρακμή).

Η επιχείρηση και τις τρεις δεκαετίες ήταν προσανατολισμένη στην παραγωγή. «Πουλούσε ό, τι μπορούσε να κατασκευάσει» και αποφάσιζε τι θα κατασκευάσει με βάση τις δυνατότητες των παραγωγικών της πόρων (Μάλλιαρης, 2012). Το 1970 τα

ποσοστά πωλήσεων ήταν 90% σε Ελλάδα και 10% στο εξωτερικό και από το 1980 μέχρι τα τέλη του 1990 τα ποσοστά πωλήσεων ήταν 80% στην Ελλάδα και 20% στο εξωτερικό. Στην Ελληνική αγορά, τις δεκαετίες 1970, 1980 τα ζαχαροπλαστικά, ανθοπωλεία, καταστήματα με είδη δώρων, καταστήματα γάμου βάπτισης προμηθεύονταν κορδέλα πολυπροπυλενίου για να την ενσωματώσουν στο δικό τους τελικό προϊόν.

Την δεκαετία του 1990 οι πωλήσεις της εταιρίας στην Ελλάδα μειώθηκαν κατά 50%. Η εταιρεία έχασε σημαντικό μερίδιο της ελληνικής αγοράς, λόγω της εισόδου νέας ελληνικής επιχείρησης παραγωγής κορδέλας πολυπροπυλενίου στην Αθήνα. Ο ανταγωνισμός και η έλλειψη γνώσης της φιλοσοφίας του Μάρκετινγκ επέφεραν σημαντική μείωση των πωλήσεων της εταιρίας στην Ελλάδα. Η εταιρία στην Αθήνα κατάφερε να αποσπάσει σημαντικό μερίδιο της ελληνικής αγοράς, αλλά και να εισέλθει σε μεγάλες αγορές του εξωτερικού, λόγω του σύγχρονου τεχνολογικά εξοπλισμού σε μηχανήματα, εγκαταστάσεις και του αναλαμβανόμενου υψηλού ρίσκου.

Όσον αφορά τις πωλήσεις της εταιρίας «Κ.Κ» στο εξωτερικό παρέμειναν σταθερές. Η εταιρεία τις τρεις δεκαετίες, 1970 - 1990 πωλούσε στις αγορές των χωρών Βουλγαρίας και Γιουγκοσλαβίας, κυρίως λόγω του ότι βρίσκονταν σε μικρή απόσταση από την Θεσσαλονίκη. Μερικοί χονδρέμποροι αυτών των χωρών είχαν πληροφορηθεί από άλλους προμηθευτές τους για την εταιρία παραγωγής κορδέλας στη Θεσσαλονίκη και πήγαιναν οι ίδιοι στις εγκαταστάσεις της εταιρίας να αγοράσουν κορδέλες.

Προς τα τέλη της δεκαετίας του 1990 φάνηκε να επέρχεται κορεσμός του προϊόντος στην ελληνική αγορά, διότι διαφοροποιήθηκαν οι προτιμήσεις των ελληνικών εμπορικών επιχειρήσεων – χονδρεμπόρων, με την παράλληλη εισαγωγή υποκατάστατος προϊόντος από την Κίνα, την υφασμάτινη κορδέλα. Η ελληνική αγορά δηλαδή τα ζαχαροπλαστικά, ανθοπωλεία, καταστήματα με ακριβά είδη δώρων και υαλικών, καταστήματα γάμου και βάπτισης (που κατασκευάζουν μπομπονιέρες) αποδέχτηκαν το υποκατάστατο εισαγόμενο προϊόν, λόγω της εξωτερικής σατινέ εμφάνισής του, η οποία απέδιδε στη συσκευασία των δώρων μια «πολυτέλεια» στα μάτια των Ελλήνων καταναλωτών σε σχέση με το προϊόν της εταιρίας.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 οι πωλήσεις της κορδέλας πολυπροπυλενίου άρχισαν να μειώνονταν ραγδαία. Η εμφάνιση της υφασμάτινης κορδέλας στην ελληνική αγορά αντικατέστησε το υπάρχον προϊόν (κορδέλα πολυπροπυλενίου) στη συσκευασία δώρου και διακόσμησης. Οι προτιμήσεις και οι στάσεις των Ελλήνων βιομηχανικών

αγοραστών μεταβλήθηκαν και οδήγησαν σε πτώση της ζήτησης της κορδέλας πολυπροπυλενίου. Ως επακόλουθο, στην ελληνική αγορά το προϊόν οδηγήθηκε στο τέταρτο στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος, την παρακμή.

Αντίθετα, το προϊόν στις αγορές του εξωτερικού βρισκόταν στην φάση της ωριμότητας του κύκλου ζωής, αφού χονδρέμποροι από το εξωτερικό, κυρίως από τις Βαλκανικές χώρες πήγαιναν στην έδρα της επιχείρησης για να προμηθευτούν κορδέλες από πολυπροπυλένιο. Φαίνεται ότι οι προτιμήσεις και οι στάσεις των ξένων αγοραστών για αυτό το προϊόν ήταν εντελώς διαφορετικές από αυτές των Ελλήνων.

Συμπερασματικά, η αγοραστική συμπεριφορά μεταξύ ελληνικών και αλλοδαπών βιομηχανικών πελατών διαφέρει ριζικά.

2.2 Η επιχείρηση αλλάζει ιδιοκτησία

Αρχές της δεκαετίας του 2000, λίγο πριν γίνει η Ελλάδα μέλος της Ευρωζώνης, η επιχείρηση άλλαξε ιδιοκτήτη. Οι συνεχιστές της επιχείρησης, νυν εταίροι, (έχοντας ολοκληρώσει τις σπουδές τους στη διοίκηση επιχειρήσεων) αποφάσισαν να συνεχίσουν την παραγωγή του προϊόντος που ξεκίνησε ο αρχικός ιδρυτής της και πατέρας τους με νέα επωνυμία της εταιρία σε «Μ.Κ.».

Οι διοικούντες της εταιρίας με το που ανέλαβαν την εταιρία εντόπισαν τεράστιες αδυναμίες. Το πρώτο που αποφάσισαν ήταν να εφαρμόσουν ανταγωνιστικές στρατηγικές και συγκεκριμένα την στρατηγική της καινοτομίας σε κορεσμένες αγορές. Η στρατηγική αυτή βασίζεται στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, ως προς την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, μιας νέας διαδικασίας παραγωγής, ενός νέου δικτύου διανομής ή οτιδήποτε καινούριο αλλάζει την αγορά (Σιώμκος, 1995).

Ακόμα, οι εταίροι της επιχείρησης έδωσαν τεράστια έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος. Επέφεραν αλλαγές στην διοίκηση των λειτουργιών της εταιρίας προκειμένου να προσφέρουν στους υπάρχοντες βιομηχανικούς πελάτες τους :

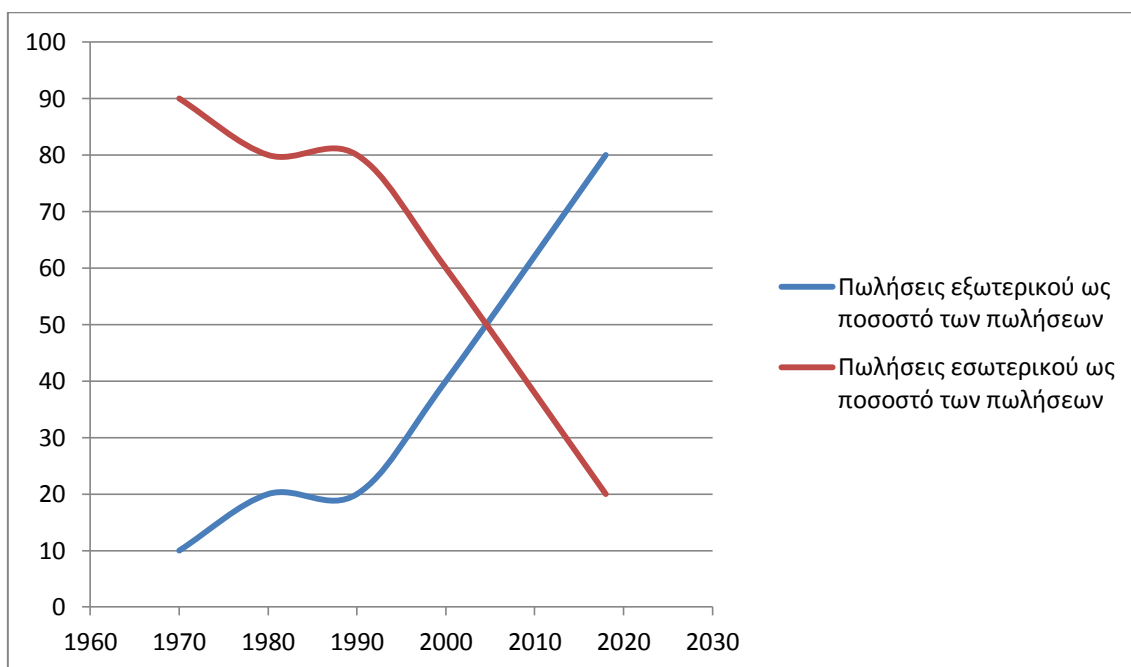
- Ποιότητα
- Ταχύτητα στην παράδοση
- Αξιοπιστία.

Παρόλες τις αλλαγές και βελτιώσεις που έκανε η επιχείρηση στις διαδικασίες και στη διοίκηση των λειτουργιών δεν επήλθε καμία αύξηση της ζήτησης του προϊόντος στην ελληνική αγορά. Οι Έλληνες βιομηχανικοί πελάτες εξακολουθούσαν να προτιμούν για τη συσκευασία των δώρων το υποκατάστατο εισαγόμενο προϊόν (υφασμάτινη κορδέλα). Στο μεταξύ, σημαντικά προβλήματα αντιμετώπισε η εταιρία από την αλλαγή που επήλθε στο οικονομικό περιβάλλον της χώρας με την είσοδο της Ελλάδας στην Οικονομική Νομισματική Ένωση. Η είσοδος της Ελλάδας στην ευρωζώνη και η απόκτηση ενός νομίσματος πιο ισχυρού από αυτό που επέτρεπε η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας αύξησαν τις εισαγωγές της υφασμάτινης κορδέλας. Οι χονδρέμποροι εισήγαγαν πλέον, την Κινέζικη υφασμάτινη κορδέλα σε τιμή πολύ κοντά στην τιμή της κορδέλας πολυπροπυλενίου. Τα παραπάνω στοιχεία αποκαλύπτουν την ισχυρή επίδραση των κοινωνικοπολιτιστικών και οικονομικών δυνάμεων του εγχώριου εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος στην λειτουργία της επιχείρησης. Μέσα σ'αυτά τα μη ελέγξιμα στοιχεία της ελληνικής κουλτούρας και νοοτροπίας, καθώς και της ελληνικής οικονομίας αλλά και του υπάρχοντος ανταγωνισμού, θα ήταν προς όφελος της εταιρίας να αναπτύξει σχέδια μάρκετινγκ για τα προϊόντα της απόλυτα προσαρμοσμένα στο νέο εγχώριο εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον.

Φαίνεται ότι τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της εταιρίας «Μ.Κ.», η επιχείρηση ήταν προσανατολισμένη στην παραγωγή και όχι, στο Μάρκετινγκ. Παρόλο που οι ιδιοκτήτες γνώριζαν τη φιλοσοφία του Μάρκετινγκ (από τις σπουδές τους) και πίστευαν στη χρησιμότητά του, δυσκολεύονταν να εφαρμόσουν πρόγραμμα Μάρκετινγκ στις λειτουργίες της επιχείρησης. Σε σχετική ερώτηση, δήλωσαν ότι «η έρευνα Μάρκετινγκ κοστίζει και τα αποτελέσματα της είναι αβέβαια». Επιπλέον, πίστευαν ότι έχουν περισσότερη αξία γι' αυτούς τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και η ποιότητά του και όχι τόσο οι ωφέλειες του προϊόντος τους που ικανοποιούν ανάγκες. Με άλλα λόγια, προσπαθούσαν στην επιχείρηση να παράγουν και να πουλάνε στους πελάτες τους καλύτερα προϊόντα, όχι όμως, βάσει των αναγκών των πελατών.

Επιπλέον, οι διοικούντες της εταιρίας γνώριζαν ότι ο κύκλος ζωής του προϊόντος – κορδέλα πολυπροπυλενίου - διένυε στην ελληνική αγορά την φάση της παρακμής, σε αντίθεση με τις διεθνείς αγορές όπου βρισκόταν στην φάση της ωριμότητας. Η πληροφορία αυτή αντανακλούσε έντονα τον τρόπο ζωής των αλλοδαπών πολιτών και έδωσε έναυσμα στην εταιρία να αναπτύξει αυτές τις στρατηγικές μάρκετινγκ που της επέτρεπαν οι περιορισμένοι πόροι που διέθετε.

Οι αγορές του εξωτερικού, που χρησιμοποιούν την κορδέλα πολυπροπυλενίου, και οι αλλοδαποί πελάτες ανταποκρίθηκαν θετικά στις βελτιώσεις της επιχείρησης ως προς τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, την ποιότητα, την ταχύτητα παράδοσης και την αξιοπιστία της εταιρίας. Οι υπάρχοντες βιομηχανικοί πελάτες έμειναν τόσο ευχαριστημένοι με το προϊόν και τις υπηρεσίες της εταιρίας που την συνέστησαν στο δικό τους κύκλο γνωριμιών. Παράλληλα, η εταιρία εγκατέστησε ένα εταιρικό ιστότοπο, το οποίο αποτέλεσε σημείο αναφοράς για αναζήτηση, ενημέρωση, υποστήριξη για τον υποψήφιο βιομηχανικό πελάτη. Ο ιστότοπος αποτέλεσε για την επιχείρηση μέσο προβολής των προϊόντων της, αλλά και κανάλι παροχής πληροφοριακού υλικού ουσιαστικής αξίας για τον πελάτη. Γενικά, όπως δήλωσαν και οι εταίροι της εταιρίας η «word of mouth» στρατηγική του μάρκετινγκ και το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ αύξησαν την αναγνωρισιμότητα της εταιρίας, προσέλκυσαν υποψήφιους πελάτες, απέκτησαν νέους πελάτες και έμειναν πιστοί οι υπάρχοντες πελάτες. Οι παραπάνω αλλαγές βοήθησαν την εταιρία να αυξήσει τις πωλήσεις των εξαγωγών της, καθώς και το πελατολόγιο του εξωτερικού της. Συγκεκριμένα, στα τέλη της δεκαετίας του 2000 η εταιρία εξήγαγε στις αγορές των Βαλκανικών χωρών, Βουλγαρίας, Σερβίας, Π.Γ.Δ.Μ., Βοσνίας, Μαυροβούνιου, Κροατίας, Ρουμανίας.



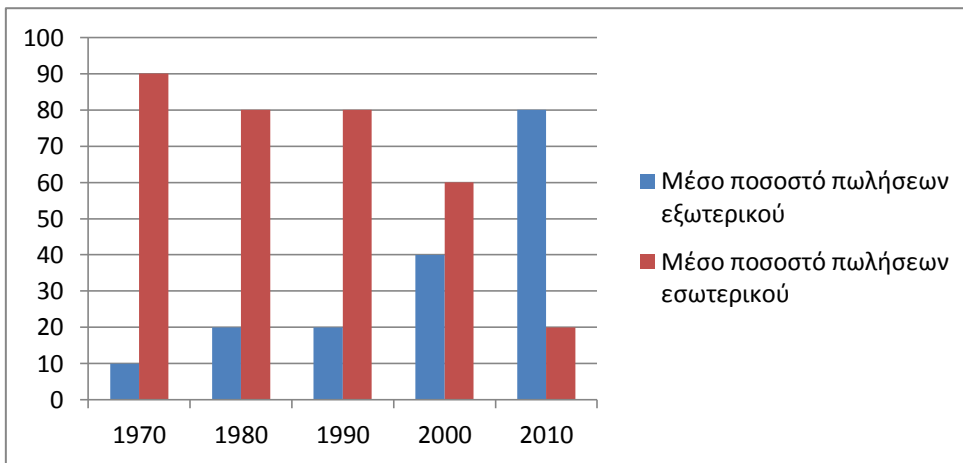
Γράφημα 2.1 Μεταβολή Πωλήσεων Εσωτερικού και Εξωτερικού διαχρονικά

2.3 Η επιχείρηση αλλάζει προσανατολισμό

Η αύξηση της ζήτησης του προϊόντος στις Βαλκανικές αγορές ώθησε τους εταίρους να αναπροσδιορίσουν τους ρόλους, τις διαδικασίες και λειτουργίες της επιχείρησης. Με άλλα λόγια από τις αρχές της δεκαετίας του 2010 η εταιρία «Μ.Κ.», άλλαξε προσανατολισμό από την παραγωγή στο Μάρκετινγκ. Σ' αυτό βοήθησε και το μεταπτυχιακό πρόγραμμα, MBA, που παρακολούθησαν οι εταίροι, όπως δήλωσαν σε σχετική ερώτηση.

Ειδικότερα, η επιχείρηση την τελευταία οκταετία παράγει κορδέλες σε καρούλια τύπου μπομπίνα και τύπου ρολάκια σε σχέδια, χρώματα και διαστάσεις που μπορεί να πουλήσει και δεν πουλάει οποιοδήποτε σχέδιο μπορεί να παράγει. Αύξησε τις κατηγορίες της κορδέλας από τέσσερις σε επτά [δηλαδή παράγει απλή, παστέλ, φάνσυ παστέλ, μεταλιζέ, τυπωμένη, γκλίτερ] δίνοντας την δυνατότητα στους πελάτες της να αυξήσουν την απόδοση των δικών τους δραστηριοτήτων. Η διοίκηση της εταιρίας υποστηρίζει ότι οι ανάγκες των πελατών καθορίζουν πλέον το πρόγραμμα της επιχείρησης. Ακόμη και η συσκευασία των προϊόντων είναι εξατομικευμένη, δηλαδή ειδικά σχεδιασμένη να εξυπηρετεί το κάθε πελάτη. Όσον αφορά την παροχή σύντομων χρονικά πιστώσεων, οι εταίροι της εταιρίας πιστεύουν ότι δεν αποτελεί αναγκαίο κακό, αλλά ένας τρόπος να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους.

Η επιχείρηση λοιπόν πέρασε στην Φάση Γ που αναφέρει ο Μάλλιαρης (1990 και 2012), δηλαδή εφάρμοσε προγράμματα του Μάρκετινγκ και εκ του αποτελέσματος «γεύτηκε καρπούς», αύξηση των εξαγωγών της κατά 100% την τελευταία οκταετία. Σήμερα η εταιρία εξάγει στις Βαλκανικές Χώρες: Βουλγαρία, Σερβία, Π.Γ.Δ.Μ., Βοσνία, Μαυροβούνιο, Κροατία, Ρουμανία, και σε άλλες χώρες, Αγγλία, Ολλανδία, Αμερική και Καναδά. Οι ετήσιες εξαγωγές της φτάνουν το 80% των πωλήσεων της, ενώ στην Ελλάδα οι πωλήσεις έχουν περιοριστεί στο 20%.



Γράφημα 2.2 Μέσο ποσοστό πωλήσεων εξωτερικού και εσωτερικού ανά δεκαετία

2.4 Πίνακας Επέκτασης – Μεριδίου Αγοράς της B.C.G.

Η εταιρία για τις διεθνείς δραστηριότητες της βασίστηκε στο πίνακα ανάπτυξης – μεριδίου αγοράς της Boston Consulting Group (BCG), ο οποίος επικεντρώνεται στα προϊόντα και τις σχέσεις μεταξύ τους. Σύμφωνα με τη χρήση της μήτρας της BCG, όλα τα προϊόντα και οι δραστηριότητες της επιχείρησης ταξινομούνται, ανάλογα με τη θέση τους στην αγορά σε ένα σύστημα δύο αξόνων: στον οριζόντιο άξονα με τίτλο « Σχετικό μερίδιο αγοράς» και στον κατακόρυφο με τίτλο «Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς».

Πίνακας 2.1 Πίνακας επέκτασης μεριδίου – αγοράς της M.K.
(Προσαρμογή από βιβλίο Sandhusen, 1999)

Ρυθμός επέκτασης αγοράς	Υψηλός	«Αστέρια»: Μπομπίνα απλής κορδέλας	«Ερωτηματικό»: glitter
	Χαμηλός	«Αγελάδες»: Ρολάκια παστέλ και μεταλλιζέ	«Σκύλοι»: Τυπωμένη
		Υψηλό	Χαμηλό

Σχετικό μερίδιο αγοράς

Για την εταιρία, τα προϊόντα που ονομάζονται «αστέρια» και συνήθως απαιτούν σημαντικά κεφάλαια για την ταχεία εξάπλωση τους που μπορεί να είναι και περισσότερα από τα έσοδα που αποφέρουν, είναι οι μπομπίνες απλής κορδέλας. Κύριες πηγές αυτού του ρευστού είναι τα προϊόντα – «αγελάδες», τα οποία έχουν υψηλό μερίδιο αγοράς, όπως και τα «αστέρια», αλλά η αγορά τους αναπτύσσεται με χαμηλότερο ρυθμό από αυτό των αστεριών. Τα προϊόντα «αγελάδες» για την εταιρία είναι τα ρολάκια παστέλ και μεταλλιζέ, τα οποία απαιτούν πολύ μικρότερη επένδυση και αποφέρουν ροή κεφαλαίου. Τα προϊόντα «ερωτηματικά» στο επάνω δεξιό τετράγωνο χαρακτηρίζονται από χαμηλό μερίδιο αγοράς και υψηλό ρυθμό επέκτασης αγοράς. Συνήθως δεν υποστηρίζονται από την πελατεία, έχουν ασαφή πλεονεκτήματα και απαιτούν αρκετό ρευστό για να διατηρήσουν το μερίδιό τους. Τέτοια προϊόντα για την εταιρία είναι τα ρολάκια glitter. Τέλος, τα προϊόντα «σκύλοι» έχουν χαμηλό μερίδιο αγοράς σε αγορές με χαμηλό ρυθμό επέκτασης. Είναι προϊόντα που δεν μπορούν να προσελκύσουν αγοραστές και υπολείπονται του ανταγωνισμού σε πωλήσεις. Για την εταιρία προϊόντα «σκύλοι» είναι τα ρολάκια με τυπώματα όπως καρδούλες, πουά, ρίγες κ.α.

Η τοποθέτηση προϊόντος στον πίνακα BCG βοήθησε την εταιρία στην χάραξη στρατηγικών σε σχέση με άλλα προϊόντα (Sandhusen, 1999). Για παράδειγμα, το προϊόν «μπομπίνα απλής κορδέλας» της εταιρίας «Μ.Κ.» επιλέχθηκε να αποτελέσει «αστέρι» για να επεκταθεί στην διεθνή αγορά. Τα προϊόντα «ρολάκια παστέλ και μεταλλιζέ» της εταιρίας βοήθησαν τη χρηματοδότηση αυτής της προσπάθειας. Αν το πρόγραμμα Μάρκετινγκ των προϊόντων «μπομπίνες απλής κορδέλας», πετύχει στις αγορές του εξωτερικού, θα ακολουθήσουν προϊόντα – ερωτηματικά και προϊόντα-σκύλοι που θα έχουν καλύτερη τύχη στις αγορές του εξωτερικού (Sandhusen, 1999).

Η εταιρία τροποποίησε τον πίνακα Boston Consulting Group για την διεθνή αγορά, αντικαθιστώντας τα προϊόντα με χώρες. Για παράδειγμα, η εταιρία «Μ.Κ.» δείχνει να είναι κορυφαία σε οκτώ (8) χώρες όπου διαθέτει τα προϊόντα της έχοντας «αγελάδες» που αποτελούν χρηματομηχανές, τις Βαλκανικές χώρες (Βουλγαρία, Σερβία, Π.Γ.Δ.Μ., Βοσνία και Ρουμανία), «αστέρια» τις Η.Π.Α., Καναδά και Αγγλία, «ερωτηματικό» την Κροατία και «σκύλο» την Ελλάδα.

Πίνακας 2.2: Πίνακας διεθνούς επέκτασης μεριδίου –αγοράς της Μ.Κ.

(Προσαρμογή από βιβλίο Sandhusen, 1999)

Ρυθμός επέκτασης αγοράς	Υψηλός	<p>«Αστέρια»: Καναδά, Αγγλία Η.Π.Α., «Ερωτηματικό»: Κροατία</p>
	Χαμηλός	<p>«Αγελάδες»: Βουλγαρία, Σερβία, Π.Γ.Δ.Μ., Βοσνία, Ρουμανία «Σκύλος»: Ελλάδα</p>
		Υψηλό Χαμηλό

Σχετικό μερίδιο διεθνούς αγοράς της εταιρίας Μ.Κ.

Την ίδια στιγμή, ο κύριος ανταγωνιστής της εταιρίας, που είναι μια Ιταλική Εταιρία, αν και δεν αποτελεί απειλή για τις αγορές που κινείται η «Μ.Κ. Ribbons», ηγείται σε τέσσερις (4) αγορές, έχοντας «αγελάδες» τις Η.Π.Α, Ιταλία, «αστέρια» Ιρλανδία, Ισπανία, «ερωτηματικά» Γαλλία, Βέλγιο και «σκύλους» Βουλγαρία, Σερβία, Γερμανία.

Πίνακας 2.3: Πίνακας διεθνούς επέκτασης μεριδίου –αγοράς της Ιταλικής εταιρίας (Προσαρμογή από βιβλίο Sandhusen, 1999)

Ρυθμός επέκτασης αγοράς	Υψηλός	<p>«Αστέρια»: Ισπανία, Ιρλανδία «Ερωτηματικό»: Γαλλία</p>
	Χαμηλός	<p>«Αγελάδες»: Η.Π.Α., Ιταλία «Σκύλος»: Βουλγαρία, Σερβία, Γερμανία</p>
		Υψηλό Χαμηλό

Σχετικό μερίδιο διεθνούς αγοράς της Ιταλικής Εταιρίας

2.5 Τα στάδια εμπλοκής της εταιρίας στο Διεθνές Μάρκετινγκ

Η επιχείρηση την τελευταία πενταετία προσανατολίζεται σε ένα σύστημα εταιρικών αξιών το οποίο στοχεύει: 1) στη δημιουργία ανώτερης αξίας για τον πελάτη με την επίτευξη μικρού περιθωρίου κέρδους για την επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη και τα συμφέροντα των βασικών μετόχων και 2) στη διαμόρφωση κατάλληλου εσωτερικού περιβάλλοντος που να ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν καλύτερα σε πληροφορίες της αγοράς. Επιπλέον, ο στρατηγικός προγραμματισμός της επιχείρησης, λόγω αύξησης των πωλήσεων στις διεθνείς αγορές, περιλαμβάνει πλέον το Μάρκετινγκ, η συμβολή του οποίου, είναι πολύ σημαντική.

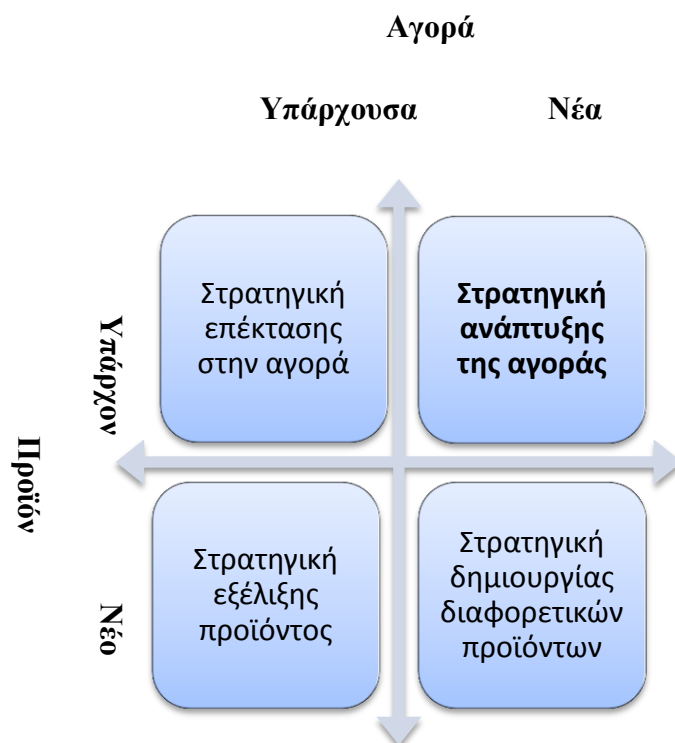
Μελετώντας τα πέντε στάδια εμπλοκής της επιχείρησης στο διεθνές μάρκετινγκ, που αναφέρουν οι Cateora, Gilly και Graham (2009), διαπιστώνεται ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση ξεκίνησε το 1970 από το πρώτο στάδιο «μη άμεση εμπλοκή στο διεθνές μάρκετινγκ» καθόσον δεν ενδιαφερόταν να πουλήσει στο εξωτερικό. Παρόλα αυτά τις δεκαετίες του 1970 και 1980 τα προϊόντα της γίνονται γνωστά στις κοντινές αγορές του εξωτερικού από τους αλλοδαπούς χονδρέμπορους που αγόραζαν απευθείας από την έδρα της εταιρίας. Δύο δεκαετίες αργότερα, στα μέσα της δεκαετίας του 1990 η επιχείρηση οδηγείται στο επόμενο στάδιο « ευκαιριακή εμπλοκή στο διεθνές μάρκετινγκ». Η εγχώρια ζήτηση της κορδέλας από πολυπροπυλένιο μειώνεται αρκετά. Η επιχείρηση έχει πλεόνασμα στην παραγωγή της, το οποίο όμως απορροφάται από τις διεθνείς αγορές -οι οποίες σημειωτέο είναι και μεγαλύτερες από την ελληνική-. Στα τέλη της δεκαετίας του 2000 και αρχές τις δεκαετίας του 2010 η επιχείρηση οδηγείται στο τρίτο στάδιο της «τακτικής εμπλοκής στο διεθνές μάρκετινγκ». Η διεθνής ζήτηση για τα προϊόντα της εταιρίας αυξάνεται και η επιχείρηση προσαρμόζει τα προϊόντα της στις ανάγκες των ξένων αγοραστών. Στην επιχείρηση λειτουργεί πλέον, τμήμα εξαγωγών.

Μέχρι τώρα ο προσανατολισμός της επιχείρησης ήταν εθνοκεντρικός. Η επιχείρηση βρίσκεται σε ένα μεταβατικό στάδιο το οποίο θα την οδηγήσει στο τέταρτο στάδιο εμπλοκής της το «Διεθνές Μάρκετινγκ». Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να αποκτήσει πολυκεντρικό προσανατολισμό.

2.6 Στρατηγικές μάρκετινγκ και επιχειρηματικοί στόχοι της εταιρίας

Η εταιρία έχει τέσσερις κύριες επιλογές κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ για την είσοδο ή επέκταση σε μία ή περισσότερες αγορές του εξωτερικού, Η κάθε επιλογή είναι κατάλληλη για διαφορετική κατάσταση προϊόντος/αγοράς.

Πίνακας 2.4 Πίνακας ευκαιριών προϊόντος/αγοράς της εταιρίας Μ.Κ.



Επιδίωξη της εταιρίας είναι μεγαλύτερες πωλήσεις των υπαρχόντων προϊόντων της σε νέες αγορές, εστιαζόμενη σε νέες περιοχές ή νέα τμήματα αγοράς. Συνεπώς, από τις παραπάνω στρατηγικές θα επιλέξει την *στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς*, Η στρατηγική αυτή απαιτεί καταμερισμό προσπαθειών σε διάφορες ξένες αγορές.

Η επιχείρηση θεωρεί ότι διαθέτει την παραγωγική ικανότητα να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των διεθνών αγορών, καθώς και ξεχωριστά μίγματα Μάρκετινγκ προσαρμοσμένα στις ανάγκες, απαιτήσεις και περιβάλλον κάθε ξένης αγοράς. Επόμενος στρατηγικός στόχος της επιχείρησης είναι να εισέλθει στις μεγάλες αγορές της Δυτικής Ευρώπης, ενώ στόχος του Μάρκετινγκ είναι η αύξηση των εξαγωγών κατά 40% των πωλήσεων για το έτος 2019, καθώς και η ενίσχυση του “brand-name” της.

Η επιχείρηση έχει πλέον να μελετήσει ποιες στρατηγικές του Διεθνούς Μάρκετινγκ θα την οδηγήσουν να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους, καθώς και τους στόχους Μάρκετινγκ.

Σύνοψη κεφαλαίου 2

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια σύντομη μελέτη μιας πολύ μικρής ελληνικής επιχείρησης παραγωγής κορδέλας πολυπροπυλενίου. Αρχικά αναφέρθηκαν τα ιστορικά στοιχεία της εταιρίας, οι βιομηχανικοί αγοραστές, τα ποσοστά πωλήσεων της σε Ελλάδα και εξωτερικό τις δεκαετίες 1970 – 1990, ο κύκλος ζωής του προϊόντος σε Ελλάδα και εξωτερικό και ότι είχε προσανατολισμό προς την παραγωγή. Στη συνέχεια, αρχές της δεκαετίας του 2000 η εταιρία άλλαξε ιδιοκτήτες, οι οποίοι επέφεραν σημαντικές αλλαγές στην παραγωγή και άλλαξαν προσανατολισμό προς το μάρκετινγκ. Όλες οι αλλαγές επέφεραν αύξηση των πωλήσεων της εταιρίας στο εξωτερικό. Η εταιρία έγινε πλέον προς τα τέλη της δεκαετίας του 2000 εξαγωγική εταιρία. Σήμερα, 80% των πωλήσεων της εξάγονται σε διάφορες χώρες, ενώ μόλις 20% των πωλήσεων της απορροφούνται στην ελληνική αγορά.

Η εταιρία για τις διεθνείς δραστηριότητες της βασίστηκε στο πίνακα ανάπτυξης – μεριδίου αγοράς της Boston Consulting Group (BCG), ο οποίος επικεντρώνεται στα προϊόντα και τις σχέσεις μεταξύ τους. Εξετάστηκε λοιπόν, πως η εταιρία εφάρμοσε τον πίνακα επέκτασης μεριδίου-αγοράς (B.C.G) και τον πίνακα διεθνούς επέκτασης μεριδίου-αγοράς. Κατόπιν, μελετήθηκαν τα πέντε στάδια εμπλοκής της εταιρίας στο διεθνές μάρκετινγκ.

Στη συνέχεια, παρουσιάστηκαν οι επιλογές κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ για την είσοδο ή επέκταση σε μία ή περισσότερες αγορές του εξωτερικού που έχει η εταιρία και ποια από αυτές θα επιλέξει. Τέλος έγινε αναφορά ως προς τους στρατηγικούς στόχους και στόχους μάρκετινγκ της εταιρίας.

Κεφάλαιο 3

Στρατηγικές Αποφάσεις Εισόδου στη Διεθνή Αγορά

3.1 Σημαντικότερες αποφάσεις εισόδου στη διεθνή αγορά

Κάθε εταιρία στην πορεία της διεθνοποίησης της πρέπει να πάρει πολλές σημαντικές αποφάσεις σχετικά με την είσοδο της στις διεθνές αγορές. Οι πιο σημαντικές από αυτές συμπεριλαμβάνουν (Kotabe και Helsen, 2015):

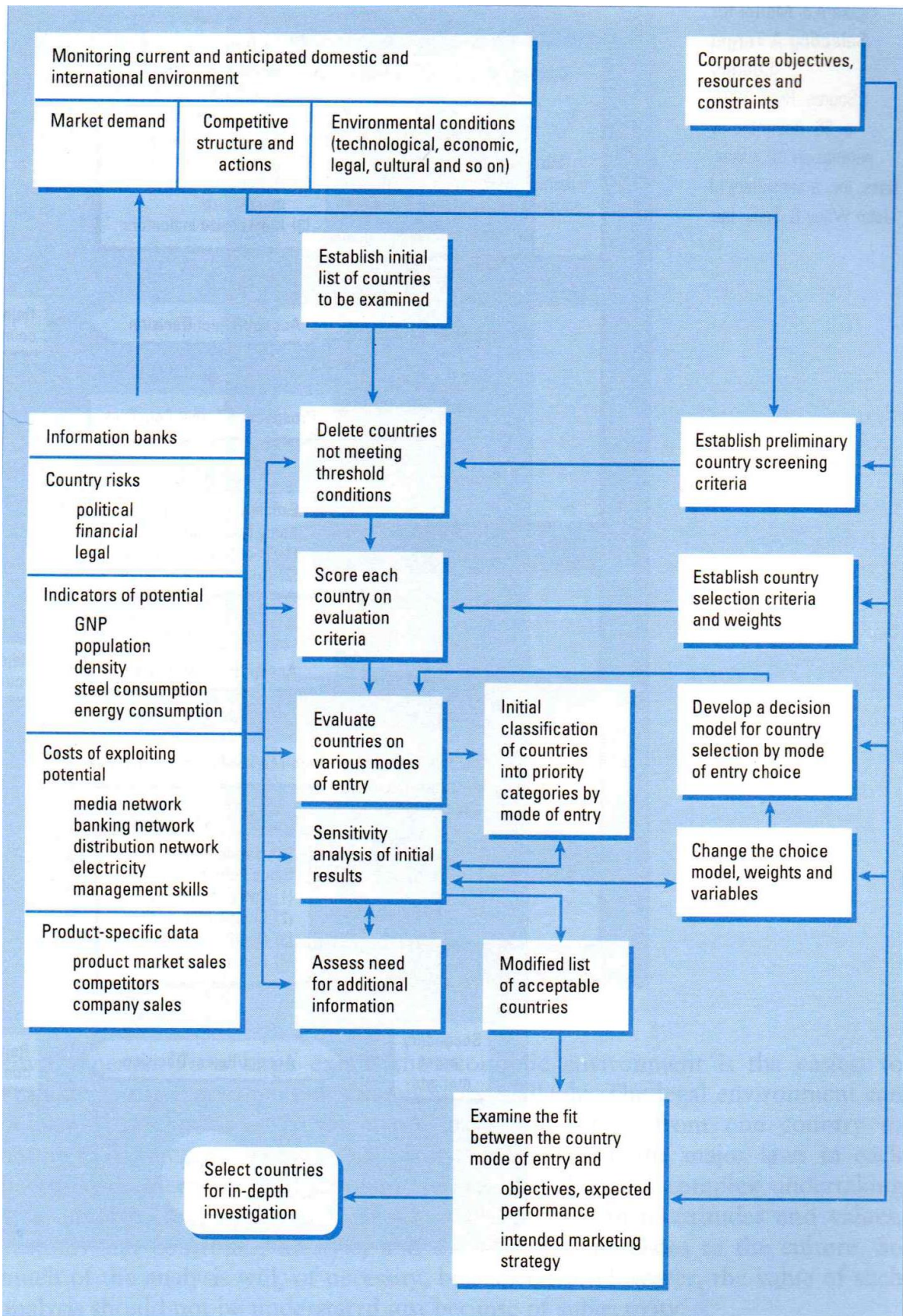
- Επιλογή χώρας
- Χρόνος εισόδου
- Τρόπος εισόδου
- Κλίμακα εισόδου
- Επίπεδο προσαρμογής και τυποποίησης της στρατηγικής του μείγματος μάρκετινγκ

Όλες οι αποφάσεις που σχετίζονται με την είσοδο της εταιρίας στις διεθνείς αγορές αποτελούν στρατηγικές επιλογές της με υψηλό ρίσκο, καθώς η είσοδος στη διεθνή αγορά απαιτεί μεγάλη δέσμευση σπάνιων πόρων (Kotabe και Helsen, 2015) .

3.2 Επιλογή Χώρας

Η επιλογή μιας δυνητικής αγοράς για να εισέλθει η εταιρία είναι ένα κρίσιμο βήμα στην προσπάθεια της εταιρίας να επεκταθεί διεθνώς. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις για την επιλογή χώρας. Μία προσέγγιση είναι η εταιρία να επιλέξει εκείνες τις χώρες που η εμπειρία της ή η έρευνα της προτείνουν ότι ίσως αξίζει να δραστηριοποιηθεί εκεί (Ogenyi, 2009). Μια άλλη προσέγγιση που περιγράφεται ως συσταλτή (contractible) είναι η εταιρία να αρχίσει με μία συστηματική εξέταση όλων των αγορών και να εξαλείφει σιγά σιγά τις λιγότερο υποσχόμενες αγορές και μετά από περαιτέρω έρευνα να καταλήξει στις περισσότερο υποσχόμενες αγορές (Keegan, 1999).

Ένα παράδειγμα συσταλτής μεθόδου περιγράφεται στο παρακάτω διάγραμμα 3.1 από τους Douglas και Craig (1983)



Διάγραμμα 3.1 παράδειγμα συσταλτικής μεθόδου

(Πηγή: Douglas και Craig, 1983)

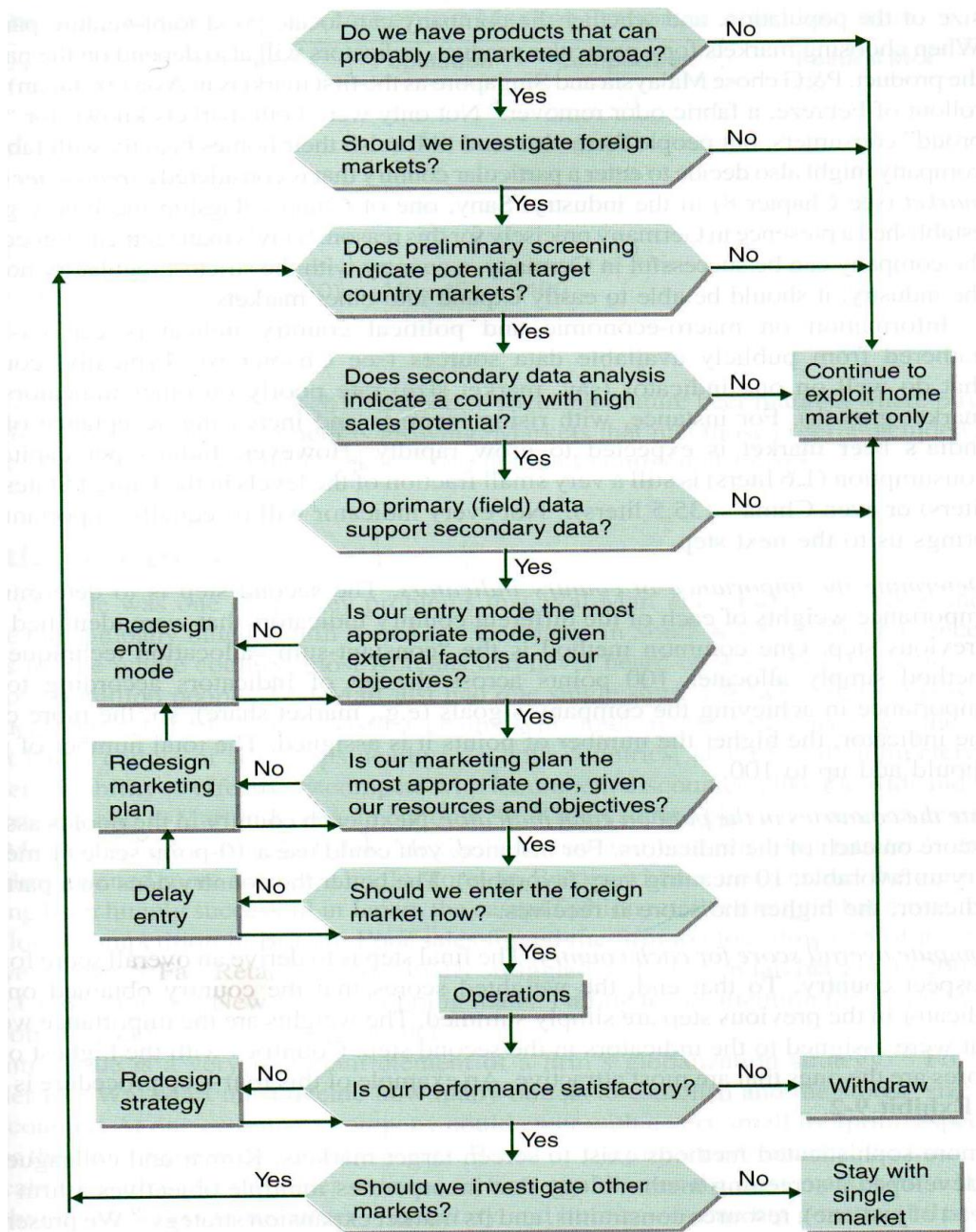
Παρόλο που φαίνεται περίπλοκο το παραπάνω διάγραμμα, περιλαμβάνει τρία στάδια (Albaum et al., 2002):

- 1) Προκαταρκτικά κριτήρια επιλογής για την εξέταση των χωρών. Το αποτέλεσμα είναι μια λίστα από εφικτές χώρες.
- 2) Το δεύτερο στάδιο καθορίζει ποια χαρακτηριστικά χωρών θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των ευκαιριών μάρκετινγκ και πως πρέπει να σταθμιστεί το καθένα. Τέσσερις τύποι μεταβλητών εξετάζονται: α) λειτουργικό κίνδυνο (operational risk), β) δυνατότητες αγοράς (market potential), γ) κόστος (costs), δ) δυνητικός εγχώριος και ξένος ανταγωνισμός (potential local and foreign competition)
- 3) Οι χώρες αξιολογούνται με βάση τα κριτήρια που επιλέχθηκαν στο δεύτερο στάδιο και ταξινομούνται με βάση τις βαθμολογίες.

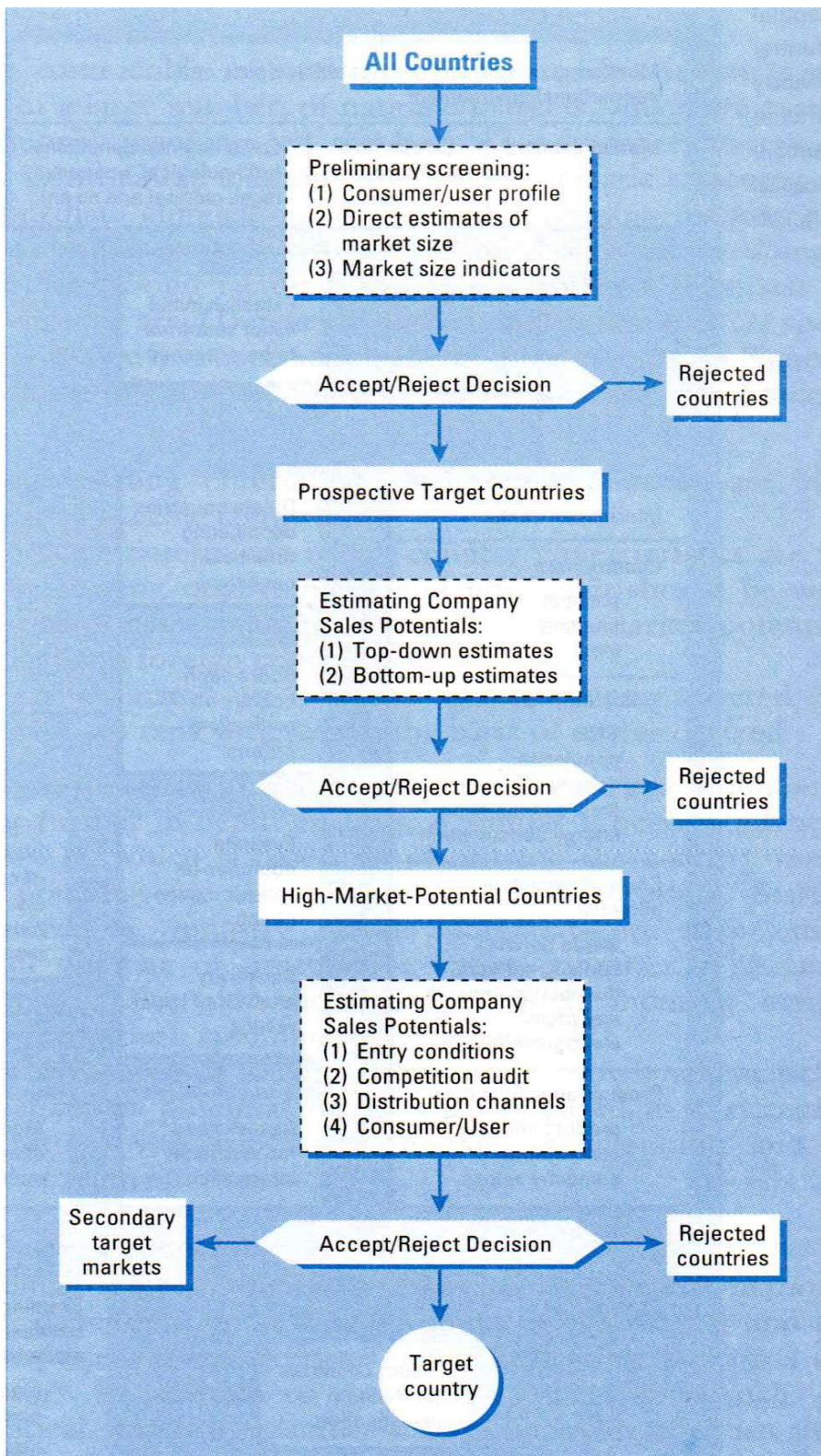
Το τελικό αποτέλεσμα από αυτή τη διαδικασία είναι η ταξινόμηση των χωρών έτσι ώστε αρκετές από αυτές να μπορούν να επιλεγούν για περαιτέρω σε βάθος ανάλυση.

Μια λεπτομερής προσέγγιση επιλογής χωρών δίνονται στα παρακάτω δύο διαγράμματα 3.2 και 3.3 τα οποία προέρχονται από τον Franklin R. Root (1994). Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην αναγνώριση αγοράς της χώρας με το υψηλότερο δυναμικό πωλήσεων για το προϊόν της εταιρίας. Αρχής γενομένης από τον προκαταρκτικό έλεγχο, εκτιμάται ότι οι δυνητικές αγορές της βιομηχανίας υπολογίζονται για σχετικά μικρό αριθμό μελλοντικών χωρών-στόχων. Το τελευταίο στάδιο είναι να εκτιμηθούν οι δυνατότητες πωλήσεις των εταιριών για τις δυνητικές χώρες υψηλής βιομηχανικής αγοράς.

Στο παρακάτω διάγραμμα 3.2 περιγράφεται η διαδικασία λήψης απόφασης εισόδου σε διεθνή αγορά και στο αμέσως επόμενο διάγραμμα 3.3 περιγράφεται το μοντέλο επιλογής μιας χώρας - στόχου



Διάγραμμα 3.2 διάγραμμα ροής της διαδικασίας λήψης απόφασης εισόδου σε ξένες αγορές (Πηγή: Root R. F., (1994), *Entry strategies for International Markets*, Jossey-Bass Inc, Published by Lexihgton Books)



Διάγραμμα 3.3 διάγραμμα ροής του μοντέλου επιλογής μιας χώρας - στόχου (Πηγή: Root R. F., (1994), *Entry strategies for International Markets*, Jossey-Bass Inc, Published by Lexington Books)

Οι Kotabe και Helsen (2015) αναφέρουν ότι συνήθως, για να αναγνωριστούν ευκαιρίες στην αγορά για ένα δεδομένο προϊόν, το άτομο που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ ξεκινάει με μια τεράστια δεξαμενή υποψήφιων χωρών. Στην περίπτωση της εταιρίας «Μ.Κ.»,

παραγωγής κορδέλας, ως υποθέσουμε ότι η δεξαμενή των υποψήφιων χωρών είναι οι Ευρωπαϊκές χώρες: Αυστρία, Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Ισπανία, Αγγλία, Ολλανδία. Στην συνέχεια η εταιρία θα προβεί σε μια προκαταρκτική έρευνα προκειμένου οι υποψήφιες χώρες να μειωθούν. Οι χώρες που θα περάσουν το πρώτο «φιλτράρισμα» θα διερευνηθούν περαιτέρω για να καθορίσουν το τελικό σύνολο των χωρών που θα στοχεύσει η εταιρία.

Σύμφωνα με τους Kotabe και Helsen (2015) στόχος αυτής της διαδικασίας είναι:

- 1) Να ελαχιστοποιηθεί το λάθος της εταιρίας να αγνοήσει χώρες που θα προσέφεραν ευκαιρίες για το προϊόν της
- 2) Να ελαχιστοποιηθεί το λάθος της εταιρίας να χάσει χρόνο για χώρες που δεν προσφέρουν καμία δυνατότητα

Η επιχείρηση κατά την αρχική διαδικασία διαλογής χωρών μπορεί να χρησιμοποιήσει την ακόλουθη διαδικασία τεσσάρων βημάτων (Kotabe και Helsen, 2015):

1. *Δείκτες επιλογής και συλλογή δεδομένων.* Αρχικά, η εταιρία χρειάζεται να αναγνωρίσει ένα σετ από κοινωνικοοικονομικούς και πολιτικούς δείκτες που πιστεύει ότι είναι σημαντικοί. Οι δείκτες που επιλέγει η εταιρία προκύπτουν από τους στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι καθορίζονται στην αποστολή της εταιρίας.

Κάποιες εταιρίες εξετάζουν το μέγεθος του πληθυσμού της χώρας ή περιοχής που επιθυμούν να εισέλθουν ή το μέγεθος της αγοράς, ενώ άλλες εταιρίες βλέπουν τη αγοραστική δύναμη ανά κάτοικο. Οι δείκτες που θα επιλέξει η εταιρία εξαρτώνται από την φύση του προϊόντος. Επίσης, μια εταιρία μπορεί να αποφασίσει να εισέλθει σε μια χώρα, η οποία θεωρείται «ηγέτης αγοράς» διότι πιστεύει ότι αν καταφέρει να πετύχει σ' αυτήν τη χώρα, τότε θα είναι έτοιμη να επεκταθεί σε άλλες αγορές (Γ. 6)

Όσον αφορά τους μακροοικονομικούς και πολιτικούς δείκτες, οι εταιρίες μπορούν εύκολα να συλλέξουν πληροφορίες από τις δημόσια διαθέσιμες πηγές δεδομένων. Οι εταιρίες πρέπει να προσέξουν ότι γενικά οι χώρες αν έχουν έναν υψηλό δείκτη δεν σημαίνει ότι έχουν και όλους τους άλλους δείκτες τους υψηλούς. Για παράδειγμα, μπορεί μια χώρα να έχει τάσεις γρήγορης ανάπτυξης της αγοράς ενός προϊόντος (product market), αλλά η κατανάλωση του προϊόντος ανά νοικοκυριό (per capital consumption) να είναι σε μικρό ποσοστό. Συνεπώς όλοι οι δείκτες δεν είναι εξίσου σημαντικοί.

2. *Καθορισμός της σημασίας των δεικτών της χώρας.* Σ' αυτό το βήμα πρέπει να προσδιοριστεί ο δείκτης βαρύτητας που θα αποδοθεί σε κάθε ένα από τους διάφορους δείκτες χωρών που έχουν αναγνωριστεί στο προηγούμενο βήμα. Μια γνωστή μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί είναι η σταθερή κατανομή αθροίσματος. Η μέθοδος αυτή κατανέμει εκατό (100) βαθμούς στο σύνολο των δεικτών με βάση την σημαντικότητά τους, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρίας. Συνεπώς, όσο πιο σημαντικός ο δείκτης, τόσο υψηλότερη βαθμολογία θα συγκεντρώσει. Ο συνολικός αριθμός των βαθμών θα πρέπει να ανέρχεται σε εκατό.
3. *Αποτίμηση των υποψήφιων χωρών για κάθε δείκτη.* Σε αυτό το βήμα, κάθε χώρα που βρίσκεται στη δεξαμενή των υποψηφίων χωρών λαμβάνει βαθμολογία για κάθε έναν από τους δείκτες. Όσο καλύτερα τα πάει η χώρα με έναν δείκτη, τόσο υψηλότερη βαθμολογία συγκεντρώνει.
4. *Υπολογισμός της συνολικής βαθμολογίας για κάθε χώρα.* Τελευταίο βήμα είναι να υπολογιστεί η συνολική βαθμολογία για κάθε χώρα. Αυτή θα προκύψει, αρχικά πολλαπλασιάζοντας για κάθε χώρα, το κάθε δείκτη βαρύτητας με τον κάθε δείκτη που έχει αναγνωριστεί στο πρώτο βήμα και στο τέλος αθροίζοντας τα αποτελέσματα των γινομένων. Οι χώρες με την υψηλότερη βαθμολογία θα αποδειχθούν οι πιο ελκυστικές για να δραστηριοποιηθεί η εταιρία.

Αν η εταιρία, που παράγει κορδέλες πολυπροπυλενίου, αποφασίσει να εφαρμόσει τα παραπάνω τέσσερα βήματα, θα επιλέξει δείκτες που συνδέονται με την φύση του προϊόντος που παράγει. Τέτοιοι δείκτες θα μπορούσαν να είναι οι :

1. Ανά κεφαλή εισόδημα υποψήφιας χώρας,
2. Πληθυσμός υποψήφιας χώρας
3. Ανταγωνισμός
4. Κουλτούρα

Η εταιρία παράγει ένα προϊόν που ανήκει στο κλάδο της συσκευασίας δώρου και διακόσμησης. Συνεπώς, οι πωλήσεις του προϊόντος της επηρεάζονται θετικά από το ανά κεφαλή εισόδημα και τον πληθυσμό μιας χώρας. Όσο πιο υψηλό είναι το ανά κεφαλή εισόδημα, τόσο πιο πολλά χρήματα δαπανά ένα νοικοκυριό σε δώρα. Το ίδιο συμβαίνει και με τον δείκτη «Πληθυσμός», ιδιαίτερα αν συνδυαστεί ο μεγάλος αριθμός πληθυσμού με το υψηλό ανά κεφαλή εισόδημα, τότε θα επηρεαστούν θετικά και οι πωλήσεις της εταιρίας. Ως προς το δείκτη «Ανταγωνισμός» αυτός αναφέρεται στην περίπτωση που μια

χώρα έχει τοπικές παραγωγικές μονάδες κορδέλας πολυπροπυλενίου. Τέλος ο δείκτης «κουλτούρα» σχετίζεται με την κοινωνική συμπεριφορά των πολιτών μιας χώρας, π.χ. αν συνηθίζουν να κάνουν δώρα, πόσο συχνά, τι είδους δώρα: λουλούδια, γλυκά, διακοσμητικά είδη, μπαλόνια, αν τους αρέσουν τα δώρα που κάνουν να έχουν φιόγκους, μεγάλους ή μικρούς.

Επίσης για κάθε έναν από τους παραπάνω δείκτες η εταιρία δίνει βαθμό βαρύτητας: 20 στο ανά κεφαλή εισόδημα, 30 στον πληθυσμό, 30 στον ανταγωνισμό και 20 στην κουλτούρα. Στη δε, «δεξαμενή υποψήφιων χωρών» η εταιρία έχει τοποθετήσει τις ευρωπαϊκές χώρες: Αυστρία, Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Ισπανία, Αγγλία, Ολλανδία.

Στο παρακάτω πίνακα (3.1) δίνεται για την εταιρία παραγωγής κορδέλας πολυπροπυλενίου, ένα παράδειγμα της μεθόδου εντοπισμού ευκαιριών στην αγορά

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 Μέθοδος Εντοπισμού Ευκαιριών στην Αγορά

Χώρα	Ανά κεφαλή				Συνολική Βαθμολογία
	Εισόδημα	Πληθυσμός	Ανταγωνισμός	Κουλτούρα	
Αυστρία	52	9	2	7	1510
Βέλγιο	48	11	10	6	1710
Γαλλία	45	67	3	5	3100
Γερμανία	53	83	5	8	3860
Ισπανία	40	47	10	6	2630
Αγγλία	45	66	10	7	3320
Ολλανδία	51	17	10	8	1990
Δ. Βαρύτητας	20	30	30	20	

Τα νούμερα στο «ανά κεφαλή Εισόδημα» αναφέρονται σε χιλιάδες, για ευνόητους λόγους παραλήφθηκαν τα μηδενικά, ενώ τα νούμερα στον «Πληθυσμό» αναφέρονται σε εκατομμύρια. Τα νούμερα αυτά προέρχονται από τη Wikipedia. Τα νούμερα στον «Ανταγωνισμό» κάτω από το «10» σημαίνουν ότι η χώρα έχει τοπικές μονάδες παραγωγής, ενώ το νούμερο «10» σημαίνει ότι η χώρα δεν έχει τοπικούς παραγωγούς κορδέλας πολυπροπυλενίου.

Από το παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η χώρα με τη υψηλότερη βαθμολογία είναι η Γερμανία και συνεπώς η πιο ελκυστική για να δραστηριοποιηθεί η εταιρία «Μ.Κ».

3.3 Κριτήρια επιλογής των τρόπων εισόδου στις διεθνείς αγορές

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι προσέγγισης των μεθόδων εισόδου και ανάπτυξης στις διεθνείς αγορές.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι εταιρίες επιλέγουν μία ή περισσότερες στρατηγικές εισόδου, επέκτασης και ανάπτυξης στις διεθνείς αγορές, με βάση το μέγεθος της επιχείρησής τους, τους στρατηγικούς στόχους που θέτουν, τους πόρους που διαθέτουν προς δέσμευση, τη διεθνή εμπειρία, το προϊόν που προωθούν, το βαθμό ελέγχου, την ένταση του ανταγωνισμού, το κόστος των συναλλαγών, τις θετικές και αρνητικές πολιτικές, νομικές, οικονομικές και ανταγωνιστικές συνθήκες που επικρατούν στην ξένη χώρα.

Οι Kotabe και Helsen (2015) ισχυρίζονται ότι υπάρχουν δύο είδη κριτηρίων απόφασης τα οποία επηρεάζουν την απόφαση της εταιρίας για τον ποιο τρόπο εισόδου στην ξένη αγορά να επιλέξει:

- i. Τα εσωτερικά κριτήρια που αναφέρονται στο περιβάλλον της εταιρίας
- ii. Τα εξωτερικά κριτήρια που αναφέρονται στο εξωτερικό μάκρο-περιβάλλον

Εσωτερικά κριτήρια απόφασης

Εταιρικοί στόχοι: Οι εταιρίες θα επιλέξουν εκείνη τη στρατηγική εισόδου που θα την οδηγήσει στην εκπλήρωση των εταιρικών της στόχων. Εταιρίες με περιορισμένες φιλοδοξίες θα προτιμήσουν τρόπους εισόδου που συνεπάγονται μικρό ποσοστό δέσμευσης (πχ licensing). Αντίθετα, οι προδραστικές εταιρίες με φιλόδοξους στρατηγικούς στόχους θα επιλέξουν τρόπους εισόδου που τους παρέχουν την ευελιξία και τον έλεγχο που χρειάζονται για να πετύχουν τους στόχους τους.

Βαθμό Ελέγχου: Οι περισσότερες πολυεθνικές εταιρίες προτιμούν να κατέχουν ένα συγκεκριμένο βαθμό ελέγχου πάνω στις ξένες δραστηριοποιήσεις τους. Συγκεκριμένα, επιθυμούν να ελέγχουν την τοποθέτηση, την τιμολόγηση του προϊόντος, τον τρόπο που θα διαφημιστεί και θα διανεμηθεί αυτό. Εταιρίες που θέλουν τον απόλυτο έλεγχο των δραστηριοτήτων τους αποφεύγουν την είσοδο στην ξένη αγορά με «Κοινοπραξίες-

Joint Ventures». Σε ένα μεγάλο βαθμό υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού ελέγχου και του ποσοστού δέσμευσης σε πόρους. Με άλλα λόγια, όσο μεγαλύτερη η δέσμευση τόσο μεγαλύτερος και ο έλεγχος που επιθυμεί η εταιρία.

Εσωτερικοί πόροι, περιουσιακά στοιχεία, δυνατότητες: Εταιρίες που διαθέτουν στενούς άυλους ή και υλικούς πόρους, περιορισμένα περιουσιακά στοιχεία αναγκάζονται να επιλέξουν τρόπους εισόδου στις διεθνές αγορές με μικρό ποσοστό δέσμευσης, όπως είναι οι εξαγωγές και η χορήγηση άδειας (licensing). Γενικά οι εταιρίες πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές με τη κατανομή των πόρων στις διάφορες αγορές (εγχώριες και ξένες). Μεγάλη δέσμευση σε πόρους σε μια αγορά στόχο θα μπορούσε να αποδειχθεί ανώριμη κίνηση με δεδομένο το ποσοστό του κινδύνου. Αντίθετα, εταιρίες που δεν θέλουν να δεσμεύσουν πόρους, μπορεί να «χάσουν την βάρκα» θυσιάζοντας σημαντικές ευκαιρίες στην αγορά. Ακόμη και οι εσωτερικές ικανότητες της εταιρίας μπορεί να επηρεάσουν την στρατηγική εισόδου. Εταιρίες που έχουν έλλειψη συγκεκριμένων δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την διεθνή τους ανάπτυξη, μπορεί να επιλέξουν τη στρατηγική συμμαχίας για να καλύψουν αυτό το κενό.

Ευελιξία: Μια στρατηγική εισόδου που δείχνει ελκυστική σήμερα δεν σημαίνει ότι θα είναι το ίδιο ελκυστική και σε 5-10 χρόνια. Το περιβάλλον της ξένης χώρας αλλάζει συνεχώς. Νέα τμήματα της αγοράς εμφανίζονται, ενώ τοπικοί αγοραστές γίνονται πιο απαιτητικοί ή ευαίσθητοι στην τιμή ή αλλάζουν οι προτιμήσεις τους. Αν οι εταιρίες διαθέτουν μεγάλο βαθμό ευελιξίας μπορούν να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε αλλαγή συμβαίνει στο περιβάλλον. Κάθε στρατηγική εισόδου προσφέρει διαφορετικό βαθμό ευελιξίας. Π.χ οι κοινοπραξίες, η χορήγηση άδειας, η λειτουργία θυγατρικών δίνουν πολύ μικρή ευελιξία.

Εξωτερικά κριτήρια απόφασης

Μέγεθος αγοράς και Ανάπτυξης: Σε πολλές περιπτώσεις, αποφασιστικός παράγοντας για τον καθορισμό του τρόπου εισόδου σε μια ξένη αγορά είναι το μέγεθος της αγοράς. Μεγάλες αγορές απαιτούν μεγάλη δέσμευση για πόρους με την μορφή των κοινοπραξιών ή των θυγατρικών.

Κίνδυνος: Ο κίνδυνος σχετίζεται με την αστάθεια στο πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον που μπορεί να επηρεάσει τις επιχειρηματικές προοπτικές της εταιρίας. Όσο μεγαλύτερος είναι ο παράγοντας του κινδύνου, τόσο λιγότερο πρόθυμες εταιρίες

πρόκειται να προβούν σε σημαντικές δεσμεύσεις πόρων για τη συγκεκριμένη χώρα. Γενικά όμως το επίπεδο του κινδύνου μιας χώρα μεταβάλλεται κατά την διάρκεια του χρόνου.

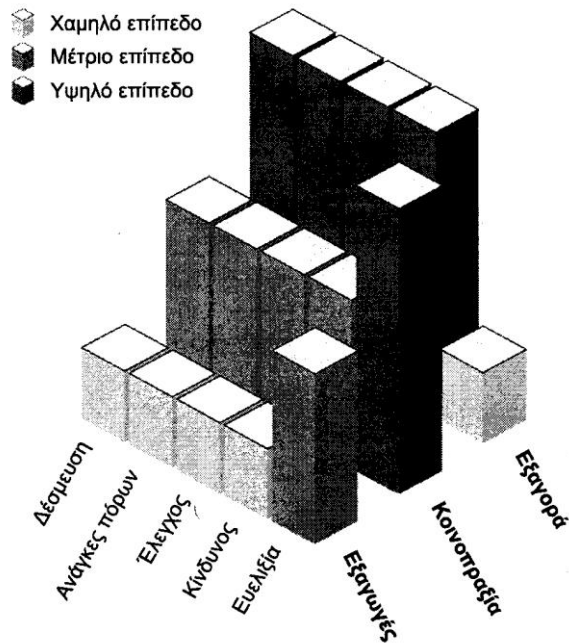
Κυβερνητικοί Κανονισμοί: Οι κυβερνητικοί κανονισμοί περιορίζουν σε μεγάλο βαθμό το σύνολο των διαθέσιμων επιλογών. Μπορεί μια εταιρία να επιθυμεί να εισέλθει στην αγορά μια ξένης χώρας, αλλά οι κυβερνητικοί κανονισμοί να μην της το επιτρέπουν.

Ανταγωνιστικό περιβάλλον: Η ανταγωνιστική κατάσταση που επικρατεί στην τοπική αγορά επηρεάζει και αυτή την επιλογή του τρόπου εισόδου στην αγορά.

Πολιτιστική Απόσταση: Η πολιτιστική απόσταση επιδρά και αυτή στην απόφαση της επιλογής τρόπου εισόδου. Μερικοί μελετητές πιστεύουν ότι οι εταιρίες μπορούν να γεφυρώσουν τις διαφορές στις πολιτισμικές αξίες και θεσμούς όταν κατέχουν υψηλό ποσοστό ιδιοκτησίας. Άλλοι πιστεύουν ότι επιλέγοντας ως τρόπο εισόδου την κοινοπραξία αντί της θυγατρικής, οι εταιρίες μπορούν να μειώσουν την έκθεση τους σε κίνδυνο σε μια πολιτισμικά απομακρυσμένη αγορά.

Τοπική Υποδομή: Η τοπική υποδομή αναφέρεται στο σύστημα διανομής της χώρας, στο δίκτυο μεταφοράς και στο σύστημα επικοινωνίας. Όσο πιο φτωχό το σύστημα της τοπικής υποδομής, τόσο πιο απρόθυμη θα είναι η εταιρία να δεσμεύσει μεγάλους υλικούς ή άυλους πόρους.

Κατά τον Sandhusen, (1999), αρχικά, οι επιχειρήσεις επιλέγουν στρατηγική εισόδου στη διεθνή αγορά όπου ο κίνδυνος, ο βαθμός δέσμευσης, η ανάγκη σε πόρους, ο βαθμός ελέγχου και η ευελιξία βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα. Η στρατηγική αυτή είναι των εξαγωγών. Όταν η επιχείρηση αλλάξει στρατηγική πχ. ακολουθήσει τη στρατηγική των κοινοπραξιών, τα παραπάνω μεγέθη βρίσκονται σε ένα μέτριο επίπεδο, ενώ ο κίνδυνος, ο βαθμός δέσμευσης, η ανάγκη σε πόρους, ο βαθμός ελέγχου και η ευελιξία αυξάνουν αν η επιχείρηση ακολουθήσει την στρατηγική της εξαγοράς.



Σχεδιάγραμμα 3.4 Καθοριστικά μεγέθη των διαφορών εναλλακτικών στρατηγικών εισόδου στη διεθνή αγορά (Πηγή: Sandhusen R.L. (1999), Διεθνές Μάρκετινγκ, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα)

Οι Αυλωνίτης, Δημητριάδης και Ήντουνας (2015) αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις είναι σημαντικό να γνωρίζουν αν διαθέτουν τους κατάλληλους υλικούς και άυλους πόρους, προκειμένου να εισέλθουν σε μια ελκυστική γι' αυτές διεθνή αγορά. Διότι υπάρχουν περιπτώσεις επιχειρήσεων που επιθυμούν την είσοδό τους σε μια διεθνή αγορά, χωρίς να διαθέτουν τις ικανότητες να εισέλθουν. Οι πόροι αυτοί συνδέονται, όπως οι ίδιοι αναφέρουν (Αυλωνίτης, Δημητριάδης και Ήντουνας, 2015), «με τις υποδομές, τις εγκαταστάσεις, τα διαθέσιμα χρηματικά κεφάλαια, την ύπαρξη ισχυρής επωνυμίας, την κατάλληλη τεχνογνωσία ή γνώση της διεθνούς αγοράς, το προσωπικό με τις κατάλληλες και απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες».

3.4 Κριτήρια απόφασης εισόδου της εταιρίας «Μ.Κ.»

Η επιχείρηση, παραγωγής κορδέλας πολυπροπυλενίου, γνωρίζει πολύ καλά τι υλικούς και άυλους πόρους διαθέτει, οι οποίοι παρόλο που είναι σε στενότητα, τους χρησιμοποιεί με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό, όπως μας δήλωσε ο γενικός διευθυντής της εταιρίας. Η επιχείρηση προσπαθεί να κάνει συντονισμένη χρήση πόρων από διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης για να δημιουργήσει ανώτερη αξία για τους πελάτες της (Narver & Slater, 1990). Το έχει αποδείξει εξάλλου έμπρακτα κατά τα

δεκαοκτώ (18) χρόνια λειτουργίας, με την συνεχή αύξηση των πωλήσεων της και με τη συνεχή αύξηση των εξαγωγών της. Επίσης, είναι μια εταιρία που λόγω του μικρού μεγέθους της καταφέρνει να λειτουργεί με ευελιξία και απόλυτο έλεγχο των δραστηριοτήτων της. Αυτές οι εσωτερικές ικανότητες της εταιρίας σε συνδυασμό με τους στενούς πόρους που διαθέτει μπορούν να επηρεάσουν την στρατηγική εισόδου που θα επιλέξει.

Όπως φάνηκε στο πίνακα 3.1 η χώρα που θα επιλέξει να εισέλθει η εταιρία είναι μεγάλη σε μέγεθος και ανάπτυξη. Αυτό συνεπάγεται ότι η εταιρεία θα χρειαστεί μεγάλο ποσοστό δέσμευσης σε πόρους. Από την άλλη πλευρά, το πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον της χώρας θεωρείται ακίνδυνο. Συνεπώς, αυτό το σταθερό περιβάλλον θα επιτρέψει την εταιρία να προβεί σε σημαντικές δεσμεύσεις πόρων. Η εταιρία γνωρίζει εν μέρει την ανταγωνιστική κατάσταση της χώρας που θα επιλέξει να εισέλθει. Συγκεκριμένα, η εταιρία γνωρίζει ότι στη Γερμανία υπάρχουν δύο εργοστάσια παραγωγής κορδέλας από πολυπροπυλένιο, τα οποία πωλούν στην εγχώρια αγορά, καθώς και ότι οι γερμανικές εμπορικές εταιρίες χονδρικής πωλούν κορδέλες από πολυπροπυλένιο και ύφασμα. Θα ήταν πολύ χρήσιμο για την εταιρία να πληροφορηθεί το ποσοστό των πωλήσεων των εμπορικών εταιριών χονδρικής σε υφασμάτινη κορδέλα και σε κορδέλα πολυπροπυλενίου. Η επιχείρηση, όπως αναφέρουν οι Kohli and Jaworski (1990), χρειάζεται να αποκτήσει την ικανότητα να συλλέγει, διαχέει και χρησιμοποιεί πληροφορίες σχετικά με πελάτες και ανταγωνιστές. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω του ερευνητικού Μάρκετινγκ, το οποίο θα μελετήσουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

Ακόμη η εταιρία, λόγω της φύσης του προϊόντος που πουλάει, θα προσμετρήσει και το κριτήριο της «πολιτισμικής απόστασης» σε όλα τα ανωτέρω κριτήρια που αναφέρθηκαν, προκειμένου να αποφασίσει σε ποια χώρα να εισέλθει. Οι εταίροι της εταιρίας έχουν ταξιδέψει αρκετές φορές σε Γερμανικές πόλεις και έχουν διαπιστώσει ότι τα ανθοπωλεία και τα καταστήματα με είδη δώρων συσκευάζουν με κορδέλες πολυπροπυλενίου σε αντίθεση με τα ανθοπωλεία και τα καταστήματα με είδη δώρων στην Ελλάδα που χρησιμοποιούν υφασμάτινη κορδέλα.

Τέλος, η Γερμανία, ως μια χώρα εξόχως παραγωγική, έχει άρτια οργανωμένο σύστημα τοπικής υποδομής, γεγονός που αφήνει περιθώρια στην εταιρία να δεσμεύσει μεγάλους πόρους (άυλου ή υλικούς) αν αποφασίσει να εισέλθει στην Γερμανική αγορά.

3.5 Στρατηγικές εισόδου και ανάπτυξης στις διεθνείς αγορές

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία (Αυλωνίτης κ.ά, 2010, Sandhusen, 1999, Kotabe και Helsen 2015, Χατζηδημητρίου, 2003) οι στρατηγικές εισόδου και επέκτασης στις διεθνείς αγορές είναι οι:

- *Εξαγωγές*
- *Κοινοπραξίες (Joint Ventures)*
- *Εξαγορά*

Αρχικά, οι επιχειρήσεις ξεκινούν τις δραστηριότητές της διεθνοποίησης τους από τις γύρω κοντινές χώρες του εξωτερικού και σταδιακά επεκτείνονται στις πιο απομακρυσμένες χώρες, ακολουθώντας κάποια στάδια με συνεχώς αυξανόμενο βαθμό διεθνοποίησης (σποραδικές εξαγωγές, εξαγωγές μέσω ανεξάρτητων αντιπροσώπων, ίδρυση θυγατρικών πωλήσεων στο εξωτερικό, μονάδα παραγωγής στο εξωτερικό) (Αυλωνίτης κ.ά.,2010)

Παράλληλα όμως οι επιχειρήσεις για κάθε τύπο χώρας πρέπει να εφαρμόσουν διαφορετική στρατηγική εισόδου, διότι τα προϊόντα και η συμπεριφορά των πελατών ή καταναλωτών ως προς τα προϊόντα συνδέονται με την κουλτούρα κάθε χώρα. (Αυλωνίτης κ.ά, 2010) .

- **Εξαγωγές**

Οι εξαγωγές είναι ο πιο γνωστός τρόπος για τους παραγωγούς να δραστηριοποιηθούν στις ξένες αγορές, ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια της διεθνοποίησης τους. Η σύγχρονη θεωρία διεθνής επιχειρηματικής ανάπτυξης θεωρεί τις εξαγωγές ως μία συνεχή διαδικασία, κατά την οποία η επιχείρηση σταδιακά αυξάνει το επίπεδο της ξένης συμμετοχής και δέσμευσής της. Η επέκταση των εξαγωγών θεωρείται ότι συνεπάγεται διακριτές αλλαγές στην οργανωτική δομή, καθώς οι επιχειρήσεις αυξάνουν τη δέσμευσή τους στην εξυπηρέτηση των ξένων αγορών (Albaum, Strandskov και Duerr, 2002).

Οι Kotabe και Helsen (2015) αναφέρουν ότι στα αρχικά στάδια της συμμετοχής του μάρκετινγκ στις εξαγωγές, η διεθνοποίηση δεν είναι αποτέλεσμα μιας σκόπιμης στρατηγικής, αλλά συνέπεια των προσαρμογών στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της.

Η στρατηγική των εξαγωγών ακολουθείται πριν αποφασίσει η επιχείρηση να επενδύσει σε μια ξένη αγορά. Με την στρατηγική αυτή η επιχείρηση εξάγει τα προϊόντα που παράγει στην έδρα της, σε πελάτες του εξωτερικού 1. είτε **απευθείας (άμεσα)** η ίδια η επιχείρηση, 2. είτε **έμμεσα** δηλαδή με μεσάζοντες – διανομείς που εδρεύουν στο εσωτερικό.

Έμμεση εξαγωγή

Το πλεόνασμα της εγχώριας παραγωγής μπορεί να απορροφηθεί με τις έμμεσες εξαγωγές δηλαδή, μέσω ανεξάρτητων εταιριών που εδρεύουν στο εσωτερικό. Αυτές μπορεί να πάρουν τις παρακάτω μορφές (Χατζηδημητρίου, 2003 και Αυλωνίτης κ.ά, 2010) :

Εγχώριοι Μεσάζοντες: αναλαμβάνουν την πώληση των προϊόντων της εταιρίας που θέλει να εξάγει με ανταμοιβή μια προμήθεια για τις υπηρεσίες της, φέρνοντας σε επαφή τον πωλητή του εσωτερικού με τον ξένο αγοραστή

Αντιπρόσωποι εξαγωγών: αγοράζουν τα προϊόντα από τον παραγωγό για να τα μεταπωλήσουν στο εξωτερικό ή λειτουργούν βάσει παραγγελιών από αγοραστές του εξωτερικού και αμείβονται με προμήθεια

Εταιρείες Διαχείρισης εξαγωγών: αναλαμβάνουν όλες τις εξαγωγικές δραστηριότητες μιας εταιρίας με ανταμοιβή κάποιο συμφωνημένο ποσοστό επί των πωλήσεων.

Άμεση εξαγωγή

Η βιομηχανική επιχείρηση αποφασίζει να εξάγει απευθείας στις ξένες αγορές. Η απόφαση αυτή συνεπάγεται ότι η επιχείρηση αναλαμβάνει μια σειρά από πολύπλοκα ζητήματα όπως : οργάνωση τμήματος εξαγωγών, ανάληψη έρευνας αγοράς σε διεθνές επίπεδο, σύναψη συμβολαίων στο εξωτερικό, διαχείριση θεμάτων διανομής, διαμόρφωση ολοκληρωμένης στρατηγικής Μάρκετινγκ, εύρεση και διαπραγμάτευση πελατών, έκδοση φορτωτικών εγγράφων και μεταφορά προϊόντων.

Η περίπτωση της άμεσης εξαγωγής μπορεί να πάρει μια από τις παρακάτω στρατηγικές (Χατζηδημητρίου, 2003 και Αυλωνίτης κ.ά, 2010):

Αντιπρόσωποι στο εξωτερικό: Συνήθως είναι ανεξάρτητοι μεσάζοντες που βρίσκονται στην ξένη χώρα που επιθυμεί η επιχείρηση να εξάγει τα προϊόντα της. Αυτοί μπορεί να είναι αποκλειστικοί εισαγωγείς των προϊόντων της επιχείρησης σε κάποια γεωγραφική περιοχή, ενώ παράλληλα εμπορεύονται ανταγωνιστικά προϊόντα της επιχείρησης. Επίσης, πωλούν στους ξένους χονδρέμπορους και λιανέμπορους, αλλά τα προϊόντα φορτώνονται από την εξαγωγική επιχείρηση και στέλνονται απευθείας από αυτήν στους πελάτες του εξωτερικού με τους οποίους έχουν συμφωνηθεί λεπτομέρειες, όπως πιστώσεις ή εκπτώσεις. Οι Αντιπρόσωποι εξωτερικού αμείβονται με προμήθεια από την εξαγωγική εταιρεία. Το θετικό είναι ότι αυτοί γνωρίζουν τις τοπικές αγορές και έτσι μπορούν να αναπτύξουν τις πωλήσεις.

Διανομείς –Εμποροι: αγοράζουν απευθείας από την εξαγωγική επιχείρηση και τα μεταπωλούν σε τιμές και όρους που καθορίζουν οι ίδιοι τους. Αποκτούν την κυριότητα των προϊόντων και προσφέρουν υπηρεσίες εξυπηρέτησης μετά την πώληση (Kotler, P. Armstrong, 2012)

Θυγατρική εμπορική επιχείρηση: η εξαγωγική επιχείρηση χρησιμοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό της στην εγχώρια αγορά για τις εξαγωγές της σε πελάτες των διεθνών αγορών ή δημιουργεί υποκατάστημα στην ξένη χώρα που ενδιαφέρει την επιχείρηση να εξάγει. Η εξαγωγική επιχείρηση μπορεί να διατηρεί αποθήκες και κέντρα εξυπηρέτησης πελατών. Αυτό συνεπάγεται από την μία πλευρά, αύξηση του κόστους για την επιχείρηση πχ. εκπαίδευσης και αμοιβών του επιπλέον προσωπικού. Από την άλλη πλευρά όμως, όσο αυξάνεται η σημασία των εξαγωγών για την επιχείρηση τόσο κρίνεται αναγκαία η δημιουργία ενός ξεχωριστού γραφείου –υποκαταστήματος ή θυγατρικής εμπορικής επιχείρησης. Η στρατηγική αυτή εξασφαλίζει την καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών και την καλύτερη εξυπηρέτησή τους.

Χρήση διαδικτύου-Ηλεκτρονικό εμπόριο: η εξαγωγική επιχείρηση για την πώληση των προϊόντων της στο εξωτερικό χρησιμοποιεί το διαδίκτυο. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ο ιστότοπος της εταιρίας γνωστοποιούν τα προϊόντα της επιχείρησης παγκοσμίως και της προσφέρουν τη δυνατότητα να αυξήσει την πελατειακή της βάση στις διεθνείς χώρες.

▪ Κοινοπραξίες

Μια κοινοπραξία μπορεί να πάρει διάφορες μορφές με κοινό χαρακτηριστικό την συμφωνία συνεργασίας μεταξύ των παραγωγών που εξάγουν και μιας τοπικής επιχείρησης. (Sandhusen, 1999). Σε μερικές χώρες η συνεργασία με τοπική επιχείρηση αποτελεί απαράβατο όρο για να επιτραπεί η είσοδος της ξένης εταιρίας. Μερικά πλεονεκτήματα των κοινοπραξιών είναι τα μικρότερα έξοδα, ευνοϊκότεροι εμπορικοί όροι, τυποποίηση και επωνυμοποίηση των εξαγόμενων προϊόντων. Αντίθετα, μερικά μειονεκτήματα της συνεργασίας της επιχείρησης με τοπική επιχείρηση είναι η παραχώρηση ευρεσιτεχνιών σε τοπικές επιχειρήσεις και παραχώρηση μέρους της ανεξαρτησίας τους καθώς και έλλειψη έλεγχου.

Μια κοινοπραξία μπορεί να πάρει τις παρακάτω μορφές:

- ❖ Χορήγηση άδειας (Licensing)
- ❖ Εκχώρηση δικαιώματος χρήσης εμπορικού σήματος (Franchising)
- ❖ Παραγωγή βάσει συμβολαίου (Contract Manufacturing)
- ❖ Οργανώσεις συνιδιοκτησίας (Joint ownership arrangements)
- ❖ Ολοκληρωμένα συστήματα λειτουργίας.(Turnkey operations)
- ❖ Στρατηγικές Συμμαχίες (Strategic alliances)

▪ Εξαγορά

Ο Sandhusen (1999) αναφέρει ότι «κάτω από τις συνθήκες πλήρους εξαγοράς, ο εξαγωγέας υλοποιεί και ελέγχει πλήρως τις διεθνείς δραστηριότητες με δική του παραγωγή, μάρκετινγκ κ.α.». Ο εξαγωγέας δεν μοιράζεται τα κέρδη του και έχει πλήρη ελευθερία κινήσεων.

3.6 Χρόνος Εισόδου

Οι αποφάσεις, που πρέπει να πάρει μια εταιρία σχετικά με την είσοδό της στις διεθνείς αγορές περιλαμβάνουν και την ερώτηση «πότε ακριβώς πρέπει η εταιρία να εισέλθει στην αγορά μιας ξένης χώρας;». Κάποιες εταιρίες απέτυχαν να δραστηριοποιηθούν στο εξωτερικό, διότι εισήλθαν στην διεθνή αγορά πολύ νωρίς. Παράδειγμα αποτελεί το θεματικό πάρκο Disleyland στο Hong Kong, το οποίο δεν είχε την επιτυχία που

προσδοκούσαν οι ιδρυτές του. Ένας από τους βασικότερους λόγους της αποτυχίας της ήταν η έλλειψη γνώσης και εξοικείωσης με τους χαρακτήρες της Disney. Χαρακτήρες της Disney «Mickey Mouse, Donald Duck» βρίσκονταν υπό απαγόρευση για 40 χρόνια στην Κίνα, με αποτέλεσμα να μην είναι διάσημοι όπως στην Αμερική και την Ευρώπη. Οι κινέζοι τουρίστες που επισκέπτονταν το θεματικό πάρκο έφευγαν με μπερδεμένα συναισθήματα, ακριβώς επειδή δεν ήταν εξοικειωμένοι με τις παραδοσιακές ιστορίες της Disney (Cateora et all, 2009)

Οι Kotabe και Helsen (2015) αναφέρουν ότι έγινε μια μελέτη από τους Mitra και Golder (2002), που μελέτησε τον «χρόνο εισόδου» σε ένα δείγμα δέκα εννέα (19) πολυεθνικών επιχειρήσεων, και ανέπτυξε την έννοια της «γνώσης της κοντινής αγοράς» (near-market knowledge). Η έννοια αυτή ορίζεται ως η πολιτιστική και οικονομική γνώση που δημιουργείται στις όμοιες αγορές όπου ήδη δραστηριοποιούνται οι πολυεθνικές εταιρίες. Παρακάτω αριθμούνται βασικά ευρήματα της μελέτης:

- ❖ Η έννοια «near-market knowledge» επιδρά σημαντικά στο χρόνο εισόδου σε μια ξένη αγορά. Όταν αυτή η γνώση συσσωρεύεται από επιτυχημένες εισόδους τότε θα οδηγήσει την εταιρία σε πρόωρη είσοδο σε παρόμοιες αγορές.
- ❖ Πολιτιστικές ομοιότητες με την εγχώρια αγορά δεν συνδέονται με το χρόνο εισόδου στην ξένη αγορά.
- ❖ Πολλές οικονομικές μεταβλητές έχουν μεγάλη σημασία. Για παράδειγμα, σε χώρες με πλούσιους αγοραστές, αναπτυγμένες οικονομίες και υποδομές είναι πιο πιθανό να γίνει πρόωρη είσοδος.
- ❖ Οι οικονομικοί παράγοντες είναι πιο καίριοι από τους πολιτιστικούς παράγοντες για την απόφαση του χρόνου εισόδου σε μια ξένη αγορά.

3.7 Προϋποθέσεις Αποτελεσματικότητας της Διεθνούς Δραστηριότητας

Η αποτελεσματικότητα στις εξαγωγικές προσπάθειες μιας επιχείρησης εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων που συνδέονται με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Διάφορες έρευνες έχουν μελετήσει τους παράγοντες. Οι βασικότεροι παράγοντες είναι αυτοί που εξετάζονται παρακάτω:

1. **Προσαρμογή στο περιβάλλον:** Οι εξαγωγικές εταιρείες πρέπει να προβλέψουν τις επιρροές που ασκούν τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος (πολιτικές/νομικές δυνάμεις, οικονομικό κλίμα, ανταγωνισμός) και διεθνούς

περιβάλλοντος (πολιτικές/νομικές δυνάμεις, οικονομικές δυνάμεις, ανταγωνιστικές δυνάμεις, επίπεδο τεχνολογίας, δομή διανομής, γεωγραφία και υποδομή, πολιτισμικές δυνάμεις) (βλ. σχεδιάγραμμα 1.4) στο σχέδιο του μάρκετινγκ για κάθε ξένη αγορά στην οποία στοχεύουν να αναπτύξουν επιχειρηματική δραστηριότητα (Cateora και Graham 2007). Στη συνέχεια, πρέπει να προσαρμόσουν το μείγμα μάρκετινγκ σε ένα πολιτισμικό περιβάλλον που δεν είναι εξοικειωμένοι, προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τις πιθανότητες μιας αποτυχημένης εξαγωγικής προσπάθειας (Cateora και Graham 2007). Διότι, αν τα άτομα που ασκούν μάρκετινγκ στην εταιρία παραβλέψουν τη σημασία ορισμένων συμπεριφορών, αξιών, συμβόλων, δράσεων του πολιτισμού της ξένης χώρας στην οποία θέλουν να δραστηριοποιηθούν, ενδέχεται τα σχέδια τους για επίτευξη των εξαγωγικών τους στόχων να οδηγηθούν σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα.

2. **Αυτό-αναφορικό κριτήριο:** Οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν ότι για να πετύχουν οι δραστηριότητές του στο εξωτερικό πρέπει να μην παίρνουν αποφάσεις κάνοντας χρήση του αυτό-αναφορικού τους κριτηρίου. Για να γίνει πιο κατανοητό αυτό, αυτοαναφορικό κριτήριο είναι ένας τρόπος λειτουργίας του υποσυνείδητου που επηρεάζεται από γνώσεις, εμπειρίες που έχει το άτομο και τις χρησιμοποιεί ως βάση για να πάρει αποφάσεις. Το αυτοαναφορικό κριτήριο βάζει εμπόδια στην προσπάθεια αξιολόγησης της ξένης αγοράς κάτω από τις δικές της ιδιαίτερες συνθήκες. Εμπόδια βάζει και ο Εθνοκεντρισμός. Επιχειρηματίες που σκέφτονται «ο δικός μου τρόπος σκέψης και συμπεριφοράς είναι ο καλύτερος» εμποδίζουν την ανάπτυξη της εταιρίας τους. Κλειδί στην επιτυχία των εξαγωγικών δραστηριοτήτων κάθε επιχείρησης είναι οι μάρκετερ να σκέφτονται σαν αλλοεθνείς, να σκέφτονται πως πρέπει να αντιμετωπίσουν ένα πρόβλημα μέσα στο πολιτιστικό πλαίσιο της ξένης χώρα που δραστηριοποιούνται ή θέλουν να δραστηριοποιηθούν.

3. **Παγκόσμια συνείδηση:** Οι άνθρωποι των επιχειρήσεων του 21^{ου} αιώνα θα πρέπει να έχουν παγκόσμια συνείδηση δηλαδή (Cateora και Graham 2003):

- **Αντικειμενικότητα:** Η αντικειμενικότητα επιτρέπει να γίνεται σωστή αξιολόγηση των δυνατοτήτων και ευκαιριών και αντιδράσεων στα προβλήματα της ξένης χώρας και αγοράς. Για παράδειγμα, η εταιρεία «Μ.Κ.» δεν μπορεί να επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί στην Κίνα, η οποία αποτελεί βασική

ανταγωνίστρια χώρα για αυτή, αφού όχι μόνο παράγει χαμηλού κόστους κορδέλες πολυπροπυλενίου, αλλά και κορδέλες υφασμάτινες.

- **Ανοχή** των πολιτισμικών διαφορών: Ανοχή είναι η κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών και η αποδοχή και συνεργασία με ανθρώπους που συμπεριφέρονται διαφορετικά. Ο ανεκτικός μάρκετερ χρησιμοποιεί τη γνώση, που κατέχει ως προς την διαφορετικότητα των πολιτισμών, για να έρθει σε επαφή με την πραγματικότητα και να πετύχει επιθυμητά αποτελέσματα.
- **Γνώση** των πολιτισμών, της ιστορίας, των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι αγορές και των παγκόσμιων οικονομικών, κοινωνικών και πολιτικών τάσεων: Οι άνθρωποι των επιχειρήσεων πρέπει να έχουν αρκετές γνώσεις για τους πολιτισμούς και την Ιστορία. Οι επιχειρήσεις για να κατανοήσουν τη συμπεριφορά στην αγορά μιας χώρας πρέπει να κατέχουν γνώση των πολιτισμών, ενώ για να καταλάβουν τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς ενός λαού πρέπει να γνωρίζουν την ιστορία. Επιπλέον, οι επιχειρηματίες πρέπει να γνωρίζουν τις παγκόσμιες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές τάσεις και να ενημερώνονται για αλλαγές που σημειώνονται στις δυνατότητες των αγορών. Ο επιτυχημένος επιχειρηματίας ή μάρκετερ λαμβάνοντας επαρκή πληροφόρηση εντοπίζει τις δυνατότητες που ανακύπτουν πολύ πριν τις αντιληφθούν οι άλλοι, αλλά και προετοιμάζεται καλύτερα ώστε να είναι μειωμένες οι αρνητικές επιδράσεις των παγκόσμιων αλλαγών στην επιχείρηση.

4. Παράγοντες που συνδέονται με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης: Η έρευνα των Crespy et al. (1993) σε βιομηχανικές επιχειρήσεις των ΗΠΑ κατέδειξε ότι ο κυριότερος παράγοντας επιτυχίας είναι η υιοθέτηση, από την πλευρά της βιομηχανικής επιχείρησης, ενός προσανατολισμού προς την αγορά (market orientation). Επιπλέον, μια έρευνα των Morgan et al. (2006) σε βιομηχανικές επιχειρήσεις της Γερμανίας και της Αγγλίας κατέληξε ότι ισχυρός παράγοντας επιτυχίας γι' αυτές τις επιχειρήσεις στο διεθνές περιβάλλον είναι η πρόσβαση των επιχειρήσεων σε πόρους που αντιγράφονται δύσκολα από τους ανταγωνιστές και έχουν μικρά περιθώρια υποκατάστασης. Ακόμη, η έρευνα του Kaleka (2002) απέδειξε ότι σημαντικός παράγοντας είναι η δημιουργία ισχυρών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, ενώ η έρευνα των Lisboa et al. (2011) κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αποκτήσουν δεξιότητες στην αναζήτηση και εύρεση της κατάλληλης πληροφόρησης για τη δημιουργία προϊόντων που να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες συνθήκες της εκάστοτε χώρας.

Σύνοψη Κεφαλαίου 3

Σ' αυτό το κεφάλαιο μελετήθηκαν οι στρατηγικές αποφάσεις εισόδου στις διεθνείς αγορές. Μια επιχείρηση που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί διεθνώς πρέπει να γίνει λήπτης σημαντικών αποφάσεων, όπως σε ποια χώρα να εισέλθει πρώτα, πότε ακριβώς, με ποια μέθοδο εισόδου. Οι αποφάσεις αυτές αποτελούν στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης με υψηλό ρίσκο, καθώς η είσοδος στη διεθνή αγορά απαιτεί μεγάλη δέσμευση σπάνιων πόρων.

Πρώτα εξετάστηκαν οι διάφορες προσεγγίσεις που έχουν μελετηθεί για το πώς γίνεται η επιλογή μιας χώρας – στόχου και στη συνέχεια εξετάστηκε πως η εταιρία “Μ.Κ.” θα μπορούσε να εφαρμόσει μια προσέγγιση για την επιλογή χώρας – στόχου των δικών της προϊόντων.

Κατόπιν, μελετήθηκαν τα δύο είδη κριτηρίων τα οποία επηρεάζουν την απόφαση της εταιρίας για τον ποιο τρόπο εισόδου στην ξένη αγορά να επιλέξει. Τα κριτήρια είναι τα εσωτερικά που αναφέρονται στο περιβάλλον της εταιρίας και τα εξωτερικά που αναφέρονται στο εξωτερικό μάκρο-περιβάλλον. Έπειτα έγινε αναφορά των κριτηρίων απόφασης της εταιρίας “Μ.Κ.”.

Στη συνέχεια, αναλύθηκαν α) οι στρατηγικές εισόδου και επέκτασης στις διεθνείς αγορές οι οποίες είναι οι: Εξαγωγές, Κοινοπραξίες, Εξαγορά, καθώς και β) η στρατηγικής σημασίας απόφαση σχετικά με το πότε ακριβώς πρέπει η εταιρία να εισέλθει στην αγορά μιας ξένης χώρας.

Τέλος, αναφέρθηκαν κάποιοι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις εξαγωγικές προσπάθειες μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα για να είναι αποτελεσματική η εξαγωγική προσπάθεια της εταιρία “Μ.Κ.” οι διοικούντες της εταιρίας πρέπει να προβλέπουν τις επιρροές που ασκούν τα στοιχεία του εσωτερικού και διεθνούς περιβάλλοντος στο σχέδιο του μάρκετινγκ για κάθε ξένη αγορά στην οποία στοχεύουν να αναπτύξουν επιχειρηματική δραστηριότητα και στη συνέχεια να προσαρμόσουν το μείγμα μάρκετινγκ στο νέο πολιτισμικό περιβάλλον. Επίσης, οι λήπτες αποφάσεων της εταιρίας δεν πρέπει να αποφασίζουν σύμφωνα με τις δικές τους πεποιθήσεις, εμπειρίες, αξίες, αλλά σκεπτόμενοι ως αλλοεθνείς. Ακόμη, πρέπει να έχουν παγκόσμια συνείδηση, δηλαδή, ανοχή, γνώση και αντικειμενικότητα. Τελευταία, αναφέρθηκαν διάφοροι παράγοντες που συνδέονται με το εσωτερικό της εταιρίας που επηρεάζουν την εξαγωγική προσπάθειά της.

Κεφάλαιο 4

Η Πληροφορία για τις αποφάσεις του Διεθνούς Μάρκετινγκ

4.1 Σημασία της έρευνας διεθνούς μάρκετινγκ

Οι αποφάσεις που καλούνται να πάρουν άτομα της διοίκησης των επιχειρήσεων, όπως αυτές που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, καθιστούν αναγκαία την σωστή πληροφόρηση, η οποία αποκτιέται από τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς - μάρκετινγκ (marketing research) ή τη διεξαγωγή έρευνας διεθνούς μάρκετινγκ (International Marketing Research). Ο Kumar (2000) αναφέρει ότι η έρευνα διεθνούς μάρκετινγκ μπορεί να οριστεί ως «η έρευνα αγοράς που διεξάγεται είτε ταυτόχρονα, είτε διαδοχικά, για να διευκολύνει τις αποφάσεις του μάρκετινγκ, σε περισσότερες από μία χώρες».

Οι Αυλωνίτης κ.ά. (2015), αναφέρουν ότι η έρευνα αγοράς (εγχώρια και διεθνής) επιτρέπει την πιο επιστημονική προσέγγιση των ζητημάτων, την περιγραφή και απεικόνιση της πραγματικής κατάστασης που αντιμετωπίζει η διοίκηση των εταιριών. Διάφορες εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει ότι η έρευνα αγοράς προσφέρει λύσεις σε διάφορα προβλήματα τα οποία αφορούν ζητήματα όπως, μελέτη μελλοντικών τάσεων της αγοράς, ανάλυση ανταγωνιστών, μελέτη των διεθνών αγορών -στόχων της επιχείρησης κ.α. (Hutt,2008). Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά αυτά τα προβλήματα.

Πίνακα 4.1 Θέματα έρευνας βιομηχανικής αγοράς

(Πηγή: Αυλωνίτης, Δημητριάδης και Ηντουνας, 2015)

■ Ανάλυση του μεγέθους της αγοράς
■ Διερεύνηση της δομής της αγοράς
■ Μελέτη των μελλοντικών τάσεων της αγοράς
■ Ανάλυση του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό)
■ Μελέτη της υπάρχουσας ζήτησης των πελατών
■ Πρόβλεψη της ζήτησης των πελατών για υπάρχοντα και νέα προϊόντα
■ Διερεύνηση του προφίλ των πελατών
■ Ανάλυση των ανταγωνιστών (π.χ. στόχοι, στρατηγικές, πιθανές αντιδράσεις σε κινήσεις της επιχείρησης)
■ Βραχυχρόνια και μακροχρόνια πρόβλεψη πωλήσεων για τα προϊόντα της επιχείρησης
■ Διερεύνηση των επιμέρους εργαλείων της στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης (μη-ματσοποίηση, στόχευση, τοποθέτηση, προϊόν, διανομή, τιμή, επικοινωνία-προβολή)
■ Μελέτη των διεθνών αγορών-στόχων της επιχείρησης

Η έρευνα αγοράς έχει πολλές χρήσεις και στο εξαγωγικό μάρκετινγκ (Albaum et.al., 2016). Πρώτον, η έρευνα χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της ζήτησης, η οποία είναι σημαντική για την επιλογή της αγοράς και την απόφαση τοποθέτησης προϊόντος. Δεύτερον, η έρευνα μπορεί να σχεδιαστεί για να βοηθήσει να αποφασιστεί ποια κριτήρια τμηματοποίησης της διεθνούς αγοράς είναι τα πλέον κατάλληλα. Τρίτον, η έρευνα μπορεί να είναι πολύτιμη για την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των προβλημάτων των εναλλακτικών τρόπων εισόδου στην αγορά. Τέταρτον, η έρευνα μπορεί να βοηθήσει στον προγραμματισμό και την υλοποίηση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων του εξαγωγικού μάρκετινγκ όπως τιμολόγηση και προβολή. Πέμπτον, η έρευνα μπορεί να είναι χρήσιμη, αν όχι απαραίτητη, σε καιρούς κρίσης (Albaum et.al., 2016).

Ευρύτερα, οι Craig και Douglas (2005) υποστηρίζουν ότι η έρευνα Διεθνούς Μάρκετινγκ, που συμβάλει στην συλλογή και ανάλυση πληροφοριών, είναι αναγκαία για τη διεθνή δραστηριοποίηση κάθε εταιρίας για λόγους, όπως η κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών (πολιτισμό, γλώσσα, πολιτικό σύστημα, κοινωνική δομή, οικονομία), η εκτίμηση των γεωγραφικών διαφορών και διάφορων παραμέτρων (συνάλλαγμα, μέσα μεταφοράς, λιμενικές εγκαταστάσεις), η εκτίμηση ανταγωνιστών (έμμεσων και άμεσων) κ.α.

4.2 Ευθύνη διεξαγωγής Εγχώριων και Διεθνών Ερευνών

Η έρευνα αγοράς μπορεί να διεξαχθεί είτε από τις επιχειρήσεις, είτε από εξειδικευμένα γραφεία ερευνών. Οι Αυλωνίτης κ.ά. (2010), αναφέρουν ότι στις επιχειρήσεις παραγωγής βιομηχανικών προϊόντων (B2B) συνηθίζεται οι εγχώριες και διεθνείς έρευνες να διεξάγονται από το προσωπικό τους. Αντίθετα, στις επιχειρήσεις παραγωγής καταναλωτικών προϊόντων (B2C) οι έρευνες αγοράς ανατίθενται σε διεθνείς εταιρίες ερευνών. Το πλεονέκτημα της πρώτης περίπτωσης είναι το χαμηλό κόστος για την επιχείρηση, ενώ στην δεύτερη περίπτωση είναι οι εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες που κατέχουν τα γραφεία ερευνών.

Έρευνα αγοράς πραγματοποιείται τόσο στις βιομηχανικές όσο και στις καταναλωτικές αγορές, αλλά με διαφορετικές μεθόδους και τεχνικές. Επειδή η εταιρία που μελετάμε

πουλάει βιομηχανικό προϊόν θα ασχοληθούμε με την έρευνα των βιομηχανικών αγορών.

4.3 Χαρακτηριστικά της έρευνας βιομηχανικών προϊόντων

Οι Αυλωνίτης κ.ά. (2015), υποστηρίζουν ότι η έρευνα σε βιομηχανικές αγορές δεν εστιάζει στην μελέτη της ψυχολογίας και της συμπεριφοράς του τρόπου ζωής των καταναλωτών, ούτε και στην τηλεοπτική διαφήμιση, αλλά στηρίζεται σε εξερευνητικές μελέτες, σε δευτερογενείς πηγές συλλογής στοιχείων και στις γνώμες των ειδικών ενός κλάδου. Παράλληλα το δείγμα που απαιτείται είναι σχετικά μικρό σε αντίθεση με την έρευνα της καταναλωτικής αγοράς που απαιτείται να είναι σχετικά μεγάλο.

4.4 Διαδικασία Έρευνας Διεθνούς Μάρκετινγκ

Οι Kotabe και Helsen (2015) υποστηρίζουν ότι οποιαδήποτε έρευνα αγοράς ξεκινάει με τον ακριβή προσδιορισμό του προβλήματος. Μέσα όμως, στο διεθνές περιβάλλον, η διατύπωση του προβλήματος ενδέχεται να συναντά το εμπόδιο του αυτοαναφορικού κριτηρίου, το οποίο, όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι η συνήθεια των ανθρώπων να σκέφτονται και να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τα δικά τους πολιτιστικά πρότυπα και αξίες. Η τάση αυτή θα οδηγήσει σε λάθος διατύπωση προβλήματος. Προκειμένου να αποφευχθεί αυτό το λάθος, το άτομο που ασκεί μάρκετινγκ και θα ασχοληθεί με την έρευνα πρέπει να δει το ερευνητικό πρόβλημα από την πολιτισμική προοπτική των ξένων «παικτών» και να απομονώσει την επιρροή του αυτοαναφορικού κριτηρίου (Kotabe και Helsen, 2015).

Μια άλλη δυσκολία στην διατύπωση του προβλήματος είναι η έλλειψη εξοικείωσης με το ξένο περιβάλλον, η οποία θα οδηγήσει σε λανθασμένες υποθέσεις και διατύπωση προβλήματος. Στην περίπτωση που διατυπωθεί λάθος το πρόβλημα, τα συμπεράσματα που θα διεξαχθούν θα είναι παραπλανητικά. Για να μειωθεί αυτή η πιθανότητα θα ήταν πολύ χρήσιμη μια εξερευνητική έρευνα κατά τα πρώτα στάδια της ερευνητικής διαδικασίας (Kotabe και Helsen, 2015).

Βασικός στόχος στις εξερευνητικές έρευνες είναι η σε βάθος κατανόηση του ερευνητικού προβλήματος (Αυλωνίτης κ.ά., 2015). Για παράδειγμα, η εταιρία παραγωγής κορδέλας από πολυπροπυλένιο μπορεί να χρησιμοποιήσει την εξερευνητική

έρευνα για να διερευνήσει τις στάσεις των ανθοπωλών ανά χώρα σχετικά με ένα νέο προϊόν που σκοπεύει να εισάγει στην αγορά.

Οι Kotabe και Helsen (2015) υποστηρίζουν ότι μόλις καταγραφούν τα ερευνητικά ζητήματα, η διοίκηση της εταιρίας χρειάζεται να συλλέξει πληροφορίες. Κάποιες πληροφορίες διατίθενται άμεσα, μέσα στην εταιρία ή στη δημοσιότητα (δευτερογενείς πηγές πληροφοριών), ενώ άλλες πληροφορίες πρέπει να συλλεχθούν από την αρχή (πρωτογενείς πηγές πληροφοριών). Μετά τη συλλογή δεδομένων ακολουθεί η ανάλυση τους και τέλος ο ερευνητής πρέπει να παρουσιάσει τα ευρήματά της έρευνα που μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές αποφάσεις Μάρκετινγκ που πρέπει να πάρει η Διοίκηση (Αυλωνίτης κ.ά., 2010). Στη συνέχεια θα μελετήσουμε μόνο την δευτερογενή μέθοδο η οποία σχετίζεται με την έρευνα των βιομηχανικών αγορών (Αυλωνίτης κ.ά. 2015).

4.5 Δευτερογενείς πηγές πληροφοριών

Σύμφωνα με τη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία, δευτερογενής μέθοδος συλλογής στοιχείων είναι τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί στα πλαίσια προηγούμενων ερευνών για άλλο σκοπό. Βασικά πλεονεκτήματα αυτής της συλλογής είναι η ευκολία και το χαμηλό κόστος απόκτησής τους (Beall, 2014). Από την άλλη πλευρά, βασικά μειονεκτήματα της δευτερογενής συλλογής στοιχείων μπορεί να σχετίζονται με το γεγονός ότι τα στοιχεία δεν είναι πρόσφατα, αξιόπιστα, προσβάσιμα και να μην ανταποκρίνονται επακριβώς στις απαιτήσεις ενός ερευνητικού προβλήματος (Beall, 2014). Παρόλα αυτά δεδομένα από δευτερογενείς πηγές πρέπει να συλλέγονται, να επεξεργάζονται, να αναλύονται και να ερμηνεύονται, ώστε να μπορούν να χρησιμεύσουν ως υπόβαθρο για οποιαδήποτε πρωτογενή έρευνα είναι απαραίτητη (Albaum et al., 2002)

Οι Albaum et al. (2002) αναφέρουν ότι το πρόβλημα του ατόμου που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ δεν είναι τόσο να βρει δεδομένα, όσο να τα επιλέξει, αξιολογήσει, ερμηνεύσει και να χρησιμοποιήσει τα ήδη διαθέσιμα δεδομένα.

Δευτερογενή δεδομένα μπορούν να αποκτηθούν είτε μέσα από την επιχείρηση, είτε μέσω πηγών από το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται (Αυλωνίτης κ.ά., 2015). Ο πίνακας 4.2 παρουσιάζει τις κυριότερες πηγές συλλογής δευτερογενών στοιχείων (Αυλωνίτης, 2001). Πολλές επιχειρήσεις έχουν τις δικές τους βιβλιοθήκες και παρέχουν πολύτιμες πηγές δεδομένων (Kotabe & Helsen, 2015).

Μεγάλες επιχειρήσεις καταρτίζουν τεράστια βάση δεδομένων για τις δραστηριότητές τους (Kotabe & Helsen, 2015).

Πίνακας 4.2 Πηγές συλλογής δευτερογενών δεδομένων

(Πηγή: Αυλωνίτης, Δημητριάδης και Ήντουνας, 2015)

Εσω-επιχειρησιακές πηγές
■ Ισολογισμός
■ Τιμολόγια
■ Δελτία παραγγελιών
■ Εξοδολόγια
■ Στατιστικά στοιχεία πωλήσεων
■ Εκθέσεις πωλητών
■ Αρχεία επιμέρους λειτουργικών τμημάτων (π.χ. μάρκετινγκ, πωλήσεις, οικονομικό)
■ Πρακτικά διοικητικού συμβουλίου
■ Εσωτερική αλληλογραφία
■ Ιστοσελίδα (web site) της επιχείρησης
Εξω-επιχειρησιακές πηγές
■ Δημοσιεύσεις Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (π.χ. μηνιαίο στατιστικό δελτίο)
■ Δημοσιεύσεις τραπεζών (π.χ. μηνιαίο στατιστικό δελτίο της Τράπεζας της Ελλάδος, τριμηνιαίες εκθέσεις άλλων τραπεζών)
■ Δημοσιεύσεις Διεθνών Οργανισμών (π.χ. ΔΝΤ, ΕΚΤ, ΟΟΣΑ, ΟΗΕ, ΕΕ)
■ Ειδικές ή κλαδικές μελέτες ή εκθέσεις υπουργείων, οργανισμών, ινστιτούτων, επιμελητηρίων, συλλόγων, ενώσεων, συνδέσμων (π.χ. Υπουργείο Οικονομικών, ΣΕΒ, ΓΣΕΕ)
■ Γενικές και ειδικές μελέτες γραφείων ερευνών αγοράς (π.χ. ICAP, Nielsen)
■ Δημοσιεύσεις επιχειρήσεων (π.χ. διεθνείς οίκοι αξιολόγησης, εταιρίες συμβούλων)
■ Δημοσιεύσεις στον εγχώριο και διεθνή τύπο (π.χ. εφημερίδες, περιοδικά)
■ Διαδίκτυο (π.χ. μηχανές αναζήτησης)

Οι Kotabe και Helsen (2015) υποστηρίζουν ότι στις αναπτυγμένες χώρες οι ερευνητές του μάρκετινγκ έχουν πρόσβαση σε πλούσιες βάσεις δεδομένων που συλλέγονται από τις κυβερνήσεις και τις ιδιωτικές εταιρίες. Δυστυχώς, δεν συμβαίνει το ίδιο και στις υπόλοιπες χώρες, διότι ακόμη και αν η πληροφορία είναι διαθέσιμη δεν μπορεί να εντοπιστεί και να χρησιμοποιηθεί εύκολα. Στις Η.Π.Α. το υπουργείο Εμπορίου προσφέρει λεπτομερείς αναφορές, εκθέσεις χωρών και βιομηχανικές έρευνες. Επιπλέον, διεθνή πρακτορεία όπως World Bank, Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), International Monetary Fund (IMF), United Nations συγκεντρώνουν μεγάλη ποσότητα δεδομένων. Οι αναφορές που δημοσιεύονται από

αυτούς τους οργανισμούς είναι πολύ χρήσιμες για δημογραφικές και οικονομικές πληροφορίες και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εξεταστούν οι τάσεις των κοινωνικοοικονομικών δεικτών. Δυστυχώς όμως οι αναφορές αυτών των οργανισμών είναι διαθέσιμες μόνο για τα κράτη-μέλη τους (Kotabe & Helsen, 2015).

Αρκετές επιχειρήσεις παρέχουν πληροφορίες που έχουν άμεση συνάφεια για τις επιχειρήσεις. Δυο διακεκριμένα παραδείγματα είναι οι «Economist Intelligence Unit» και «Euromonitor», που δημοσιεύουν αναφορές πολύ χρήσιμες για τα άτομα που ασκούν διεθνές μάρκετινγκ. Δυο πολύ γνωστές αναφορές είναι οι «European Marketing Data and Statistics» και «International Marketing Data and Statistics» (Kotabe & Helsen, 2015). Ο παρακάτω πίνακας 4.3 δείχνει μια μεγάλη ποικιλία δευτερογενών δεδομένων που είναι διαθέσιμα στην παγκόσμια αγορά.

Πίνακας 4.3 Πηγές συλλογής δευτερογενών δεδομένων στην παγκόσμια αγορά

(Πηγή: Kotabe & Helsen, 2015)

International Trade
<ul style="list-style-type: none">• <i>Yearbook of International Trade Statistics</i> (United Nations)• <i>US Imports</i> (U.S. Bureau of the Census)• <i>US Exports</i> (U.S. Bureau of the Census)
Country Information (Socioeconomic & Political Conditions)
<ul style="list-style-type: none">• <i>Yearbook of Industrial Statistics</i> (United Nations)• <i>Statistical Yearbook</i> (United Nations; updated by Monthly Bulletin of Statistics)• <i>OECD Economic Survey</i>• <i>The World Competitiveness Yearbook</i> (IMD)• <i>Country Reports</i> (The Economist Intelligence Unit—www.eiu.com)• <i>Demographic Yearbook</i> (United Nations)• <i>Statistical Yearbook</i> (United Nations)• <i>UNESCO Statistical Yearbook</i>• <i>CIA World Fact Book</i> (https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/)
Cultural Background
<ul style="list-style-type: none">• Lonely Planet (www.lonelyplanet.com)• Country reports (www.countryreports.org)
International Commercial Law
<ul style="list-style-type: none">• Lex Mercatoria (http://www.jus.uio.no/lm/)
Category-Specific Data
<ul style="list-style-type: none">• Euromonitor publications (www.euromonitor.com): <i>European Marketing Data and Statistics</i>, <i>International Marketing Data and Statistics</i>, <i>Consumer Europe</i>, and <i>European Advertising Marketing and Media Data</i>• www.marketresearch.com• <i>FINDEX: The Worldwide Directory of Market Research Reports, Studies & Surveys</i> (Cambridge Information Group Directories)

Επίσης, πλούσια πηγή πληροφοριών αναφορικά με τις διεθνείς επιχειρήσεις είναι η πρόσβαση στο διαδίκτυο (Kotabe & Helsen, 2015). Μια πολύ αξιόπιστη διαδικτυακή πηγή για τις παγκόσμιες επιχειρήσεις είναι το globalEDGE, συγκεκριμένα <http://globaledge.msu.edu> που δημιουργήθηκε από το «International Business Center» του Πανεπιστημίου Michigan State University (Kotabe & Helsen, 2015). Η δεκαετία του 1990 είδε την ανάπτυξη του διαδικτύου σαν ένα γρήγορο, αποτελεσματικό και χαμηλού κόστους μέσου επικοινωνία ηλεκτρονικά. Μέσω του διαδικτύου οι διαθέσιμες βάσεις δεδομένων είναι απέραντες και οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες που στο παρελθόν ήταν αδύνατον να έχουν (Albaum et al., 2002). Πολλές επιχειρήσεις, οργανισμοί, κυβερνήσεις και ιδιώτες έχουν τις δικές τους ιστοσελίδες, οι οποίες αποτελούν πρόσθετες πηγές δευτερογενών δεδομένων (Albaum et al., 2002). Το “internet” μαζί με το παγκόσμιο ιστό αποτελούν μια μεγάλη παγκόσμια βιβλιοθήκη. Ο πίνακας 4.4 παρουσιάζει τις κυριότερες πηγές συλλογής δευτερογενών στοιχείων (Αυλωνίτης κ.ά., 2010).

Πίνακας 4.4 Πηγές συλλογής δευτερογενών δεδομένων στο διαδίκτυο

(Πηγή: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος και Τζαναβάρας, 2010)

http://www.bloomberg.com	http://www.worldwide-tax.com/
http://bisnis.doc.gov/bisnis/new_bisnis.cfm	http://www.thomasglobal.com/Default.asp?bhcp=1
http://money.cnn.com/	http://www.export.gov/exportbasics/ticredirect.asp
http://www.thomasnet.com/	http://www.stat-usa.gov/tradtest.nsf?OpenDatabase
http://www.corporateinformation.com	http://www.tradeport.org/
http://www.countryreports.org/	http://www.tradeport.org/library/index.html
http://www.countrywatch.com/	http://www.census.gov/foreign-trade/www/index.html
http://www.census.gov/cir/www/	http://www.osha.gov
http://www.doingbusiness.org	http://www.sec.gov/

http://www.business-in-asia.com	http://www.cyberschoolbus.un.org/index.shtml
http://www.eiu.com	http://www.uspto.gov
http://www.ecrat.com/home.html	http://www.cbp.gov/
http://www.europages.co.uk/	http://www.state.gov/
http://www.interex.be/home.asp?lang=ang	http://www.ustreas.gov/ofac
http://www.export.gov/	http://www.dataweb.usitc.gov/
http://www.fedstats.gov/	http://usatc.doc.gov/
http://www.ft.com	http://www.worldbank.com/
http://europa.eu/index_en.htm	http://finance.yahoo.com
http://www.geographyiq.com	http://www.yellowpages.com/
http://globalcontact.com	http://www.country.data.com
http://globaledge.msu.edu/ibrd/ibrd.asp	http://www.developmentgateway.org
http://www.gin.sme.ne.jp/	http://www.eiu.com
http://hoovers.com	http://www.esomar.nl
http://www.heritage.org/research/features/index/	http://www.euromonitor.com
http://www.ic.gc.ca/epic/site/ic1.nsf/en/home	http://www.europa.eu.int
http://www.virtualpet.com/industry/	http://www.ffas.usda.gov
http://www.imf.org/external/index.htm	http://www.greenbook.org
http://web.lexis-nexis.com/statuniv/	http://www.oecd.org
http://www.lonelyplanet.com/worldguide/	http://www.ita.doc.gov
http://www.tradezone.com/trdzone.htm	http://www.prsgroup.com
http://www.nationmaster.com	http://www.stat-usa.gov
http://www.loc.gov/rr/international/portals.html	http://www.unctad.org
http://www.multexinvestor.com/home.aspx	http://www.un.org
http://www.sice.oas.org/	http://www.worldbank.org
http://www.export.gov/logistics/exp_001015.asp	

4.6 Το Σύστημα Πληροφοριών Διεθνούς Μάρκετινγκ

Πολλές μεγάλες και πολυεθνικές επιχειρήσεις, ανέπτυξαν ολοκληρωμένα συστήματα πληροφοριών μάρκετινγκ λόγω της ανάγκης συνεχούς πληροφόρησης σχετικά με τις συνθήκες στην αγορά (π.χ. αλλαγές στο μακρο και μικρο περιβάλλον, στις προτιμήσεις των πελατών), καθώς και για να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο στη λήψη αποφάσεων σε ένα γρήγορα εξελισσόμενο και πολύπλοκο διεθνές περιβάλλον (Αυλωνίτης κ.ά., 2015 και 2010). Για τις μικρές όμως και μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι Albaum, Duerr και Josiassen (2016), υποστηρίζουν ότι τα τυποποιημένα συστήματα πληροφοριών είναι σπάνια διαθέσιμα, αφήνοντας τον εξαγωγέα με τα παραδοσιακά προβλήματα πληροφόρησης. Παρόλα αυτά, η συνεχής ανάπτυξη του διαδικτύου (internet), όπως οι

ίδιοι υποστηρίζουν, βοηθάει όλες τις επιχειρήσεις, μικρές και μεγάλες, να έχουν πρόσβαση στην πληροφορία.

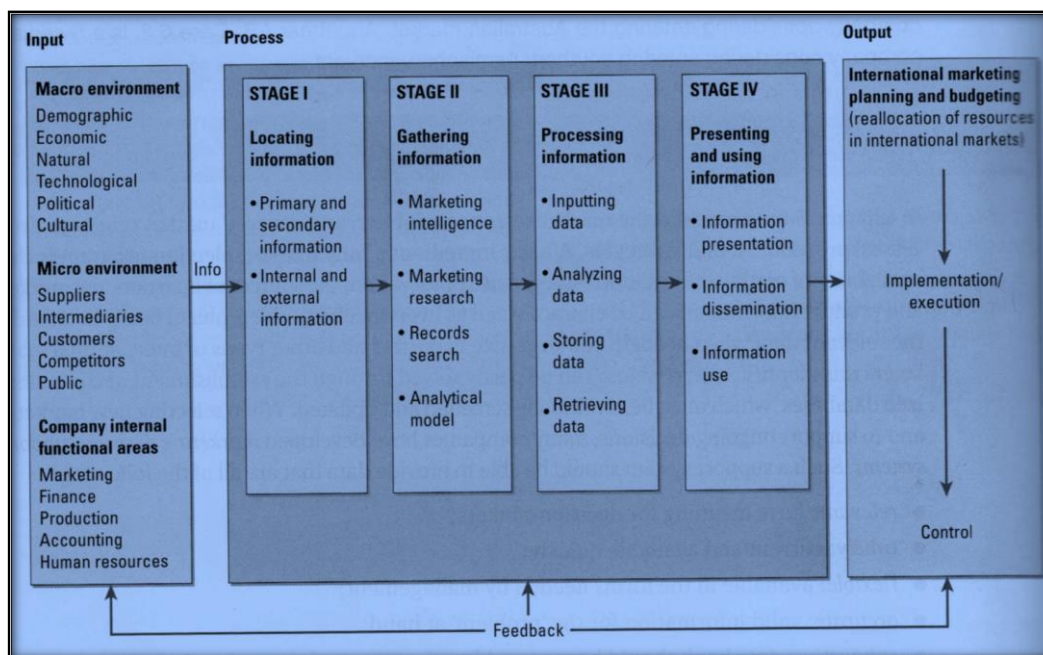
Το σύστημα Πληροφοριών Μάρκετινγκ, όπως αναφέρει ο Αυλωνίτης κ.ά., (2010) συνίσταται «στην αναζήτηση, συλλογή, ταξινόμηση και επεξεργασία των στοιχείων που θεωρούνται απαραίτητα για την λήψη αποφάσεων, ως και για τον σχεδιασμό και τον έλεγχο από την Διεύθυνση Μάρκετινγκ». Το σύστημα πληροφοριών Μάρκετινγκ πρέπει να είναι το σημείο εκκίνησης κάθε στρατηγικού σχεδιασμού που καταρτίζεται από την διοίκηση κάθε εταιρίας, διότι η μεθοδευμένη συλλογή πληροφοριών μειώνει την αβεβαιότητα των εξελίξεων του μικρο και μακρο περιβάλλοντος και κατ' επέκταση τον επιχειρηματικό κίνδυνο στη λήψη των αποφάσεων. Η αύξηση της πολυπλοκότητας των αγορών, η όξυνση του ανταγωνισμού, η επιτακτική ανάγκη ανάπτυξης σχέσεων με τον πελάτη και η αποφυγή λανθασμένων αποφάσεων αυξάνουν τη σημασία της έγκαιρης και ακριβούς πληροφόρησης.

Οι Albaum, Duerr και Josiassen (2016), αναφέρουν ότι ένα αναπόσπαστο μέρος οποιουδήποτε συστήματος υποστήριξης αποφάσεων διεθνούς μάρκετινγκ (όπως η επιλογή νέων αγορών) είναι το σύστημα πληροφοριών διεθνούς μάρκετινγκ (Marketing Information System). Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει διαδικασίες διαχείρισης δεδομένων για τη δημιουργία δεδομένων ή τη συλλογή υφιστάμενων δεδομένων, την αποθήκευση και ανάκτηση, επεξεργασία δεδομένων σε χρήσιμες πληροφορίες και διάθεση πληροφοριών σε εκείνους εντός του οργανισμού που την χρειάζονται (Albaum et.al., 2016). Ο παρακάτω πίνακας αποτυπώνει ένα τέτοιο σύστημα πληροφοριών διεθνούς μάρκετινγκ.

Μια κρίσιμη πτυχή της διαδικασίας που περιγράφεται στο παρακάτω πίνακα είναι το πρώτο στάδιο καθορισμού «τι είδους πληροφορία απαιτείται». Γιατί εάν δεν οριστεί σωστά η απαραίτητη πληροφορία, δεν θα ληφθεί, ακυρώνοντας έτσι την αξία των άλλων σταδίων (Albaum et.al., 2016). Όταν αναλύεται μια υποψήφια αγορά, οι πληροφορίες συνήθως είναι απαραίτητες για τους διάφορους περιβαλλοντικούς περιορισμούς και στάσεις, που αντιμετωπίζουν οι εξαγωγείς ή οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ όπως εκπαιδευτικούς (επίπεδο μόρφωσης, στάσεις απέναντι στην απόκτηση γνώσης), κοινωνικούς (απόψεις απέναντι στην εξουσία, ανάληψη ρίσκου), πολιτικούς – νομικούς (πολιτική σταθερότητα) και οικονομικούς (μέγεθος αγοράς) περιορισμούς.

Πίνακας 4.5 Σύστημα πληροφοριών διεθνούς μάρκετινγκ

(Πηγή: Schmidt & Hollensen, 2006, *Marketing Research: An international approach*, Pearson Education)



Οι Albaum, Duerr και Josiassen (2016), αναφέρουν ότι οι βασικοί τύποι πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την λήψη αποφάσεων, όσον αφορά την επιλογή αγοράς εισόδου, τον κατάλληλο τύπο εισόδου για την συγκεκριμένη αγορά και το συγκεκριμένο μείγμα μάρκετινγκ και στρατηγικής που θα χαρακτηί, είναι οι παρακάτω:

- i. Πολιτικά, χρηματοοικονομικά και νομικά δεδομένα,
- ii. Στοιχεία σχετικά με τη βασική υποδομή των αγορών
- iii. Στοιχεία του μάρκετινγκ
- iv. Στοιχεία του προϊόντος

Το κόστος όμως αυτής της πληροφόρησης θα πρέπει να αντισταθμίζεται από το αναμενόμενο όφελος της εταιρίας. Με άλλα λόγια, οι εταιρίες πρέπει να συγκρίνουν το κόστος της γνώσης με το κόστος της άγνοιας (Αυλωνίτης κ.ά., 2010).

4.7 Αναγκαίες πληροφορίες για την εταιρία «Μ.Κ.»

Η εταιρία «Μ.Κ.» καθώς αυξάνει το βαθμό της διεθνοποίησης της, χρειάζεται ένα καλά δομημένο σύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ που να διευκολύνει τις στρατηγικές

και τακτικές αποφάσεις Μάρκετινγκ (Αυλωνίτης κ.ά., 2010). Οι μεν, στρατηγικές αποφάσεις αφορούν

- την επιλογή των αγορών- χωρών στόχων
- τους τρόπους εισόδου
- τον τόπο εγκατάστασης των παραγωγικών μονάδων

Οι δε, τακτικές αποφάσεις αφορούν τον σχεδιασμό του μείγματος Μάρκετινγκ για κάθε αγορά- χώρα στόχο.

Η διοίκηση της εταιρίας αναγνωρίζει τη μεγάλη σημασία των πληροφοριών στη χάραξη στρατηγικών εισόδου και ανάπτυξης στις διάφορες αγορές. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία η εταιρία χρειάζεται πληροφορίες σχετικά με:

- **Διεθνή προσφορά και ζήτηση** των προϊόντων της
- **Επιλογή χωρών εισόδου:** Ειδικότερα, η εταιρία χρειάζεται πληροφορίες σχετικές με
 - **Το ύψος του αναλαμβανόμενου κινδύνου**, δηλαδή πολιτική και οικονομική σταθερότητα, πολιτισμικές αποστάσεις κάθε υποψήφιας χώρα
 - **Την ελκυστικότητα κάθε αγοράς**, δηλαδή προέλευση των εισαγωγών, μερίδια αγοράς των εισαγωγών, τάσεις της παραγωγής, συνολικές ποσότητες που καταναλώνονται κάθε χρόνο, ποιες κατηγορίες ατόμων καταναλώνουν το προϊόν, πόσο συχνά, πως χρησιμοποιείται το προϊόν, ποια άλλα προϊόντα έχουν παρόμοια χρήση
 - **Την ανταγωνιστική ισχύ της επιχείρησης σε κάθε αγορά**, δηλαδή πλεονέκτημα κόστους και ποιότητας, φήμη των προϊόντων της, καταλληλότητα προϊόντων για τις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε αγοράς, σε ποιο τμήμα της αγοράς απευθύνεται κάθε ανταγωνιστικό προϊόν, ποια τα ιδιαίτερα πλεονέκτημα και μειονεκτήματα κάθε ανταγωνιστή, ποια τμήματα της αγοράς δεν καλύπτονται επαρκώς, ποιοι οι λόγοι επιτυχίας των κυριότερων ανταγωνιστών, ποιοι είναι οι άμεσοι ανταγωνιστές της επιχείρησης (αυτοί που παράγουν κορδέλα από πολυπροπυλένιο) και ποιοι είναι οι έμμεσοι ανταγωνιστές (διαφορετικά προϊόντα που καλύπτουν την ίδια ανάγκη)
- **Επιλογή μεθόδων εισόδου:** Απαραίτητες πληροφορίες για να επιλέξει η εταιρία μέθοδο εισόδου είναι αυτές που σχετίζονται με:

- μέγεθος αγοράς και μέγεθος των τμημάτων της,
 - φύση του εγχώριου ανταγωνισμού,
 - ισχύ των μεσαζόντων,
 - θεσμικό πλαίσιο κάθε χώρας
- **Διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικού σχεδιασμού:** Η εταιρία για την κατάρτιση διεθνούς στρατηγικού σχεδίου χρειάζεται πληροφορίες που σχετίζονται με (Brooke, 1996):
- τα προβλήματα και τις προοπτικές της,
 - τους συνεργαζόμενους και μελλοντικούς προμηθευτές, διανομείς, και πελάτες
 - τους ανταγωνιστές
 - τις κοινωνικές και οικονομικές τάσεις που είναι πιθανό να επηρεάσουν την αγορά –στόχο
 - το υπάρχον πολιτικό νομικό καθεστώς
- **Επιλογή κατάλληλων στρατηγικών Μάρκετινγκ:** Η εταιρία για να επιλέξει κατάλληλη στρατηγική Μάρκετινγκ θα βοηθούσε πολύ να έχει πληροφορίες σχετικές με:
- την αγοραστική συμπεριφορά
 - τις στρατηγικές μάρκετινγκ του ανταγωνισμού (ποιότητα προϊόντων, τιμολογιακή πολιτική, δίκτυο διανομής, τρόποι προβολής και επικοινωνίας – κλαδικές εκθέσεις)
 - τον τρόπο διαπραγμάτευσης σε κάθε χώρα
 - τους κυριότερους χονδρέμπορους, τις γεωγραφικές περιοχές που εξυπηρετούν και τις γραμμές προϊόντων που διαθέτουν
- **Έλεγχος εφαρμογής των στρατηγικών Μάρκετινγκ:** Απαραίτητες πληροφορίες για την εταιρία είναι :
- Πωλήσεις και τα μερίδια αγοράς ανά γραμμή προϊόντος, ανά τμήμα πωλήσεων, ανά τμήμα της αγοράς, ανά χώρα, ανά περιοχή
 - Περιθώρια κέρδους ανά προϊόν και ανά χώρα
 - Έξοδα Μάρκετινγκ για κάθε αγορά κάθε χώρας

Επιπλέον, οι Czinkota, Ronkainen και Tarrant (1995) αναφέρουν μια λίστα από ερωτήσεις έρευνας σχετικά με θέματα στρατηγικής, αξιολόγησης της ξένης αγοράς και της επιλογής της καθώς και του μείγματος μάρκετινγκ. Παράδειγμα τέτοιων ερωτήσεων

αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα, οι οποίες θα ήταν πολύ ενδιαφέρουσες και χρήσιμες για εταιρία «Μ.Κ.».

Πίνακας 4.6 Παραδείγματα ερωτήσεων διεθνούς μάρκετινγκ και απόκτησης πληροφοριών

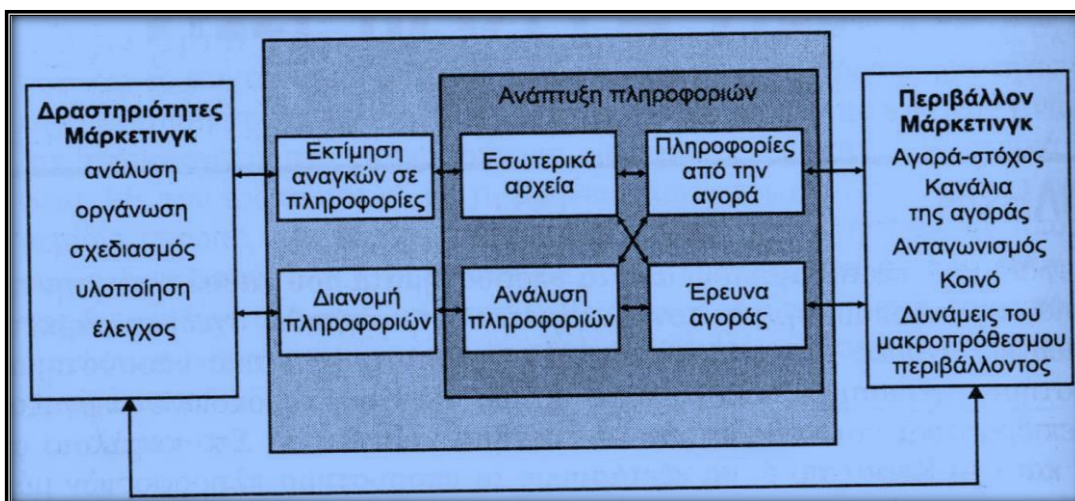
(Πηγή: *Czinkota, Ronkainen και Tarrant (1995), The Global Marketing Imperative, Lincolnwood*)

<p>Broad strategic issues</p> <p>What objectives should be pursued in the foreign market?</p> <p>What are the best product, place-distribution, pricing, and promotional strategies for the foreign market?</p> <p>Foreign market assessment and selection</p> <p>What is the market potential abroad?</p> <p>Are there foreign markets that the company can serve?</p> <p>Who are the firm's present and potential customers abroad?</p> <p>What are their needs and desires?</p> <p>Who makes the purchase decisions?</p> <p>How are the products used?</p> <p>How difficult are certain government regulations for the firm?</p> <p>How well developed are foreign mass communication media?</p> <p>Does the foreign market offer efficient channels of distribution for the firm's products?</p> <p>Marketing mix assessment and selection</p> <p>Which product should the firm offer abroad?</p> <p>At which stage in the life cycle is the product in the foreign market?</p> <p>At what price should the firm sell its product in the foreign market?</p> <p>What should the firm do about product line pricing?</p> <p>What are the characteristics and capabilities of the available intermediaries?</p> <p>What are the costs of physical distribution?</p> <p>What are the communication needs of the foreign market?</p> <p>Are there foreign laws against competitive advertising?</p> <p>Is there a need for personal selling to promote the product abroad?</p> <p>What should the nature of foreign sales efforts be?</p>
--

Σύμφωνα με τους Albaum et.al. (2016), η επιχείρηση θα πρέπει να ψάξει να βρει απαντήσεις, πέρα από τις παραπάνω αναφερόμενες ερωτήσεις και στην εξής ερώτηση: «Πως μπορεί η εταιρία να χρησιμοποιήσει καλύτερα το διαδίκτυο και το διαδίκτυο στις διεθνείς δραστηριότητες μάρκετινγκ;» Η ερώτηση αυτή αποτελεί εργαλείο έρευνας και εργαλείο του μάρκετινγκ (Albaum et.al., 2016).

4.8 Το Υποσύστημα Πληροφοριών Μάρκετινγκ της εταιρίας «Μ.Κ.»

Η εταιρία αναγνωρίζει ότι η συλλογή και επεξεργασία όλων των παραπάνω πληροφοριών από ξένες αγορές, με χρονικές, πολιτισμικές, γλωσσικές και τεχνολογικές διαφορές θα είναι δύσκολη (Daser, 1984). Η λύση στην αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων θα μπορούσε να είναι η σχεδίαση, από πλευρά της εταιρίας, ενός υποσυστήματος πληροφοριών μάρκετινγκ, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω Σχεδιάγραμμα 4.1



Σχεδιάγραμμα 4.1 Υποσύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ

(Πηγή: Sandhusen, 1999)

Το σύστημα αυτό θα λειτουργεί για την σύνθεση πληροφοριών από πολλές πηγές και την μορφοποίησή τους, ώστε να είναι χρήσιμες και οι διοικούντες την εταιρία να παίρνουν πιο γρήγορες και σωστές αποφάσεις. Όπως διακρίνεται στο σχεδιάγραμμα και αναφέρει ο Sandhusen (1999), το παραπάνω σύστημα αποτελείται από τρεις πηγές πληροφοριών:

1. Τμήμα εσωτερικών αρχείων: Οι πληροφορίες αυτές θα προέρχονται από το εσωτερικό της εταιρία και θα περιλαμβάνουν αρχεία πωλήσεων, παραγγελίες, έξοδα, ρευστότητα, χρονοδιαγράμματα παραγωγής, φορτώσεις, αποθέματα, δραστηριότητες του ανταγωνισμού και ανάγκες των πελατών
2. Τμήμα πληροφοριών αγοράς: Η εταιρία μέσω του τμήματος αυτού θα έχει πρόσβαση σε πληροφορίες από διάφορες πηγές της αγοράς όπως προμηθευτές, πελάτες, προσωπικό της εταιρίας, ανταγωνιστές. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να βρίσκονται σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων και σε εταιρίες παροχής

υπηρεσιών όπως, Nielsen Company, η οποία παρέχει πληροφορίες που αφορούν μερίδια αγορών εταιριών.

3. Έρευνα αγοράς: Η εταιρία για να συμπληρώσει πληροφορίες από τα δύο παραπάνω τμήματα μπορεί να αντλήσει συμπληρωματικές πληροφορίες και μέσω πρωτογενών και δευτερογενών πηγών πληροφοριών.

Κατόπιν, η εταιρία θα συγκεντρώνει όλες τις πληροφορίες στο τμήμα ανάλυσης πληροφοριών του υποσυστήματος πληροφοριών μάρκετινγκ και θα παρουσιάζονται στους διοικούντες της εταιρία με μορφή που θα τους βοηθάει στη διεργασία ενός στρατηγικού σχεδιασμού από την ανάλυση μέχρι τον έλεγχο.

Στις περιπτώσεις που η εταιρία αντιμετωπίζει προβλήματα, όπως έλλειψη πληροφοριών, παρωχημένες πληροφορίες, πληροφορίες σε λάθος μορφή, πληροφορίες που κοστίζουν περισσότερο από την αξία τους, κρίνεται χρήσιμο να συντάξει ένα ερωτηματολόγιο στο οποίο να αναφέρεται στα παρακάτω σημεία (Sandhusen, 1999):

- ✓ Αποφάσεις που παίρνει τακτικά ο διευθύνων της εταιρίας
- ✓ Πληροφορίες που χρειάζεται γι' αυτές τις αποφάσεις
- ✓ Πληροφορίες που λαμβάνει τακτικά ο διευθύνων
- ✓ Ειδικές έρευνες που έχει ζητήσει ο διευθύνων της εταιρίας
- ✓ Πληροφορίες που θα ήθελε να έχει, αλλά δεν έχει πάρει ως προς τα θέματα και τις χρονικές απαιτήσεις (μηνιαία βάση, εβδομαδιαία κ.ο.κ.)

Συμπερασματικά, η εταιρία κτίζοντας το παραπάνω υποσύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ συνδέεται με τις μελλοντικές αγορές, αφού με ένα τέτοιο σύστημα θα μπορέσει να καθορίσει αποτελεσματικές στρατηγικές για τις δραστηριότητες της στις διεθνείς αγορές. Το πρόβλημα για την εταιρία, όμως, είναι ότι ένα τέτοιο σύστημα πληροφοριών απαιτεί να διαθέσει η εταιρία αρκετούς χρηματοοικονομικούς και ανθρώπινους πόρους.

Σύνοψη κεφαλαίου 4

Το παρόν κεφάλαιο ασχολείται με την σημασία της «πληροφορίας» στην οποία βασίζεται κάθε εταιρία για να πάρει αποφάσεις στρατηγικής σημασίας. Η πληροφορία αποκτιέται από τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς ή έρευνα διεθνούς μάρκετινγκ.

Αρχικά, εξετάστηκε η σημασία της έρευνας διεθνούς μάρκετινγκ, η οποία είναι αναγκαία για την διεθνή δραστηριοποίηση κάθε εταιρίας. Η έρευνα μάρκετινγκ μπορεί να διεξαχθεί είτε από τις επιχειρήσεις, είτε από εξειδικευμένα γραφεία ερευνών. Τα χαρακτηριστικά της έρευνας των βιομηχανικών αγορών διαφέρουν από αυτά των καταναλωτικών αγορών.

Στη συνέχεια μελετήθηκε η διαδικασία έρευνας διεθνούς μάρκετινγκ, η οποία ξεκινάει με τον ακριβή προσδιορισμό του προβλήματος και συνεχίζει με τη συλλογή πληροφοριών. Κάποιες πληροφορίες διατίθενται άμεσα μέσα στην εταιρία ή δημοσίως, ενώ άλλες πληροφορίες συλλέγονται από την αρχή. Αναφέρθηκαν αρκετές πηγές συλλογής δευτερογενών στοιχείων στην διεθνή αγορά και στο διαδίκτυο.

Οι μεγάλες και πολυεθνικές επιχειρήσεις προχώρησαν ακόμα παραπέρα και ανέπτυξαν ολοκληρωμένα συστήματα πληροφοριών μάρκετινγκ. Οι μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις σπάνια διαθέτουν ένα τυποποιημένο σύστημα πληροφοριών. Όμως, η συνεχής ανάπτυξη του διαδικτύου βοηθάει όλες τις επιχειρήσεις, μικρές και μεγάλες, να έχουν πρόσβαση στην πληροφορία.

Τέλος, αναφέρθηκαν τα είδη πληροφοριών που χρειάζεται η εταιρία «Μ.Κ.» για την χάραξη στρατηγικών και τακτικών αποφάσεων Μάρκετινγκ, το οποία όμως για να αποκτήσει κρίνεται σκόπιμο να σχεδιάσει ένα υποσύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ.

Κεφάλαιο 5

Στρατηγικές τμηματοποίησης και τοποθέτησης προϊόντος στη Διεθνή βιομηχανική αγορά

5.1 Η έννοια της τμηματοποίησης

Η έρευνα του διεθνούς μάρκετινγκ εξασφαλίζει τις απαραίτητες πληροφορίες για μια ακόμη σημαντική απόφαση που έχει να πάρει μια “Business to Business” εταιρία. Αυτή είναι η στρατηγική επιλογή των πελατών της εταιρίας, η οποία επιβάλλει την τμηματοποίηση της βιομηχανικής αγοράς, αφού στην βιομηχανική αγορά, ο πελάτης επηρεάζει σημαντικά τις δραστηριότητες του προμηθευτή, λόγω του υψηλού βαθμού αλληλεξάρτησης μεταξύ τους (Αυλωνίτης κ.ά., 2015).

Οι Albaum et al. (2002), αναφέρουν ότι με δεδομένη την ανομοιογένεια των περισσότερων αγορών, τμηματοποίηση σημαίνει «σπάω» την αγορά για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία σε τμήματα πελατών που διαφέρουν όσον αφορά την ανταπόκριση τους στις στρατηγικές του μάρκετινγκ. Όταν γίνει ο διαχωρισμός των τμημάτων, η εταιρία μπορεί να προσαρμόσει το μείγμα μάρκετινγκ στις ανάγκες του κάθε συγκεκριμένου τμήματος, ευελπιστώντας να αποκτήσει περισσότερο κέρδος από αυτό που θα είχε αν ακολουθούσε μια ομοιόμορφη στρατηγική για ολόκληρη την αγορά. Οι Bruning, Hu και Hao (2009) όρισαν την τμηματοποίηση ως «μια διαδικασία ταξινόμησης των πελατών σε ομοιογενείς ομάδες με ίδια ζήτηση ή/και προτιμήσεις».

Στις διεθνείς αγορές, οι Bruning, Hu και Hao (2009), αναφέρουν ότι η τμηματοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία με την οποία μπορούν να εντοπιστούν μοναδικές ομάδες πελατών, ανεξάρτητα από το αν είναι ομάδες με βάση τη χώρα ή μεμονωμένες ομάδες καταναλωτών. Στόχος αυτού του είδους τμηματοποίησης είναι να προσδιοριστούν τα άτομα εκείνα που εμφανίζουν παρόμοιες συμπεριφορές και είναι πιο πιθανό να αντιδρούν ομοιόμορφα σε ερεθίσματα του μάρκετινγκ, όπως τιμή, προβολή κλπ (Griffith, 2010).

Στο εξαγωγικό μάρκετινγκ, οι Albaum, Duerr και Josiassen (2016), αναφέρουν ότι ένας κοινός τρόπος εντοπισμού και περιγραφής των αγορών είναι με βάση τις χώρες εξαγωγών. Αυτός είναι ένα τρόπος από έναν τεράστιο αριθμό δυνητικών επιπέδων της αγοράς.

Οι Αυλωνίτης κ.ά., (2015) αναφέρουν ότι «η βασική λογική της τμηματοποίησης είναι το «ταίριασμα» των δυνατοτήτων της επιχείρησης με τις ανικανοποίητες ανάγκες των πελατών». Για τον Webster (1979), η τμηματοποίηση της βιομηχανικής αγοράς είναι μια στρατηγική για:

- i. Επιλογή πελατών
- ii. Διαφοροποίηση πελατών ανάλογα με τον διαφορετικό τρόπο που ανταποκρίνονται στις δραστηριότητες του μάρκετινγκ
- iii. Επιλογή μεταξύ εναλλακτικών ευκαιριών που παρουσιάζονται στην αγορά και
- iv. Προσαρμογή των στρατηγικών μάρκετινγκ σ' αυτές τις ευκαιρίες

Οι Albaum, Strandskon και Duerr (2002), υποστηρίζουν ότι μια σημαντική δύναμη της τμηματοποίησης της αγοράς είναι ότι μπορεί να δημιουργήσει εξειδίκευση, αλλά ταυτόχρονα αυτό συνεπάγεται κόστη και κινδύνους.

Επίσης, οι Albaum, Duerr και Josiassen (2016), υποστηρίζουν ότι η τμηματοποίηση είναι σημαντική τόσο στην εγχώρια αγορά (domestic markets) όσο και στις εξαγωγές (export markets), διότι, οι διεθνείς αγορές τείνουν να είναι περισσότερο ανομοιογενείς από τις εγχώριες αγορές, λόγω των διαφορών που υπάρχουν στο οικονομικό, πολιτιστικό και πολιτικό περιβάλλον μεταξύ των χωρών. Τα διαφορετικά επίπεδα εισοδήματος, η ποικιλία του τρόπου ζωής και της κοινωνικής συμπεριφοράς είναι σπουδαιότερα όταν εξετάζεται ο κόσμος (σε αντίθεση με την εθνική αγορά). Οι ίδιοι τονίζουν ότι η ύπαρξη τέτοιας ετερογένειας παρέχει σημαντικές δυνατότητες αναγνώρισης διαφορετικών τμημάτων.

Με δεδομένο τους περιορισμένους χρηματοοικονομικούς και οργανωτικούς πόρους, η εξαγωγική εταιρία πρέπει να αναγνωρίζει τα πιο ελκυστικά τμήματα της αγοράς που μπορεί να εξυπηρετήσει λαμβάνοντας υπόψη τις προτιμήσεις του κάθε τμήματος, τον ανταγωνισμό και τα δυνατά σημεία της εταιρίας (Albaum et al., 2002). Ο εντοπισμός των ελκυστικών τμημάτων αγοράς προσφέρει πολλά οφέλη, όπως α) καλύτερες ευκαιρίες στην αγορά όσον αφορά την ανταγωνιστική τοποθέτηση, β) την προσαρμογή των προγραμμάτων μάρκετινγκ, ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες των διαφορετικών τμημάτων πελατών και γ) σαφέστατα κριτήρια κατά την κατανομή των κονδυλίων μάρκετινγκ στα διαφορετικά τμήματα ανάλογα με τα πιθανά επίπεδα της αγοραστικής ανταπόκρισης τους (Albaum et al., 2002). Οι εταιρίες πρέπει να προσέξουν τα οφέλη που θα έχουν από τον εντοπισμό των τμημάτων αγοράς να είναι περισσότερα από τα κόστη που θα προκύψουν (Albaum et al., 2002).

Η επιτυχία οποιασδήποτε τμηματοποίησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επιλογή των μεταβλητών βάσει των οποίων θα εκτελεστεί η τμηματοποίηση (Souiden, 2002). Υπάρχουν πολύ τρόποι να κάνει μια εταιρία τμηματοποίηση σε παγκόσμια βάση ή σε τοπική βάση και εφαρμόζοντας ένα μείγμα κριτηρίων μπορεί να δημιουργήσει τα πιο σημαντικά τμήματα.

Ο αριθμός των κριτηρίων που μπορούν να χρησιμοποιούν για τον καθορισμό τμημάτων αγοράς είναι μεγάλος, αυξανόμενος και απαιτεί ανάλυση. Οι Αυλωνίτης κ.ά. (2015), αναφέρουν ότι σύμφωνα με τον Webster (1979) οι μεταβλητές τμηματοποίησης της αγοράς που θα επιλέξει μια εταιρία πρέπει να είναι:

Μετρήσιμες (measurable), δηλαδή το μέγεθος και η αγοραστική δύναμη των τμημάτων να μπορούν να μετρηθούν.

Κερδοφόρες (profitability), δηλαδή να οδηγούν σε ουσιώδεις ομαδοποιήσεις των πελατών, ώστε τα τμήματα που προκύπτουν από τη χρησιμοποίηση της μεταβλητής να είναι μεγάλα και αρκετά κερδοφόρα, που να δικαιολογούν την προσπάθεια και τα έξοδα ενός ξεχωριστού πακέτου προσφοράς, καθώς και διαφορετικά για να δικαιολογούν ξεχωριστές στρατηγικές μάρκετινγκ.

Λειτουργικές (actionability), να έχουν λειτουργική σχέση με την στρατηγική μάρκετινγκ. Με άλλα λόγια, τα προγράμματα μάρκετινγκ να μπορούν να σχεδιαστούν για να προσελκύουν και να εξυπηρετούν τα τμήματα. Επιπλέον, για να είναι αποτελεσματικά τα τμήματα πρέπει να ανταποκρίνονται διαφορετικά στις προσπάθειες της αγοράς.

5.2 Τα οφέλη του σχεδίου τμηματοποίησης για την εταιρία «Μ.Κ.»

Η τμηματοποίηση της αγοράς για την επιχείρηση «Μ.Κ.», η οποία κατέχει μικρό μερίδιο αγοράς, είναι απολύτως απαραίτητη. Οι Αυλωνίτης κ.ά. (2015), αναφέρουν ότι οι Hamermesh, Anderson και Harris (1978) υποστηρίζουν ότι μια επιχείρηση που κατέχει μικρό μερίδιο αγοράς, για να πετύχει πρέπει να επικεντρώνεται στα τμήματα εκείνα της αγοράς όπου οι δυνατότητες της μπορούν να αναγνωριστούν και οι μεγάλοι ανταγωνιστές της τείνουν να απουσιάζουν. Εξάλλου, μια προσπάθεια τμηματοποίησης της αγοράς θα αναγκάσει τον υπεύθυνο του μάρκετινγκ της εταιρίας να μελετήσει καλύτερα τις ανάγκες των συγκεκριμένων τμημάτων-πελατών.

Μόλις αναγνωρισθούν οι ανάγκες και απαιτήσεις των συγκεκριμένων πελατών, η εταιρία θα μπορέσει να αναπτύξει νέα προϊόντα για τις συγκεκριμένες ανάγκες, να σχεδιάσει στρατηγικές τιμολόγησης που να την οδηγούν σε κέρδη, να επιλέξει τα κατάλληλα κανάλια διανομής και γενικότερα να χτίσει αποτελεσματικές και αποδοτικές στρατηγικές μάρκετινγκ.

Τέλος, σύμφωνα με τους Αυλωνίτη κ.ά. (2015), η τμηματοποίηση της αγοράς παρέχει κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την κατανομή των πόρων. Η επιχείρηση «Μ.Κ.» θα ωφεληθεί αρκετά αν ελέγχει συχνά την ελκυστικότητα και την απόδοση των τμημάτων που εξυπηρετεί. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογεί τα κέρδη, κόστη, έσοδα ανά τμήμα της αγοράς.

Σύμφωνα με τον Sandhusen (1999), αγορά (market) για κάθε εταιρία όπως και για την εταιρία «Μ.Κ.» είναι ομάδες υποψήφιων ή μη αγοραστών, οι οποίοι έχουν τα χαρακτηριστικά του ακρωνύμιου MAD-R. Αναλυτικότερα, τα χαρακτηριστικά είναι:

- ❖ **Χρήματα (Money):** οι αγοραστές έχουν οικονομική άνεση
- ❖ **Εξουσία (Authority):** οι αγοραστές έχουν απαιτούμενη εξουσία να αγοράσουν τα προϊόντα της εταιρίας
- ❖ **Επιθυμία (Desire):** οι αγοραστές επιθυμούν το προϊόν για να το χρησιμοποιήσουν
- ❖ **Ανταπόκριση (Response):** Οι αγοραστές ανταποκρίνονται με παρόμοιο τρόπο όταν έρθουν σε επαφή με το κατάλληλο μείγμα μάρκετινγκ της εταιρίας

Οι ομάδες των ανθρώπων που έχουν σε μεγάλο βαθμό τα παραπάνω χαρακτηριστικά ονομάζονται αγορές - στόχοι. Για την εταιρία που μελετάμε μια αγορά στόχος είναι οι χονδρέμποροι λουλουδιών, οι οποίοι προμηθεύουν τα ανθοπωλεία εκτός από λουλούδια και με όλα τα υλικά συσκευασίας. Οι χονδρέμποροι λουλουδιών έχουν την οικονομική δυνατότητα και την απαιτούμενη εξουσία να αγοράσουν κορδέλες διαφόρων διαστάσεων και σχεδίων, επιθυμούν αυτά τα προϊόντα τα οποία θα τα μεταπωλήσουν στους ανθοπώλες ως υλικό συσκευασίας και γενικά ανταποκρίνονται με παρόμοιο τρόπο στην ενημέρωση που τους έγινε για τις νέες τάσεις σε χρώματα και σχέδια και τρόπους συσκευασίας με τα προϊόντα της εταιρίας, τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες των δικών τους πελατών-ανθοπωλών.

Η διοίκηση της εταιρίας και ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ, όταν αναγνωρίζουν, προσδιορίζουν και στοχεύουν στις ομάδες ή αλλιώς αγορές – στόχους, μπορούν να

σχεδιάσουν ένα βελτιωμένο στρατηγικό μάρκετινγκ, όπως η διαμόρφωση ελκυστικού μείγματος μάρκετινγκ ή η κατάρτιση στρατηγικών τμηματοποίησης και τοποθέτησης των προϊόντων της εταιρίας για την αποτελεσματική πρόσβαση στις αγορές – στόχους. Αν λοιπόν η εταιρία πουλάει τα προϊόντα της σε διεθνώς επιχειρηματικές αγορές με βάση κάποια στρατηγική τμηματοποίησης θα μπορεί να σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει το σχέδιο του στρατηγικού μάρκετινγκ.

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα της στρατηγικής τμηματοποίησης είναι η αρχή του Pareto: το 20% του συνόλου των πιθανών πελατών να αγοράζει το 80% της ποσότητας του προϊόντος ή το 20% των πελατών να αντιπροσωπεύουν το 80% των πωλήσεων (Weinstein, 2004). Αυτή η δυσανάλογη σχέση (περισσότερη αγοραστική δύναμη μιας δεδομένης αγοράς και μικρό ποσοστό του πληθυσμού της αγοράς) οδηγεί σε οικονομία και αποδοτικότητα (Sandhusen, 1999).

Γενικότερα, η εταιρία «Μ.Κ.», καθορίζοντας τους πελάτες – στόχους και τις ανάγκες τους, μπορεί να καταρτίσει μια στρατηγική τμηματοποίησης, η οποία θα βοηθήσει στην τοποθέτηση των προϊόντων στην αγορά και στη διαμόρφωση του κατάλληλου μείγματος μάρκετινγκ που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες αυτές, ενισχύοντας τη θέση του προϊόντος απέναντι στον ανταγωνισμό, αλλά και την προσήλωση του πελάτη στο προϊόν.

5.3 Μεταβλητές τμηματοποίησης

Η μεθοδολογία τμηματοποίησης της βιομηχανικής αγοράς και οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για την τμηματοποίηση διαφέρουν από αυτές που χρησιμοποιούνται στην καταναλωτική αγορά, λόγω της διαφορετικής αγοραστικής συμπεριφοράς μεταξύ οργανισμών και καταναλωτών. Στις αγορές B2B η τμηματοποίηση γίνεται σε μια μακροοικονομική βάση και περιλαμβάνουν την επιλογή εθνικών αγορών (Shankarmahesh et al., 2005)

Σύμφωνα με τους Αυλωνίτη, Δημητριάδη, Ήντουνα (2015), βασικές μεταβλητές τμηματοποίησης της βιομηχανικής αγοράς αποτελούν τόσο τα χαρακτηριστικά των οργανισμών όσο και των ατόμων που λαμβάνουν μέρος στην αγοραστική απόφαση. Αυτό συμβαίνει διότι: α) πελάτες είναι οργανισμοί και β) αυτοί που λαμβάνουν αγοραστική απόφαση είναι μια ομάδα ατόμων που έχουν μοναδική προσωπικότητα,

συγκεκριμένες εμπειρίες και καθορισμένες ευθύνες μέσα στον οργανισμό που επηρεάζουν την συμπεριφορά τους.

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις τμηματοποίησης. Θα αναφερθούμε σε δύο προσεγγίσεις:

A) Σύμφωνα με τους καθηγητές **Wind και Cardozo (1974)** υπάρχουν δύο στάδια τμηματοποίησης:

1)**Μάκρο – τμηματοποίηση**, που αποβλέπει στην αναγνώριση τμημάτων της αγοράς με βάση τις μεταβλητές που αναφέρονται στα χαρακτηριστικά των οργανισμών: μέγεθος του βιομηχανικού πελάτη, γεωγραφική θέση, συχνότητα χρήση του προϊόντος, δομή λειτουργίας των προμηθειών (συγκεντρωμένο ή αποκεντρωμένο), τεχνολογία που χρησιμοποιούν οι βιομηχανικοί αγοραστές στην παραγωγική τους διαδικασία, κλάδος της οικονομικής δραστηριότητας, τρόπος χρήσης του προϊόντος (τμηματοποίηση ανάλογα με τη συγκεκριμένη εφαρμογή του) και μορφή προμήθειας (βιομηχανικοί πελάτες που αγοράζουν για πρώτη φορά, πελάτες που προβαίνουν σε απευθείας επαναγορά ή σε τροποποιημένη επαναγορά ή πελάτες νέου έργου) (Αυλωνίτης κ.ά, 2015)

2)**Μίκρο – τμηματοποίηση**, που αποβλέπει στην αναγνώριση τμημάτων μέσα στα μάκρο – τμήματα με βάση τις μεταβλητές συμπεριφοράς που αναφέρονται στα χαρακτηριστικά των ατόμων της ομάδας που λαμβάνουν μέρος στην αγοραστική απόφαση, όπως κριτήρια επιλογής προϊόντων / προμηθευτών, δομή της μονάδας λήψης των αποφάσεων, στρατηγικές προμηθειών, καινοτομία του οργανισμού, προσωπικά χαρακτηριστικά (Αυλωνίτης κ.ά, 2015)

Τα μάκρο – τμήματα αντιπροσωπεύουν τις αγορές – στόχους με παρόμοια χαρακτηριστικά και μπορούν εύκολα να αναγνωριστούν με τη χρήση πληροφοριών από τις δευτερογενείς εσωεπιχειρησιακές και εξωεπιχειρησιακές πηγές. Αντίθετα, για την ανάπτυξη στρατηγικής μίκρο – τμηματοποίησης, η συλλογή στοιχείων είναι δύσκολη και πολύπλοκη αφού απαιτούνται ειδικές επιστημονικές έρευνες τμηματοποίησης της αγοράς.

Οι Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος και Τζαναβάρας (2010) αναφέρουν ότι για την επιλογή χώρας εισόδου, τα κριτήρια τμηματοποίησης που χρησιμοποιούνται για τα βιομηχανικά προϊόντα είναι τα κριτήρια της μάκρο – τμηματοποίησης που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Στη συνέχεια, αφού έχει επιλεγεί η χώρα ή οι χώρες εισόδου χρησιμοποιούνται τα κριτήρια της μικρό – τμηματοποίησης για τα βιομηχανικά προϊόντα

B) Σύμφωνα με τους καθηγητές **Bonoma και Shapiro (1983)**, υπάρχουν πρόσθετα επίπεδα ανάλυσης μεταξύ της μάκρο – τμηματοποίησης και της μικρο – τμηματοποίησης. Πρότειναν, λοιπόν πέντε στάδια ανάλυσης και τμηματοποίησης της διεθνούς βιομηχανικής αγοράς, τα οποία δεν είναι απαραίτητο για τον υπεύθυνο του μάρκετινγκ να αναλύσει με την σειρά για κάθε προϊόν. Είναι δυνατόν να αγνοηθούν κάποια στάδια που δεν έχουν σχέση με το μάρκετινγκ της επιχείρησης.

Οι Bonoma και Shapiro ονόμασαν το μοντέλο τους **φωλεακή προσέγγιση** τμηματοποίησης της βιομηχανικής αγοράς και αποτελείται από πέντε φωλιές:

1. **Δημογραφικές Μεταβλητές**, οι οποίες περιγράφουν τον οργανισμό, για παράδειγμα κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, μέγεθος και γεωγραφική θέση
2. **Λειτουργικές Μεταβλητές**, οι οποίες διαχωρίζουν οργανισμούς/πελάτες μέσα σ' έναν κλάδο οικονομικής δραστηριότητας για παράδειγμα, χρήστες, μη χρήστες προϊόντος, τεχνικές και οικονομικές δραστηριότητες οργανισμών, τεχνολογία
3. **Αγοραστικές Προσεγγίσεις**, οι οποίες περιλαμβάνουν πέντε μεταβλητές: οργανωτική δομή της λειτουργίας προμηθειών, δομή εξουσίας στην αγοραστική διαδικασία, φύση σχέσεων με άλλου οργανισμούς, γενικές πολιτικές αγορών και αγοραστικά κριτήρια
4. **Περιστασιακοί παράγοντες**, που αναφέρονται στους παράγοντες που χαρακτηρίζουν συγκεκριμένες αγοραστικές καταστάσεις για παράδειγμα μέγεθος παραγγελίας, επείγουσα αγοραστική ανάγκη, συγκεκριμένη εφαρμογή του προϊόντος
5. **Προσωπικά Στοιχεία**, που αναφέρονται στα χαρακτηριστικά των ατόμων που συμμετέχουν στην αγοραστική διαδικασία, για παράδειγμα κίνητρα και αντιλήψεις, στάση απέναντι στους κινδύνους

5.4 Κύριοι παράγοντες τμηματοποίησης στις διεθνείς αγορές για την επιχείρηση «Μ.Κ.»

Αν υποθέσουμε ότι ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ της εταιρίας Μ.Κ. εφαρμόσει ως στρατηγική τμηματοποίησης στις διεθνείς αγορές το μοντέλο των Bonoma και Shapiro,

τότε τα κριτήρια τμηματοποίησης, που σχετίζονται με τις πέντε φωλιές του μοντέλου και που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει είναι τα εξής (προσαρμογή από το βιβλίο των Bonoma και Shapiro, 1983):

A) Δημογραφικές μεταβλητές:

- i. *Κλάδος δραστηριότητας:* Σε ποιους κλάδους από αυτούς που αγοράζουν τα προϊόντα (κορδέλες) πρέπει να επικεντρωθεί η εταιρία;
- ii. *Μέγεθος εταιρίας:* Σε τι μεγέθους εταιρίες θα επικεντρωθεί;
- iii. *Τοποθεσία:* Σε ποιες γεωγραφικές περιοχές;

B) Λειτουργικές μεταβλητές:

- i. *Τεχνολογία:* Σε ποιες καταναλωτικές τεχνολογίες να επικεντρωθεί;
- ii. *Βαθμός χρήσης:* Θα επικεντρωθεί στους συστηματικούς χρήστες, στους μέσους, στους περιστασιακούς ή στους μη χρήστες;
- iii. *Δυνατότητες αγοραστών:* Θα επικεντρωθεί στους πελάτες που χρειάζονται πολλά είδη από τα προϊόντα ή σε αυτούς που χρειάζονται λίγα;

Γ) Αγοραστικές προσεγγίσεις:

- i. *Οργάνωση της λειτουργίας των αγορών:* Πρέπει να επικεντρωθεί σε εταιρίες με συγκεντρωτική ή αποκεντρωμένη οργάνωση των αγορών τους;
- ii. *Φύση υπαρχουσών σχέσεων:* Πρέπει να επικεντρωθεί σε εταιρίες που έχουν ήδη ισχυρές σχέσεις με τη δική της ή να αναζητήσει τις πιο επιθυμητές εταιρίες;
- iii. *Κριτήρια αγορών:* Πρέπει να επικεντρωθεί σε εταιρίες που επιζητούν την ποιότητα ή την τιμή;

Δ) Περιστασιακοί παράγοντες:

- i. *Επιτακτικότητα:* Πρέπει να επικεντρωθούμε σε εταιρίες που χρειάζονται γρήγορη και άμεση παράδοση προϊόντων;
- ii. *Συγκεκριμένη εφαρμογή:* Πρέπει να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένες εφαρμογές των προϊόντων ή σε όλες τις πιθανές εφαρμογές;
- iii. *Μέγεθος παραγγελίας:* Πρέπει να επικεντρωθούμε σε μικρές ή σε μεγάλες παραγγελίες;

E) Προσωπικά χαρακτηριστικά:

- i. **Ομοιότητα αγοραστή-προμηθευτή:** Πρέπει να επικεντρωθεί σε εταιρίες των οποίων οι άνθρωποι και οι αξίες είναι ίδιες με τις δικές μας;
- ii. **Στάση απέναντι στους κινδύνους:** Πρέπει να επικεντρωθεί σε πελάτες που αναλαμβάνουν ή που αποφεύγουν τους κινδύνους;
- iii. **Πίστη:** Πρέπει να επικεντρωθεί σε επιχειρήσεις που επιδεικνύουν μεγάλη πιστότητα στους προμηθευτές τους;

Ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ της εταιρία «Μ.Κ.» μπορεί να κάνει συνδυασμό των παραπάνω κριτηρίων για να καταρτίσει τις στρατηγικές τμηματοποίησης. Για παράδειγμα μπορεί να αποφασίσει να επιλέξει στρατηγικές τμηματοποίησης με βάση τον κλάδο δραστηριότητας και το μέγεθος του πελάτη.

5.5 Τμηματοποίηση της αγοράς σε επίπεδο χώρας

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς προβαίνουν σε τμηματοποίηση της αγοράς σε επίπεδο χώρας. Σ' αυτήν την περίπτωση στα γενικά κριτήρια τμηματοποίησης θα συμπεριληφθούν οι ιδιαιτερότητες των πολιτισμικών αξιών και αντιλήψεων κάθε χώρας (Αυλωνίτη κ.ά. 2015).

Οι Wilkinson, Thomas και Hawes (2009) μελέτησαν τη σημασία των πολιτισμικών διαφορών για το διεθνές Μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, αναφέρθηκαν στις επιχειρηματικές σχέσεις των χωρών, Η.Π.Α και Κίνας. Στις Η.Π.Α οι επιχειρηματικές σχέσεις εξετάζονται με το πρίσμα του κόστους – οφέλους, ενώ στην Κίνα σε σχέση με τις ηθικές και κοινωνικές αξίες της κινέζικης κουλτούρας. Η μελέτη τους κατέληξε ότι η εμπιστοσύνη βασίζεται στην ιστορία κάθε ατόμου και στη συνέπεια που έχει δείξει στην τήρηση των υποσχέσεων.

Οι Foedermayer, Diamantopoulos και Sichtman (2009), ερεύνησαν την αποτελεσματικότητα της τμηματοποίησης της αγοράς για τις εξαγωγές και κατέληξαν ότι η τμηματοποίηση για τις εξαγωγές επηρεάζει θετικά την αποδοτικότητα των εξαγωγών. Παράγοντες αποτελεσματικότητας όρισαν την:

- i. Διαμόρφωση στρατηγικών που βασίζονται στη γνώση των διαφορετικών αναγκών των πελατών και την αντίστοιχη προσαρμογή των πακέτων προσφορών, καθώς και στην γνώση των ωφελειών που προσδοκά κάθε κατηγορία πελατών

- ii. Απόδοση της τοποθέτησης (positioning) στην αντίληψη του πελάτη (γνωστοποίηση των χαρακτηριστικών των προϊόντων τα οποία διαφοροποιούνται από τα ανταγωνιστικά και αποτελούν ικανό λόγο αγοράς)
- iii. Μείωση του κόστους (άριστη κατανομή ενεργειών Μάρκετινγκ ανάλογα με τους πόρους)
- iv. Προσαρμοστικότητα στις αλλαγές (τροποποίηση των στρατηγικών ανάλογα με τις προτιμήσεις των πελατών και τις ενέργειες του ανταγωνισμού)

Οι καθηγητές Hlavacek και Reddy, υποστηρίζουν ότι όταν ο υπεύθυνος του βιομηχανικού μάρκετινγκ αξιολογεί ένα τμήμα της αγοράς θα πρέπει να λάβει υπόψη του τα παρακάτω κριτήρια ελκυστικότητας:

- ✓ Δυνατότητα ανάπτυξης της αγοράς (market growth potential)
- ✓ Βαθμό ελέγχου της αγοράς από τους μεγάλους ανταγωνιστές
- ✓ Ύπαρξη ή μη εμποδίων στην είσοδο νέων ανταγωνιστών
- ✓ Προστιθέμενη αξία από τον παραγωγό (αν η προστιθέμενη αξία είναι μεγάλη τότε ο παραγωγός έχει τη δυνατότητα να διαπραγματευεται την τιμή και να παραμένει ανταγωνιστικός)
- ✓ Το προϊόν του παραγωγού να έχει εμφανές συγκριτικό πλεονέκτημα στο τμήμα που στοχεύει (αν δεν προσφέρει κάτι νέο ή καλύτερο στον πελάτη, τότε η προσπάθεια του παραγωγού να κατακτήσει την αγορά-στόχο θα οδηγήσει σε αντικοινωνική κατανομή των πόρων, οι οποίοι θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν καλύτερα σε κάποιο άλλο τμήμα της αγοράς).

5.6 Τοποθέτηση του προϊόντος στη διεθνή αγορά

Η τμηματοποίηση στις διεθνείς αγορές αποτελεί μόνο το ένα μέρος του «παιχνιδιού» (Kotabe & Helsen, 2004). Μόλις η πολυεθνική εταιρία τμηματοποιήσει τις διεθνείς αγορές, η εταιρία πρέπει να αποφασίσει σε ποιες αγορές - στόχους θα στοχεύσει και ποια στρατηγική τοποθέτησης θα χρησιμοποιήσει για να προσελκύσει τα επιλεγμένα τμήματα(Kotabe & Helsen, 2004). Με άλλα λόγια αφού ολοκληρωθεί ο καθορισμός των τμημάτων των διεθνών αγορών και αποφασιστεί η στρατηγική τμηματοποίησης ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ πρέπει να αποφασίσει σε ποιες θέσεις του κάθε τμήματος μπορεί να τοποθετηθεί το προϊόν ώστε να αποδώσει το μέγιστο κέρδος. Οι Ries και Trout (1994) που ασχολήθηκαν εκτενώς με το θέμα της τοποθέτησης (positioning)

προϊόντος υποστήριξαν ότι « η τοποθέτηση δεν στηρίζεται στο προϊόν καθ' αυτό, αλλά στο πως τοποθετείς το προϊόν στο μυαλό του υποψήφιου αγοραστή». Υποστήριξαν, επίσης, ότι μια στρατηγική τοποθέτησης είναι πετυχημένη όταν εκμεταλλεύεται τις μακροχρόνιες προσπάθειες της επιχείρησης σε διαφήμιση και προσωπικές πωλήσεις.

Γενικά, προϊόντα τοποθετούνται με βάση τις αντιλήψεις των πελατών που αναφέρονται στα χαρακτηριστικά του προϊόντος (αξιοπιστία, ποιότητα, τιμή), στις εφαρμογές του προϊόντος, στον χρήστη του προϊόντος, στην ικανότητα της επιχείρησης να λύνει προβλήματα πελατών κλπ. Οι Kotabe και Helsen (2004) αναφέρουν ότι η τοποθέτηση προϊόντων γίνεται στα ακόλουθα διαφορετικά επίπεδα:

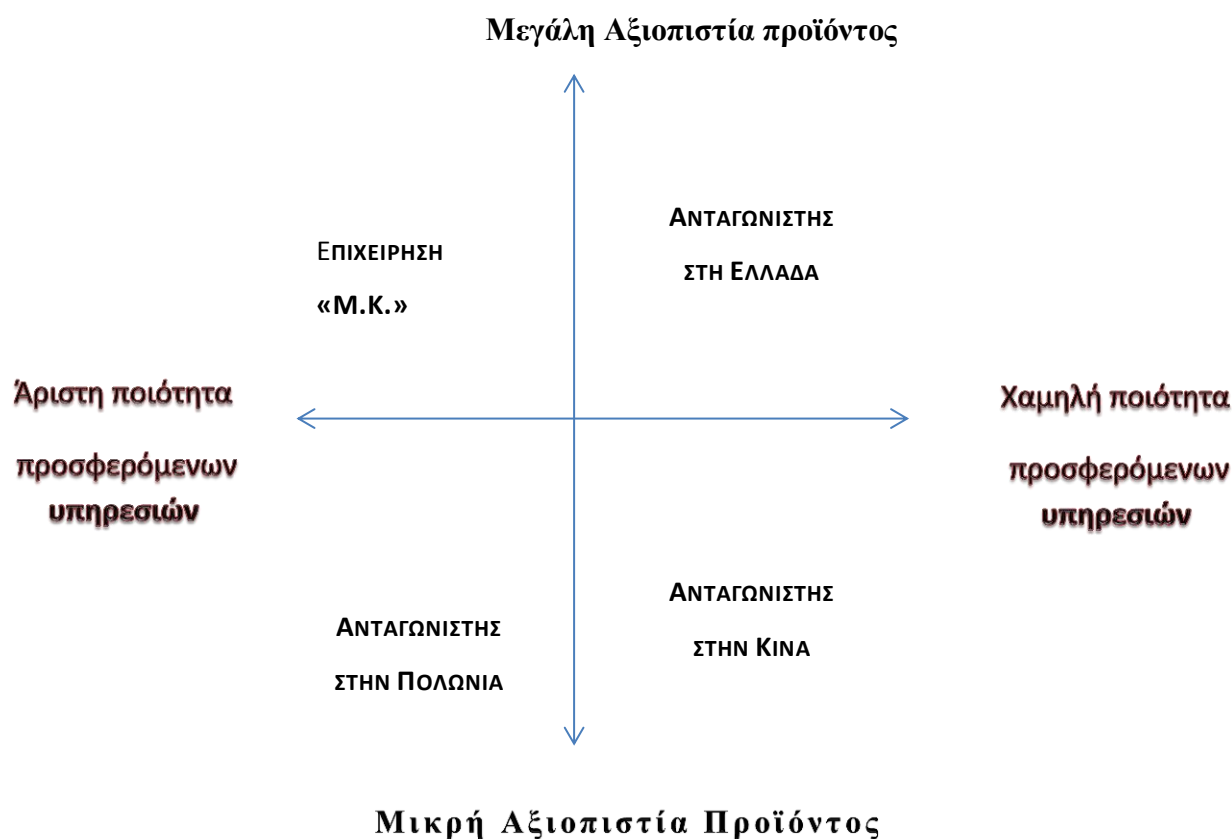
- Χαρακτηριστικά συγκεκριμένου προϊόντος
- Οφέλη προϊόντος (ορθολογικά ή συναισθηματικά), λύσεις για προβλήματα
- Κατηγορία χρηστών
- Εφαρμογή χρήστη
- Τρόπος ζωής

Οι ίδιοι αναφέρουν ότι στις βιομηχανικές αγορές, επειδή η αγοραστική συμπεριφορά των πελατών είναι διαφορετική από αυτή στις καταναλωτικές αγορές, η τοποθέτηση μπορεί να γίνει ως προς την υψηλή ποιότητα, απόδοση ή παραγωγικότητα των βιομηχανικών προϊόντων.

- Επιπλέον, ο Wind (1982) διακρίνει τις παρακάτω στρατηγικές τοποθέτησης:
- Τοποθέτηση βάσει χαρακτηριστικού
- Τοποθέτηση βάσει ωφέλειας
- Τοποθέτηση βάσει τιμής/ποιότητας
- Τοποθέτηση βάσει ανταγωνισμού
- Τοποθέτηση βάσει εφαρμογής/χρήσης προϊόντος
- Τοποθέτηση βάσει χρήστη προϊόντος
- Τοποθέτηση βάσει κατηγορίας προϊόντος
- Υβριδική τοποθέτηση

Η τοποθέτηση προϊόντος παρουσιάζεται συνήθως με τη χρήση ενός «χάρτη αντιλήψεων» (perceptual map), που απεικονίζει πως αντιλαμβάνονται οι πελάτες έναν προμηθευτή ή προϊόν σε σχέση με άλλους προμηθευτές ή προϊόντα. Οι χάρτες προκύπτουν από την ανάλυση δεδομένων της αξιολόγησης των πελατών, προϊόντων ή προμηθευτών με βάση κάποια χαρακτηριστικά.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται ο χάρτης αντιλήψεων στην αγορά κορδέλας από πολυπροπυλένιο.



Σχεδιάγραμμα 5.1: Χάρτης αντιλήψεων στην αγορά κορδέλας από πολυπροπυλένιο
(Προσαρμογή: Αυλωνίτης κ.ά, 2015)

Ο παραπάνω χάρτης αντιλήψεων δείχνει τη θέση της εταιρίας «Μ.Κ.» σε σχέση με τις τρεις ανταγωνιστικές εταιρίες. Ως κριτήρια αξιολόγησης επιλέχθηκαν η αξιοπιστία του προϊόντος και οι προσφερόμενες υπηρεσίες στην αγορά μιας Βαλκανικής χώρας, Σερβίας.

Οι πελάτες στην αγορά της Σερβίας αντιλαμβάνονται τον Έλληνα προμηθευτή «Μ.Κ.» ως τον καλύτερο από πλευράς προσφοράς υπηρεσιών και αξιοπιστίας προϊόντος. Ο προμηθευτής της Πολωνικής επιχείρησης εμφανίζεται να διαθέτει άριστη ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών αλλά μικρή αξιοπιστία προϊόντος. Μια άλλη ελληνική επιχείρηση έχει αξιόπιστο προϊόν αλλά η προσφερόμενη ποιότητα υπηρεσιών είναι χαμηλή. Τέλος, όσον αφορά τον Κινέζο προμηθευτή η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και η αξιοπιστία του προϊόντος είναι χαμηλή.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διεθνείς αγορές μπορούν να χρησιμοποιούν τους αντιληπτικούς χάρτες για να αναγνωρίσουν διαφορές στις αντιλήψεις των πελατών της ίδιας χώρας ή διαφορές ως προς το πώς πελάτες από δύο ή περισσότερες χώρες αντιλαμβάνονται το ίδιο προϊόν (Αυλωνίτης κ.ά 2010).

Οι Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος και Τζαναβάρας (2010) αναφέρουν ότι στο Διεθνές Μάρκετινγκ η στρατηγική τοποθέτησης μπορεί να πάρει τη μορφή είτε της παγκόσμιας ενιαίας τοποθέτησης είτε της γεωγραφικά διαφοροποιημένης τοποθέτησης. Όταν η αγορά - στόχος είναι παρόμοια στις διάφορες χώρες, τότε προτιμάται η παγκόσμια ενιαία τοποθέτηση. Στις περιπτώσεις όμως που υπάρχουν πολιτισμικές, ανταγωνιστικές διαφορές ή/και διαφορές στην αγοραστική δύναμη της αγοράς – στόχου σε κάθε χώρα προτιμάται η γεωγραφικά διαφοροποιημένη τοποθέτηση.

Συμπερασματικά, σύμφωνα με τους Αυλωνίτη, Δημητριάδη και Ηντουνα (2015) η χάραξη μιας στρατηγικής τοποθέτησης επιβάλλει την επιλογή της θέσης που δεν την κατέχει ο ανταγωνιστής, και είναι μέσα στις δυνατότητες της επιχείρησης να την κρατήσει μακροχρόνια. Σε κάθε περίπτωση, όταν υπάρχουν ανταγωνιστικά προϊόντα στην αγορά, η επιχείρηση θα πρέπει να μελετήσει την τοποθέτηση που έχουν κάνει οι ανταγωνιστές και να ακολουθήσει τη στρατηγική που θα της εξασφαλίσει μια μοναδική θέση στο μυαλό του πελάτη (Αυλωνίτης κ.ά 2010).

Σύνοψη Κεφαλαίου 5

Η έρευνα του διεθνούς μάρκετινγκ εξασφαλίζει τις απαραίτητες πληροφορίες και για μια ακόμη σημαντική απόφαση, της στρατηγική επιλογής πελατών της εταιρίας, η οποία επιβάλλει την τμηματοποίηση της αγοράς.

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύχθηκε η έννοια της τμηματοποίησης, η οποία είναι σημαντική τόσο στην εγχώρια αγορά (domestic markets) όσο και στις εξαγωγές (export markets), διότι οι διεθνείς αγορές τείνουν να είναι περισσότερο ανομοιογενείς από τις εγχώριες αγορές, λόγω των διαφορών που υπάρχουν στο οικονομικό, πολιτιστικό και πολιτικό περιβάλλον μεταξύ των χωρών. Εξετάστηκαν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι μεταβλητές τμηματοποίησης και έγινε αναφορά ως προς τα οφέλη ενός σχεδίου τμηματοποίησης που θα έχει η εταιρία «Μ.Κ».

Στη συνέχεια αναλύθηκαν α) η επιλογή των μεταβλητών τμηματοποίησης της βιομηχανικής αγοράς που κατατάσσονται σε Μακρό - μεταβλητές και Μικρό - μεταβλητές, β) δύο προσεγγίσεις τμηματοποίησης με βάση τα μακρο και μικρο κριτήρια και γ) η τμηματοποίηση της αγοράς σε επίπεδο χώρας.

Τέλος, αναπτύχθηκε το θέμα της τοποθέτησης προϊόντος αφού η εφαρμογή στρατηγικής τμηματοποίησης προϋποθέτει και την ανάπτυξη μιας στρατηγικής τοποθέτησης του προϊόντος.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας, η διεθνοποίηση αφορά όχι μόνο τις μεγάλες και πολυεθνικές εταιρίες, αλλά και πολλές μικρές, οι οποίες έχουν αρχίσει να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους έξω από τα εγχώρια σύνορα, αναζητώντας νέες αγορές. Ειδικότερα, για τις μικρές ελληνικές επιχειρήσεις, όπως την εταιρία «Μ.Κ», η εξωστρέφεια αποτελεί μονόδρομο. Η εταιρία αντιμετωπίζοντας οξύ έμμεσο και άμεσο ανταγωνισμό, αλλά και κορεσμένες αγορές στο εσωτερικό, ανακάλυψε τις δυνατότητες που τις προσφέρουν οι ξένες αγορές. Μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό και συνεχώς εξελισσόμενο διεθνές περιβάλλον, η εταιρία έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες πώλησης των προϊόντων της σε ξένες αγορές με την υιοθέτηση ενός κατάλληλου στρατηγικού σχεδίου διεθνούς μάρκετινγκ.

Η εταιρία ξεκινώντας την χάραξη αυτού του σχεδίου θα λάβει υπόψη της τα δύο επίπεδα αβεβαιότητας των μη ελέγξιμων στοιχείων που χαρακτηρίζουν το εγχώριο και διεθνές περιβάλλον της, το αυτοαναφορικό κριτήριο, ενώ οι διοικούντες θα πρέπει να έχουν παγκόσμια συνείδηση, δηλαδή αντικειμενικότητα, ανοχή στις πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των χωρών και γνώση των πολιτισμών, της ιστορίας, των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι αγορές των χωρών όπου πρόκειται να δραστηριοποιηθούν. Στην συνέχεια, η εταιρία χρησιμοποιώντας την «πληροφορία», η οποία αποκτιέται από την διεξαγωγή έρευνας αγορά ή έρευνα διεθνούς μάρκετινγκ, θα πάρει αποφάσεις στρατηγικής σημασίας για την διεθνοποίησή της. Οι πιο σημαντικές αποφάσεις περιλαμβάνουν επιλογή χώρας εισόδου, χρόνο εισόδου και τρόπο εισόδου, οποίες αποτελούν αποφάσεις με υψηλό ρίσκο, καθώς η είσοδος στη διεθνή αγορά απαιτεί μεγάλη δέσμευση σπάνιων πόρων. Ακόμη, η διεξαγωγή έρευνας διεθνούς μάρκετινγκ θα εξασφαλίσει στην εταιρία «Μ.Κ.» τις απαραίτητες πληροφορίες και για τις αποφάσεις στρατηγικής επιλογής πελατών και τοποθέτησης των προϊόντων της.

Στο σημείο αυτό σημειώνεται ότι το προϊόν της εταιρίας «Μ.Κ.» είναι βιομηχανικό και συνεπώς, η παρούσα μελέτη καταδεικνύει στρατηγικές διεθνούς μάρκετινγκ που να εφαρμόζονται στην βιομηχανική αγορά. Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση προέκυψαν αδυναμίες ως προς το θέμα αυτό, αφού τα περισσότερα συγγράμματα αναφέρονται στην καταναλωτική αγορά του διεθνούς μάρκετινγκ. Το διεθνές

μάρκετινγκ δεν θα πρέπει να περιορίζεται στα καταναλωτικά αγαθά, αφού αποτελεί μια σημαντική λειτουργία των βιομηχανικών και βιοτεχνικών επιχειρήσεων, οι οποίες θα πρέπει να παράγουν βασισμένες στη φιλοσοφία του μάρκετινγκ. Προτείνεται λοιπόν, στο μέλλον να γίνει μια προσπάθεια πιο ξεκάθαρης μελέτης και έρευνας του διεθνούς μάρκετινγκ απευθυνόμενο στη βιομηχανική και βιοτεχνική αγορά.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Με δεδομένο ότι πολλές επιχειρήσεις παραγωγής βιοτεχνικών προϊόντων επιλέγουν να επεκταθούν εκτός εγχώριας αγοράς και να διεθνοποιήσουν την παρουσία τους στις διεθνείς αγορές, προτείνεται μελλοντικά να γίνει έρευνα και μελέτη πρακτικών μεθόδων εφαρμογής των στρατηγικών αποφάσεων του διεθνούς μάρκετινγκ για τις ελληνικές πολύ μικρές βιοτεχνικές επιχειρήσεις, καθώς και προσπάθεια διάδοσης των τεχνικών και μεθόδων της επιστήμης του διεθνούς μάρκετινγκ από τους αρμόδιους φορείς και συνδέσμους.

A. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Albaum, G., Strandskov, J. and Duerr E. (2002), *International Marketing and Export Management*, 4^η έκδοση, Prentice Hall, Pearson Education Limited
2. Albaum, G., Duerr, E. and Josiassen A. (2002), *International Marketing and Export Management*, 8^η έκδοση, Prentice Hall, Pearson Education Limited
3. Avlonitis, G. J. and Gounaris, S. P. (1997), “Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Consumer Goods Companies”, *Industrial Marketing Management* 26, 385-402 (1997)
4. Beall, A.E. (2014), *Strategic Market Research: A Guide to Conducting Research that Drives Businesses*, 2^η edition, iUniverse, Bloomington
5. Bonoma, T.V. and Shapiro, B.P. (1983), *Segmenting the Industrial Market*, Lexington Books 1983
6. Brooke, M. (1996), *International Management. A review of Strategies and Operations*, 3rd Edition, Stanley Thornes Publishers, Cheltenham
7. Bruning, E.R., Hu, M.Y. and Hao, W. (2009), “Cross-national segmentation: an application to the NAFTA airline passenger market”, *European Journal of Marketing*, 43 (11/12)
8. Cateora, P. R., Gilly, M.C. and Graham, J.L. (2009), *International Marketing*, McGraw-Hill, 14th edition
9. Cateora, P. R. and Graham, J.L. (2007), *International Marketing*, McGraw-Hill
10. Craig, C.S. and Douglas S.P. (2005), *International Marketing Research*, John Wiley & Sons, Chichester, U.K.
11. Crespy, C., Miller, V., Becker T. (1993), “Export benchmarking: Export practices associated with superior performance”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 1993, 8, 1
12. Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A. and Tarrant, J.J. (1995), *The Global Marketing Imperative*, Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
13. Czinkota, M.R. and Ronkainen, I.A. (2013), *International Marketing*, 10th edition, International edition
14. Foedermayer, E., Diamantopoulos, A., and Sichtman, C. (2009), “Export Segmentation Effectiveness: Index Construction and Link to Export Performance”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol 17, 55-73

15. Griffith, D. A. (2010), "Understanding multi-level institutional convergence effects on international market segments and global marketing strategy", *Journal of World Business*, 45, 59-67
16. Morgan, N.E, Vorhies, T.W. and Schlegelmich, B. (2006), "Resource – performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability", *Industrial Marketing Management*, 2006, Volume 35, 5
17. Daser, S., (1984), International Marketing System: A Neglected Prerequisite for Foreign Market Planning, *International Marketing Management*, N.York, Praeger Publisher
18. Denanja, Mitra and Peter, N. Golder, "Whose Culture Matters? Near-Market Knowledge and its Impact on Foreign Market Entry Timing" *Journal of Marketing Research* 39 (August 2002)
19. Hamermesh, R.G., Anderson ,M.J. Jr and Harris J.E., (1978), Strategies for low Market Share Business, *Harward Business Review*, May-June
20. Hlavacek, J.D. and Reddy, N.M., "Identifying and qualifying industrial market segments", *European Journal of Marketitng*, Vol. 20, No 2, 8-21
21. Hutt, M.D. and Speh, T.W. (2008), *Business Marketing Management: B2B*, 11rd edn, South Western, Mason
22. Kaleka, A., "Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: Guidelines for industrial exporters", *Industrial Marketing Management*, 2002, 31, 3
23. Keegan, W.J. 1999, *Global Market Management*, 7th edition, New York, Prentice Hall
24. Kohli, A.K. and Jaworski B.J., "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 1990, 51, 1
25. Kotabe, M. and Helsen, K. (2001), *Global Marketing Management*, John Wiley and Sons, New York
26. Kotabe, M. and Helsen, K. (2004), *Global Marketing Management*, 3rd edn, John Wiley and Sons, New York
27. Kotabe, M. and Helsen, K. (2009), *The Sage Handbook of International Marketing*, Sage Publications Ltd
28. Kotabe, M. and Helsen, K. (2015), *International Marketing*, Wiley and Sons, New York

29. Kotler, P., Armstrong, G. (2012), *Principles of Marketing*, 14th έκδοση, Prentice Hall, Cloth.
30. Kumar, V. (2000), *International Marketing Research*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
31. Lisboa, A., Skarmeas D., Lages C., “Entrepreneurial orientation, exploitative and exploratory capabilities and performance outcomes in export markets: A resource –based approach”, *Industrial Marketing Management*, 2011, 40, 8
32. Narver, J.C and Slater, S.F. “The effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing* 54, 4
33. Ogenyi, Omar (2009), *International Marketing*, Palgrave Macmillan, New York
34. Root R. F., (1994), *Entry strategies for International Markets*, Jossey-Bass Inc, Published by Lexihgton Books
35. Shankarmahesh, M.N., Olsen, H.W. and Honeycutt, E.D. Jr (2005), “A dominant product – dominant country framework of industrial export segmentation”, *Industrial Marketing Management*, 34, 203-10
36. Schmidt, M. J. and Hollensen, S. (2006), *Marketing Research: An international approach*, Harlow, UK: Pearson Education Ltd.
37. Souiden, N. (2002), “Segmenting the Arab markets on the basis of marketing stimuli”, *International Marketing Review*, 19(6), 611-36
38. Webster, F.E. (1979), *Industrial Marketing Strategy*, John Wiley and Sons Inc.
39. Weinstein, A. (2004), *Handbook of Market Segmentation*, 3rd edition, The Haworth Press, Inc
40. Wind, Y. and Cardozo, R.N. (1974), *Industrial Marketing Segmentation*, Industrial Marketing Management
41. Wilkinson, T., Thomas, A. and Howes, J. (2009), “Managing Relationships with Chinese Joint Venture Parterns”, *Journal of Global Marketing* Vol. 22, 109-120

Β. Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Αγριαντώνη, Χ., - Πανσέλινα, Γ. (2003), *Η ελληνική οικονομία. Διεθνής κρίση και εθνικός προστατευτισμός»* στο Παναγιωτόπουλος Β. (επιμ.) *Ιστορία του Νέου Ελληνισμού 1770-2000*, τόμος 7ος, Αθήνα
2. Αυλωνίτης, Γ. (2001), *Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*, 2^η έκδοση, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
3. Αυλωνίτης, Γ., Δημητριάδης, Σ. και Ήντουνας Κ. (2015), *Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*, 1^η έκδοση, εκδόσεις Rosili, Αθήνα
4. Αυλωνίτης, Γ.Ι., Λυμπερόπουλος, Κ. και Τζαναβάρας, Β. (2010), *Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
5. Δρακάτος, Κ. Γ. (1997), *Ο μεγάλος κύκλος της Ελληνικής Οικονομίας. 1945-95*, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
6. Μάλλιαρης, Π. (2012), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, 4^η έκδοση, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
7. Μάλλιαρης, Π. (1990), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, 2^η έκδοση, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
8. Πατρώνης, Β.(2015), *Ελληνική Οικονομική Ιστορία, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράματα*, www.kallipos.gr, Σύνδεσμος Ελλήνων Ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών
9. Σιώμκος, Γ. (1995), *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
10. Cateora, P.R., and Graham, J.L. (2003), *Διεθνές Μάρκετινγκ*, Εκδ. Παπαζήση, Μετάφραση της 10^{ης} έκδοσης (1999)
11. Χατζηδημητρίου, Γ.Α. (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
12. Sandhusen R.L. (1999), *Διεθνές Μάρκετινγκ*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, Μετάφραση έκδοσης 1997 Barron's Educational Series, Inc.

Γ. Ηλεκτρονικές Πηγές

1. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα – ΣΕΒ

Διαθέσιμο:

http://www.sev.org.gr/uploads/Documents/50669/SMEs_partA.PDF

2. Eurostat – European commission – Europa.eu

17 Νοεμβρίου 2015

Διαθέσιμο:

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7076793/4-17112015-AP-EN.pdf/db58867-0264-45c0-94bf-ab079e62d63f>

3. Έρευνα: Οι ΜμΕ στην Ελλάδα - Εξελίξεις και προοπτικές – ΕΕΑ

21 Φεβρουαρίου 2018

Διαθέσιμο:

www.eea.gr/arthra-eea/ereyna-oi-mme-stin-ellada-ekselikseis-kai-prooptikes

4. Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών - Βικιπαίδεια

Διαθέσιμο:

https://el.wikipedia.org/wiki/Σύνδεσμος_Επιχειρήσεων_και_Βιομηχανιών

5. Ελληνική Ακαδημία Μάρκετινγκ: Το Μάρκετινγκ είναι η απάντηση στην κρίση

20 Ιουνίου 2018

Διαθέσιμο:

<https://marketpost.gr/business/elliniki-akadimia-marketing/39484/>

6. Chinese Push into Germany's Heart and Soul, 1 October 2012

Διαθέσιμο:

<http://www.ft.com>,