



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ(MBA)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΝΕΡΟΥ

ΚΑΤΣΙΚΟΥΔΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ (Α.Μ. 1464)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΣΟΥΜΠΙΝΙΩΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

ΜΑΡΤΙΟΣ 2016

Περιχόμενα

Κεφάλαιο 1°

1 ΕΠΕΙΧΗΡΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN) ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Ηπειρωτική Βιομηχανία Εμφιαλώσεων Α.Ε. (ΒΙΚΟΣ Α.Ε.)

1.1 ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΕΙΧΗΡΗΣΗΣ – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΕΙΧΗΡΗΣΗΣ **σελ. 3**

1.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ **σελ. 7** **1.3 ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ** **σελ. 8**

1.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ **σελ. 9**

1.5 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ **σελ. 10**

1.6 ΟΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ **σελ. 12**

1.7 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΛΛΑΔΑΣ – ΑΥΣΤΡΑΛΙΑΣ	σελ. 14
1.8 SWOT ANALYSIS	σελ. 16
1.9 ΜΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	σελ. 18
1.10 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΟΡΦΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΤΗ ΝΕΑ ΑΓΟΡΑ (ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ)	σελ. 20

Κεφάλαιο 2°

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΛΑΔΟΥ ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΩΝ ΝΕΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΩΝ ΝΕΡΩΝ	σελ.22
2.2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΛΑΔΟΥ	σελ.23
2.3 ΛΟΓΟΙ ΖΗΤΗΣΗΣ ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΟΥ ΝΕΡΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	σελ.23
2.4 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΠΟΥ ΔΙΕΠΕΙ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΩΝ ΝΕΡΩΝ	σελ. 28
2.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	σελ. 31

Κεφάλαιο 3°

3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΣΕ ΑΓΟΡΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	σελ. 33
3.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΟΔΟ ΣΕ ΑΓΟΡΑ	σελ. 34
3.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	σελ. 40

3.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	σελ. 45
3.5 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΧΩΡΑΣ ΓΙΑ ΕΞΑΓΩΓΕΣ	σελ. 47

Κεφάλαιο 4°

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	σελ. 52
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	σελ. 53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°

1 ΕΠΕΙΧΗΡΙΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN) ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Ηπειρωτική Βιομηχανία Εμφιαλώσεων Α.Ε. (ΒΙΚΟΣ Α.Ε.)

1.1 ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΕΙΧΗΡΗΣΗΣ – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΕΙΧΗΡΗΣΗΣ

Η Ηπειρωτική Βιομηχανία Εμφιαλώσεων Α.Ε. (ΒΙΚΟΣ Α.Ε.) ιδρύθηκε το 1990 και είναι από τις πλέον γνωστές και καταξιωμένες εταιρείες στο χώρο των εμφιαλωμένων νερών. Πρόκειται για μια ελληνική εταιρεία που ξεκίνησε την παραγωγική της δραστηριότητα με την εμφιάλωση του Φυσικού Μεταλλικού Νερού «Βίκος» από την ομώνυμη πηγή, το οποίο διαθέτει από το 1992 στην Ελληνική αλλά και ξένη αγορά ενώ ταυτόχρονα αποτελεί τον βασικό προμηθευτή των μεγαλύτερων αλυσίδων super market.

Το Φυσικό Μεταλλικό Νερό «Βίκος» της ομώνυμης πηγής, εμφιαλώνεται στην πηγή του, με υπερσύγχρονα μηχανήματα, χωρίς καμία παρέμβαση από ανθρώπινο χέρι σε όλη τη διαδικασία από την άντληση έως και την διάθεση του προϊόντος και χωρίς να υφίσταται καμία επεξεργασία.

Η ΒΙΚΟΣ Α.Ε. λειτουργεί 2 υπερσύγχρονα εργοστάσια εμφιάλωσης νερών και αναψυκτικών σε συνολική έκταση 110 στρεμμάτων στην ευρύτερη περιοχή των Ζαγοροχωρίων, η οποία προστατεύεται οικιστικά και οικολογικά από το Π.Δ. 26-9-1979. Στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της, συνολικού εμβαδού 37.500 m² απασχολεί 254 εργαζόμενους και έχει εγκατεστημένες 9 υπερσύγχρονες γραμμές παραγωγής με συνολική δυναμικότητα 210.000 λίτρων/ώρα. Σε αυτές εμφιαλώνει τα νερά και τα αναψυκτικά της από τις 3 αναγνωρισμένες πηγές φυσικού νερού.

Οι πηγές «ΒΙΚΟΣ» και «ΖΑΓΟΡΟΧΩΡΙΑ» είναι αναγνωρισμένες σαν Πηγές Φυσικού Μεταλλικού Νερού (Αρ. Αναγνώρισης: Υ2/οικ. 478/12.02.96 και ΔΥΓ2ΓΠ113256/17.10.06 αντίστοιχα). Κατευθείαν από αυτές, χωρίς καμία επεξεργασία, εμφιαλώνονται τα ομώνυμα Φυσικά Μεταλλικά Νερά. Η 3η πηγή - πηγή «Σεπετά» - είναι επιτραπέζιου νερού (Αρ. έγκρισης: 4971/16-4-1997 / Δ.Υ.Ι.) και από αυτήν εμφιαλώνονται τα επιτραπέζια νερά «ΑΒ», «Γάργαρο», «Εβίβα» και «Μαράτα» τα οποία διακινούνται αντίστοιχα στα μεγάλα Super Market ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ, METRO, LIDL και ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η έκταση στην οποία βρίσκονται οι πηγές και οι εγκαταστάσεις της Ηπειρωτικής Βιομηχανίας Εμφιαλώσεων Α.Ε. είναι ιδιόκτητη. Βρίσκεται σε περιοχή που χαρακτηρίζεται από πολλές χιονοπτώσεις και βροχοπτώσεις, κοντά στο φαράγγι του Βίκου, στα παραδοσιακά και αυστηρά προστατευόμενα Ζαγοροχώρια τα ονομαστά για την φυσική ομορφιά τους, και μακριά από κάθε βιομηχανική και αστική δραστηριότητα. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με το ότι το νερό της Περιοχής ήταν ανέκαθεν γνωστό για τις χωνευτικές και διουρητικές του ικανότητες καθώς και την ευχάριστη γεύση του, έδωσε το έναυσμα για την εκμετάλλευσή του με

το ξεκίνημα της εμφιάλωσης του νερού «Βίκος» από την ομώνυμη πηγή. Έτσι δόθηκε η δυνατότητα ακόμη και σε ανθρώπους που διαμένουν μακριά από την χαρισματική αυτή περιοχή να το απολαύσουν φέρνοντας το πιο κοντά σε κάθε γωνιά της Ελλάδας. Από το 2008, ξεκίνησε η εμφιάλωση και η διάθεση στην αγορά ενός ακόμα Φυσικού Μεταλλικού Νερού από την ομώνυμη αναγνωρισμένη πηγή «ΖΑΓΟΡΟΧΩΡΙΑ» στο δεύτερο εργοστάσιο της εταιρείας στο Καλπάκι Ιωαννίνων.

1990 Δίνεται η έγκριση για την εμφιάλωση του νερού από την πηγή «ΒΙΚΟΣ» και αρχίζει η κατασκευή των εγκαταστάσεων. Έγκριση Εμφιάλωσης: 11826 / 17.10.90 Δ.Υ.Ι.

1992 Δίνεται η άδεια λειτουργίας του εργοστασίου στην Περιβλεπτο Ιωαννίνων και ξεκινά η εμφιάλωση του νερού «Βίκος» από την ομώνυμη πηγή. Άδεια λειτουργίας: 1020/7635/2-γ/20.04.92 Α.Δ.Ι.

1996 Το νερό «Βίκος» αναγνωρίζεται σαν Φυσικό Μεταλλικό Νερό. Αριθμός Αναγνώρισης: Υ2/οικ. 478/12.02.96.

1997 Δίνεται άδεια εμφιάλωσης των επιτραπέζιων νερών από την πηγή «Σεπετά» στο εργοστάσιο Περιβλέπτου. Έγκρισης εμφιάλωσης: 4971/16.4.1997 - Δ.Υ.Ι.

1998 Εγκατάσταση της 2ης Πλήρους γραμμής Παραγωγής και επέκταση των κτιριακών εγκαταστάσεων στο εργοστάσιο Περιβλέπτου.

1999 Αντικατάσταση της φιάλης PVC από την φιάλη PET και Πιστοποίηση της εταιρείας κατά HACCP & ISO 9001 για τη Διασφάλιση Ποιότητας.

2002 Εγκατάσταση 3ης πλήρους γραμμής παραγωγής και επέκταση των κτιριακών εγκαταστάσεων με επενδύσεις συνολικού ύψους 4,5 εκ. €.

2003 Καινοτομία: κυκλοφορεί πλαστική φιάλη PET του 1,0L σε σχήμα γυάλινου μπουκαλιού. Πιστοποίηση της εταιρείας κατά ISO 14001 για τη Διαχείριση Περιβάλλοντος.

2004 Εγκατάσταση 4ης Πλήρους γραμμής παραγωγής για την εμφιάλωση απλού και Ανθρακούχου Φυσικού Μεταλλικού Νερού σε γυάλινες φιάλες μιας χρήσης.

2005 Κατασκευή στο Καλπάκι Ιωαννίνων του νέου εργοστασίου Παραγωγής νερών και αναψυκτικών. Η επένδυση ανήλθε στο συνολικό ποσό των 12,7εκ € για τις κτιριακές εγκαταστάσεις και την εγκατάσταση πλήρους γραμμής Παραγωγής νερών και αναψυκτικών (5η συνολικά γραμμή παραγωγής της εταιρείας).

2006 Δίνεται η έγκριση για την εμφιάλωση του Φυσικού Μεταλλικού Νερού «ΖΑΓΟΡΟΧΩΡΙΑ» (Έγκριση Εμφιάλωσης: Υ/Τ5476/4506/20.09.06 - Δ.Υ.Ι.) από τη πηγή ΖΑΓΟΡΟΧΩΡΙΑ στο νέο εργοστάσιο της εταιρείας στο Καλπάκι Ιωαννίνων.

Την ίδια χρονιά αναγνωρίστηκε και ως Φυσικό Μεταλλικό Νερό. Αριθμός έγκρισης ΔΥΓ2ΓΠ113256/17.10.06. Εγκατάσταση στο εργοστάσιο της Περιβλέπτου της 5ης

πλήρους γραμμής παραγωγής (6ης γραμμής συνολικά) και επέκταση των κτιριακών εγκαταστάσεων με επενδύσεις συνολικού ύψους 10,6 εκ.€.

2007 Καινοτομία: Σχεδιασμός των νέων μεγάλων φιαλών 5L και 10L για χρήση σε ψύκτες. Παρασκευάζονται από το υγιεινό υλικό PET, διαμορφώνονται (φουσκώνουν) επί τόπου, είναι μιας χρήσεως, Πλήρως συμπιεζόμενες ΚΟΙ εύκολα ανακυκλώσιμες. Την ίδια χρονική περίοδο ολοκληρώνεται η εγκατάσταση 6ης Πλήρους γραμμής παραγωγής στο εργοστάσιο της Περιβλέπτου (7η γραμμή συνολικά) για την εμφιάλωση του Φυσικού Μεταλλικού Νερού «Βίκος» στις νέες φιάλες PET 5L και 10L συνολικής επένδυσης 1,5εκ. € και εγκαινιάζεται η είσοδος της εταιρείας στη νέα αγορά των ψυκτών για χρήση τόσο σε επαγγελματικούς όσο και σε οικιακούς χώρους.

2008 Εγκατάσταση 2ης γραμμής παραγωγής στο εργοστάσιο Καλπακιού για εμφιάλωση νερών (η 8η συνολικά γραμμή της εταιρείας).

2009 Εγκατάσταση 7ης πλήρους γραμμής παραγωγής στο εργοστάσιο της Περιβλέπτου(η 9η συνολικά γραμμή παραγωγής).

Η Ηπειρωτική Βιομηχανία Εμφιαλώσεων Α.Ε. από την αρχή της λειτουργίας της έδωσε εξέχουσα σημασία στην ποιότητα των υλικών συσκευασίας που χρησιμοποιεί και στον πρωτοποριακό σχεδιασμό της φιάλης και της ετικέτας. Είναι η πρώτη Ελληνική βιομηχανία στο χώρο των εμφιαλωμένων νερών που χρησιμοποίησε βιδωτό καπάκι, αποστειρωμένο, εισαγόμενο από τη Γαλλία, ώστε να διαφυλάξει την μικροβιακή καθαρότητα του προϊόντος. Η Πολιτική ποιότητας που εφαρμόζει η εταιρεία σε κάθε της απόφαση την κατέταξε μέσα στις 100 περισσότερο αποδοτικές, με βάση το ενεργητικό, Ελληνικές εταιρείες (Ναυτεμπορική 11.10.1999 & Ναυτεμπορική Ιούνιος 2006).

Η υψηλή ποιότητα των προϊόντων της εταιρείας και η συνεχής διεύρυνση του αγοραστικού κοινού, οδήγησε την εταιρεία στην 1η θέση της «ζεστής» αγοράς εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα σύμφωνα τα στοιχεία της ερευνητικής εταιρείας AC Nielsen για το 12μηνο Φεβρουαρίου 2006 - Ιανουαρίου 2007. Τη συγκεκριμένη θέση τη διατηρεί έκτοτε συνεχώς έως και σήμερα. Η εταιρεία εξάγει τα προϊόντα της στην Γερμανία, Κύπρο, Ιταλία και Βαλκάνια, μέσω ενός καλά οργανωμένου δικτύου διανομής ενώ σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη τα προϊόντα διακινούνται μέσω των ιδιόκτητων αποθηκών - logistics centers της.

1.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ:

Η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί τη βασική δέσμευση της ΒΙΚΟΣ Α.Ε. Παράλληλα με την ποιότητα των εφαρμοζόμενων στην εταιρεία συστημάτων διαχείρισης των Προϊόντων και υπηρεσιών που Παρέχει.

Η περιβαλλοντική πολιτική της εταιρείας βασίζεται στις παρακάτω αρχές:

- 1) Ο άνθρωπος πρέπει να είναι στο κέντρο της προσπάθειας για ανάπτυξη και ότι ταυτόχρονα δικαιούται μία υγιή και παραγωγική ζωή σε αρμονία με το περιβάλλον
- 2) Η ανάλωση των πλουτοπαραγωγικών πηγών πέραν των ορίων της φύσης δεν μπορεί να γίνεται, και αυτό δεν είναι μόνο ευθύνη των κρατών, των νομοθετών και των ελεγκτικών φορέων, αλλά του καθενός μας
- 3) οι περιβαλλοντικές ανάγκες και οι φιλικές στο Περιβάλλον συμπεριφορές είναι ευθύνη έναντι των επόμενων γενιών
- 4) Προστασία του Περιβάλλοντος δεν μπορεί να υπάρξει αυτόνομα, αλλά πρέπει να είναι ενταγμένη στις καθημερινές μας δραστηριότητες
- 5) Η απαξίωση του περιβάλλοντος συνιστά απαξίωση του επιπέδου ζωής της πλειοψηφίας των ανθρώπων
- 6) Οι περιβαλλοντικοί στόχοι επιτυγχάνονται μέσα από την εθελοντική συμμετοχή συνειδητοποιημένων πολιτών.

Η εταιρεία έχει αναλάβει τη δέσμευση εφαρμογής συστήματος Περιβαλλοντικής διαχείρισης, παρέχοντας τους αναγκαίους πόρους για τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης του. Εξουσιοδοτεί τον Υπεύθυνο Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης να συντονίζει, εφαρμόζει, ελέγχει και ενημερώνει για την απόδοση του Περιβαλλοντικού συστήματος της εταιρείας με απόλυτο σεβασμό στην εθνική και κοινοτική νομοθεσία. Καλεί όλο το προσωπικό να συμμετάσχει στην προσπάθεια αυτή πιστεύοντας ότι η συνεχής βελτίωση της Περιβαλλοντικής απόδοσης είναι για το καλό του, αλλά και για το καλό της ευρύτερης περιοχής, των συντοπιτών και γενικότερα των συνανθρώπων της.

Η στήριξη που προσφέρει η ΒΙΚΟΣ στην εθελοντική αιμοδοσία είναι μία μόνο πτυχή της Πηγαίας ανάγκης για υποστήριξη του ανθρωπιστικού ιδεώδους. Και ξεκινά από την ίδια την ηγετική ομάδα της εταιρείας. Οι ιδιοκτήτες, Π. Σεπετάς και Ε. Θεοχάρη, είναι χρόνια εθελοντές αιμοδότες και δωρητές μυελού των οστών. Άνθρωποι με γενικότερη κοινωνική ευαισθητοποίηση και ενεργοί πολίτες, ενέπνευσαν με τη στάση τους την τοπική κοινωνία της εταιρείας τους στα Ιωάννινα και ώθησαν τους εργαζόμενους στην Ηπειρωτική Εταιρία Εμφιαλώσεων να δώσουν κι αυτοί το παρόν στην τεράστια ανάγκη για συλλογή αίματος. Έτσι ξεκίνησε ένα προσωπικό όραμα δύο ανθρώπων με ισχύ και όραμα και έγινε υπόθεση τεράστιας προσφοράς σε μια ολόκληρη κοινωνία.

Οι αξίες στην εταιρεία ΒΙΚΟΣ έχουν μεγαλύτερη σημασία από τα μεγέθη. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της εταιρείας, το να φτιάχνεις επιτυχημένα προϊόντα πρέπει να συμπλέει με το να δημιουργείς προϋποθέσεις για καλύτερη ζωή. Ο άνθρωπος είναι το νούμερο ένα προϊόν για το οποίο η εταιρεία αγωνίζεται, ονειρεύεται, προσφέρει.

1.3 ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η εταιρεία Βίκος ΑΕ διαθέτει ένα διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων, καθώς προσφέρει το Φυσικό μεταλλικό νερό «ΒΙΚΟΣ», «ΖΑΓΟΡΟΧΩΡΙΑ» από ομώνυμες πηγές, τα Επιτραπέζια νερά από πηγή Σεπετά, αναψυκτικά και προϊόντα τσαγιού Βίκος Cool-t. Επίσης συνεργάζεται με μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ και Παράγει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα επιτραπέζια νερά «ΑΒ», «Γάργαρο», «Εβίβα» και «Μαράτα», τα οποία διακινούνται αντίστοιχα στα μεγάλα Super Market ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ, METRO, LIDL ΚΑΙ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ

Το 2007 εγκαινιάζεται η είσοδος της εταιρείας στη νέα αγορά των ψυκτών για χρήση τόσο σε επαγγελματικούς όσο και σε οικιακούς χώρους, με παροχή εμφιαλωμένου Φυσικού Μεταλλικού Νερού «Βίκος» στις νέες φιάλες PET 5L και 10L.

Όσον αφορά το εύρος των προϊόντων, η εταιρεία προσφέρει όλα τα είδη σε διαφορετικές συσκευασίες από υλικό PET (πλαστική, γυάλινη φιάλη), 0,33L, 0,5L, 1L, 1,5L, 2L, 5L, 10L.

Πιστοποιήσεις

Όλα τα προϊόντα της εταιρείας παράγονται σύμφωνα με τις πιο αυστηρές Προδιαγραφές Της Ευρωπαϊκής Ένωσης ΚΣΠ χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα.

Η εταιρεία είναι πιστοποιημένη κατά HACCP (Πρότυπο Codex Alimentarius 2003), ISO 9001/2008 από το Φεβρουάριο του 2000, κατά ISO 14001/2004 από το Μάρτιο του 2003, και κατά IFS/Ver. 6: January 2012 από το Μάρτιο του 2009. Όλες οι πιστοποιήσεις δόθηκαν από το διεθνή φορέα πιστοποίησης Lloyd's Register, ο οποίος και ελέγχει την ορθή εφαρμογή και συντήρηση - συνεχή αναβάθμιση των συστημάτων ποιότητας με εξαμηνιαίες επιθεωρήσεις. Το γεγονός αυτό διασφαλίζει και αποδεικνύει την Προσήλωση της εταιρείας στην Ποιότητα των προϊόντων αλλά και των υπηρεσιών της, καθώς και στην προστασία του περιβάλλοντος.

Είναι η πρώτη εταιρεία στο χώρο των εμφιαλωμένων νερών στην Ελλάδα που απέκτησε πιστοποιητικό HACCP (σύστημα διαχείρισης της υγιεινής, της ασφάλειας των τροφίμων και ελέγχου των κρίσιμων σημείων παραγωγής τους) από τον Φεβρουάριο του 2000, σύμφωνα με το πρότυπο Codex Alimentarius 1997.

Επιπλέον, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και συνεργατών της και τη διασφάλιση της απρόσκοπτης κάλυψης της αγοράς σε περιόδους αιχμής, η ΒΙΚΟΣ ΑΕ ίδρυσε το 2002 τη θυγατρική εταιρεία IO BRANDS που διαθέτει κέντρα διανομής και αποθήκευσης των Προϊόντων της στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη. Η

λειτουργία της IQ BRANDS υποστηρίζεται επιπλέον από μια έμπειρη ομάδα Πωλήσεων 12 ατόμων που καλύπτουν όλη την Ελλάδα. Οι ιδιόκτητες εγκαταστάσεις μας στη Μεταμόρφωση Αττικής, συνολικής επιφάνειας 4.400m² σε έκταση 11 στρεμμάτων είναι κατασκευασμένες από ειδικά υλικά που εξασφαλίζουν απόλυτη στεγανότητα και θερμομόνωση διατηρώντας έτσι τις απαιτούμενες συνθήκες αποθήκευσης εμφιαλωμένου νερού. Η διακίνηση των Προϊόντων πραγματοποιείται με ιδιόκτητα φορτηγά οχήματα για την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών μας στα προϊόντα μας.

Όλες οι παραπάνω προσπάθειες της εταιρείας οδήγησαν το Φυσικό Μεταλλικό Νερό «Βίκος» στην κατάκτηση της πρώτης θέσης στην αγορά του εμφιαλωμένου νερού με μερίδιο αγοράς σε λίτρα 21,1%. Μία θέση που κατέχει από το 2006 έως και σήμερα.

1.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η «Ηπειρωτική Βιομηχανία Εμφιαλώσεων - ΒΙΚΟΣ Α.Ε.» κατέχει την πρώτη θέση στην Ελληνική αγορά εμφιαλωμένου νερού, ενώ Πραγματοποιεί το 12% περίπου του κύκλου των εργασιών της σε εξαγωγές.

Παρόλα τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η αγορά εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα, η ΒΙΚΟΣ Α.Ε. Παρουσιάζει ικανοποιητικά οικονομικά αποτελέσματα, όπως προκύπτει από τον πίνακα με βασικά οικονομικά μεγέθη της εταιρείας που ακολουθεί (όλα τα ποσά σε ευρώ):

1.5 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Έχοντας από το **1990** την έγκριση για την εμφιάλωση του νερού, οι πρώτες φιάλες εμφιαλωμένου νερού παρήχθησαν το 1992 όταν δόθηκε η άδεια λειτουργίας των εγκαταστάσεων που είχαν κατασκευαστεί. Το εργοστάσιο άρχισε να λειτουργεί με μια γραμμή παραγωγής και οι πωλήσεις που σημειώθηκαν το πρώτο έτος λειτουργίας ήταν αξίας περίπου 270 εκ. δρχ. (790 χιλ. €).

Το **1993** οι πωλήσεις διπλασιάστηκαν σχεδόν, φθάνοντας τα 500 εκ. δρχ.(1,5 εκ. €), ενώ τα χρόνια που ακολούθησαν, η ανοδική πορεία της Ηπειρωτικής Βιομηχανίας Εμφιαλώσεων Α.Ε. ήταν συνεχής και ακολουθούμενη από αντίστοιχες επενδύσεις για την υποστήριξη της ανάπτυξης της.

Το **1995** οι πωλήσεις της εταιρείας ξεπέρασαν το 1 δις δρχ. (3,1 εκ. €) ενώ το **1996** το νερό «Βίκος» αναγνωρίστηκε σαν Φυσικό Μεταλλικό Νερό και οι πωλήσεις του ανήλθαν στα 1,2 δις δρχ. (3,5 εκ.€).

Το **1997** δόθηκε και η έγκριση της εμφιάλωσης των επιτραπέζιων νερών από την πηγή «Σεπετά». Την ίδια χρονιά, η αυξανόμενη ζήτηση των προϊόντων οδήγησε την εταιρεία να εγκαταστήσει και 2η γραμμή παραγωγής ενώ επέκτεινε και τους αποθηκευτικούς της χώρους. Οι πωλήσεις την χρονιά αυτή ανήλθαν στα 1,5 δις δρχ. (4,27 εκ.€). Η ανοδική πορεία των πωλήσεων της εταιρείας συνεχίστηκε το **1998** φθάνοντας τα 1,88 δις δρχ. (5,5 εκ.€).

Μέσα στο **1999** έγινε αντικατάσταση της φιάλης PVC από την φιάλη PET, με αγορά και εγκατάσταση 2 νέων υπερσύγχρονων μηχανών παραγωγής πλαστικών φιαλών PET. Το συνολικό κόστος αυτού του εκσυγχρονισμού ανήλθε σε 2,7 εκ. €. Τα ίδια κεφάλαια της εταιρείας στο τέλος του **1999** ήταν περίπου 1,3 δις δρχ. (3,8 εκ. €) ενώ οι πωλήσεις ανήλθαν στα 2,2 δις δρχ. (6,4 εκ.€). Μεγάλη ήταν η αύξηση των πωλήσεων τα δύο επόμενα χρόνια, με τις πωλήσεις να φθάνουν τα 2,9 δις (8,5 εκ.€)

Το **2000**, ενώ το **2001** ξεπέρασαν τα 3,9 δις δρχ. (11,4 εκ. €) πραγματοποιώντας αύξηση 34% Το **2002** ολοκληρώθηκε η εγκατάσταση της 3ης γραμμής παραγωγής και η επέκταση των κτιριακών εγκαταστάσεων της εταιρείας με τις πωλήσεις να ανέρχονται στα 12,2 εκ. €. Το **2003** έκλεισε με θεαματική αύξηση των πωλήσεων ξεπερνώντας τα 18,3 εκ. €, ενώ τα ίδια κεφάλαια στο τέλος του έτους ήταν περίπου 5,5 εκ. €.

Το **2004** ολοκληρώθηκε η νέα επένδυση ύψους 1,5 εκ. € για την εγκατάσταση της 4ης πλήρους γραμμής παραγωγής, για την εμφιάλωση και συσκευασία απλού και ανθρακούχου φυσικού μεταλλικού νερού σε γυάλινες φιάλες μιας χρήσης με τις πωλήσεις να ανέρχονται στα 19 εκ. €.

Το **2005** ξεκίνησε η κατασκευή νέου εργοστασίου παραγωγής νερού και αναψυκτικών στο Καλπάκι Ιωαννίνων με τις πωλήσεις την ίδια περίοδο να ανέρχονται στα 26,5 εκ. €.

Το **2006** δίνεται η έγκριση για την εμφιάλωση του Φυσικού Μεταλλικού νερού «ΖΑΓΟΡΟΧΩΡΙΑ» από την πηγή «ΖΑΓΟΡΟΧΩΡΙΑ» στο νέο εργοστάσιο της εταιρείας. Την ίδια χρονιά αναγνωρίζεται και ως φυσικό μεταλλικό νερό. Οι πωλήσεις το **2006** σημειώνουν αύξηση 30% και ανέρχονται στα 35 εκ. €.

Το Φυσικό Μεταλλικό Νερό «Βίκος» με μερίδιο 22% είναι πλέον το 1ο νερό της αγοράς!

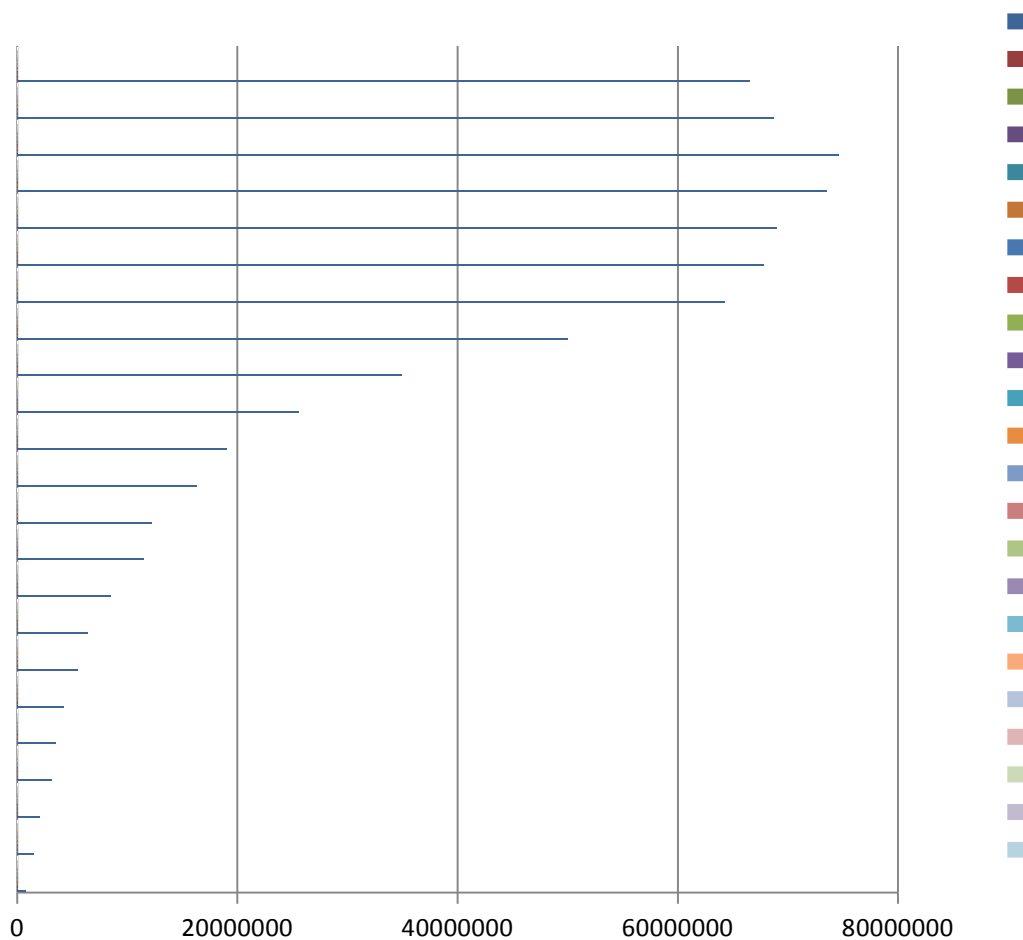
Το **2007** οι συνολικές πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 43% και έφθασαν τα 49,88 εκ.€. Έτσι το Φυσικό Μεταλλικό Νερό «Βίκος» διατήρησε σύμφωνα με τα στοιχεία της εταιρείας Nielsen την 1η θέση.

Το **2008** έκλεισε με πωλήσεις 64.2 εκ. € με αύξηση 28,7%.

Το **2009** οι πωλήσεις έφθασαν τα 67,78 εκ. €.

Το 2010 έκλεισε με πωλήσεις 69,1 εκ. €. Το Φυσικό Μεταλλικό Νερό «Βίκος» παραμένει σύμφωνα με τα στοιχεία της εταιρείας Nielsen στην 1η θέση στην αγορά.

Το 2011 οι πωλήσεις της εταιρείας ανήλθαν στα 73,5 εκ. € σημειώνοντας αύξηση 6,5%



Πινάκας πωλήσεων από το 1996 έως το 2014 (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ)

1.6 ΟΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Το **1990** δίνεται η έγκριση για την εμφιάλωση του νερού από την πηγή «ΒΙΚΟΣ» και αρχίζει η κατασκευή των εγκαταστάσεων. Την τριετία **1990-1992** ολοκληρώνονται οι κτιριακές εγκαταστάσεις (βιομηχανοστάσιο και γραφεία) και γίνεται η εγκατάσταση της 1ης γραμμής παραγωγής φιαλών-εμφιάλωσης-συσκευασίας. Το ύψος της επένδυσης ανέρχεται στο 1,18 εκ. ευρώ. Το **1992** δίνεται η άδεια λειτουργίας του εργοστασίου στην Περιβλεπτο Ιωαννίνων και ξεκινά η εμφιάλωση του νερού «Βίκος».

Την τριετία **1993-1995** γίνεται η εγκατάσταση της δεύτερης γραμμής παραγωγής φιαλών και ολοκληρώνονται οι κτιριακές εγκαταστάσεις αποθηκών ύψους 640 χιλ. ευρώ. Την διετία **1996-1997** ολοκληρώνεται η κατασκευή νέων αποθηκών με ταυτόχρονη αναβάθμιση της πρώτης γραμμής παραγωγής φιαλών-εμφιάλωσης-συσκευασίας ύψους 613 χιλ. ευρώ. Το **1998** γίνεται η εγκατάσταση της 2ης γραμμής παραγωγής φιαλών-εμφιάλωσης-συσκευασίας συνολικού ύψους 1,6 εκ. ευρώ.

Το **1999** γίνεται αντικατάσταση της φιάλης PVC από την φιάλη PET με αγορά και εγκατάσταση 2 νέων υπερσύγχρονων μηχανών παραγωγής πλαστικών φιαλών PET συνολικού ύψους 2,7εκ. ευρώ. Την ίδια χρονιά γίνεται και η πιστοποίηση της εταιρείας κατά HACCP και ISO 9001 για τη διασφάλιση της ποιότητας.

Το **2000** ξεκινά η κατασκευή στη ΒΙΠΕ Ιωαννίνων εργοστασίου κατασκευής πωμάτων και preforms με την εγκατάσταση 2 γραμμών παραγωγής preform συνολικού ύψους 3,2 εκ. ευρώ. Την ίδια χρονιά οι επενδύσεις στο εργοστάσιο στην Περιβλεπτο Ιωαννίνων ανέρχονται στα 1,3 εκ. ευρώ.

Το **2001** γίνεται η εγκατάσταση της 1ης μηχανής παραγωγής πωμάτων και της 3ης μηχανής παραγωγής preform στο εργοστάσιο στη ΒΙΠΕ Ιωαννίνων συνολικού ύψους 3,4 εκ. ευρώ.

Οι επενδύσεις της εταιρείας συνεχίζονται το **2002** με την εγκατάσταση 3ης πλήρους γραμμής παραγωγής και την επέκταση των κτιριακών εγκαταστάσεων ύψους 4,9 εκ. ευρώ καθώς και την εγκατάσταση 4 μηχανών παραγωγής πωμάτων και 1ας ακόμα μηχανής παραγωγής preform ύψους 5,1 εκ. ευρώ με το συνολικό ύψος των επενδύσεων να ανέρχεται στα 10 εκ. ευρώ.

Το **2003** κυκλοφορεί πλαστική φιάλη pet του 1,0 L σε σχήμα γυάλινου μπουκαλιού και γίνεται πιστοποίηση της εταιρείας κατά ISO 14001 για τη διαχείριση του Περιβάλλοντος. Οι επενδύσεις της εταιρείας ανέρχονται στα 2,6 εκ. ευρώ με την εγκατάσταση της 5ης μηχανής παραγωγής preform στο εργοστάσιο της εταιρείας στη ΒΙΠΕ Ιωαννίνων.

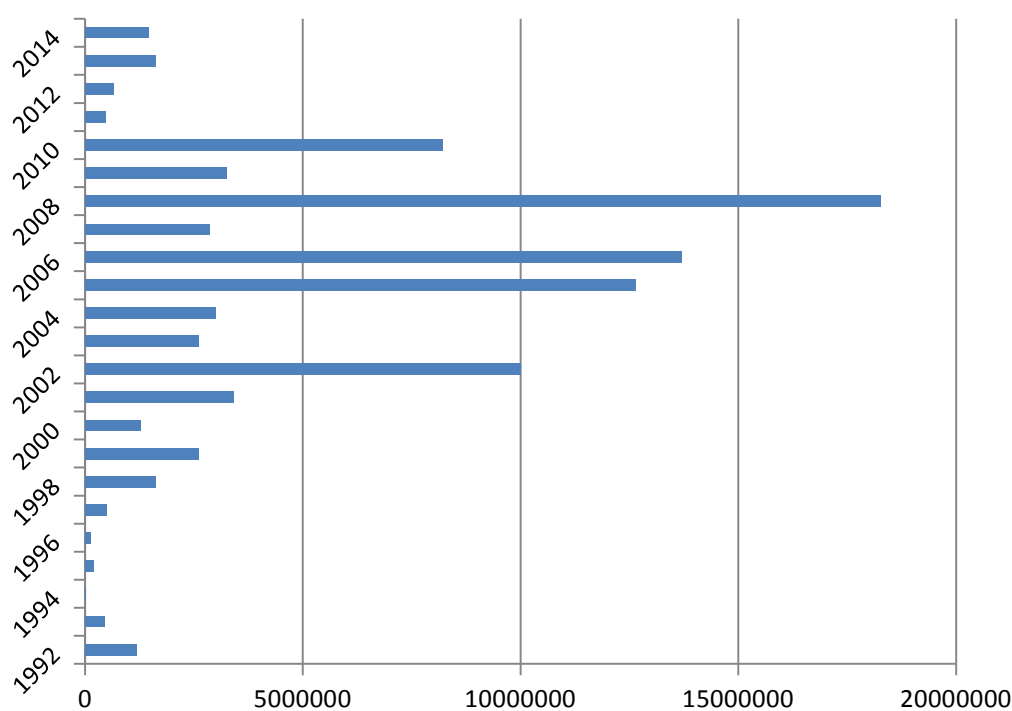
Το **2004** τοποθετείται η 4η πλήρης γραμμή παραγωγής για την εμφιάλωση απλού και ανθρακούχου φυσικού μεταλλικού νερού σε γυάλινες φιάλες μιας χρήσης καθώς επίσης και η 6η μηχανής παραγωγής preform συνολικού ύψους 3 εκ. ευρώ.

Το **2005** ξεκίνησε η νέα μεγάλη επένδυση της εταιρείας συνολικού ύψους 12,7 εκ. € για την κατασκευή του νέου εργοστασίου στο Καλπάκι Ιωαννίνων (κτιριακές εγκαταστάσεις και πλήρης γραμμή παραγωγής νερών και αναψυκτικών), η οποία ολοκληρώθηκε μέσα στο **2006**, με σκοπό να ανταποκριθεί η εταιρεία στη συνεχή αύξηση της ζήτησης των προϊόντων της.

Το **2006** τοποθετούνται 3 νέες μηχανές παραγωγής preform κόστους 2,7 εκ. ευρώ στο εργοστάσιο της εταιρείας στη ΒΙΠΕ Ιωαννίνων και γίνεται η εγκατάσταση της 5ης πλήρους γραμμής παραγωγής (6ης γραμμής συνολικά) ύψους 8,8 εκ. ευρώ.

Την χρονιά αυτή οι συνολικές επενδύσεις της εταιρείας μαζί με την ολοκλήρωση των νέων αποθηκών στο Καλπάκι Ιωαννίνων ανέρχονται στα 13,7 εκ. ευρώ.

Την διετία **2007-2008** γίνεται ο σχεδιασμός των νέων μεγάλων φιαλών 5L και 10L για χρήση σε ψύκτες. Παρασκευάζονται από το υγιεινό υλικό PET, διαμορφώνονται (φουσκώνουν) επί τόπου, είναι μιας χρήσεως, πλήρως συμπιεζόμενες και εύκολα ανακυκλώσιμες. Την ίδια χρονική περίοδο ολοκληρώνεται η εγκατάσταση 6ης πλήρους γραμμής παραγωγής στο εργοστάσιο της Περιβλέπτου (7η γραμμή συνολικά) για την εμφιάλωση του Φυσικού Μεταλλικού Νερού «Βίκος» στις νέες φιάλες PET 5L και 10L συνολικής επένδυσης 2 εκ. ευρώ. Ταυτόχρονα στο εργοστάσιο της εταιρείας στο Καλπάκι Ιωαννίνων γίνεται η εγκατάσταση της 2ης πλήρους γραμμής παραγωγής για εμφιάλωση νερών (8η συνολικά) και στο εργοστάσιο στη ΒΙΠΕ Ιωαννίνων τοποθετείται η 10η μηχανή παραγωγής preforms και 2 ακόμα μηχανές παραγωγής πωμάτων. Το συνολικό ύψος των επενδύσεων της εταιρείας τη διετία αυτή ανέρχεται στα 21 εκ. ευρώ. Την διετία **2009-2010** γίνεται η εγκατάσταση της 7ης πλήρους γραμμής παραγωγής στο εργοστάσιο της Περιβλέπτου (9ης συνολικά γραμμής παραγωγής) καθώς και η τοποθέτηση της 11ης μηχανής παραγωγής preforms και μιας ακόμα μηχανής παραγωγής πωμάτων στο εργοστάσιο στη ΒΙΠΕ Ιωαννίνων. Το συνολικό ύψος των επενδύσεων την διετία αυτή ανέρχεται στα 11 εκ. ευρώ.



Πινάκας Επενδύσεων από το 1996 έως το 2014 (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ)

1.7 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΛΛΑΔΑΣ – ΑΥΣΤΡΑΛΙΑΣ

Σε διμερές επίπεδο, η Ελλάδα παρουσιάζει θετικό πρόσημο στο εμπορικό ισοζύγιο με την Αυστραλία (Εξαγωγές: 100εκ. ευρώ/Εισαγωγές:25εκ.ευρώ), ενώ οι δυνατότητες διεύρυνσης της εξαγωγικής μας βάσης, καλύπτοντας εκτός των συσκευασμένων αγροτικών προϊόντων και ευρύτερο φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών με έμφαση στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας είναι πολλές. Οι Ελληνικές επενδύσεις στην Ωκεανία ανέρχονται σε 50εκ.ευρώ και οι προοπτικές είναι θετικές λόγω του ευνοϊκού επενδυτικού κλίματος και της διαφάνειας στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Αποσκοπούμε στην επικαιροποίηση του διμερούς συμβατικού πλαισίου, με έμφαση στην προώθηση της Συμφωνίας Αποφυγής Διπλής Φορολογίας και της Συμφωνίας Επιστημονικής και Τεχνολογικής Συνεργασίας.

Διμερές εμπορικό ισοζύγιο (Ελλάδα – Αυστραλία)

ΔΙΜΕΡΕΙΣ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΡΟΕΣ					
	2008	2009	2010	2011	2012
Εξαγωγές (X)	75.56	68.96	91.11	101.90	120.76
Εισαγωγές (M)	38.94	40.49	22.75	25.73	11.96
Όγκος Εμπορίου (X+M)	114.50	109.45	116.84	127.63	132.72
Εμπ.Ισοζύγιο (X-M)	+36.62	+28.47	+68.36	+76.17	+108.80
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ					
Ποσά: εκ. Ευρώ					

Το εμπορικό ισοζύγιο Ελλάδος-Αυστραλίας διαμορφώθηκε ως εξής κατά το 2012: Οι εξαγωγές ανήλθαν στα 120.76 εκ. ευρώ (αυξημένες κατά 20% σε σχέση με το 2011) ενώ οι εισαγωγές περιορίστηκαν στα 11.96 εκ. ευρώ (μειωμένες κατά 53% σε σχέση με εκείνες του 2011, αποδιδόμενες στη μείωση της εγχώριας ζήτησης) αποκαλύπτοντας ένα λόγο εξαγωγών/εισαγωγών που προσέγγισε το 10:1. Ο όγκος του διμερούς μας εμπορίου για το 2012, ανήλθε στα 132.72 εκ. ευρώ (οριακά αυξημένος κατά 4%), αφήνοντας πολλαπλά περιθώρια βελτίωσης. Από πλευράς διαχρονικής μεταβολής του διμερούς όγκου εμπορίου, για τις Ελληνικές εξαγωγές στην Αυστραλία σταθερά αυξητική τάση παρατηρήθηκε για τα προϊόντα διατροφής, τα φαρμακευτικά προϊόντα (έχουν οκταπλασιαστεί οι εξαγωγές στην τελευταία πενταετία προσεγγίζοντας τα Α\$25εκ.), τα είδη τέχνης (έχουν εικοσαπλασιαστεί οι εξαγωγές μας στην τελευταία 5ετία προσεγγίζοντας τα Α\$4.8 εκ.) και τα αλκοολούχα ποτά, ενώ αίσθηση έχει προκαλέσει η έντονα καθοδική τάση τόσο στα προϊόντα αλουμινίου (όπου από Α\$47εκ. το 2008 η Αυστραλία εισήγε από την Ελλάδα μόλις Α\$15εκ. το 2012) όσο και στα είδη ρουχισμού (μείωση κατά 30% στην τελευταία

5ετία, προσεγγίζοντας το Α\$1.8εκ.). Όσον αφορά στις Ελληνικές εισαγωγές από Αυστραλία, σημαντική άνοδο έχουν επιδείξει οι στατιστικοί κωδικοί μεταλλευμάτων ενώ σημαντική πτώση παρουσίασε ο κωδικός φαρμακευτικών παρασκευασμάτων (υποπενταπλασιασμός μέσα στην 5ετία από Α\$16εκ. σε Α\$3εκ.), ο μηδενισμός για τον κωδικό άμυλα, ινουλίνη, γλουτένη σίτου (από Α\$8.5εκ. το 2008 σε Α\$0 το 2012) καθώς και η γενική πτωτική πορεία για συγκεκριμένα είδη διατροφής (τυροκομικά, θαλασσινά, οστρακοειδή).

Τουριστική κίνηση από Ωκεάνια προς Ελλάδα

Σημαντική είναι η προσέλευση Αυστραλών παραθεριστών στην Ελλάδα, αρκετά υψηλού καταναλωτικού εισοδήματος. Σε στατιστικούς όρους, η ροή τουριστών από την Ωκεανία στην Ελλάδα είναι:

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣ ΕΛΛΑΔΑ			
ΕΤΗ	ΑΠΟ ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	ΑΠΟ ΥΠΛ.ΩΚΕΑΝΙΑΣ	ΑΠΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ
2007	125.636	17.825	16.165.265
2008	136.086	23.836	15.938.806
2009	133.869	27.643	14.914.534
2010	108.088	18.085	15.007.490
2011	115.902	19.077	16.427.247
2011 (Ιαν-Σεπ)	92.423	18.006	14.229.854
2012 (Ιαν-Σεπ)	100.627	13.532	13.482.989
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ			

1.8 SWOT ANALYSIS

Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα **Ισχυρά** (Strengths) και **Αδύναμα** σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις **Ευκαιρίες** (Opportunities) και **Απειλές** (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείτε προκειμένου να αξιολογηθεί η κατάσταση που βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα με σκοπό να παρθούν αποφάσεις και να διαμορφωθεί η μελλοντική στρατηγική.

Η ανάλυση SWOT, με λίγα λόγια, είναι μια γενική τεχνική σχεδιασμού και οργάνωσης ενός συνεκτικού πλαισίου λήψης αποφάσεων που μπορεί να αφορά τόσο μια επιχείρηση όσο και ένα θεσμό, μια γεωγραφική περιοχή κτλ. Στις περιπτώσεις εφαρμογής της ανάλυσης στον επιχειρηματικό στρατηγικό σχεδιασμό, βασικό στόχος είναι η ολοκληρωμένη διερεύνηση των εξωτερικών ευκαιριών και των απειλών που πιθανώς να οφείλονται στις συνθήκες της αγοράς και του ανταγωνισμού, στο είδος και την κατεύθυνση των κρατικών πολιτικών. Η διάκριση λοιπόν εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι λοιπόν, κρίσιμη.

Η Ανάλυση SWOT χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τα **Δυνατά** (Strengths) και **Αδύναμα** (Weaknesses) σημεία, και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι **Ευκαιρίες** (Opportunities) και οι **απειλές** (Threats).

Οι δύο πρώτες παράμετροι (**Δυνατά** και **Αδύνατα** Σημεία) καθορίζονται από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και αναφέρονται αποκλειστικά στον προσδιορισμό των πλεονεκτημάτων ή μειονεκτημάτων που πηγάζουν από την υφιστάμενη δομή, οργάνωση και εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης καθώς και από τα ίδια τα προϊόντα της. Αντίθετα, οι δύο τελευταίες παράμετροι (**Ευκαιρίες** και **Απειλές**) αναφέρονται στην αξιολόγηση παραγόντων που συναπαρτίζουν το εξωτερικό περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Απώτεροι στόχοι της ανάλυσης για την υπό μελέτη εταιρεία είναι:

- Η μείωση της αβεβαιότητας.
- Ο εντοπισμός κυρίαρχων και κρίσιμων χαρακτηριστικών.
- Η τεκμηριωμένη υποστήριξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής σύνδεσης του αναπτυξιακού σχεδιασμού με το ενδογενές δυναμικό της περιοχής εφαρμογής, όπως και με το εξωτερικό περιβάλλον.

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΒΙΚΟΣ Α.Ε

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ– ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> 1) Ισχυρό brand name 2) Πολιτική ποιότητας 3) Καινοτόμος επιχείρηση 4) Πρωτοποριακός σχεδιασμός της φιάλης και της ετικέτας 5) Μακροχρόνιες και ισχυρές σχέσεις με συνεργάτες 6) Εξαγωγική δραστηριότητα 7) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού 8) Ισχυρό δίκτυο διανομής 9) IQ BRANDS ιδιόκτητη εταιρεία logistics 10) Ισχυρή εταιρική κοινωνική ευθύνη 11) Αποκλειστική πρόσβαση σε πρώτες ύλες 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Υψηλό λειτουργικό κόστος 2) Υψηλό κόστος παραγωγής 3) Ανεπαρκής γνώση της νέας αγοράς 4) Έλλειψη εμπειρίας προσωπικού στη νέα δραστηριότητα
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> 1) Στροφή καταναλωτών προς υγιεινό τρόπο ζωής του πετρελαίου αύξηση τιμής 2) Υιοθέτηση έντονου ρυθμού ζωής 3) Αύξηση τουριστικού κύματος 4) Χρήση social media 5) On-line πωλήσεις 6) Ανεπάρκεια δικτύου ύδρευσης 7) Κακή Ποιότητα νερού 8) Προσέλκυση νέων πελατών 9) Εμφάνιση νέων αγορών 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Συνεχής αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών 2) Κυβερνητικές πολιτικές που αποθαρρύνουν τις εξαγωγές 3) Αύξηση φορολογίας 4) Πόλεμος τιμών 5) Ισχυρός διεθνής ανταγωνισμός

10) Νέα κανάλια διανομής	
--------------------------	--

1.9 ΜΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ο μόνιμος στόχος της στρατηγικής προϊόντος είναι η ανεύρεση του άριστου μίγματος προϊόντος. Επειδή το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση (και ειδικά για επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για εξαγωγική δραστηριότητα) είναι δυναμικό, η στρατηγική προϊόντος πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα. Αυτό σημαίνει ότι το άριστο μίγμα προϊόντος δεν είναι στατικό. Το επιτυχές προϊόν σήμερα μπορεί να είναι τελείως άχρηστο αύριο. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, η αύξηση πωλήσεων και κερδών αποτελούν την κύρια επιδίωξή τους. Με βάση αυτό το στρατηγικό στόχο, η στρατηγική προϊόντος που συμβάλλει αποφασιστικά στην επίτευξή του μπορεί να είναι μία ή και περισσότερες από τις εξής τέσσερις:

- Διείσδυση Αγοράς

- Ανάπτυξη Αγοράς
- Ανάπτυξη Προϊόντος
- Διαφοροποίηση Προϊόντος

Μήτρα Στρατηγικής Ανάπτυξης Προϊόντος

Η μήτρα είναι ένα εργαλείο μάρκετινγκ και απεικονίζει εναλλακτικές στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντος, εστιάζοντας στο αν το προϊόν είναι υφιστάμενο ή νέο, καθώς και στο αν η αγορά είναι υφιστάμενη ή νέα. Με βάση τη μήτρα και σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα, δημιουργούνται τέσσερις πιθανές στρατηγικές:

Αγορά / Προϊόν	Υφιστάμενο Προϊόν	Νέο Προϊόν
Υφιστάμενη αγορά	Διείσδυση αγοράς	Ανάπτυξη Προϊόντος
Νέα αγορά	Ανάπτυξη αγοράς	Διαφοροποίηση Προϊόντος

- Διείσδυση αγοράς (Market Penetration) είναι μια στρατηγική προϊόντος με την οποία επιδιώκεται η αύξηση των πωλήσεων των ήδη παραγόμενων προϊόντων στην παρούσα αγορά-στόχο. Δηλαδή έχουμε το ίδιο ακριβώς προϊόν και τις ίδιες αγορές
- Ανάπτυξη αγοράς (Market Development) έχουμε όταν χωρίς να γίνει καμία αλλαγή στο προϊόν, η επιχείρηση προσπαθεί να αυξήσει τις πωλήσεις διά της κατάκτησης νέας αγοράς-στόχου. Δηλαδή έχουμε το ίδιο ακριβώς προϊόν σε νέες αγορές.
- Ανάπτυξη προϊόντος έχουμε όταν η επιχείρηση προσπαθεί να αυξήσει τις πωλήσεις στην παρούσα αγορά-στόχο, παρέχοντας νέα ή βελτιωμένα προϊόντα. Δηλαδή έχουμε νέα βελτιωμένα προϊόντα σε ιδέες αγορές.
- Με τη Διαφοροποίηση προϊόντος, η επιχείρηση προσπαθεί να αυξήσει τις πωλήσεις της παράγοντας νέο προϊόν για νέα αγορά. Δηλαδή έχουμε νέο προϊόν σε νέες αγορές.

Οι κύριες στρατηγικές που αφορούν την εξαγωγική δραστηριότητα είναι οι στρατηγικές που αφορούν την ανάπτυξη νέας αγοράς.

Στην Ανάπτυξη Αγοράς, η επιχείρηση αποφασίζει να εισέλθει στη νέα αγορά με ένα τυποποιημένο προϊόν. Ωστόσο, δεν αποκλείονται επεμβάσεις στα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ (τιμολόγηση, κανάλια διανομής, μίγμα προβολής) που μπορούν να καταστήσουν το προϊόν ανταγωνιστικό στη νέα αγορά.

Η πολιτική της τυποποίησης έχει τα εξής πλεονεκτήματα για την επιχείρηση-παραγωγό:

- Γρηγορότερη αποπληρωμή της επένδυσης που πραγματοποιήθηκε για την παραγωγή του προϊόντος
- Οικονομίες στην παραγωγική διαδικασία
- Οικονομίες στην έρευνα και ανάπτυξη (R&D)
- Οικονομίες στην επικοινωνιακή πολιτική
- Οικονομίες στη φόρτωση και τη μεταφορά του εμπορεύματος
- Οικοδόμηση ενιαίας εικόνας για το προϊόν στην αντίληψη της διεθνούς αγοραστικής βάσης

Η πολιτική της τυποποίησης έχει τα ακόλουθα μειονεκτήματα για την επιχείρηση-παραγωγό:

- Έμφαση στο τι μπορεί να παραχθεί από την επιχείρηση και όχι στο τι ζητάει η διεθνής αγορά
- Χαμηλότερο ύψος πωλήσεων, μεριδίου αγοράς και κερδοφορίας, λόγω αδυναμίας ικανοποίησης εξειδικευμένων αναγκών ορισμένων τμημάτων της διεθνούς αγοράς
- Ευκολότερη αντιγραφή του προϊόντος από τον ανταγωνισμό
- Αδυναμία αξιοποίησης των γνώσεων που διαθέτουν οι διοικητές ενός προϊόντος της επιχείρησης στις χώρες αγορές-στόχους, καθώς, λόγω της πολιτικής τυποποίησης, έχουν περισσότερο διακοσμητικό και λιγότερο ουσιαστικό

Στη Διαφοροποίηση Προϊόντος, στο εξαγωγικό μάρκετινγκ αναφερόμαστε συνήθως στην προσαρμογή του προϊόντος στην αγορά στόχο, έτσι ώστε να υπάρχει νέα αγορά και βελτιωμένο προϊόν. Τα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση-παραγωγό που

επιλέγει να προσαρμόσει το προϊόν της στις ιδιαιτερότητες των διεθνών αγορών-στόχων είναι τα ακόλουθα:

- Δυνατότητα επικερδούς εκμετάλλευσης της επιλογής της επιχείρησης να στοχεύσει σε μικρά τμήματα μιας χώρας αγοράς-στόχου (Αυστραλίας)
- Πληρέστερη ικανοποίηση των εξειδικευμένων αναγκών ορισμένων τμημάτων μιας διεθνούς αγοράς
- Οικοδόμηση, στην αντίληψη του διεθνούς αγοραστή, εικόνας ότι η επιχείρηση: α) λαμβάνει υπόψη τις επιθυμίες του, β) αναγνωρίζει ότι αυτές μπορεί να διαφέρουν από τις αντίστοιχες των αγοραστών μιας άλλης αγοράς- στόχου, και γ) σέβεται τις ιδιαιτερότητες του πολιτικού, νομικού, τεχνολογικού και (κυρίως του) πολιτισμικού περιβάλλοντος της χώρας του
- Αποθάρρυνση προθέσεων αντιγραφής του προϊόντος της επιχείρησης-παραγωγού από τον ανταγωνισμό

Τα αντίστοιχα μειονεκτήματα είναι τα ακόλουθα:

- Υψηλό κόστος παραγωγής και διαμάχη μεταξύ στελεχών των λειτουργιών Μάρκετινγκ και παραγωγής
- Υψηλό κόστος R&D, καθώς πρέπει επί μονίμου βάσεως να καταγράφονται οι αλλαγές στις επιθυμίες των κατά τόπους αγοραστών και να μεταφράζονται σε τροποποιήσεις στο υπάρχον προϊόν ή σε κατάργησή του, με ταυτόχρονη ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος
- Υψηλό κόστος επικοινωνιακής πολιτικής (λόγω ανάγκης τροποποίησης του μηνύματος από χώρα-αγορά σε χώρα- αγορά)
- Αδυναμία εκτέλεσης των διαδικασιών φόρτωσης και μεταφοράς του προϊόντος με προκαθορισμένο τρόπο, καθώς πιθανώς να απαιτούνται τροποποιήσεις στα υλικά συσκευασίας, στον τρόπο συσκευασίας
- Αδυναμία οικοδόμησης ενιαίας εικόνας για το προϊόν στο διεθνές περιβάλλον

1.10 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΟΡΦΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΤΗ ΝΕΑ ΑΓΟΡΑ (ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ)

Έμμεσες εξαγωγές

Στην περίπτωση μας σαν μια νέα εξαγωγική προσπάθεια σε μια αγορά άγνωστη προς εμάς, η χρήση ενδιάμεσου μπορεί να είναι ο καλύτερος τρόπος για να καταφέρουμε την είσοδο στη νέα αγορά. Η επιλογή του κατάλληλου ενδιάμεσου είναι μια απαιτητική διεργασία που οφείλει να απασχολήσει ιδιαίτερα την επιχείρηση πριν αποφασίσει για τον επικρατέστερο μεσάζοντα. Μπορούμε να διακρίνουμε τα παρακάτω είδη ενδιάμεσων:

Ο αντιπρόσωπος εξασφαλίζει την είσοδο σε αντάλλαγμα συνήθως μιας προμήθειας από τις πωλήσεις ή τα κέρδη. Συνήθως δρα σε ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό τόπο και προωθεί ίδιες ή παρεμφερείς γραμμές προϊόντων και υπηρεσιών. Η συμφωνία με ένα αντιπρόσωπο δίνει άμεσο συνήθως αποτέλεσμα όσον αφορά την παρουσία της επιχείρησης στην αγορά. Κοστίζει πολύ λιγότερο από την άμεση εξαγωγή, ενώ δίνει τον έλεγχο του προϊόντος και της τιμολόγησης στην επιχείρηση.

Οι ξένοι διανομείς, σε αντίθεση με τους αντιπροσώπους που απλά προωθούν τα προϊόντα, αγοράζουν οι ίδιοι το προϊόν και το μεταπωλούν στην αγορά. Συνήθως καθορίζουν οι ίδιοι τις τιμές των προϊόντων καθώς και τη χρηματοδότηση και τις υπηρεσίες μετά την πώληση.

Οι Εταιρίες Διαχείρισης Εξαγωγών μπορούν να ασχοληθούν με όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη λύση που περιλαμβάνει την έρευνα αγοράς, τη διανομή, την προώθηση του προϊόντος και την παροχή αντιπροσώπων. Εξυπηρετούν επιχειρήσεις που λόγω μικρού μεγέθους αδυνατούν να χρηματοδοτήσουν την οργάνωση που απαιτείται για να αποκτήσουν πρόσβαση σε αγορές του εξωτερικού. Ωστόσο, λόγω της πληθώρας των πελατών της, συνήθως δεν μπορεί να παρέχει εξατομικευμένες υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιείται συνήθως από εξαγωγείς για τα πρώτα τους βήματα μόνο, μέχρι να καθιερωθούν στη νέα αγορά.

Αναμενόμενα αποτελέσματα

Μέσα από την υλοποίηση των ενεργειών που περιλαμβάνονται στο παρόν επενδυτικό σχέδιο, η διοίκηση της εταιρίας επιδιώκει να έχει θετικά αποτελέσματα στην στρατηγική ανάπτυξης της εταιρίας, την κερδοφορία της και την βιωσιμότητα της. Συγκεκριμένα τα αναμενόμενα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα είναι τα εξής:

- Λειτουργική προσαρμογή στις συνθήκες οικονομικής κρίσης.
- Δημιουργία οικονομίων κλίμακας
- Ανάπτυξη συγκριτικών πλεονεκτημάτων σε περίοδο που οι ανταγωνιστές τα χάνουν.
- Έμφαση στον πελάτη και στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων.

- Είσοδος σε νέες αγορές.
- Τη συνεργασία με νέες εταιρίες για την αντιπροσώπευση
- Διαφοροποίηση και προσθήκη νέων προϊόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΛΑΔΟΥ ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΩΝ ΝΕΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΩΝ ΝΕΡΩΝ

Ο όρος εμφιαλωμένο νερό αφορά το νερό το οποίο προσφέρεται αεροστεγώς συσκευασμένο σε γυάλινη ή πλαστική συσκευασία και προορίζεται για ανθρώπινη κατανάλωση. Το εμφιαλωμένο νερό διακρίνεται σε τρεις βασικές κατηγορίες , φυσικό μμεταλλικό νερό, επιτραπέζιο νερό και ανθρακούχο νερό.

- Φυσικό μμεταλλικό νερό

Ως φυσικό μμεταλλικό νερό ορίζεται το νερό του οποίου η σύσταση (δηλαδή τα φυσικοχημικά χαρακτηριστικά) παραμένει σταθερή στο πλαίσιο φυσικών διακυμάνσεων, είναι μικροβιολογικά κατάλληλο (όρια 2,5 φορές αυστηρότερα από τα συνήθη εμφιαλωμένου), έχει υπόγεια προέλευση και υπόκειται σε εκμετάλλευση από μία ή περισσότερες φυσικές εξόδους πηγής ή τεχνητές εξόδους γεώτρησης. Το φυσικό μμεταλλικό νερό δεν υπόκειται σε καμία επεξεργασία ή διαδικασία απολύμανσης και εμφιαλώνεται επί τόπου στην πηγή ή στην γεώτρηση. Επιπλέον είναι πλούσιο σε μεταλλικά στοιχεία και ιχνοστοιχεία τα οποία είναι ωφέλημα για τον ανθρώπινο οργανισμό όπως το ασβέστιο, το μαγνήσιο , το κάλιο και το νάτριο.

-Επιτραπέζιο νερό

Ως επιτραπέζιο νερό αναφέρεται το κοινό πόσιμο νερό είτε υπόγειας είτε επίγειας προέλευσης, το οποίο πριν διατεθεί στην κατανάλωση υφίσταται σειρά φυσικοχημικών επεξεργασιών (π.χ. οζόνωση) προκειμένου να απαλλαγθεί από μικρόβια ή στοιχεία ακατάλληλα για την υγεία του ανθρώπινου οργανισμού και εμφιαλώνεται. Δεν είναι απαραίτητα εμπλουτισμένο με μεταλλικά στοιχεία.

-Ανθρακούχο νερό

Το ανθρακούχο νερό περιέχει διοξείδιο του άνθρακα είτε φυσικής είτε τεχνηκής προέλευσης. Το ανθρακούχο νερό μπορεί επίσης να είναι μεταλλικό ή επιτραπέζιο.

2.2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος των εμφιαλωμένων νερών έναν από τους πλέον αναπτυσσόμενους κλάδους της βιομηχανίας τροφίμων-ποτών. Στο κλάδο των εμφιαλωμένων νερών δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων και ολιγάριθμες μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες είτε ασχολούνται αποκλειστικά με την εμφιάλωση νερού, είτε δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο τροφίμων και ποτών. Οι τελευταίες αξιοποιούν τα ήδη εγκατεστημένα και οργανωμένα δίκτυα πωλήσεων και διανομής προϊόντων τους (χυμοί, αναψυκτικά τρόφιμα κ.α.), επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας, ενώ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις απευθύνονται συνήθως στη τοπική αγορά. Επίσης ορισμένες επιχειρήσεις κυρίως μεγάλου μεγέθους εμφιαλώνουν νερό και για λογαριασμό τρίτων εταιρειών που δραστηριοποιούνται επίσης στον ευρύτερο κλάδο τροφίμων και ποτών. Υψηλές επενδύσεις πραγματοποιούνται από ορισμένες επιχειρήσεις του κλάδου για τον εκσυγχρονισμό των εμφιαλωτηρίων τους και την καθετοποίηση της παραγωγής, καθώς και την ανάπτυξη ίδιας παραγωγής πλαστικών φιαλών-πωμάτων που χρησιμοποιούν για την εμφιάλωση του νερού, ώστε να ελαχιστοποιήσουν το κόστος. Επίσης δίνεται μεγάλη σημασία στις επενδύσεις που αφορούν την πιστοποίηση της ποιότητας του νερού που εμφιαλώνεται καθώς αυτό αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ιδιαίτερα σε ότι αφορά την εξωτερική αγορά

Σημαντικές αλλαγές έχουν συντελεστεί με την πάροδο των χρόνων σε ότι αφορά τις συσκευασίες των εμφιαλωμένων νερών. Συγκεκριμένα πραγματοποιήθηκε αντικατάσταση των συσκευασιών pnc από τις πιο ασφαλείς συσκευασίες τύπου pet, ενώ διευρύνεται η χρήση γυάλινων φιαλών του 1lt κυρίως σε χώρους μαζικής εστίασης. Στην κατηγορία εμφιαλωμένου νερού κυριαρχούν που εταιρείες Χήτος(Ζαγορί), Τρία Εψιλον (Αύρα) Nestle(Κορπή), Pepsico – Ηβη (Ηβη Λουτρακίου) Ηπειρωτική Βιομηχανία Εμφιαλώσεων(Βίκος) και Αθηναική Ζυθοποιία (Ιόλη). Επιπρόσθετα δραστηριοποιούνται πολλές μικρότερες εταιρείες, κυρίως στις τοπικές αγορές, και δη μόνο κατά την περίοδο αιχμής της ζήτησης του προϊόντος.

Σημειώνεται ότι περίπου το 98% των εμφιαλωμένων νερών που κυκλοφορούν στην εγχώρια αγορά παράγονται στην Ελλάδα δηλαδή μόλις το 2% είναι εισαγόμενα.

2.3 ΛΟΓΟΙ ΖΗΤΗΣΗΣ ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΟΥ ΝΕΡΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Ελλάδα, παρά την καλή σε γενικές γραμμές ποιότητα νερού του δικτύου, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως υπάρχει μια σταθερή αύξηση στην κατανάλωση εμφιαλωμένων νερών. Οι λόγοι της αύξησης αυτής, αναλύονται στη συνέχεια:

- Ακαταλληλότητα και ανεπάρκεια ποσίου ασφαλούς νερού

Ο υπερπληθυσμός, η αστικοποίηση, η ανάπτυξη της βιομηχανίας και της γεωργίας εντείνουν τη ζήτηση για πόσιμο νερό, ενώ συγχρόνως οι δράσεις τους προκαλούν αρνητικές επιπτώσεις σε σημαντικές πηγές, όπως τους υπόγειους υδροφορείς. Σε αγροτικές περιοχές, έχει παρατηρηθεί η ρύπανση των υπόγειων υδροφορέων από νιτρικά και άλλες ουσίες (π.χ. εξασθενές χρώμιο στην περιοχή του Ασωπού), που καθιστούν τα νερά ακατάλληλα ακόμα και για άρδευση. Πολλές περιοχές, όπως η Κορινθία, δεν έχουν εύκολη πρόσβαση σε ασφαλές πόσιμο νερό .

Σε άλλες περιοχές, το νερό του δικτύου μπορεί να είναι κατάλληλο κοντά στην πηγή του, αλλά λόγω της κακής ποιότητας του δικτύου να καταλήγει στον καταναλωτή με αλλοιωμένη σύσταση. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται κυρίως σε πόλεις με παλαιό δίκτυο υδροδότησης.

Σημαντικός παράγοντας είναι επίσης το προβληματικό υδροδοτικό δίκτυο όσον αφορά στη διατιθέμενη ποσότητα του νερού. Σε περιοχές όπως η νησιωτική Ελλάδα, το νερό δικτύου δεν αρκεί για να καλυφθούν οι ανάγκες των κατοίκων, κατάσταση η οποία επιδεινώνεται κατά τους θερινούς μήνες όπου και οι ανάγκες σε νερό αυξάνουν λόγω της τουριστικής κίνησης. Επομένως, η κατανάλωση του εμφιαλωμένου νερού σε κάποιες περιπτώσεις είναι επιβεβλημένη για την κάλυψη των αναγκών του πληθυσμού.

- Αλλαγή του τρόπου ζωής

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια «στροφή» του ελληνικού κοινού προς έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής και διατροφής, υιοθετώντας το «δυτικό» μοντέλο. Τα προϊόντα που ευνοούνται είναι τα εμφιαλωμένα νερά, οι χυμοί, τα αναψυκτικά light και τα ισοτονικά ποτά, καθώς προωθούν ένα πρότυπο υγιεινής διαιτητικής συμπεριφοράς και έντονης αθλητικής δραστηριότητας. Το πρότυπο αυτό προβάλλεται διαρκώς από όλα τα μέσα και επηρεάζει θετικά την κατανάλωση εμφιαλωμένων νερών.

Μέσος όρος κατανάλωσης νοικοκυριών σε εμφιαλωμένα νερά και αναψυκτικά τα έτη 2011,2012,2013 και 2014 σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή

(Πίνακας 2011)

(Πίνακας 2012)

(Πίνακας 2013)

(Πίνακας 2014)

- Προσωπικοί λόγοι

Το νερό του δικτύου μπορεί να θεωρείται κατάλληλο από την ελληνική νομοθεσία, όμως κάποια χαρακτηριστικά του απωθούν μια ομάδα καταναλωτών. Η αυξημένη σκληρότητα του νερού του δικτύου ύδρευσης ή γεύση του λόγω της προσθήκης χλωρίου κατά την απολύμανση αποτελούν δύο από τις κυριότερες αιτίες προτίμησης των εμφιαλωμένων. Παράδειγμα αποτελεί η νήσος Λέσβος, όπου το νερό της χαρακτηρίζεται από τη σκληρότητά του και ωθεί κυρίως τους τουρίστες στην κατανάλωση εμφιαλωμένου νερού.

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει θετικά τη ζήτηση των εμφιαλωμένων νερών, είναι η τάση που έχει δημιουργηθεί για αύξηση των γευμάτων εκτός σπιτιού σε χώρους μαζικής εστίασης, λόγω των αυξημένων επαγγελματικών υποχρεώσεων και της έλλειψης ελεύθερου χρόνου. Το φαινόμενο αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης εμφιαλωμένου νερού, ιδιαίτερα σε γυάλινη φιάλη του 1 λίτρου, η οποία προσφέρεται συχνά στους χώρους αυτούς. Μικρό ποσοστό καταναλωτών εμφιαλωμένων νερών αποτελούν οι ασθενείς, π.χ. καρδιοπαθείς, και τα παιδιά, που εξαιτίας της κατάστασης της υγείας του επιβάλλεται να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί.

- Εποχικότητα - Τουρισμός

Η ζήτηση των εμφιαλωμένων νερών χαρακτηρίζεται από εποχικότητα. Ο μεγαλύτερος όγκος των ετήσιων πωλήσεων πραγματοποιείται μεταξύ των μηνών Απριλίου και Οκτωβρίου. Η αύξηση της τουριστικής κίνησης και οι ιδιαίτερα υψηλές θερμοκρασίες που επικρατούν κατά τη διάρκεια των προαναφερθέντων μηνών οδηγούν σε αύξηση της ζήτησης για εμφιαλωμένα νερά. Οι συνθήκες που επικρατούν στον τουρισμό επηρεάζουν τη ζήτηση στον κλάδο, καθώς αυξάνεται ο αριθμός των καταναλωτών που προμηθεύονται τα συγκεκριμένα προϊόντα. Φαινόμενα λειψυδρίας που έχουν πλήξει τη χώρα ιδιαίτερα κατά τη δεκαετία του '90 έχουν συμβάλλει επίσης στην ανάπτυξη του κλάδου των εμφιαλωμένων νερών.

Πίνακας αφίξεων τουριστών τα έτη 2014 και 2015 *πηγή Ελληνική Στατιστική Αρχή

2.4 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΠΟΥ ΔΙΕΠΕΙ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΩΝ ΝΕΡΩΝ

Το εμφιαλωμένο νερό αποτελεί κατηγορία πόσιμου νερού, άρα υπόκειται σε νομικά πλαίσια, θεσπισμένα τόσο από την Ευρωπαϊκή Ένωση, όσο και από το Ελληνικό Κράτος. Το νομικά αυτά πλαίσια αναφέρονται στον τρόπο διαχείρισης και κυκλοφορίας του εμφιαλωμένου νερού στο εμπόριο, σε θέματα ποιότητας, ορίων συγκεντρώσεων διαφόρων στοιχείων, αλλά και σε απαιτήσεις αναγραφής αρκετών στοιχείων στην ετικέτα κάθε προϊόντος, προς όφελος του καταναλωτή.

-Ευρωπαϊκή Νομοθεσία

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 άρχισε να εκδίδει οδηγίες για την ποιότητα του πόσιμου νερού στα Κράτη-μέλη. Μέχρι και το 1980, όποτε και εκδόθηκε η Οδηγία 80/778/EEC, αρκετά Κράτη-μέλη δεν είχαν θεσπίσει εσωτερικά όρια συγκεντρώσεων στο πόσιμο νερό, ενώ άλλα ακολουθούσαν τα θεσπισμένα όρια από την Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας (W.H.O). Με την παραπάνω Οδηγία, τα Κράτη-μέλη μπορούν να υιοθετήσουν δικούς τους κανονισμούς, αρκεί αυτοί να είναι εξίσου αυστηροί με αυτούς που ορίζει η Οδηγία. Στη συνέχεια, εκδόθηκε η Οδηγία 98/83/EE, το 1998, η οποία θέτει όρια και κριτήρια για όλα τα νερά που σχετίζονται με την ανθρώπινη κατανάλωση, ανεξαρτήτως προέλευσης και αν έχουν δεχτεί επεξεργασία ή όχι. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει νερά προς πώληση, νερά που χρησιμοποιούνται στη βιομηχανία τροφίμων και εξαιρεί τα θεραπευτικά και τα μεταλλικά νερά.

Όσον αφορά στο νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τα εμφιαλωμένα νερά, η Ευρωπαϊκή Ένωση εξέδωσε την Οδηγία 80/777/ΕΟΚ της 15ης Ιουλίου 1980 περί προσεγγίσεως των νομοθεσιών των Κρατών-Μελών σχετικά με την εκμετάλλευση και τη θέση στο εμπόριο των φυσικών μεταλλικών νερών, η οποία τροποποιήθηκε από την Οδηγία 96/70/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 28ης Οκτωβρίου 1996. Το 2003, εκδόθηκε η Οδηγία 2003/40/ΕΚ της 16ης Μαΐου καθορίζοντας τον κατάλογο των οριακών τιμών συγκεντρώσεων και των ενδείξεων για την επισήμανση των συστατικών των φυσικών μεταλλικών νερών, καθώς και των όρων χρήσης του εμπλουτισμένου με όζον αέρα στην κατεργασία ορισμένων φυσικών μεταλλικών νερών και νερών πηγής. Η τελευταία Οδηγία εφαρμόζεται από την 1η Ιουλίου του 2004]. Οι υποχρεωτικά αναγραφόμενες ενδείξεις στην ετικέτα του κάθε εμφιαλωμένου νερού είναι:

- Ονομασία πώλησης του προϊόντος
- Ονομασία πηγής υδροληψίας
- Τόπος εκμετάλλευσης της πηγής
- Χημική ανάλυση της σύνθεσης
- Κατεργασίες που ενδεχομένως πραγματοποιούνται κατά τη διαδικασία εμφιάλωσης
- Ποσότητα περιεχομένου (όγκος)
- Χρονολογία ελάχιστης διαθεσιμότητας (μέρα/μήνας/έτος)
- Παρτίδα παραγωγής
- Συνθήκες συντήρησης και χρήσης του προϊόντος
- Όνομα ή εμπορική επωνυμία παρασκευαστή

Επίσης, υπάρχουν ενδείξεις που απαγορεύεται να αναγράφονται στην ετικέτα και είναι οι παρακάτω:

- Όσες αποδίδουν στο νερό θεραπευτικές ιδιότητες.
- Φράσεις σχετικές με την επίδραση του νερού στις λειτουργίες του ανθρώπινου οργανισμού, όπως 'Ενισχύει την πέψη' ή 'Κατάλληλο για δίαιτα'.
- Εκφράσεις που υπαινίσσονται ένα χαρακτηριστικό που δεν υπάρχει, αποσκοπώντας στην παραπλάνηση του καταναλωτικού κοινού.

- Η αναγραφή της περιεκτικότητας ως προς ένα συστατικό σε κάποιο εμφανές σημείο, το οποίο είναι διαφορετικό από το σημείο στο οποίο αναγράφονται όλα τα υπόλοιπα συστατικά.
- Η διάθεση στη κατανάλωση ενός νερού, που ενώ προέρχεται από ορισμένη γεωγραφική περιοχή, κυκλοφορεί με εμπορικό όνομα το οποίο παραπέμπει σε όνομα άλλης περιοχής.

Ελληνική Νομοθεσία

Για τα εμφιαλωμένα νερά και τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων εμφιάλωσης, έχουν θεσπιστεί Κοινές Υπουργικές Αποφάσεις (ΚΥΑ), Υγειονομικές Διατάξεις (ΥΔ) και Προεδρικά Διατάγματα (ΠΔ). Οι ποιοτικές παράμετροι για τα εμφιαλωμένα νερά, περιγράφονται στην εκάστοτε Υγειονομική Διάταξη περί ποιότητας του πόσιμου νερού. Για τις απαιτήσεις λειτουργίας εμφιαλωτηρίων, έχει θεσπιστεί το Προεδρικό Διάταγμα 4841/79 στο οποίο ενσωματώνεται η συχνότητα των ελέγχων. Το Προεδρικό Διάταγμα έχει τροποποιηθεί από την ΚΥΑ 1263/99 (Φ.Ε.Κ. 1070/τ.Β'/99) και αντικαθιστά τα χημικά χαρακτηριστικά των νερών προς πόση. Για τα φυσικά μεταλλικά νερά, το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο είναι το Προεδρικό Διάταγμα 433/83 (Φ.Ε.Κ 163/τ.Α'/83) και η Υπουργική Απόφαση με Φ.Ε.Κ 114/τ.Β'/12-2-98 που αποτελεί την εναρμόνιση της Ελληνικής νομοθεσίας με την Οδηγία 96/70/EC.

Στην Ελληνική νομοθεσία, η ισχύουσα νομοθετική πράξη είναι η ΚΥΑ/2600/01, η οποία είναι προσαρμογή της οδηγίας 98/83/EK περί ποιότητας του νερού ανθρώπινης κατανάλωσης. Η παραπάνω απόφαση είναι μια προσαρμογή της Ελληνικής νομοθεσίας, με στόχο την προστασία της ανθρώπινης υγείας από δυσμενείς επιπτώσεις που μπορεί να δημιουργηθούν από τυχόν ρύπανση ή μόλυνση του πόσιμου νερού. Σύμφωνα με αυτή, οι αρμόδιες αρχές για την εξασφάλιση της ποιότητας του πόσιμου νερού είναι οι ακόλουθες:

- Υπηρεσίες Υγείας Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων
- Διευθύνσεις Υγείας και Πρόνοιας των Περιφερειών
- Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης

2.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Εκτός από τα βασικά στοιχεία του κλάδου σημαντικό είναι επίσης να αναφέρουμε τους εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την οικονομική δραστηριότητα του κλάδου είναι το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον παρακάτω θα

αναλύσουμε για το πώς επηρεάζεται ο κλάδος από διάφορους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικοπολιτικούς και τεχνολογικούς παράγοντες.

- Πολιτική παράγοντες

Το πολιτικό σύστημα μιας χώρας αλλά και οι επιμέρους πολιτικές που ακολουθούνται από την εκάστοτε κυβέρνηση δύναται να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό την πορεία του κλάδου των εμφιαλωμένων νερών και την ακολουθούμενη στρατηγική κάθε εταιρείας που δραστηριοποιείται στο κλάδο αυτό. Η απελευθέρωση των αγορών, ο κρατικός παρεμβατισμός, οι πολιτικές επιδοτήσεων, οι νόμοι περί ανταγωνιστικότητας και αθέμιτου ανταγωνισμού, οι περιβαλλοντικές ρυθμίσεις κ.τ.λ. διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στην παραγωγή και κατανάλωση εμφιαλωμένων νερών.

Το κράτος προκειμένου να αντιμετωπιστούν φαινόμενα κερδοσκοπίας και ανατιμήσεων στα σημεία λιανικής πώλησης των εμφιαλωμένων νερών, έχει υιοθετηθεί η πρακτική της αναγραφής ενδεικτικής τιμής στη συσκευασία των προϊόντων που εμφιαλώνονται και κυκλοφορούν στην εσωτερική αγορά. Επιπλέον το Υπουργείο Ανάπτυξης θεσμοθέτησε ανώτατη τιμή πώλησης για τα εμφιαλωμένα νερά τα οποία διατίθενται σε αεροδρόμια, γήπεδα, αρχαιολογικούς χώρους, πλοία, τρένα, σταθμούς του ΟΣΕ, κινηματογράφους, θέατρα, νοσοκομεία και κλινικές.

-Οικονομικοί παράγοντες

Η ανάλυση του γενικού επιπέδου της οικονομίας της χώρας σε συνδυασμό με την κατάσταση του κλάδου είναι απαραίτητα βήματα πριν την πραγματοποίηση μιας μεγάλης επένδυσης. Τέτοια στοιχεία προς ανάλυση είναι το ακαθάριστο εθνικό προϊόν, οι πληθωριστικές τάσεις, το επίπεδο ανεργίας κ.α. Οι παρούσες οικονομικές συνθήκες στην Ελλάδα η οποία έχει εισέλθει σε μια υφεσιακή τροχιά είναι τέτοιες που δυσκολεύουν την ίδρυση και ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων.

-Τεχνολογικοί παράγοντες

Ιδιαίτερα σημαντικές είναι οι τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα και επηρεάζουν τις εταιρείες εμφιάλωσης νερού. Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών επηρεάζει σημαντικά παραγωγική διαδικασία συμβάλλοντας παράλληλα στη μείωση του προσωπικού. Η εισαγωγή αυτοματισμών και η χρήση υπολογιστών για τον έλεγχο της παραγωγής θα οδηγήσει σε μείωση του κόστους παραγωγής. Οι εταιρείες του κλάδου οφείλουν να παρακολουθούν στενά τις εξελίξεις στα θέματα τεχνολογίας και να συμβαδίζουν με αυτές προκειμένου να διατηρήσουν την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΣΕ ΑΓΟΡΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ

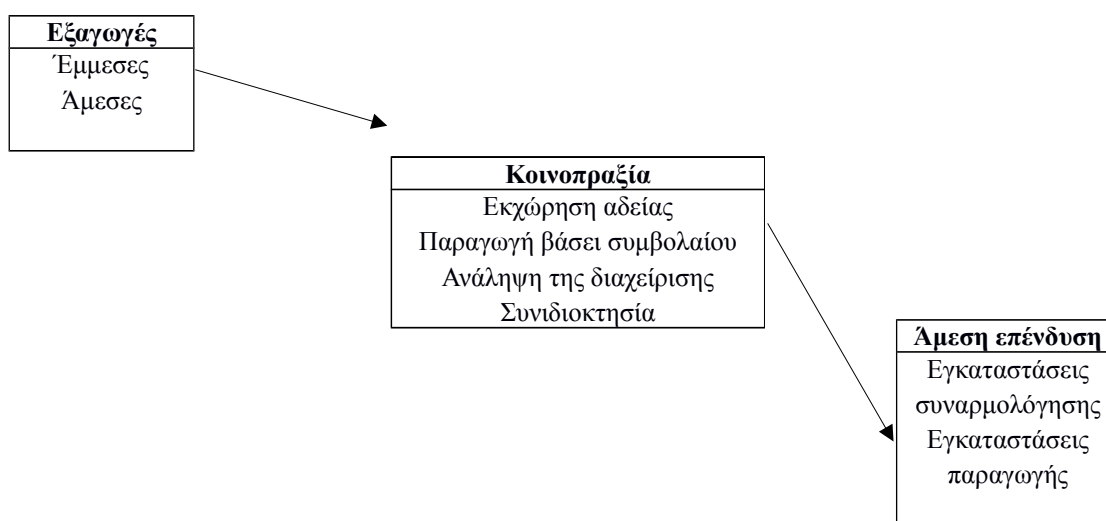
-Απόφαση για την είσοδο σε κάποιες αγορές

Η εταιρεία πρέπει να ορίσει τους διεθνείς στόχους μάρκετινγκ και τις πολιτικές Πρώτον, πρέπει να αποφασίσει ποιο όγκο πωλήσεων εξωτερικού επιθυμεί. Οι περισσότερες εταιρείες έχουν μικρό μέγεθος, όταν ξεκινούν επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό. Ορισμένες σχεδιάζουν να διατηρήσουν το μικρό μέγεθός τους, αφού βλέπουν τις πωλήσεις εξωτερικού ως ένα μικρό μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητάς τους. Κάποιες άλλες εταιρείες έχουν μεγαλύτερα σχέδια, επειδή βλέπουν την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας στο εξωτερικό ως κάτι ισότιμο ή ακόμα και πιο σημαντικό από την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας στο εσωτερικό. Δεύτερον, η εταιρεία πρέπει να επιλέξει σε πόσων χωρών τις αγορές επιθυμεί να εισέλθει. Κατά κανόνα έχει περισσότερη σημασία να λειτουργεί σε λιγότερες Χώρες με μεγαλύτερη διείσδυση στην καθεμία. Τρίτον, η εταιρεία πρέπει να αποφασίσει για το είδος της χώρας στην αγορά της οποίας επιθυμεί να εισέλθει. Η ελκυστικότητα μιας χώρας εξαρτάται από το προϊόν, γεωγραφικούς παράγοντες, το εισόδημα και τον πληθυσμό, το πολιτικό κλίμα και άλλους παράγοντες. Ο πωλητής μπορεί να προτιμάει μια ορισμένη ομάδα χωρών ή ορισμένα μέρη του κόσμου. - Αφού καταγράψει τις πιθανές διεθνείς αγορές η εταιρεία πρέπει να ελέγξει και να ιεραρχήσει καθένα από τους διαφόρους παράγοντες μεταξύ των οποίων το μέγεθος της αγοράς, την ανάπτυξη της αγοράς, το κόστος άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το επίπεδο κινδύνου.

Ο στόχος είναι να καθοριστούν οι δυνατότητες κάθε αγοράς, χρησιμοποιώντας δείκτες σαν και αυτούς οι οποίοι φαίνονται στον Πίνακα παρακάτω. Όλες οι πτυχές της έννοιας του προϊόντος πρέπει να ληφθούν υπόψη σε σχέση με αυτούς τους δείκτες. Ο βασικός καθοριστικός παράγοντας είναι το κατά πόσο το προϊόν είναι αποδεκτό ή όχι στις προτεινόμενες αγορές χωρών και κατά πόσο η επένδυση είναι αποδοτική. Στη συνέχεια ο θα πρέπει να αποφασιστεί ποιες αγορές προσφέρουν τη μεγαλύτερη μακροχρόνια απόδοση επένδυσης .

3.2 Καθορισμός της μεθόδου για την είσοδο σε αγορά

Όταν μια εταιρεία αποφασίσει να ασκήσει επιχειρηματική δραστηριότητα σε μια αγορά του εξωτερικού, πρέπει να εντοπίσει ποια είναι η καλύτερη μέθοδος εισόδου. Οι επιλογές της είναι οι εξαγωγές, η δημιουργία κοινοπραξίας και η άμεση επένδυση. Στην Εικόνα παρακάτω απεικονίζονται αυτές οι μέθοδοι εξυπηρέτησης των αγορών εξωτερικού, παράλληλα με τις επιλογές τις οποίες προσφέρει καθεμία από αυτές. Όπως μπορούμε να δούμε, καθεμία από τις διαδοχικές στρατηγικές συνεπάγεται περισσότερη δέσμευση και υψηλότερο κίνδυνο, αλλά και περισσότερο "έλεγχο" πιθανά κέρδη,



-Εξαγωγές

Η απλούστερη μέθοδος για να εισέλθει μια εταιρεία σε κάποια αγορά του εξωτερικού είναι μέσω εξαγωγών. Η εταιρεία μπορεί κατά καιρούς να εξάγει παθητικά πλεονάσματά της ή μπορεί να αναλάβει μια ενεργό δέσμευση για επέκταση των εξαγωγών της σε κάποια συγκεκριμένη αγορά. Και στις δύο αυτές περιπτώσεις η εταιρεία παράγει όλα τα αγαθά της στη χώρα καταγωγής της. Μπορεί να τα τροποποιήσει ή και να μην τα τροποποιήσει προκειμένου να τα διαθέσει στην αγορά του εξωτερικού. Ελάχιστες είναι οι αλλαγές οι οποίες πρέπει να γίνουν στη γραμμή παραγωγής μιας εταιρείας, στην οργάνωσή της, στις επενδύσεις ή στην αποστολή λόγω των εξαγωγών.

α) Έμμεσες εξαγωγές

Οι εταιρείες ξεκινούν κατά κανόνα με έμμεσες εξαγωγές και λειτουργούν μέσω ανεξάρτητων διεθνών ενδιάμεσων φορέων της αγοράς, οι οποίοι έχουν την έδρα

τους στη χώρα όπου βρίσκεται και η έδρα της εξαγουσας εταιρείας. Οι έμμεσες εξαγωγές συνεπάγονται λιγότερες επενδύσεις, επειδή η επιχείρηση δε χρειάζεται προσωπικό πωλήσεων στο εξωτερικό η έστω ένα κύκλο επαφών. Επίσης οι έμμεσες εξαγωγές συνεπάγονται λιγότερο κίνδυνο. Οι ενδιαμέσοι φορείς οι οποίοι έχουν την έδρα τους στη χώρα όπου βρίσκεται και η έδρα της εξαγουσας εταιρεία- οι έμποροι εξαγωγών, οι συνεργατικοί οργανισμοί, οι κυβερνητικοί εξαγωγικοί φορείς και οι εταιρείες διαχείρισης εξαγωγών- συνεισφέρουν τεχνογνωσία κα υπηρεσίες στη σχέση αυτή και έτσι κάτω από κανονικές συνθήκες ο πωλητής διαπράττει λιγότερα λάθη.

β) Άμεσες εξαγωγές

Οι πωλητές ενδέχεται να τελικά στραφούν προς τις άμεσες εξαγωγές οπότε να διαχειρίζονται οι ίδιοι τις εξαγωγές τους. Οι επενδύσεις και ο κίνδυνος είναι κάπως αυξημένη με αυτή την στρατηγική αλλά το ίδιο ισχύει και για την πιθανή απόδοση. Μια εταιρεία μπορεί να προβεί σε άμεσες εξαγωγές με πολλούς τρόπους . μπορεί να δημιουργήσει ένα τμήμα εξαγωγών στο εσωτερικό, το οποίο είναι αρμόδιο για τις εξαγωγικές δραστηριότητες. Η μπορεί να δημιουργήσει ένα υποκατάστημα πωλήσεων στο εξωτερικό το οποίο θα χειρίζεται τις πώλησης , τη διανομή και ίσως και την προώθηση. Το υποκατάστημα πωλήσεων δίνει στο πολίτη περισσότερη παρουσία και έλεγχο προγράμματος στην αγορά του εξωτερικού και συχνά παίζει ρόλο κέντρου προβολής και κέντρου εξυπηρέτησης πελατών. Η εταιρεία μπορεί να στέλνει πωλητές της έδρας της στο εξωτερικό κατά καιρούς για να βρίσκουν πελάτες. Τέλος, η εταιρεία μπορεί να πραγματοποιεί της εξαγωγές της είτε μέσω αντιπρόσωπων οι οποίοι έχουν την έδρα τους στο εξωτερικό και οι οποίοι αγοράζουν και αποκτούν τη κυριότητα επί των αγαθών, είτε μέσω πρακτόρων οι οποίοι πωλούν τα αγαθά για λογαριασμό της εταιρείας και εισπράττουν μια συμφωνημένη αμοιβή η προμήθεια.

-Κοινοπραξία

Μια δεύτερη μέθοδος εισόδου σε κάποια αγορά του εξωτερικού είναι η κοινοπραξία, δηλαδή η συνεργασία με εταιρείες του εξωτερικού για την παραγωγή ή την εμπορία προϊόντων ή υπηρεσιών. Η κοινοπραξία διαφέρει από τις εξαγωγές από την άποψη ότι η εταιρεία συνεργάζεται με κάποιον εταίρο για την πώληση ή την εμπορία στο εξωτερικό. Διαφέρει από την άμεση επένδυση, επειδή δημιουργείται με τη συνεργασία με κάποιον στο εξωτερικό. Υπάρχουν τεσσάρων ειδών κοινοπραξίες: η εκχώρηση άδειας, η παραγωγή βάσει συμβολαίου, η ανάληψη της διαχείρισης και η συνιδιοκτησία.

α) Εκχώρηση αδειας

Η εκχώρηση άδειας είναι μία απλή μέθοδος να εισέλθει ένας παραγωγός σε διεθνείς αγορές. Η εταιρεία συνάπτει μια συμφωνία με έναν αδειολήπτη στην αγορά του εξωτερικού. Έναντι κάποιας αμοιβής ή δικαιώματος πνευματικής ιδιοκτησίας ο αδειολήπτης αγοράζει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί την παραγωγική διαδικασία της εταιρείας, το εμπορικό σήμα, το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, το εμπορικό μυστικό ή κάποιο άλλο στοιχείο αξίας. Έτσι η εταιρεία εξασφαλίζει την είσοδό της στην αγορά με ελάχιστο κίνδυνο, ο αδειολήπτης αποκτά παραγωγική εμπειρία ή μία πολύ γνωστή ονομασία προϊόντος ή ονομασία μάρκας χωρίς να χρειάζεται να ξεκινήσει εκ του μηδενός.

Η Coca-Cola για παράδειγμα πουλάει τα προϊόντα της σε παγκόσμια κλίμακα εκχωρώντας άδειες σε εμπορικές ανά τον κόσμο και τα εφοδιάζει με το σιρόπι το οποίο χρειάζεται για την παραγωγή του προϊόντος. Ωστόσο η εκχώρηση άδειας έχει και κάποια πιθανά μειονεκτήματα. Η επιχείρηση ασκεί μικρότερο έλεγχο επί του αδειολήπτη από εκείνο τον οποίο ασκεί επί των παραγωγικών εγκαταστάσεων οι οποίες της ανήκουν. Επιπλέον, αν ο αδειολήπτης σημειώσει μεγάλη επιτυχία, η επιχείρηση είναι σαν να έχει χάσει αυτά τα κέρδη, και αν και όταν το συμβόλαιο λήξει, μπορεί να διαπιστώσει ότι δημιούργησε έναν ανταγωνιστή.

γ) Παραγωγή βάσει συμβολαίου

Μία άλλη επιλογή είναι η παραγωγή βάσει συμβολαίου. Η εταιρεία υπογράφει συμβόλαιο με παραγωγούς σε μια αγορά του εξωτερικού για να παράγει το προϊόν της ή να προσφέρει τις υπηρεσίες της. Πολλές επιχειρήσεις της Δύσης έχουν χρησιμοποιήσει αυτή τη μέθοδο για να εισέλθουν σε αγορές της Ταϊβάν και της Νότιας Κορέας.

Τα μειονεκτήματα της παραγωγής βάσει συμβολαίου είναι ο μειωμένος έλεγχος επί της διαδικασίας παραγωγής και η απώλεια των πιθανών κερδών από την παραγωγή. Τα πλεονεκτήματα είναι οι πιθανότητες να ξεκινήσει γρηγορότερα η άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας, με λιγότερο κίνδυνο και η μετέπειτα ευκαιρία είτε για το σχηματισμό μιας συνεργασίας με κάποιο παραγωγό της περιοχής ή την εξαγορά του.

δ) Ανάλυση του μανάτζμεντ

Με τη μέθοδο ανάλυσης του μανάτζμεντ η εγχώρια επιχείρηση παρέχει την τεχνογνωσία μανάτζμεντ σε μια ξένη εταιρεία, η οποία παρέχει το κεφάλαιο. Η εγχώρια επιχείρηση εξάγει υπηρεσίες μανάτζμεντ αντί για προϊόντα. Η ανάλυση της διαχείρισης είναι μία μικρού κινδύνου μέθοδος εισόδου σε μια ξένη αγορά και αποδίδει εισόδημα από την πρώτη στιγμή. Η ρύθμιση αυτή είναι ακόμα πιο ελκυστική αν η αντισυμβαλλόμενη επιχείρηση έχει τη δυνατότητα σε μεταγενέστερη χρονική στιγμή να αγοράσει ένα μερίδιο της εταιρείας την οποία διαχειρίζεται. Όμως η ρύθμιση αυτή δεν είναι λογική, αν η εταιρεία μπορεί να διαθέσει το σπάνιο ταλέντο της στο μανάτζμεντ σε κάποια καλύτερη χρήση ή αν μπορεί να αποκομίσει υψηλότερα κέρδη με ανάλυση ολόκληρης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Επίσης με την ανάλυση της διαχείρισης η εταιρεία δε δικαιούται για ένα χρονικό διάστημα να λειτουργήσει αυτόνομα.

ε) Συνιδιοκτησία

Οι κοινοπραξίες οι οποίες έχουν τη μορφή συνιδιοκτησίας αποτελούνται από μία εταιρεία η οποία συνεργάζεται με ξένους επενδυτές για να δημιουργήσει μία τοπική επιχείρηση στην οποία μοιράζονται την ιδιοκτησία και τον έλεγχο. Μια εταιρεία μπορεί να αγοράσει κάποιο μερίδιο μιας τοπικής επιχείρησης ή τα δύο μέρη μπορεί να σχηματίσουν μία νέα επιχείρηση. Η κοινοπραξία μπορεί να χρειάζεται για οικονομικούς ή πολιτικούς λόγους. Μία κυβέρνηση χώρας του εξωτερικού μπορεί να θέτει τη συνιδιοκτησία ως προϋπόθεση για την είσοδο στην αγορά της. Η η επιχείρηση μπορεί να μη διαθέτει τους οικονομικούς, τους φυσικούς ή τους πόρους μανάτζμεντ για να αναλάβει μόνη της την επιχείρηση.

Η συνιδιοκτησία έχει ορισμένα μειονεκτήματα. Οι εταίροι μπορεί να διαφωνήσουν για τις πολιτικές επενδύσεων, μάρκετινγκ ή για άλλες πολιτικές. Για να αποκομίσουν τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις πρέπει να αποσαφηνίσουν τις προσδοκίες και τους στόχους τους και να εργαστούν σκληρά για να διασφαλιστεί ένα αποτέλεσμα από το οποίο όλες οι ενδιαφερόμενες πλευρές θα βγουν ωφελημένες.

-Άμεσες επενδύσεις

Η μεγαλύτερη ανάμιξη σε μια ξένη αγορά προέρχεται από άμεσες επενδύσεις, δηλαδή από την ανάπτυξη εγκαταστάσεων συναρμολόγησης ή κατασκευής στο εξωτερικό. Αν μια εταιρεία έχει αποκτήσει εμπειρία στις εξαγωγές και αν η αγορά του εξωτερικού είναι αρκετά μεγάλη, οι εγκαταστάσεις παραγωγής στο εξωτερικό προσφέρουν πολλαπλά πλεονεκτήματα:

1. Η επιχείρηση μπορεί να έχει μικρότερο κόστος σε μορφή φτηνών εργατικών ή πρώτων υλών, επενδυτικά κίνητρα εκ μέρους της ξένης κυβέρνησης και εξοικονομήσεις ναύλων .

2. Η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την εικόνα της στη φιλοξενούσα χώρα λόγω του ότι δημιουργεί θέσεις εργασίας.

3. Κατά κανόνα μια επιχείρηση αναπτύσσει μια βαθύτερη σχέση με την κυβέρνηση, τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους αντιπροσώπους της περιοχής, γεγονός το οποίο της δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόσει τα προϊόντα της καλύτερα προς την τοπική αγορά.

4. Τέλος, η επιχείρηση διατηρεί απόλυτο έλεγχο στις επενδύσεις και συνεπώς μπορεί να αναπτύσσει πολιτικές παραγωγής και μάρκετινγκ οι οποίες εξυπηρετούν τους μακροχρόνιους διεθνείς στόχους της.

Το κυριότερο μειονέκτημα των αμέσων επενδύσεων είναι ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει πολλούς κινδύνους, όπως συναλλαγματικούς περιορισμούς ή υποτιμήσεις νομίσματος, η ύφεση στην αγορά ή εθνικοποίηση. Σε μερικές περιπτώσεις η επιχείρηση δεν έχει άλλη επιλογή από το να δεχθεί τους κινδύνους αυτούς αν θέλει να ασκήσει επιχειρηματική δραστηριότητα στη φιλοξενούσα χώρα.

Συνεπώς υπάρχουν άμεσες και έμμεσες μέθοδοι για να εισέλθει μια επιχείρηση σε κάποια αγορά του εξωτερικού. Το σημαντικό σημείο το οποίο πρέπει να τονιστεί είναι ότι οι αποφάσεις για τη μέθοδο εισόδου εξαρτώνται από τις συνθήκες της αγοράς και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος της επιχείρησης, τους στόχους και τις δυνατότητές της. Η βρετανική εταιρεία JCB για παράδειγμα η οποία κατασκευάζει δομικά μηχανήματα αρχικώς αντιμετώπισε σοβαρά προβλήματα στη γαλλική αγορά. Διαπίστωσε ότι τα προβλήματα αυτά ξεκινούσαν από το γεγονός ότι χρησιμοποιούσε πράκτορες των κατασκευαστών (δηλαδή ανεξάρτητους ενδιαμέσους φορείς) οι οποίοι πωλούσαν το προϊόν, αλλά δεν παρείχαν υποστήριξη σέρβις η οποία ήταν απαραίτητη για την επιτυχία σε αυτήν την αγορά. Ευτυχώς αντέδρασε έγκαιρα. Ίδρυσε ένα ιδιόκτητο δίκτυο διανομής με πλήρη εξυπηρέτηση και ανταμείφθηκε με μια μεγάλη αύξηση του μεριδίου αγοράς και με αξιόλογα κέρδη.

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν τρεις εναλλακτικές μέθοδοι εισόδου στις ξένες αγορές. Είναι χρήσιμο να σημειώσουμε ότι οι επιλογές αυτές δεν είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες. Ούτε πρέπει να υποθέσουμε μία γραμμική πρόοδο από την ενασχόληση με τις εξαγωγές μέσω της δημιουργίας κοινοπραξιών έως και τις άμεσες επενδύσεις. Οι επιχειρήσεις οι οποίες επιδιώκουν να διοχετεύσουν σε μια αγορά του εξωτερικού αγαθά και υπηρεσίες πρέπει να αξιολογούν τις εναλλακτικές μεθόδους εισόδου και να αποφασίζουν την πιο αποτελεσματική από άποψη κόστους μέθοδο η οποία θα διασφαλίσει μακροχρόνια αποδοτικότητα στη συγκεκριμένη αγορά.

-Διάθεση των απαραίτητων πόρων

Για να δημιουργήσει επιτυχώς μία ισχυρή θέση στην αγορά μιας χώρας του εξωτερικού η επιχείρηση πρέπει να είναι προετοιμασμένη να διαθέσει τους απαραίτητους πόρους στην προγραμματισμένη επέκταση. Η δημιουργία μιας ισχυρής εικόνας μάρκας και ισχυρών δικτύων καναλιών είναι ένα δύσκολο και πολύ δαπανηρό εγχείρημα για κάθε εταιρεία. Η επένδυση η οποία απαιτείται για να επιτευχθεί διεθνής αναγνώριση μάρκας, ακόμα και στην Ευρώπη μόνο, είναι τεράστια. Όταν η ιαπωνική εταιρεία Canon έθεσε σε κυκλοφορία το πρώτο φωτοαντιγραφικό μηχάνημα της στις ΗΠΑ, δαπάνησε 15 εκατομμύρια δολάρια για τηλεοπτικές διαφημίσεις, δηλαδή το ένα τρίτο του ετήσιου προϋπολογισμού της για Έρευνα & Ανάπτυξη. Έχει υπολογιστεί ότι η δημιουργία βαθμού γνώσης μάρκας της τάξεως του 20% στην Ιαπωνία, τις ΗΠΑ και τη Δυτική Γερμανία κοστίζει 1 δισ. δολάρια. Ο λόγος ανάμεσα στις επενδύσεις σε ανάπτυξη προϊόντος, παραγωγή ή παροχή σέρβις και στο παγκόσμιο μάρκετινγκ συχνά είναι 1:10:100. Σε πάρα πολλές εταιρείες ο λόγος αυτός είναι αντίστροφος και πολύ συχνά υποτιμάται το κόστος της άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας στο εξωτερικό. Αυτό μαζί με την προσδοκία τους για γρήγορη και υψηλή απόδοση της επένδυσης, γεγονός το οποίο συχνά είναι απίθανο, εξηγεί γιατί οι επιχειρήσεις αποχωρούν πολύ εύκολα από τις αγορές εξωτερικού πριν εξασφαλίσουν μία σταθερή παρουσία στην αγορά.

Η εκμετάλλευση ευκαιριών διεθνούς μάρκετινγκ απαιτεί επίσης μία ισχυρή δέσμευση εκ μέρους της εταιρείας. Οι Ευρωπαίοι παραγωγοί γαλακτοκομικών προϊόντων χρειάστηκαν μία ολόκληρη εικοσαετία για να δημιουργήσουν μια αγορά για τα προϊόντα τους στην Ιαπωνία. Η έλλειψη αφοσίωσης σε μια αγορά του εξωτερικού αποτελεί σημαντικό λόγο για κακή απόδοση στις εξαγωγές. Σε αναδυόμενες αγορές, όπως η κινεζική και η ρωσική, πολλές πολυεθνικές εταιρείες έμαθαν ότι είναι μακρύς ο δρόμος, δεδομένου ότι έχουν να αντιμετωπίσουν πάρα πολλά προβλήματα στις αγορές τους. Το κόστος της διάνοιξης των πυλών των νέων

αγορών του εξωτερικού είναι κατά κανόνα υψηλό. Οι επιτυχημένες εταιρείες αναμένουν όχι μόνο να επενδύσουν τεράστια χρηματικά ποσά στο μάρκετινγκ και τη διανομή, αλλά και να θέσουν ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα για την επίτευξη των στόχων της αγοράς.

Είναι πολύ σημαντικό να δείξει μια εταιρεία ότι είναι αφοσιωμένη σε μια αγορά του εξωτερικού. Το ότι είναι αφοσιωμένη πρέπει να φανεί από τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης και να γίνει γνωστό σε ολόκληρη την εταιρεία. Επίσης πρέπει να πεισθούν οι πελάτες-στόχοι στις χώρες του εξωτερικού ότι η αφοσίωση αυτή θα έχει διάρκεια. Οι αγοραστές κεφαλαιουχικών αγαθών ή ακριβών διαρκών αγαθών αισθάνονται περισσότερο ασφαλείς και ευτυχείς να υιοθετήσουν μια μάρκα η οποία δεν είναι απλώς προσωρινή, ενώ συνοδεύεται από αξιόλογο σέρβις και υποστήριξη μετά την πώληση.

3.3 Ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου μάρκετινγκ

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ για κάθε αγορά του εξωτερικού πρέπει να καταστρωθεί προσεκτικά. Τα στελέχη πρέπει πρώτα να αποφασίσουν για τον ή τους στόχους της πελατείας που θέλουν να εξυπηρετήσουν. Στη συνέχεια, τα στελέχη πρέπει να αποφασίσουν πώς θα προσαρμόσουν - αν χρειάζεται - το μίγμα μάρκετινγκ της επιχείρησης προς τις συνθήκες της περιοχής. Για να συμβεί αυτό απαιτείται καλή κατανόηση των συνθηκών οι οποίες επικρατούν στην αγορά της χώρας καθώς και τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά των πελατών αυτής της αγοράς. Θα εξετάσουμε τους λόγους για τυποποίηση ή προσαρμογή προς την παγκόσμια αγορά πριν επισημάνουμε κάποιες ειδικές αποφάσεις για το διεθνές μίγμα μάρκετινγκ,

-Τυποποίηση ή προσαρμογή στις διεθνείς αγορές,

Στο ένα άκρο βρίσκονται οι εταιρείες οι οποίες χρησιμοποιούν σε όλες τις Χώρες του κόσμου ένα τυποποιημένο μίγμα μάρκετινγκ. Οι υποστηρικτές του επισημαίνουν πολλούς λόγους οι οποίοι συνηγορούν υπέρ της παγκόσμιας τυποποίησης.

ΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ.

Η ομοιογένεια των αναγκών των πελατών επιτρέπει τη δημιουργία παγκόσμιων μαρκών όπως τα αθλητικά παπούτσια Nike. Σε αυτές τις περιπτώσεις η κουλτούρα της χώρας προέλευσης έχει εξαχθεί με επιτυχία στις μαζικές αγορές του εξωτερικού, όπου οι καταναλωτές ελκύονται με τον ίδιο τρόπο από την εικόνα. Ένα άλλο τέτοιο παράδειγμα είναι της εταιρείας Haagen-Dazs. Το προϊόν αυτό έχει μακρά ιστορία στη Βόρεια Αμερική. Με μία νέα, τολμηρή ομάδα μάνατζμεντ το προϊόν αυτό εισήχθη και στην Ιαπωνία και την Ευρώπη. Σε όλη την έκταση των αγορών αυτών η

Haagen-Dazs χρησιμοποιεί μία τυποποιημένη μέθοδο μάρκετινγκ: υψηλή ποιότητα, υψηλή τιμή, επιλεγμένα καταστήματα διανομής και χρήση αισθησιακών εικόνων.

ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Ένας μεγαλύτερος αριθμός ατόμων ταξιδεύει πιο πολύ και έτσι δίνεται η δυνατότητα βομβαρδισμού τους με περισσότερα προϊόντα σε παγκόσμια βάση. Το φιλμ Kodak, για παράδειγμα, πωλείται σε όλο τον κόσμο συσκευασμένο στο χαρακτηριστικό κίτρινο κουτί, ενώ σε όλες τις αγορές δίνεται η ίδια έμφαση στο γεγονός ότι το βρίσκει κανείς οπουδήποτε. Οι ταξιδιώτες αναμένουν ότι τα ξενοδοχεία σε ολόκληρη την Ευρώπη θα προσφέρουν παρόμοια πρότυπα εξυπηρέτησης και διατροφής.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ/ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ.

Σε πολλούς κλάδους τα πλεονεκτήματα κόστους είναι βασική προϋπόθεση για να επιτύχει μια εταιρεία στο στίβο του ανταγωνισμού, όταν λειτουργεί σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι οικονομίες προκύπτουν από εκπτώσεις οι οποίες οφείλονται σε προμήθειες σε μεγάλες ποσότητες και στη χρησιμοποίηση της ίδιας Έρευνας & Ανάπτυξης, του ίδιου μάρκετινγκ, της ίδιας παραγωγής και των ίδιων πόρων μανάτζμεντ στις διάφορες αγορές. Ένα τυποποιημένο πρόγραμμα μάρκετινγκ μειώνει το κόστος ακόμα περισσότερο, δίνοντας τη δυνατότητα στις εταιρείες να προσφέρουν στους καταναλωτές υψηλότερη ποιότητα και πιο αξιόπιστα προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ.

Σε τομείς προϊόντος όπου οι τεχνολογικές διαδικασίες είναι ομοιογενείς, η τυποποίηση αναδεικνύεται σε προϋπόθεση για την επιτυχία στην αγορά. Για απλές τεχνολογίες όπως η παραγωγή καλουπιών, παιδικών παιχνιδιών, χρωμάτων, εργαλείων χειρός και ούτω καθεξής, έχει νόημα η τυποποίηση του προϊόντος όσο το δυνατό περισσότερο προκειμένου να κρατηθεί το κόστος χαμηλά. Αυτό το σκεπτικό κρύβεται πίσω από την απόφαση της Coca-Cola να έχει το προϊόν αυτό την ίδια περίπτωση γεύση σε όλο τον κόσμο καθώς και η παραγωγή εκ μέρους της Ford του παγκόσμιου αυτοκινήτου το οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες των περισσότερων καταναλωτών στις περισσότερες χώρες. Στο άλλο άκρο βρίσκεται ένα προσαρμοσμένο μίγμα μάρκετινγκ. Σε αυτή την περίπτωση ο παραγωγός προσαρμόζει τα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ προς κάθε στόχο, επωμιζόμενος περισσότερο κόστος, αλλά ελπίζοντας ότι θα αποκομίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς

και μεγαλύτερη απόδοση. Η Nestle, για παράδειγμα, ποικίλλει τη γκάμα των προϊόντων της και τις διαφημίσεις της στις διάφορες χώρες. Η λογική η οποία κρύβεται πίσω από την προσαρμογή του μίγματος μάρκετινγκ είναι η αντίστροφη εκείνης η οποία κρύβεται πίσω από τους λόγους οι οποίοι υπαγορεύουν την τυποποίηση. Πιο σημαντικές είναι οι ανομοιομορφίες ανάμεσα στις αγορές των διαφόρων χωρών.

ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ.

Οι υποστηρικτές της προσαρμογής υποστηρίζουν ότι οι καταναλωτές σε διάφορες χώρες έχουν πολύ διαφορετικά γεωγραφικά, δημογραφικά, οικονομικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά. Οι διαφορές στους παρακάτω παράγοντες δείχνουν την ανάγκη να προσαρμόσει η επιχείρηση την προσφορά του προϊόντος της στις διεθνείς αγορές:

- (1) προτιμήσεις για το προϊόν
- (2) χρήσεις και συνθήκες Χρήσης του προϊόντος
- (3) ανάγκες, αντιλήψεις και στάσεις του πελάτη
- (4) μοντέλα βάσει των οποίων οι καταναλωτές κάνουν τα ψώνια τους
- (5) επίπεδα εισοδήματος και αγοραστική δύναμη
- (6) νόμοι και κανονισμοί της χώρας
- (7) διαθεσιμότητα των μέσων μαζικής επικοινωνίας.

Στην ενιαία ευρωπαϊκή αγορά πολλοί υποστηρίζουν ότι ο Ευρωκαταναλωτής είναι ένας μύθος καλό θα ήταν να εντοπίσουν προσεκτικά τις διαφορές οι οποίες υπάρχουν πράγματι ανάμεσα στις εθνικές αγορές και να προσαρμόσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους έτσι ώστε να ταιριάζουν με τα γούστα και τις προτιμήσεις των καταναλωτών της περιοχής. Η άποψη "άλλη τακτική για κάθε λαό" συνεχίζει και σήμερα να είναι σε μεγάλο βαθμό ο τρόπος άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας στο διεθνές μάρκετινγκ,

Η απόφαση για το ποιες πτυχές του μίγματος μάρκετινγκ πρέπει να τυποποιηθούν και ποιες να προσαρμοστούν πρέπει να ληφθεί με βάση τις συνθήκες οι οποίες επικρατούν στην αγορά-στόχο. Συχνά οι επιχειρήσεις δεν επιθυμούν να τροποποιήσουν για χάρη των αγορών του εξωτερικού το προϊόν το οποίο προσφέρουν, και αυτό συμβαίνει λόγω πολιτιστικής αλαζονείας. Για παράδειγμα, οι γερμανικές και οι αμερικανικές εταιρείες κατασκευής εργαλειομηχανών είδαν ότι το

μερίδιό τους στην παγκόσμια αγορά σημείωσε κάθετη πτώση κατά τη δεκαετία του 1980 και αυτό σε ένα βαθμό οφειλόταν στην απροθυμία τους να προσαρμόσουν προϊόντα και μεθόδους μάρκετινγκ επειδή άλλαξαν οι ανάγκες των πελατών στις εγχώριες και τις ξένες αγορές. Ότι είναι καλό για τη Γερμανία, είναι αρκετά καλό και για την παγκόσμια αγορά" ήταν η άποψη ενός μεγάλου ποσοστού Γερμανών κατασκευαστών εργαλειομηχανών, η οποία και αποτέλεσε το επίκεντρο μιας μελέτης σχετικά με τις διεθνείς στρατηγικές μάρκετινγκ στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου. Ο όρος που Χρησιμοποιείται για την πολιτιστική αλαζονεία είναι το κριτήριο της αναφοράς στον εαυτό μας και είναι σημαντικός παράγοντας για τις κακές επιδόσεις στις εξαγωγές."

Το ζήτημα του αν πρέπει μια εταιρεία να προσαρμόσει ή να τυποποιήσει το μίγμα μάρκετινγκ αποτέλεσε αντικείμενο πολύς συζήτησης τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, η παγκόσμια τυποποίηση δεν είναι κάτι το οποίο ή το κάνει μια επιχείρηση ή δεν το κάνει, αλλά μάλλον το σε ποιο βαθμό το κάνει. Οι εταιρείες πρέπει να επιδιώκουν περισσότερη τυποποίηση η οποία θα τους βοηθήσει να διατηρήσουν το κόστος και τις τιμές σε χαμηλά επίπεδα και να δημιουργήσουν μεγαλύτερη παγκόσμια δύναμη μάρκας. Δεν πρέπει όμως να αντικαταστήσουν τη μακροχρόνια σκέψη μάρκετινγκ με τη βραχυχρόνια οικονομική σκέψη. Παρόλο που η τυποποίηση εξοικονομεί χρήματα, πρέπει να φροντίσουν ώστε να προσφέρουν αυτά τα οποία οι καταναλωτές σε κάθε χώρα επιθυμούν."

Υπάρχουν πολλές δυνατότητες ανάμεσα στα άκρα της τυποποίησης και της πλήρους προσαρμογής. Για παράδειγμα, η Coca-Cola πουλάει σχεδόν την ίδια ποιότητα αναψυκτικού σε όλο τον κόσμο, αλλά επιλέγει διαφημίσεις οι οποίες απευθύνονται σε συγκεκριμένες αγορές και τις παίρνει από μια δεξαμενή διαφημίσεων οι οποίες έχουν σχεδιαστεί να έχουν απήχηση ανεξάρτητα από την κουλτούρα των ατόμων στα οποία απευθύνονται. Ωστόσο, η εταιρεία πουλάει ένα πλήθος αναψυκτικών τα οποία έχουν δημιουργηθεί ειδικά για τις προτιμήσεις των τοπικών αγορών, με τιμές και κανάλια διανομής τα οποία διαφέρουν σημαντικά από αγορά σε αγορά.

-Προϊόν

Πέντε στρατηγικές εξασφαλίζουν την προσαρμογή του προϊόντος και την προώθηση σε μια αγορά του εξωτερικού. Αρχικώς θα εξετάσουμε τις τρεις στρατηγικές προϊόντος και στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με τις δύο στρατηγικές προώθησης.

Ευθεία επέκταση προϊόντος σημαίνει διάθεση ενός προϊόντος σε κάποια αγορά του εξωτερικού χωρίς να υποστεί καμία αλλαγή. Η ευθεία επέκταση ήταν επιτυχής σε μερικές περιπτώσεις. Πολλά προϊόντα πωλούνται με επιτυχία με την ίδια περίπου μορφή σε όλο τον κόσμο. Η ευθεία επέκταση είναι δελεαστική, επειδή δε συνεπάγεται επιπρόσθετο κόστος ανάπτυξης προϊόντος, κατασκευαστικές αλλαγές ή

νέα προώθηση. Μπορεί όμως να έχει κόστος μακροχρονίως, αν τα προϊόντα δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τους καταναλωτές εξωτερικού.

Η προσαρμογή προϊόντος συνεπάγεται την αλλαγή του προϊόντος έτσι ώστε να ικανοποιεί τοπικές συνθήκες ή επιθυμίες.

Η εφεύρεση προϊόντος συνίσταται στη δημιουργία πράγματος που να είναι και- Εφεύρεση προϊόντος καινούριο για την αγορά του εξωτερικού. Η στρατηγική αυτή μπορεί να πάρει δύο μορφές. Θα μπορούσε να σημαίνει εκ νέου εισαγωγή κάποιων προγενέστερων μορφών προϊόντων ή υπηρεσιών οι οποίες συμβαίνει να είναι καλά προσαρμοσμένες προς τις ανάγκες μιας οποίας απευθύνονται σε δεδομένης χώρας η εφεύρεση προϊόντος μπορεί να έχει κόστος, αλλά τα ωφέλει τα οποία προκύπτουν είναι αξιόλογα.

-Προώθηση

Οι εταιρείες μπορούν είτε να υιοθετήσουν την ίδια στρατηγική προώθησης στις διάφορες χώρες είτε να την αλλάξουν έτσι ώστε να απευθύνεται προς κάθε μία συγκεκριμένη αγορά. Άλλες εταιρείες ακολουθούν μια στρατηγική προσαρμογής της επικοινωνίας, προσαρμόζοντας πλήρως τα διαφημιστικά τους μηνύματα προς τις τοπικές αγορές, Μια παγκόσμια στρατηγική

Οι εταιρείες υιοθετούν μία διπλή στρατηγική προσαρμογής, όταν και το προϊόν και τα μηνύματα επικοινωνίας πρέπει να τροποποιηθούν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών-στόχων σε αγορές διαφόρων χωρών.

-Τιμή

Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν επίσης πολλά προβλήματα κατά τον καθορισμό των διεθνών τιμών ανεξάρτητα από τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες τιμολογούν τα προϊόντα τους, οι τιμές εξωτερικού θα είναι πιθανότατα υψηλότερες από τις εγχώριες τιμές τους αντιμετωπίζει δηλαδή το πρόβλημα κλιμάκωσης της τιμής. Πρέπει να προσθέσει το κόστος μεταφοράς, τους δασμούς, το περιθώριο κέρδους του εισαγωγέα, το περιθώριο κέρδους του χονδρεμπόρου και το περιθώριο κέρδους του λιανοπωλητή πάνω στην τιμή εργοστασίου. Ανάλογα με αυτά τα επιπλέον κόστη το προϊόν μπορεί να χρειαστεί να πωλείται σε διπλάσια έως πενταπλάσια τιμή σε μια άλλη Χώρα για να αποκομίζει το ίδιο κέρδος

Ένα άλλο πρόβλημα αποτελεί ο καθορισμός μιας τιμής για αγαθά τα οποία μία εταιρεία πωλεί στις θυγατρικές της στο εξωτερικό. Αν η εταιρεία χρεώσει σε μια ξένη θυγατρική πολύ υψηλή τιμή, μπορεί να καταλήξει να πληρώνει υψηλότερους δασμούς ακόμα και όταν πληρώνει υψηλότερους φόρους εισοδήματος σε αυτήν τη

χώρα. Αν η εταιρεία Χρεώσει πολύ χαμηλή τιμή στη θυγατρική της, μπορεί να κατηγορηθεί για ντάμπινγκ, δηλαδή ότι τιμολογεί τα εξαγόμενα προϊόντα της σε επίπεδα κάτω του κόστους τους ή επιβάλλει τιμές χαμηλότερες από εκείνες που επιβάλλει στην εγχώρια αγορά της. Από τη δεκαετία του 1980 η ΕΕ αύξησε σημαντικά τα μέτρα κατά του ντάμπινγκ για εισαγωγές που αφορούσαν από εξαρτήματα ηλεκτρονικών συσκευών μέχρι και πρώτες ύλες. Για παράδειγμα, η ΕΕ επέβαλε δασμούς αντιντάμπινγκ της τάξεως του 96,8% επί των εισαγωγών κινηματογραφικών μηχανών οι οποίες κατασκευάζονται από ορισμένες ιαπωνικές εταιρείες. Οι δασμοί επιβλήθηκαν μετά από μια έρευνα την οποία διεξήγαγε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

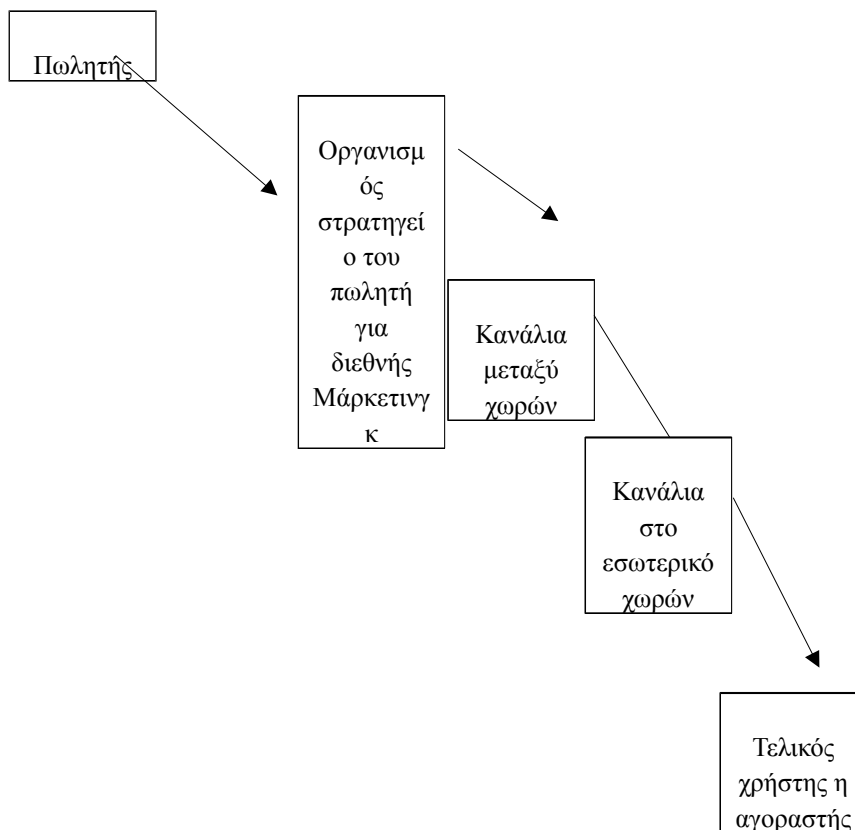
Τέλος - χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν είναι πολύ σημαντικό πολλές πολυεθνικές εταιρείες αντιμετωπίζουν πρόβλημα γκρίζας αγοράς. Οι πολυεθνικές εταιρείες προσπαθούν να αποτρέψουν τις γκρίζες αγορές αυξάνοντας τις τιμές τις οποίες χρεώνουν στους αντιπροσώπους οι οποίοι έχουν χαμηλότερο κόστος, διακόπτοντας τη συνεργασία με όσους κάνουν αλχημείες ή τροποποιώντας το προϊόν το οποίο απευθύνεται σε διαφορετικές Χώρες.

Κανάλια διανομής

Η πολυεθνική εταιρεία πρέπει να δει σφαιρικά το θέμα των καναλιών διανομής των προϊόντων της προς τους τελικούς καταναλωτές. Στην Εικόνα παρακάτω φαίνονται οι τρεις κυριότεροι συνδυαστικοί κρίκοι ανάμεσα στον πωλητή και τον τελικό αγοραστή. Ο πρώτος κρίκος, ο οργανισμός του στρατηγείου του πωλητή, εποπτεύει τα κανάλια και αποτελεί και ο ίδιος μέρος του καναλιού. Ο δεύτερος κρίκος, τα κανάλια μεταξύ χωρών, μεταφέρει τα προϊόντα στα σύνορα των χωρών του εξωτερικού. Ο τρίτος κρίκος, τα κανάλια μέσα σε χώρες, μεταφέρουν τα προϊόντα από το σημείο εισόδου από το εξωτερικό προς τους τελικούς καταναλωτές. Μερικοί παραγωγοί μπορεί να νομίσουν ότι η αποστολή τους ολοκληρώθηκε από τη στιγμή που το προϊόν θα φύγει από τα χέρια τους, αλλά καλό θα ήταν να έδιναν περισσότερη προσοχή στη διακίνησή του στο εσωτερικό των ξένων χωρών.

Μία άλλη διαφορά υπάρχει ως προς το μέγεθος και το χαρακτήρα των καταστημάτων λιανικής πώλησης του εξωτερικού. Ενώ στις βρετανικές και τις αμερικανικές αγορές κυριαρχούν οι μεγάλης κλίμακας αλυσίδες λιανικών πωλήσεων, οι περισσότερες λιανικές πωλήσεις στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης και σε άλλες χώρες γίνονται από πολλούς μικρούς ανεξάρτητους λιανοπωλητές. Το πλήθος των περιπτώσεων τις οποίες έχουμε αναφέρει σε σχέση με τη διεύθυνση επιχειρήσεων της

Δύσης σε ιαπωνικές αγορές δείχνει ότι συχνά η εξοικείωση με τη δομή της διανομής μιας χώρας έχει κρίσιμη σημασία για την επίτευξη αποτελεσματικής πρόσβασης στην αγορά. Συνεπώς η επιχείρηση πρέπει να επενδύσει στην απόκτηση γνώσεων σχετικά με τα χαρακτηριστικά κάθε καναλιού της αγοράς του εξωτερικού και να αποφασίσει ποια είναι η καλύτερη μέθοδος διείσδυσης σε περίπλοκα ή περιχαρακωμένα συστήματα διανομής.



3.4 Οργάνωση ομάδας λειτουργίας και υλοποίηση στρατηγικής μάρκετινγκ

Το μυστικό της επιτυχίας σε κάθε στρατηγική μάρκετινγκ είναι η ικανότητα της επιχείρησης να υλοποιεί την επιλεγείσα στρατηγική. Λόγω της απόστασης η οποία χωρίζει την επιχείρηση από τις αγορές του εξωτερικού, η υλοποίηση της διεθνούς στρατηγικής μάρκετινγκ είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει μια οργανωτική δομή η οποία να ταιριάζει στο διεθνές περιβάλλον. Πρέπει να διαθέτει την ευελιξία να εφαρμόζει διαφορετικές στρατηγικές για τις διάφορες αγορές στις οποίες ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα.

Οι εταιρείες ασκούν μάνατζμεντ στις διεθνείς δραστηριότητες μάρκετινγκ με τρεις τουλάχιστον διαφορετικούς τρόπους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις οργανώνουν πρώτα το τμήμα εξαγωγών, στη συνέχεια δημιουργούν μια διεύθυνση διεθνών υποθέσεων και στο τέλος γίνονται πολυεθνικός οργανισμός.

-Τμήμα εξαγωγών

Μια επιχείρηση συνήθως ασχολείται με το διεθνές μάρκετινγκ με το να αποστέλλει απλώς τα αγαθά της. Αν οι πωλήσεις της στο εξωτερικό επεκταθούν, η εταιρεία οργανώνει ένα τμήμα εξαγωγών το οποίο διαθέτει ένα στέλεχος πωλήσεων και μερικούς υπαλλήλους. Καθώς αυξάνονται οι πωλήσεις, το τμήμα εξαγωγών μπορεί επεκταθεί ώστε να περιλαμβάνει διάφορες υπηρεσίες μάρκετινγκ, έτσι ώστε να μπορεί να ασχοληθεί ενεργά με την επιχειρηματική αυτή δραστηριότητα. Αν η επιχείρηση προχωρήσει προς το σχηματισμό κοινοπραξιών ή σε άμεσες επενδύσεις, το τμήμα εξαγωγών θα πάψει πλέον να επαρκεί.

-Διεύθυνση διεθνών υποθέσεων

Πολλές εταιρείες εισέρχονται σε πολλές διεθνείς αγορές και ασκούν πολλές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Μια εταιρεία μπορεί να εξάγει προς μία χώρα, να εκχωρεί άδεια σε μια επιχείρηση άλλης χώρας να κάνει χρήση της επωνυμίας της, να προχωρεί σε συνιδιοκτησία με κάποια επιχείρηση τρίτης χώρας και να αποκτά μια θυγατρική σε μία τέταρτη. Αργά ή γρήγορα θα δημιουργήσει μια διεύθυνση διεθνών υποθέσεων ή μια θυγατρική για να χειρίζεται όλες τις δραστηριότητές της στο εξωτερικό.

Οι διευθύνσεις διεθνών υποθέσεων οργανώνονται με διάφορους τρόπους. Περιλαμβάνουν ειδικούς μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας, οικονομικών, σχεδιασμού και εξειδικευμένου προσωπικού. Αυτοί καταστρώνουν σχέδια και προσφέρουν υπηρεσίες σε διάφορες λειτουργικές μονάδες. Οι λειτουργικές μονάδες μπορεί να είναι οργανωμένες με έναν από τους εξής τρεις τρόπους. Μπορεί να είναι οργανωμένες με βάση γεωγραφικά χαρακτηριστικά, με διευθυντές Χώρας οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τους πωλητές, τα υποκαταστήματα πωλήσεων, τους αντιπροσώπους και τους αδειολήπτες στην αντίστοιχη χώρα. Επίσης οι λειτουργικές μονάδες μπορεί να είναι παγκόσμιες ομάδες προϊόντος, καθεμία από τις οποίες είναι υπεύθυνη για τις παγκόσμιες πωλήσεις των διαφόρων ομάδων προϊόντων. Τέλος, οι

λειτουργικές μονάδες μπορεί να είναι διεθνείς θυγατρικές, καθεμία από τις οποίες είναι υπεύθυνη για τις πωλήσεις και τα κέρδη της.

-Πολυεθνικός οργανισμός

Πολλές επιχειρήσεις έχουν ξεπεράσει τη φάση της διεύθυνσης διεθνών υποθέσεων και έχουν γίνει πραγματικά πολυεθνικοί οργανισμοί. Σταματούν να θεωρούν τον εαυτό τους μιας χώρας η οποία κάνει πωλήσεις στο εξωτερικό και αρχίζουν να θεωρούν τον εαυτό τους ως πολυεθνικό μάρκετερ. Το κορυφαίο κλιμάκιο διοίκησης της εταιρείας και τα στελέχη της καταστρώνουν σχέδια για τις εγκαταστάσεις παραγωγής σε παγκόσμιο επίπεδο, για τις πολιτικές μάρκετινγκ, τις οικονομικές ροές και τα συστήματα διοικητικής μέριμνας. Οι παγκόσμιες λειτουργικές μονάδες αναφέρονται απευθείας στο διευθύνοντα σύμβουλο ή στο διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού και όχι στον προϊστάμενο κάποιας διεύθυνσης διεθνών υποθέσεων. Τα στελέχη εκπαιδεύονται στις παγκόσμιες λειτουργίες και όχι απλώς στις εγχώριες ή τις λειτουργίες εξωτερικού. Η εταιρεία προσλαμβάνει στελέχη μάλιστα από πολλές χώρες, εξασφαλίζει εξαρτήματα και προμήθειες από εκεί όπου το κόστος είναι χαμηλότερο και επενδύει εκεί όπου η προσδοκώμενη απόδοση είναι υψηλότερη.

Καθώς διανύουμε προς τον εικοστό πρώτο αιώνα οι κυριότερες εταιρείες πρέπει να αποκτήσουν πιο παγκόσμιο χαρακτήρα, αν ελπίζουν να ανταγωνιστούν άλλες. Καθώς οι εταιρείες του εξωτερικού εισβάλουν επιτυχώς στην εγχώρια αγορά, οι εγχώριες εταιρείες πρέπει να κινούνται με περισσότερη τόλμη προς τις αγορές του εξωτερικού. Θα πρέπει να μετατραπούν από εταιρείες οι οποίες αντιμετωπίζουν τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό ως δευτερεύον θέμα σε εταιρείες οι οποίες βλέπουν ολόκληρο τον κόσμο ως μία ενιαία αγορά η οποία δεν έχει σύνορα. Ο πιο έντονος ανταγωνισμός στις διεθνείς αγορές σημαίνει ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν μεγάλη προσοχή στην ευελιξία του οργανισμού

Το να οργανωθεί μια εταιρεία έτσι ώστε να επιτύχει αποτελεσματικό διεθνές μάρκετινγκ αποτελεί σημαντική πρόκληση η οποία βασανίζει τις πολυεθνικές επιχειρήσεις όποιο κι αν είναι το μέγεθός τους. Η ένταση η οποία υπάρχει ανάμεσα στην συγκέντρωση και την αποκέντρωση είναι πολύ μεγάλη. Από τη μία πλευρά τα στελέχη πρέπει να συμφωνήσουν για τις βασικές στρατηγικές αποφάσεις οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται κεντρικά και τις δραστηριότητες τις οποίες πρέπει να κάνει κάποιος κεντρικός φορέας. Από την άλλη πλευρά πρέπει να δώσουν όσο το δυνατόν περισσότερη αυτονομία στο τοπικό επιτελείο στελεχών τα οποία βρίσκονται κοντά

στις συνθήκες της αγοράς. Δεν υπάρχει μοναδικός συνδυασμός συγκέντρωσης και αποκέντρωσης μιας εταιρείας ο οποίος να θεωρείται σωστός. Είναι σημαντικό όμως το εξής αξίωμα: "Σκέψου με γνώμονα παγκόσμιο, αλλά ενέργησε με γνώμονα τοπικό". Η οργανωτική δομή ποικίλει σύμφωνα με τις συνθήκες οι οποίες αφορούν την επιχείρηση, αλλά και ανάλογα με το χρόνο. Η επιχείρηση πρέπει να διασφαλίσει ότι η δομή της ταιριάζει με το διεθνές περιβάλλον της, ενώ ταυτόχρονα διαθέτει την εσωτερική ευελιξία η οποία απαιτείται για την υλοποίηση του στρατηγικού της στόχου.

Συνοψίζοντας περιγράφοντας με τον καλύτερο τρόπο την πραγματική πολυπλοκότητα των διεθνών επιχειρήσεων την ανάγκη να έχουν μια δομή η οποία αξιοποιεί τις κεντρικές τεχνολογίες της επιχείρησης, εξασφαλίζει οικονομίες κλίμακας και παρόλα αυτά συνεχίζει να διατηρεί τη θέση της στην τοπική αγορά και τη δυνατότητα ανταπόκρισης

-Αξιολόγηση και έλεγχος των λειτουργιών

Το σχέδιο μάρκετινγκ μπορεί βρεθεί μπροστά σε κάθε είδους πρόβλημα, από απροσδόκητο ανταγωνισμό μέχρι και την έκρηξη πολέμου. Η επιχείρηση πρέπει να επιδείξει ευαισθησία σε τέτοια γεγονότα. Η ευελιξία με την οποία αντιδρά προς τα περιβαλλοντικά σοκ καθορίζει τη μακροχρόνια επιτυχία της. Ως εκ τούτου η επιχείρηση πρέπει να αξιολογεί το αποτέλεσμα των σχεδίων μάρκετινγκ, να αναλύει την πρόοδο και τις αποκλίσεις από τους στόχους και τα πλαίσια, και να παίρνει τα απαραίτητα μέτρα για να ελέγξει την κατάσταση,

Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι το μοντέλο των αποφάσεων σχεδιασμού το οποίο ακολουθούν τα διεθνή στελέχη μάρκετινγκ είναι μία επαναλαμβανόμενη διαδικασία. Οι ενέργειες πρέπει να γίνονται συνεχώς για να διασφαλιστεί περιβαλλοντική ευαισθησία και αποτελεσματική υλοποίηση στρατηγικής.

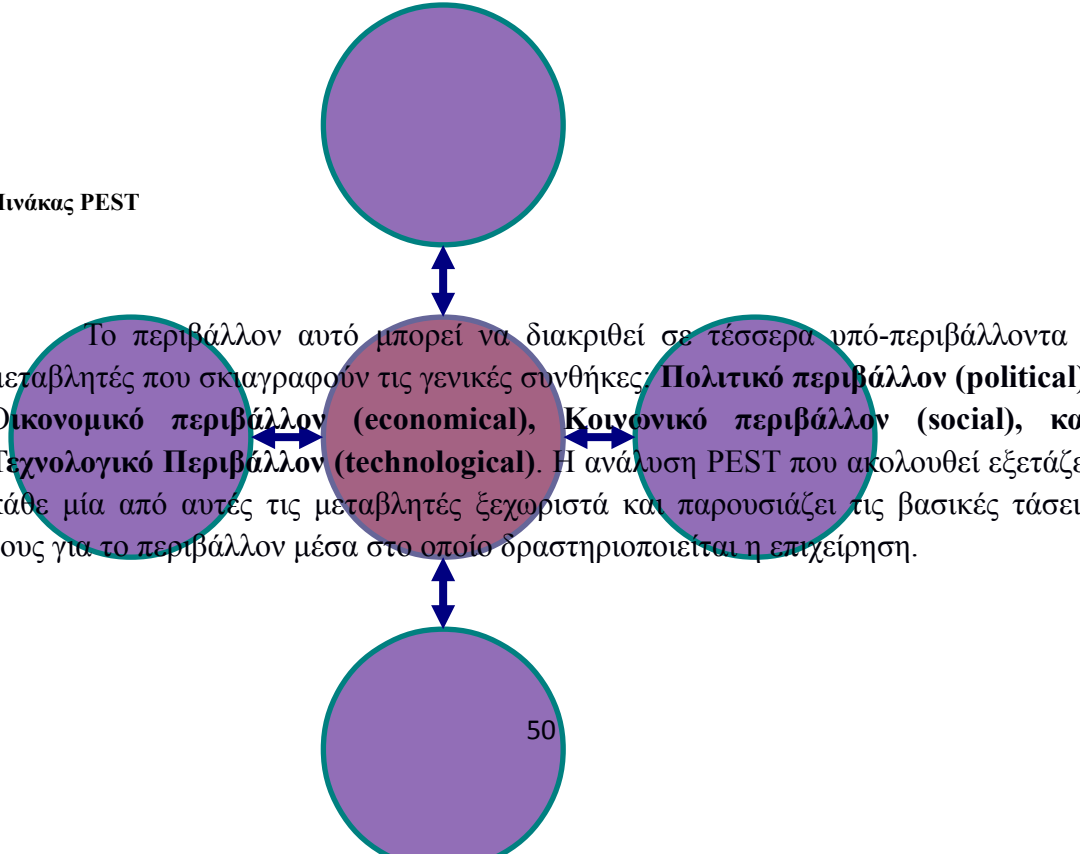
3.5 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΧΩΡΑΣ ΓΙΑ ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Στο παρακάτω κεφάλαιο θα αναλύσουμε τα κριτήρια βάσει των οποίων η επιχείρηση επέλεξε να εξαγάγει τα εμπορεύματα της στην Αυστραλία.

ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

Για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος χρησιμοποιείται η τεχνική PEST (Political Economical Social Technological Analysis). Στόχος της Ανάλυσης PEST είναι η οριοθέτηση του εξωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας και η εξέταση των τεσσάρων διαστάσεων που επηρεάζουν το περιβάλλον αυτό. Το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση επηρεάζει σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή την αποτυχία των ενεργειών της. Διαμορφώνει τις τάσεις στη συμπεριφορά του αγοραστικού κοινού, και καθορίζει τα πλαίσια επιτρεπόμενης δράσης της επιχείρησης σε διάφορους τομείς (π.χ. διαφήμιση). Παρακάτω θα δούμε την διαγραμματική ανάλυση PEST.

Πινάκας PEST



Το περιβάλλον αυτό μπορεί να διακριθεί σε τέσσερα υπό-περιβάλλοντα / μεταβλητές που σκιαγραφούν τις γενικές συνθήκες: **Πολιτικό περιβάλλον (political)**, **Οικονομικό περιβάλλον (economical)**, **Κοινωνικό περιβάλλον (social)**, και **Τεχνολογικό Περιβάλλον (technological)**. Η ανάλυση PEST που ακολουθεί εξετάζει κάθε μία από αυτές τις μεταβλητές ξεχωριστά και παρουσιάζει τις βασικές τάσεις τους για το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Πολιτικό (Political)

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στην γενικότερη πολιτική κατάσταση της χώρας, στην οποία ένας ή περισσότεροι οργανισμοί δραστηριοποιούνται και το οποίο επηρεάζει άμεσα τις δραστηριότητες του κάθε οργανισμού. Όσον αφορά τη σταθερότητα της κυβέρνησης, είναι λογικό οι επιχειρήσεις να δραστηριοποιούνται καλύτερα σε ένα σταθερό περιβάλλον. Σε περιπτώσεις συχνών αλλαγών οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να προσαρμοστούν και κατά συνέπεια δυσχεραίνεται η ομαλή λειτουργία τους. Ένα τεράστιο ζήτημα, που συνεπάγεται της πολιτικής ομαλότητας είναι και αυτό του θεσμικού περιβάλλοντος της χώρας στην οποία θα εξαγάγουμε.

Επίσης πολύ σημαντικό ρόλο παίζει και η στάση της χώρας απέναντι στις πολυεθνικές εταιρείες μερικές χώρες δέχονται τις ξένες επιχειρήσεις ενώ άλλες τηρούν αρκετά εχθρική στάση απέναντι τους. Η Αυστραλία είναι μια αρκετά φιλική προς τους νέους επιχειρηματίες.

ECONOMY RANK OF EASY DOING BUSINESS



Στο παραπάνω πίνακα βλέπουμε φιλικότητα προς την επιχειρηματικότητα την Αυστραλίας και κάποιον ανταγωνιστικών χωρών ο οποίος είναι σε πολύ υψηλό επίπεδο.

Οικονομικό (economical)

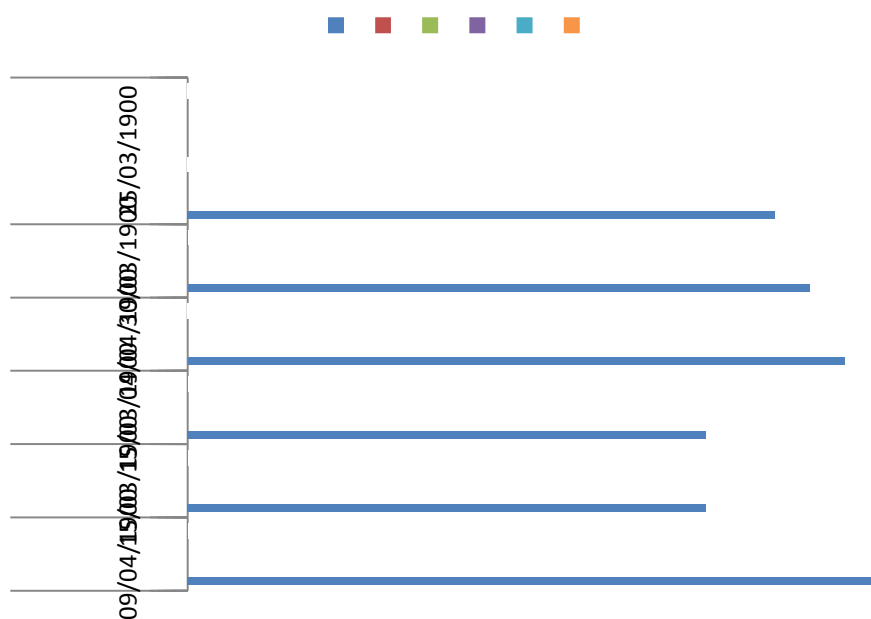
Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί ένα σύνθετο περιβάλλον αποτελούμενο από πληθώρα μεταβλητών, οι οποίες επηρεάζουν τόσο τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων όσο και την πορεία τους σε εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Η

Αυστραλία είναι μια μεγάλη πληθυσμιακά χώρα υψηλού βιοτικού επιπέδου και εισοδήματος.

Κατηγορία εισοδήματος του ΟΟΣΑ	Υψηλού εισοδήματος
Πληθυσμός	23490736,00
Κατά κεφαλήν ΑΕΠ (US \$)	64680,00

Πολύ σημαντικό είναι επίσης η ευκολία τραπεζικής χρηματοδότησης και πίστωσης η οποία είναι απαραίτητο εργαλεία για ανάπτυξη στον επιχειρηματικό τομέα και όχι μόνο παρακάτω βλέπουμε το πινάκα που μας δείχνει την ευκολία χρηματοδότησης στην Αυστραλία εν σχέση με χώρες του ανταγωνισμού.

Economies rank on the easy of getting credit



Κοινωνικό περιβάλλον (social)

Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον σχετίζεται με το σύνολο των αξιών, των ιδανικών και των πιστεύω που χαρακτηρίζουν μια κοινωνία ή μια ομάδα. Ο παράγοντας αυτός είναι σημαντικός για τις επιχειρήσεις καθώς, δεδομένου ότι αποτελούν ένα μικρόκοσμο της ευρύτερης κοινωνίας, θα πρέπει να λειτουργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αποδεκτές και να μην προσβάλλουν το κοινό αίσθημα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω επιχείρηση θα πρέπει να οργανώνεται και να δραστηριοποιείται με γνώμονα τις αξίες και τα πιστεύω της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται ή στοχεύει να δραστηριοποιηθεί. Είναι αδιαμφισβήτητο πως και μια μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτιστικά αποδεκτό, είναι ικανή να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα λειτουργίας.

Τεχνολογικό Περιβάλλον (technological)

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες υλικά κ.τλ. . Συνήθως, οι αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον είναι τόσο γρήγορες, που οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενημερώνονται διαρκώς προκειμένου να τις ακολουθούν, να τις υιοθετούν και με τη σειρά τους να αναπτύσσουν δικές τους. Οι τεχνολογικές αλλαγές δεν αφορούν μόνο νέες τεχνολογίες αλλά και την εκμάθηση σε νέους τρόπους χρήσης των ήδη υπαρχουσών τεχνολογιών.

Η ανάπτυξη και υιοθέτηση νέας τεχνολογίας αφενός δημιουργεί νέες ευκαιρίες και προοπτικές, αφετέρου αποτελούν απειλή για όποιον δε προσαρμοστεί επιτυχώς και στον απαιτούμενο χρόνο.

- 1) Σημαντική ανάπτυξη στις τεχνολογίες παγκόσμιας επικοινωνίας.
- 2) Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας επηρεάζει τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα και σε όλο τον κόσμο. Οι τεχνολογικές εξελίξεις αλλάζουν τον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις (π.χ. ευρεία διάδοση Internet) δημιουργούν την για άμεσες αντιδράσεις σε παραγγελίες και για καινοτομία.
- 3) Η απουσία επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες πληροφορικής, επικοινωνίας και μηχανοργάνωσης θα προσδώσουν, με σχετική σιγουριά, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον ανταγωνισμό.
- 4) Οι τεχνολογικές εξελίξεις επιβάλλουν νέες μορφές marketing, κυρίως μέσα από τα κοινωνικά μέσα μαζικής δικτύωσης - social networks (facebook, twitter, κ.τλ).
- 5) Οι τεχνολογικές εξελίξεις επίσης επιβάλλουν νέες μορφές πελατειακής προσέγγισης και διαχείρισης.
- 6) Παρατηρείται σημαντική αύξηση στις διαδικτυακές παραγγελίες και πωλήσεις – Νέα κανάλια διανομής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα συμπεράσματα από την ανάλυση που προηγήθηκε παρουσιάζονται κωδικοποιημένα παρακάτω:

- 1) Η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον με μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και ομοιογενές προϊόν πράγμα που κάνει αρκετά δύσκολο το να ξεχωρίσει το προϊόν
- 2) Ρευστότητα πολιτικο-οικονομικής κατάστασης που υπάρχει στη χώρα μας αλλά και διεθνώς οδηγεί την εταιρεία σε μια καθημερινή μάχη έτσι να ανταπεξέλθει στις αλλαγές νομολογίας, φορολογίας και των γενικών αλλαγών που γίνονται
- 3) Δημιουργία μέσω των εξαγωγών οικονομιών κλίμακας είναι ένα πολύ θετικό στοιχείο για την εταιρεία διότι ο υπάρχον υλικοτεχνικός εξοπλισμός καλύπτει την εν λόγω επένδυση
- 4) Πολιτική αντιστάθμισης του οικονομικού κινδύνου λόγω των εξαγωγών
- 5) Εξαγωγή σε χώρα υψηλού βιοτικού επιπέδου (Αυστραλία) και μοντέρνου τρόπου ζωής ευνοεί την επέκταση στην αγορά αυτή
- 6) Ύπαρξη μεγάλου αριθμού ελληνισμού στην χώρα εξαγωγής είναι ένα επίσης πολύ θετικό γεγονός και έχοντας υπ όψιν την υποστήριξη που υπάρχει σε οτιδήποτε Ελληνικό
- 7) Φιλική χώρα ως προς τις επενδύσεις και γενικά προς το επιχειρηματικότητα η Αυστραλία όπως είδαμε και παραπάνω είναι μια χώρα που υπάρχει σχετική ευκολία σε χρηματοδότηση ελάχιστη γραφειοκρατία ισχυρό νομικό πλαίσιο και σταθερό φορολογικό καθεστώς
- 8) Σταθερό περιβάλλον στην εξάγουσα χώρα
- 9) Η εταιρεία διαθέτει υψηλή τεχνογνωσία και εξειδικευμένο προσωπικό όπως αναλύσαμε η εταιρεία έχει επιτύχει την καθετοποίηση της παραγωγής της φτιάχνοντας το προϊόν από την αρχή μέχρι το τέλος
- 10) Υπάρχει αποκλειστική πρόσβαση στην πρώτη ύλη (πηγή άντλησης νερού)
- 11) Υψηλό κόστος παραγωγής είναι ένα σημείο στο επιχείρηση πρέπει να ρίξει ιδιαίτερο βάρος

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αρχές του Μάρκετινγκ

Philip Kotler- Gary Armstrong- John Saunders- Veronika Wong

Στρατηγικό Μάρκετινγκ

Γεώργιος Σιώμκος

Στρατηγική των Επιχειρήσεων

Παπαδάκης Β.Μ.

www.water.gr

www.vikoswater.gr

www.icap.gr

www.pse.gr/exporters

www.statistics.gr

www.doingbusiness.org/

www.worldbank.org/