



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Εξαγωγική Στρατηγική Μάρκετινγκ για την Εταιρία
«Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλία»
Export Marketing Strategy for “Papamichail Tsipouro Thessaly”**

Του

Παπικόγλου Ηλία

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

Σεπτέμβριος 2017

Περίληψη

Οι σύγχρονες στρατηγικές μάρκετινγκ αποτελούν ένα συνεκτικό και ολοκληρωμένο σχέδιο επικοινωνίας που αξιοποιεί τα εναλλακτικά κανάλια και μέσα επικοινωνίας με απώτερο στόχο τη μεγιστοποίηση του αντίκτυπού τους στην καταναλωτική συμπεριφορά. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάπτυξη εναλλακτικών σχεδίων μάρκετινγκ της εταιρίας Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας αναφορικά με την εξαγωγή των προϊόντων της σε διεθνείς αγορές, εστιάζοντας στις επιμέρους στρατηγικές της διαφήμισης, των προσωπικών πωλήσεων, των δημοσίων σχέσεων, της προώθησης πωλήσεων και του μάρκετινγκ με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media marketing).

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγικές μάρκετινγκ, εξαγωγές, τσίπουρο.

Abstract

Modern marketing strategies form a coherent and integrated communication plan that utilizes alternative channels and media aiming to maximizing their impact on consumer behavior. The purpose of the present thesis is the development of alternative marketing plans of the company Papamichail Tsipouro of Thessaly regarding the export of its products in international markets, focusing on the individual strategies of advertising, personal selling, public relations, marketing and social media marketing.

Keywords: marketing strategies, exports, tsipouro.

Πίνακας Περιεχομένων

| | |
|--|----|
| Εισαγωγή..... | 7 |
| Κεφάλαιο 1 Διεθνής ανάπτυξη και μάρκετινγκ | 10 |
| 1.1 Μοντέλα διεθνούς ανάπτυξης | 10 |
| 1.2 Μορφές ανάπτυξης διεθνούς επιχειρηματικότητας..... | 11 |
| 1.3 Στρατηγικές ανάπτυξης διεθνούς επιχειρηματικότητας..... | 13 |
| 1.4 Μεταβλητές διεθνοποίησης..... | 15 |
| Σύνοψη | 16 |
| Κεφάλαιο 2 Στρατηγικές στα πλαίσια των Ολοκληρωμένων Επικοινωνιών Μάρκετινγκ στις τρέχουσες οικονομικές συνθήκες..... | 17 |
| 2.1 Ολοκληρωμένες Επικοινωνίες Μάρκετινγκ..... | 17 |
| 2.2 Στρατηγική διαφήμισης..... | 17 |
| 2.3 Στρατηγική προσωπικών πωλήσεων | 18 |
| 2.4 Στρατηγική δημοσίων σχέσεων..... | 18 |
| 2.5 Στρατηγική προώθησης πωλήσεων..... | 19 |
| 2.6 Στρατηγική social media marketing | 20 |
| 2.7 Το μάρκετινγκ της κρίσης | 21 |
| Σύνοψη | 24 |
| Κεφάλαιο 3 Η εταιρία Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας και το ανταγωνιστικό περιβάλλον | 25 |
| 3.1 Παρουσίαση της εταιρίας Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας | 25 |
| 3.1.1 Ιστορική αναδρομή | 25 |
| 3.1.2 Στόχοι της εταιρίας | 25 |
| 3.1.3 Προϊόντα | 26 |
| 3.1.4 Ανάλυση της παρούσας κατάστασης | 29 |

| | |
|---|----|
| 3.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος..... | 30 |
| 3.3 Ανάλυση ανταγωνισμού..... | 32 |
| 3.4 Ανάλυση SWOT..... | 34 |
| 3.4.1 Ανάλυση SWOT σε εγχώριο επίπεδο | 34 |
| 3.4.2 Ανάλυση SWOT σε διεθνές επίπεδο..... | 36 |
| 3.5 Ανάλυση εξαγωγών οινοπνευματωδών ποτών..... | 37 |
| Σύνοψη | 39 |
| | |
| Κεφάλαιο 4_Η στρατηγική εξαγωγικού μάρκετινγκ για την Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας... | 40 |
| 4.1 Στόχοι μάρκετινγκ..... | 40 |
| 4.2 Εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές | 41 |
| 4.2.1 Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability/Consolidation)..... | 41 |
| 4.2.2 Στρατηγική ηγεσίας κόστους | 42 |
| 4.2.3 Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth) | 42 |
| 4.3 Ανάλυση αγοραστικής συμπεριφοράς | 43 |
| 4.4 Ανάλυση στρατηγικών τιμολόγησης..... | 45 |
| 4.5 Τμηματοποίηση αγοράς | 46 |
| 4.6 Μείγμα μάρκετινγκ | 47 |
| 4.6.1 Πρόγραμμα μάρκετινγκ βάσει του μείγματος 4P..... | 47 |
| 4.6.2 Πρόγραμμα μάρκετινγκ με την αξιοποίηση του καναλιού HO.RE.CA..... | 49 |
| 4.6.3 Πρόγραμμα μάρκετινγκ βάσει του μοντέλου ANSOFF | 50 |
| 4.7 Ο ρόλος του ηλεκτρονικού εμπορίου στην εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης..... | 51 |
| 4.8 Επιπτώσεις εφαρμογής στρατηγικής..... | 52 |
| 4.8.1 Διοικητικές αλλαγές..... | 52 |
| 4.8.2 Διοίκηση αλλαγής και τεχνολογία | 53 |
| 4.8.3 Οργανωσιακή κουλτούρα..... | 53 |
| 4.8.4 Έλεγχος απόδοσης | 54 |
| 4.9 Χρηματοδότηση και οικονομική ανάπτυξη | 55 |

| | |
|--|----|
| 4.10 Ενδεικτικές άμεσες δράσεις προώθησης..... | 57 |
| 4.10.1 Εμπορικές εκθέσεις & επιδείξεις | 57 |
| 4.10.2 Δημόσιες Σχέσεις και ΕΚΕ | 58 |
| 4.10.3 Παραγωγή και προμηθευτές..... | 58 |
| 4.11 Χώρες - στόχοι..... | 59 |
| Σύνοψη..... | 59 |
| | |
| Συμπεράσματα | 60 |
| | |
| Βιβλιογραφία..... | 62 |

Εισαγωγή

Η οικονομική κρίση και το ραγδαίως εναλλασσόμενο περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών έχουν αναδείξει τη σημαντικότητα της στρατηγικής διοίκησης, ως ένα από πιο θεμελιώδη ζητήματα που απασχολούν τους managers, οι οποίοι λειτουργώντας εκ μέρους των εταιρικών μετόχων θα πρέπει να διαχειρίζονται με βέλτιστο τρόπο τους διαθέσιμους οργανωσιακούς όρους, με στόχο την ενίσχυση της επιχειρησιακής απόδοσης σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον (Nag et al., 2007). Επιπλέον, οι Furrer et al. (2008), εξετάζοντας την εξελικτική πορεία του στρατηγικού σχεδιασμού και διοίκησης σύμφωνα με την εξέλιξη της παγκόσμιας οικονομίας, υποστηρίζουν πως ο βασικότερος παράγοντας βιωσιμότητας των επιχειρήσεων τις τελευταίες δεκαετίες είναι η ικανότητά τους να προσαρμόζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οδηγεί στην κερδοφορία.

Οι Hoskisson et al. (1999) επισημαίνουν πως η σημαντικότερη εξέλιξη του στρατηγικού σχεδιασμού που συνάδει με τις δυναμικές της σύγχρονης αγοράς σε σχέση με την προσφορά και τη ζήτηση αφορά τη μεταστροφή προς τη διαμόρφωση μακροχρόνιων στρατηγικών που λαμβάνουν υπόψη τα εσωτερικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Armstrong & Green (2007), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης εξαρτάται από την ανταγωνιστική της τοποθέτηση στον κλάδο που δραστηριοποιείται, μέσω της κατανόησης των κυριότερων σχέσεων που διαμορφώνονται στο εξωτερικό της περιβάλλον και μέσω της αποτελεσματικής ανάλυσης των στρατηγικών ομάδων, η οποία αφορά τη λήψη διαφορετικών στρατηγικών επιλογών βάσει ομοιογενών κατηγοριών.

Υπό αυτό το πρίσμα, η χρησιμότητα των μοντέλων και εργαλείων που επεξηγούν το ανταγωνιστικό πεδίο των οικονομικών κλάδων, λαμβάνοντας υπόψη τις δυναμικές της προσφοράς και ζήτησης των αγορών, όπως είναι το υπόδειγμα Porter, είναι αδιαμφισβήτητη. Ο Grundy (2006) υποστηρίζει πως τα βασικά πλεονεκτήματα των τεχνικών αυτών είναι η απλούστευση των κανόνων της μακροοικονομικής θεωρίας, ο υψηλός βαθμός προβλεψιμότητα των πραγματικών επιχειρησιακών αποτελεσμάτων, εστιάζοντας στη μακροχρόνια κερδοφορία και η επικέντρωση στο στοιχείο της ελκυστικότητας των αγορών. Επιπλέον, οι Ketchen et al. (2004) αναφέρουν πως οι δυναμικές των σύγχρονων βιομηχανιών και η παγκοσμιοποίηση των αγορών που

λαμβάνουν ολοένα και περισσότερο προσοχή τα τελευταία χρόνια αναδεικνύουν τη σημασία της ανάλυσης των ορίων μεταξύ των διαφορετικών οικονομικών κλάδων.

Ωστόσο, οι Coyne & Hom (2009) σημειώνουν πως κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών οι βιομηχανικές δομές έχουν αποδειχθεί εξαιρετικά ασταθείς και χαρακτηρίζονται από συνεχόμενες αλλαγές, με αποτέλεσμα η πραγματοποίηση ορθολογικών στρατηγικών επιλογών να μην είναι εύκολη υπόθεση, λαμβάνοντας υπόψη και το γεγονός πως οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν επιφέρει την ευρεία επικάλυψη των παραδοσιακών οικονομικών κλάδων. Οι συνθήκες αυτές έχουν οδηγήσει την έρευνα σε νέα πεδία και διαπιστώσεις. Για παράδειγμα, ο Barney (2001) θεωρεί πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των σύγχρονων επιχειρήσεων μπορεί να προέλθει από το συνδυασμό ανώτερης ποιότητας επιχειρησιακών πόρων, περιορισμένης έκθεσης σε εκ των προτέρων ανταγωνισμό, ατελή κινητικότητα πόρων και γενικότερων ανταγωνιστικών περιορισμών.

Επιπροσθέτως, έχει αποδειχθεί πως η ικανότητα των αντιπάλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων ενός ή περισσότερων κλάδων να μιμηθεί επιτυχημένες στρατηγικές, διαβρώνοντας τη θέση μίας εγκατεστημένης στην αγορά επιχείρησης, είναι εξαιρετικά σημαντική για τη βιωσιμότητά της, όπως καταδεικνύει και ο Gimeno (1999). Συμπερασματικά, οι Zollo & Winter (2002) υποστηρίζουν πως η μακροχρόνια βιωσιμότητα των επιχειρήσεων ανεξαρτήτως του οικονομικού κύκλου (ύφεση VS άνθηση οικονομίας) εξαρτάται από το βέλτιστο συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών πόρων σε ένα πλαίσιο συνεχώς εναλλασσόμενου περιβάλλοντος.

Σε αυτό το σύνθετο περιβάλλον επιχειρησιακής λειτουργίας τα προγράμματα μάρκετινγκ απεικονίζουν τη στρατηγική μάρκετινγκ που πρόκειται να ακολουθήσει ένας οικονομικός οργανισμός, περιλαμβάνοντας το σύνολο των πρακτικών και επιχειρησιακών επιλογών σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο. Τα προγράμματα αυτά, βασιζόμενα στις αρχές και τα θεωρητικά μοντέλα του επιστημονικού πεδίου του μάρκετινγκ, αποτελούν εξαιρετικά χρήσιμα εργαλεία στα χέρια των υπευθύνων χάραξης της επιχειρησιακής στρατηγικής και ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η δημιουργία ενός σχεδίου μάρκετινγκ του οργανισμού με την επωνυμία Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της διείσδυσης των προϊόντων της σε αγορές του εξωτερικού. Συγκεκριμένα, στην παρούσα εργασία εξετάζονται κατά σειρά οι σημαντικότεροι

παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης βάσει της ανάλυσης PEST, οι κυριότερες ανταγωνιστικές προκλήσεις βάσει του μοντέλου Porter, οι σημαντικότερες αγορές-στόχοι σύμφωνα με τα κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς και οι βασικές στρατηγικές επιλογές κατά Porter και Ansoff. Τέλος, αναπτύσσονται εναλλακτικά προγράμματα μάρκετινγκ με εστίαση στα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ που θα ακολουθηθεί και παρατίθενται τα συμπεράσματα.

Κεφάλαιο 1

Διεθνής ανάπτυξη και μάρκετινγκ

1.1 Μοντέλα διεθνούς ανάπτυξης

Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να ακολουθήσουν διαφορετικά μοντέλα ώστε να αναπτυχθούν σε διεθνές επίπεδο. Η πιο γνωστή θεωρητική προσέγγιση είναι η Θεωρία των Σταδίων (Stages Theory) (Zhou et al., 2005). Στόχος αυτής της προσέγγισης είναι η επέκταση της δράσης μιας εταιρείας σε στάδια. Το κύριο κριτήριο σε αυτή την περίπτωση είναι ο βαθμός της δέσμευσης της επιχείρησης. Η εταιρεία με το πέρασμα του χρόνου μαθαίνει τους αναγκαίους μηχανισμούς και λειτουργίες της διεθνούς αγοράς και αυξάνει την ωριμότητα της. Η στρατηγική της επιχείρησης στη διαδικασία μάθησης, εφαρμογής και εδραίωσης στη διεθνή арένα παίζει καθοριστικό ρόλο (Knight & Liesch, 2002). Τα κυριότερα μοντέλα εισόδου των επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές είναι το Μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας, η προσέγγιση της ολιγοπωλιακής αντίδρασης και θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος.

Το Μοντέλο Διεθνοποίησης της Ουψάλας (Johanson & Vahlne, 2009) αποτελεί ένα συμπεριφορικό μοντέλο που το εννοιολογικό του πλαίσιο στηρίζεται στη θεωρία συμπεριφοράς και ανάπτυξης της επιχείρησης. Οι τέσσερις φάσεις της διεθνοποίησης σε αυτό το μοντέλο είναι:

- (1) η ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα,
- (2) η μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου,
- (3) οι εξαγωγές μέσω υποκαταστήματος σε ξένη χώρα και
- (4) η παραγωγή στη ξένη χώρα.

Επειδή πολλές φορές τα εμπόδια εισόδου σε μια ξένη αγορά είναι δύσκολο να υπερσκελιστούν, οι επιχειρήσεις συνήθως εκκινούν τη διαδικασία επέκτασης τους σε χώρες του εξωτερικού από τις κοντινές γεωγραφικά αγορές.

Η προσέγγιση της ολιγοπωλιακής αντίδρασης (oligopolistic reaction theory) εστιάζει στο ότι οι εταιρείες ακολουθούν τα πρότυπα των ηγετικών επιχειρήσεων του κλάδου που λειτουργούν ώστε να καταφέρουν να εισέλθουν στις διεθνείς αγορές. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις μειώνουν το ρίσκο και κερδίζουν από τη διεθνοποίηση, αν κερδίσουν και οι υπόλοιποι. Ωστόσο έχει θεωρηθεί από πολλούς ερευνητές ως απλουστευτική καθώς δε λαμβάνει υπόψη τα εσωτερικά στοιχεία των επιχειρήσεων (Audretsch & Thurik, 2000).

Οι Dunning και Lundan (2008) ανέπτυξαν τη θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος (eclectic paradigm). Σύμφωνα με αυτή την θεώρηση η επιχείρηση διαθέτει πλήρη πληροφόρηση ως προς τις συνθήκες που επικρατούν στις διεθνείς αγορές. Η προσέγγιση αυτή επιχειρεί να εξηγήσει τη διαδικασία διείσδυσης της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές. Οι κυρίες κατηγορίες κριτηρίων που αναδεικνύει σχετίζονται με την ιδιοκτησία την τοποθεσία και τη διεθνοποίηση. Συνδυάζοντας αυτά τα τρία κριτήρια όπως είναι η τεχνογνωσία, το χαμηλό κόστος εργασίας και η μεταφορά συστήματος παραγωγής, το μοντέλο προβλέπει ότι η δραστηριότητα της πολυεθνικής επιχείρησης θα επικεντρωθεί στη χώρα με τον καλύτερο συνδυασμό αυτών των τριών κριτηρίων (Buckley & Casson, 1998).

1.2 Μορφές ανάπτυξης διεθνούς επιχειρηματικότητας

Όσο πιο πολύ η εταιρεία αυξάνει τις διεθνείς ανταλλαγές της τόσο μεγαλώνει η εμπειρία και η γνώση της και έτσι ο τρόπος που λειτουργεί σε αυτές συνεχώς αλλάζει (Boddewyn, 1999). Μια επιχείρηση μπορεί να ξεκινήσει να εξάγει ενώ με την πάροδο του χρόνου μπορεί να ανοίξει και υποκαταστήματα. Οι μορφές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων έχουν αρκετές μορφές και εξαρτώνται από τις συνθήκες που επικρατούν σε σχέση με το προϊόν και τη χώρα που στοχεύει να δραστηριοποιηθεί.

Οι περισσότερες εταιρείες αν ενδιαφέρονται να δραστηριοποιηθούν σε μια χώρα που το κόστος μεταφοράς και οι δασμοί είναι απαγορευτικοί, τότε μπορούν να επιδιώξουν άλλες μορφές διεθνοποίησης από τις εξαγωγές. Έκτος από τις μορφές διεθνοποίησης που αλλάζουν συνεχώς εξαιτίας της εμπειρίας που αποκτά η επιχείρηση, συχνά αλλάζουν και τα εμπορεύματα (Oviatt & McDougall, 1998). Έτσι, έχει παρατηρηθεί ότι οι επιχειρήσεις αρχίζουν την εξαγωγική τους δράση με προϊόντα, για να προχωρήσουν σε υπηρεσίες, συστήματα και τέλος σε τεχνογνωσία. Η εξέλιξη της διεθνοποίησης συχνά δεν ακολουθεί

κάποια συγκεκριμένα βήματα και συνήθως εξαρτάται από μια σειρά παράγοντες όπως πολιτικοί, κοινωνικοί, οικονομικοί και εθνικοί. Οι κυριότερες μορφές ανάπτυξης διεθνούς λειτουργίας περιγράφονται παρακάτω (Oviatt & McDougall, 1998):

Άμεση Εξαγωγική Δράση (Direct Exporting): αποτελεί την πιο διαδεδομένη μορφή διεθνοποίησης. Υπολογίζεται ότι το ένα τρίτο περίπου των πωλήσεων στο διεθνές εμπόριο γίνονται με αυτό τον τρόπο. Η επιχείρηση εξάγει τα προϊόντα, στη χώρα που επιθυμεί, χωρίς διαμεσολάβηση τρίτων και χωρίς να είναι απαραίτητο να εγκαταστήσει παραγωγικές ή άλλου είδους λειτουργίες σε αυτή.

Παραγωγή κατά παραγγελία: σε αυτή την περίπτωση ισχύει ότι και στην άμεση εξαγωγική δράση, μόνο που εδώ η εξαγωγική προσπάθεια δεν έχει συνέχεια. Είναι μια περιστασιακή εξαγωγική προσπάθεια η οποία αποβλέπει κυρίως στην κάλυψη της περίσσιας παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μη δημιουργούνται μακροχρόνιοι δεσμοί μεταξύ παραγωγού και αγοραστή.

Εξαγωγές με διαμεσολαβητές (Exporting through export intermediaries): η επιχείρηση σε αυτή την περίπτωση συνεργάζεται με εταιρίες εξαγωγικού προσανατολισμού και διεθνούς εμπορίου προκειμένου να εξασφαλίσει τα κανάλια διανομής και το μάρκετινγκ της εταιρίας.

Παράδοση κατόπιν αδείας (Licensing): ο αδειούχος (licensor) παραχωρεί το δικαίωμα στον αδειολήπτη (licensee) να παράγει και να διακινεί κάποιο προϊόν του πρώτου με αντάλλαγμα συνήθως κάποια αμοιβή με τη μορφή ποσοστού επί της τιμής ανά μονάδα προϊόντος (royalties). Η περίπτωση αυτή βρίσκει εφαρμογή συνήθως στην εξαγωγή άυλων αγαθών.

Παροχή τεχνογνωσίας: η μεταφορά τεχνογνωσίας από μια επιχείρηση σε μια άλλη έναντι αμοιβής αποτελεί έναν ακόμα τρόπο διεθνοποίησης. Η μέθοδος αυτή έχει ομοιότητες με την παραγωγή κατόπιν αδείας. Ο δικαιούχος (franchisee) είναι υποχρεωμένος να διεξάγει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που του παραχωρεί ο δικαιοπάροχος (franchiser) με συγκεκριμένο τρόπο.

Άμεση Επένδυση στο Εξωτερικό (Foreign Direct Investment): οι άμεσες ξένες επενδύσεις (FDI) ορίζονται ως μια επένδυση που περιλαμβάνει το διοικητικό έλεγχο μιας οντότητας που δραστηριοποιείται σε μια οικονομία από μια επιχείρηση που εδρεύει σε

άλλη οικονομία. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις φανερώνουν το μακροπρόθεσμο ενδιαφέρον ενός επενδύτη και έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας, να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να ενισχύσουν τις δεξιότητες. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις διακρίνονται σε κατηγορίες όπως είναι α) Πλήρης Ιδιοκτησία (Wholly owned subsidiary), β) Κοινοπραξίες (Joint-Ventures) γ) Στρατηγικές Συμμαχίες (Strategic Alliances), δ) Εξαγορές (Acquisitions) και ε) Συμβόλαια Μάνατζμεντ (Management Contracts).

1.3 Στρατηγικές ανάπτυξης διεθνούς επιχειρηματικότητας

Η στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για να ενταχθούν στις διεθνείς αγορές αποτελεί μέρος των στρατηγικών ανάπτυξης της αγοράς. Παρακάτω αναλύονται οι βασικές στρατηγικές για να μπορέσει ένας οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του και σε διεθνές επίπεδο.

Διεθνής ανταγωνιστική στρατηγική (Business level international strategy): η στρατηγική αυτή προσπαθεί να δημιουργήσει αξία μεταφέροντας ικανότητες και προϊόντα στις ξένες αγορές. Απαραίτητη προϋπόθεση για αυτή τη στρατηγική ανάπτυξης είναι η ύπαρξη θεμελιωδών ικανοτήτων. Σύμφωνα με τον Porter τέσσερις βασικοί παράγοντες συμβάλλουν στη δημιουργία πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στη διεθνή αγορά (Campbell & Reyes-Picknell, 2006).

Οι συντελεστές παραγωγής (βασικοί και προχωρημένοι, γενικευμένοι και εξειδικευμένοι) αποτελούν βασικό κομμάτι στην πορεία της διεθνοποίησης των εταιρειών. Η εγχωρία ζήτηση αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα, διότι μπορεί να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας και μείωση του κόστους. Η ύπαρξη υποστηρικτικών εταιρειών που μπορούν να συντονίσουν πολλά κομμάτια στην αλυσίδα άξιας καθώς και ο εγχώριος ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις σε βελτίωση των χαρακτηριστικών και της ποιότητας του προϊόντος, έτσι ώστε να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα μπορούν να εκμεταλλευτούν και σε διεθνές επίπεδο (Barney, 2002).¹

¹ Η ύπαρξη των παραγόντων αυτών είναι ουσιαστική προϋπόθεση αλλά δεν είναι καθοριστική. Η λειτουργία του κράτους παίζει σημαντικό ρόλο στην πορεία διεθνοποίησης των εταιρειών και είναι καταλυτικός παράγοντας για την επιτυχία τους.

Οι κυριότερες διεθνείς ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι οι εξής:

1. Διεθνής στρατηγική χαμηλού κόστους (International low cost strategy)
2. Διεθνής στρατηγική διαφοροποίησης (International differentiation strategy)
3. Διεθνής στρατηγική εστίασης (International focus strategy)
4. Διεθνής στρατηγική ταυτόχρονης επίτευξης ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης (International integrated low cost / differentiation strategy).
5. Εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης (corporate level international strategy).

Οι επιχειρήσεις πολλές φορές επιλέγουν τη διεθνή στρατηγική με βάση τη στρατηγική που ακολουθούν σε εταιρικό επίπεδο (Dalkir & Liebowitz 2011). Άλλες εταιρείες για μπορούν να χορηγούν σχετική αυτονομία στις ξεχωριστές μονάδες τους ή η στρατηγική τους να εφαρμόζεται ενιαία σε όλες τις χώρες. Η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση ενδέχεται να στηρίζεται και στη γεωγραφική διαφοροποίηση του προϊόντος, καθώς δεν είναι οι απαιτήσεις ίδιες σε όλες τις χώρες. Η εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης βρίσκεται εύφορο έδαφος εφαρμογής όταν η επιχείρηση λειτουργεί σε πολλές χώρες. Ανάλογα με το βαθμό διεθνοποίησης οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν διαφορετικές εταιρικές στρατηγικές (Chiou et al., 2004):

Πολυτοπική στρατηγική (Multidomestic strategy): Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι η ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες και δίνεται έμφαση στον ανταγωνισμό μέσα σε κάθε χώρα και όχι διεθνώς.

Παγκόσμια στρατηγική (Global strategy): Αφορά το πλεονέκτημα του κόστους παραγωγής. Η παραγωγή συγκεντρώνεται σε μια περιοχή και δε διαφοροποιείται το προϊόν της.

Διεθνική στρατηγική (Transnational strategy): Σύμφωνα με τους Batrlett και Ghoshal (2002) οι οικονομίες κλίμακας είναι απαραίτητες για να μπορέσει μια επιχείρηση να ανταποκριθεί στις ανάγκες της διεθνούς αγοράς. Οι βασικές ικανότητες της επιχείρησης μπορούν να αναπτυχθούν αμφίδρομα (από τη μητρική προς τα υποκαταστήματα και αντίστροφα). Οι εταιρείες που εφαρμόζουν αυτό το σύστημα προσπαθούν να συνδυάσουν το χαμηλό κόστος με την έντονη διαφοροποίηση. Αν επιτύχει αυτή η στρατηγική τότε οι επιχειρήσεις απολαμβάνουν μεγάλα κέρδη και συγκριτικό πλεονέκτημα.

1.4 Μεταβλητές διεθνοποίησης

Σύμφωνα με τους Quer et al. (2007), τα δύο σημαντικότερα στοιχεία που πρέπει να συνυπολογιστούν για την είσοδο σε μία ξένη αγορά είναι η πολιτισμική απόσταση και ο κίνδυνος επένδυσης στην αντίστοιχη χώρα. Πράγματι, οι Pak & Park (2004) καταδεικνύουν πως η πολιτισμική απόσταση παράγει επιπλέον κόστη εισόδου σε μία αγορά, ενώ οι Chen & Dimou (2005) υποστηρίζουν πως οι πολιτικοί και οικονομικοί κίνδυνοι μίας χώρας αποτελούν βασικό παράγοντα επιλογής της στρατηγικής εισόδου.

Σημαντικές μεταβλητές που προσδιορίζουν την επιλογή της στρατηγικής διεθνοποίησης είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης σε ότι αφορά την ισχύ του εμπορικού σήματος (Chen & Dimou, 2005), ενώ έχει τεκμηριωθεί πως όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της εταιρίας τόσο μεγαλύτερη είναι η διαθεσιμότητα οικονομικών και διοικητικών πόρων, αυξάνοντας έτσι την ευκολία εισόδου σε μία αγορά μέσω θυγατρικών (Tallman & Fladmoe-Lindquist, 2002), σχέση που ισχύει και στην περίπτωση της υψηλής και σταθερής κερδοφορίας (Trevino & Grosse, 2002).

Παράλληλα, η ανάπτυξη της διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας αλληλεπιδρά με το περιβαλλοντικό πλαίσιο σε κοινωνικό, οικονομικό και πολιτισμικό επίπεδο και συνιστά βασική μεταβλητή της οικονομικής ανάπτυξης και ευημερίας των σύγχρονων κοινωνιών, δεδομένης μάλιστα της πρόσφατης δημοσιονομικής κρίσης. Σήμερα στην Ελλάδα τα ποσοστά ανεργίας παρουσιάζουν έντονες αυξητικές τάσεις, φτάνοντας το 27% στα τέλη του 2013. Συνεπώς, η διεθνής επιχειρηματικότητα αποτελεί βασική διέξοδο από την κρίση και μία εναλλακτική λύση του προβλήματος της απασχόλησης ζωτικής σημασίας.

Η αναγνώριση του ρόλου της διεθνούς επιχειρηματικότητας την οικονομική ανάπτυξη έχει εδραιωθεί εδώ και αρκετές δεκαετίες, ενώ έχει αποδειχθεί πως αποτελεί βασική πηγή καινοτομίας, απασχολησιμότητας και ευρωστίας (Audretsch et al., 2002). Επιπλέον, ο επιχειρηματίας αποτελεί ένα άτομο που βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση με σκοπό την εξεύρεση των ευκαιριών που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίες μπορούν να προσθέσουν αξία (Kirzner, 1973). Με άλλα λόγια, επιχειρηματίας είναι το άτομο που προσπαθεί να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην εγχώρια και διεθνή αγορά, αποτελώντας φορέα αλλαγής και ανάπτυξης της οικονομίας που προσανατολίζεται στην αγορά. Εναλλακτικά, ο επιχειρηματίας είναι αυτός που με τη δράση του δημιουργεί, διαχέει και εφαρμόζει νέες και καινοτόμες ιδέες, χωρίς να

επιδιώκει απλά να αξιοποιήσει τις οικονομικές ευκαιρίες, καθώς έλκεται από την ανάληψη κινδύνων.

Τα προσόντα ανάπτυξης διεθνούς επιχειρηματικής δράσης διαρθρώνονται γύρω από τέσσερις συνιστώσες, τις ιδέες, το σχεδιασμό, την πράξη και την αυτογνωσία. Οι ιδέες περιλαμβάνουν την αναζήτηση ευκαιριών και τη δημιουργικότητα, ο σχεδιασμός αναφέρεται στη σχεδίαση και την επίλυση προβλημάτων, η πράξη αφορά την ανάληψη κινδύνων, την αυτονομία, τη δέσμευση, την επιμονή και την πρωτοβουλία, ενώ η αυτογνωσία περιλαμβάνει την πρωτοβουλία, την αυτοεκτίμηση και την κινητοποίηση (Hisrich et al., 2005). Σημαντικές διαστάσεις της διεθνούς επιχειρηματικότητας είναι η αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, ο υπολογισμός των κινδύνων, η δημιουργικότητα, η ανεξαρτησία, η υπευθυνότητα και η επίλυση των προβλημάτων, ενώ ως βασικά κίνητρα της επιχειρηματικότητας αναγνωρίζονται η ανάγκη επίτευξης στόχων, η εσωτερική κινητοποίηση, η στοχοθέτηση, η ανάληψη κινδύνων, η αυτοπεποίθηση, η ανάγκη αυτονομίας, η ενεργητικότητα και η δέσμευση.

Σύνοψη

Στο παρόν κεφάλαιο έλαβε χώρα η βιβλιογραφική αποτύπωση της σχέσης της διεθνούς ανάπτυξης των οργανισμών και των μοντέλων μάρκετινγκ που ακολουθούνται. Η διεθνής επιχειρηματική ανάπτυξη θα πρέπει να βασίζεται σε σταθερές θεωρητικές βάσεις οι οποίες να εφαρμόζονται με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις. Απαραίτητη κρίνεται η στοχοθέτηση και η αξιολόγηση από μέρους των επιχειρήσεων όλων των μεταβλητών διεθνοποίησης που επιδρούν στη διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών ανάπτυξης από μέρους των οργανισμών.

Κεφάλαιο 2

Στρατηγικές στα πλαίσια των Ολοκληρωμένων Επικοινωνιών Μάρκετινγκ στις τρέχουσες οικονομικές συνθήκες

2.1 Ολοκληρωμένες Επικοινωνίες Μάρκετινγκ

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η όξυνση του ανταγωνισμού σε διεθνές επίπεδο, η τεχνολογική πρόοδος σε συνδυασμό με την αυξανόμενη διείσδυση του διαδικτύου και την ανάδειξη των social media αποτελούν ορισμένους μόνο από τους πολυάριθμους παράγοντες που έχουν αναδείξει σήμερα την επικοινωνία ως έναν από τους βασικότερους μηχανισμούς της αποτελεσματικής επιχειρησιακής λειτουργίας και οργανωσιακής απόδοσης. Στο πλαίσιο αυτό, οι Ολοκληρωμένες Επικοινωνίες Μάρκετινγκ (OEM) είναι ένα ενοποιημένο στρατηγικό πλάνο επικοινωνίας που συνδυάζει όλα τα αντίστοιχα κανάλια με σκοπό την παροχή ενός σαφούς και συνεπούς μηνύματος στο καταναλωτικό κοινό, ώστε να μεγιστοποιείται ο επικοινωνιακός αντίκτυπος (Kliatchko, 2008).

Οι OEM εστιάζουν στην προστιθέμενη αξία ενός σχεδίου επικοινωνίας, ενοποιώντας το σύνολο των τακτικών, των στρατηγικών και των μέσων επικοινωνίας και αντανακλούν μία συνεχιζόμενη διαδικασία που αποσκοπεί στην επίτευξη μακροπρόθεσμων οφελών σε όρους πελατειακής πιστότητας (Groom & Frei, 2008). Σύμφωνα με τους Duncan & Moriarty (1997), οι OEM είναι μία διαδικασία στρατηγικού ελέγχου και επιρροής όλων των μηνυμάτων που ενθαρρύνει την οικοδόμηση ενός θετικού διαλόγου και τη δημιουργία αμοιβαίως επωφελών σχέσεων με τους πελάτες και τις υπόλοιπες ομάδες ενδιαφέροντος, προωθώντας την ανταλλαγή πληροφορήσης μεταξύ τους. Οι OEM περιλαμβάνουν τη διαφήμιση, το άμεσο μάρκετινγκ, το διαδικτυακό μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένων των social media, την προώθηση πωλήσεων, τις δημόσιες σχέσεις και τις προσωπικές πωλήσεις.

2.2 Στρατηγική διαφήμισης

Η στρατηγική διαφήμισης αφορά στη χρήση των παραδοσιακών μέσων επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων της τηλεόρασης, του ραδιοφώνου, των έντυπων μέσων και της

υπαίθριας διαφήμισης, με στόχο τη δημιουργία και διάχυση μηνυμάτων στο ευρύ καταναλωτικό κοινό και απώτερο σκοπό την ενίσχυση του εμπορικού σήματος και της ταυτότητας των προϊόντων (Moriarty & Schultz, 2012). Σύμφωνα με τους Kemp et al. (2012), η αποτελεσματική διαφήμιση οδηγεί στη συναισθηματική δέσμευση του καταναλωτή με το διαφημιζόμενο προϊόν και κατ' επέκταση συνδέεται με αυξημένη πελατειακή πιστότητα και πρόθεση επαναλαμβανόμενων αγορών. Ένα βασικό πλεονέκτημα της διαφήμισης είναι η δυνατότητα προσέγγισης μίας ευρείας μάζας εν δυνάμει πελατών, σε συνδυασμό με τον αυξημένο έλεγχο του μηνύματος που προωθείται από την εταιρία όσον αφορά την προσδοκώμενη τοποθέτηση του προϊόντος στις καταναλωτικές αντιλήψεις συγκριτικά με τον ανταγωνισμό.

2.3 Στρατηγική προσωπικών πωλήσεων

Οι προσωπικές πωλήσεις αποτελούν ένα παραδοσιακό μέσο των OEM και αφορούν την πρόσωπο-με-πρόσωπο επαφή μεταξύ του πωλητή και του πελάτη, με στόχο τη δημιουργία ενός καναλιού αμφίδρομης επικοινωνίας, το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ευελιξίας ως προς την τροποποίηση των μηνυμάτων και την ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών (Pitta et al., 2006). Ωστόσο, κατά τα τελευταία χρόνια, ο ρόλος των προσωπικών πωλήσεων έχει εξελιχθεί σημαντικά από την απλή παροχή πληροφοριών και μηνυμάτων δια ζώσης, δεδομένης της ραγδαίας διεξόδου του διαδικτύου, με απώτερο στόχο την οικοδόμηση μακροχρόνιων και αμοιβαίως επωφελών σχέσεων με τους πελάτες. Μία εναλλακτική μορφή των προσωπικών πωλήσεων είναι το μάρκετινγκ άμεσης ανταπόκρισης (direct response marketing), μέσω του οποίου η επιχείρηση επικοινωνεί άμεσα με το κοινό-στόχο σε ένα διαδραστικό πλαίσιο μέσω της χρήσης διάφορων μέσων (Gronroos, 2004). Αυτό το είδος μάρκετινγκ είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την ενίσχυση του βαθμού πελατειακής πιστότητας και τη δημιουργία περισσότερο άμεσων σχέσεων με το καταναλωτικό κοινό (Verhoef et al., 2000).

2.4 Στρατηγική δημοσίων σχέσεων

Οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν μία βασική συνιστώσα των OEM και περιλαμβάνουν το σύνολο των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται από μία εταιρία με στόχο τη δημιουργία

και διατήρηση επωφελών σχέσεων με τις διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders) στους τομείς της δημόσιας σφαίρας (Hutton, 1996). Στόχος των δημοσίων σχέσεων είναι η κατανόηση των διαφορετικών αναγκών του κοινού και η οικοδόμηση ενός κλίματος αμοιβαίου σεβασμού, με σκοπό τη δημιουργία μίας θετικής εταιρικής εικόνας και την επίτευξη ενός περιβάλλοντος συνεργασίας. Οι διάφορες δραστηριότητες των δημοσίων σχέσεων οικοδομούνται μέσω των δράσεων επικοινωνίας που στοχεύουν στις αντιλήψεις του κοινού και στις στρατηγικές σχέσεις μεταξύ του οργανισμού με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών, των επενδυτών, των πολιτικών φορέων, των θεσμών, των κοινοτήτων και των MME (Grunig & Grunig, 1998).

Επιπλέον, ένας βασικός μηχανισμός των δημοσίων σχέσεων είναι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), η οποία σχετίζεται με το κοινωνικό μάρκετινγκ και στοχεύει στην ανάπτυξη δράσεων που συνδέουν την επιχείρηση με τις διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος και ενισχύουν την εταιρική της δημόσια εικόνα (Bronn & Vriioni, 2001). Τα προγράμματα ΕΚΕ ενσωματώνουν ένα σύνολο ενεργειών και δραστηριοτήτων που αντανάκλουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις των επιχειρήσεων, δημιουργώντας έτσι μία υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά (Maignan & Ferrell, 2004).

2.5 Στρατηγική προώθησης πωλήσεων

Η στρατηγική προώθησης πωλήσεων βασίζεται στην παροχή άμεσων κινήτρων στους καταναλωτές με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και κατ' επέκταση της κερδοφορίας μίας επιχείρησης (Arens, 2004). Οι επιμέρους πρακτικές της προώθησης πωλήσεων, όπως είναι η παροχή δωρεάν δειγμάτων, οι διαγωνισμοί με δώρα, τα κουπόνια, οι εκπτώσεις και η παροχή προωθητικού υλικού, προσθέτουν επιπλέον αξία στο προϊόν, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των καταναλωτών, επηρεάζοντας με τον τρόπο αυτό την αγοραστική και καταναλωτική τους συμπεριφορά, ενώ παράλληλα δημιουργούν μία αίσθηση του επείγοντος, καθώς συνήθως προσφέρονται για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα στο οποίο λαμβάνονται οι σχετικές αποφάσεις (Chandon et al., 2000).

Οι στρατηγικές προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά των διαφημιστικών δράσεων, καθώς οι πρώτες ενισχύουν την πρόθεση αγοράς ενώ οι δεύτερες βελτιώνουν τα επίπεδα αναγνωρισιμότητας του εμπορικού σήματος. Μάλιστα, η

διαφήμιση συχνά χρησιμοποιείται για να ενημερώσει τους καταναλωτές σχετικά με τις διάφορες δράσεις προώθησης πωλήσεων, προσφέροντας έτσι περαιτέρω δυνατότητες συναισθηματικής διασύνδεσης των πελατών με το προϊόν και αποτρέποντάς τους να στραφούν σε άλλον ανταγωνιστικό προϊόν (Van Heerde et al., 2003). Σε γενικές γραμμές, τα πιο γνωστά εργαλεία προώθησης πωλήσεων είναι τα κουπόνια, οι εκπτώσεις, τα δείγματα δωρεάν, οι ειδικές προβολές και τα δώρα, τα οποία μπορούν να ενσωματωθούν σε διάφορα κανάλια διανομής.

2.6 Στρατηγική social media marketing

Τα social media αποτελούν σήμερα την πιο σύγχρονη και αποτελεσματική τάση του μάρκετινγκ στο πλαίσιο των OEM και χρησιμοποιούνται από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανεξαρτήτως μεγέθους, προσφέροντας τεράστιες ευκαιρίες επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης με το κοινό (Mangold & Faulds, 2009). Το μάρκετινγκ των social media αφορά στη χρήση των διαδικτυακών κοινοτήτων, των ηλεκτρονικών κοινωνικών δικτύων και όλων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης που αναπτύσσονται στο διαδίκτυο σήμερα, με απώτερο στόχο την επαφή με τους καταναλωτές, την προώθηση των προϊόντων στην αγορά και την επίτευξη διαδραστικότητας μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών.

Τα πλεονεκτήματα του social media marketing είναι πολυάριθμα, συμπεριλαμβανομένων της διάχυσης της πληροφόρησης σχετικά με τα διάφορα προϊόντα στο κοινό, της μείωσης των διαφημιστικών δαπανών, την αύξηση της έκθεσης της εταιρίας στους καταναλωτές, την προσέγγιση συνεργατών και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος, τη βελτίωση της εταιρικής εικόνας, την αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας (De Vries et al., 2012). Σύμφωνα με τους Kim & Ko (2012), το social media marketing συνδέεται με αυξημένη πελατειακή πιστότητα, ισχυροποίηση του εμπορικού σήματος στις αντιλήψεις των καταναλωτών, διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό και αυξημένη πρόθεση αγοράς και επανάληψης των αγορών. Ουσιαστικά, τα social media προσφέρουν σήμερα μεγάλες δυνατότητες προώθησης των προϊόντων στην παγκόσμια αγορά και επικοινωνίας με τις διάφορες αγορές-στόχους και, μάλιστα, σε ένα αρκετά χαμηλό κόστος συγκριτικά με τις αντίστοιχες διαφημιστικές δαπάνες στα παραδοσιακά μέσα, όπως η τηλεόραση.

2.7 Το μάρκετινγκ της κρίσης

Ένα από τα βασικότερα αξιώματα της οικονομικής επιστήμης είναι ο περιορισμός των αγαθών και υπηρεσιών, λόγω της στενότητας των παραγωγικών πόρων, με αποτέλεσμα όσο αυξάνεται το εισόδημα των καταναλωτών τόσο να απομακρύνεται η πλήρης ικανοποίηση όλων των καταναλωτικών αναγκών. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι η υποχρέωση των καταναλωτών να επιλέγουν διαρκώς ανάμεσα σε αγαθά και υπηρεσίες, σύμφωνα με το διαθέσιμο εισόδημα τους, ώστε να καταφέρνουν να μεγιστοποιούν τη χρησιμότητα που λαμβάνουν από την κατανάλωση σε κάθε χρονική περίοδο και να επιτυχαίνουν τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση, δεδομένων των ποσοτήτων (Siomkos & Kurzbard, 1994). Η επιλογή που προαναφέρθηκε γίνεται με κάποιους κανόνες ορθολογικής συμπεριφοράς, οι οποίοι εξασφαλίζουν τη μέγιστη χρησιμότητα, και οι οποίοι μπορεί να διαφέρουν από καταναλωτή σε καταναλωτή, αλλά επιδιώκουν πάντα τον ίδιο σκοπό.

Η καταναλωτική συμπεριφορά επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, ενώ κατά τη διάρκεια των οικονομικών κρίσεων παρατηρείται έντονη αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς, με κυριότερα αποτελέσματα την επιλογή φθηνότερων προϊόντων, τη συνολική μείωση των δαπανών και τη στροφή σε φθηνές μάρκες και υποκατάστατα (Hausman, 2000). Οι κυριότεροι λόγοι αυτής της μεταστροφής, αναφορικά με τα κριτήρια της καταναλωτικής συμπεριφοράς είναι η νέα μορφή παρακίνησης, η αλλαγή στην αντίληψη, η καθοδήγηση της κοινής γνώμης, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, και κυρίως, το αίσθημα του άγχους και της ανησυχίας που διακατέχει τους καταναλωτές (Mullen & Johnson, 1990).

Η καταναλωτική κρίση έκανε εμφανή τα σημάδια της σε ένα ευρύ φάσμα οικονομικών κλάδων και δραστηριοτήτων. Αρχικά, οι ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου ένδυσης και υπόδησης αντιμετωπίζουν ραγδαία μείωση της κατανάλωσης, καθώς το περιορισμένο διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών και η αρνητική ψυχολογία σε συνδυασμό με την υπερκατανάλωση των τελευταίων χρόνων και την υπερπροσφορά των σημείων πώλησης, δημιούργησαν δύσκολες συνθήκες για τη συγκεκριμένη αγορά, η οποία τα τελευταία χρόνια είχε σημειώσει ανοδική πορεία. Οι βιομηχανίες ποτών και τροφίμων επηρεάστηκαν από την κρίση, καθώς η επιβράδυνση της παραγωγής στη βιομηχανία κατά το 2009 διαμορφώθηκε σε ποσοστό 2,6%, ενώ το σύνολο του κλάδου της μεταποίησης σημείωσε πτώση 9,4% (IOBE, 2010). Ωστόσο, ο κλάδος των ποτών δέχθηκε εντονότερη

πίεση, εμφανίζοντας πτώση το 2009 6,7%, αλλά το γενικότερο κλίμα στον κλάδο βελτιώθηκε το 2010 για τον κλάδο των τροφίμων. Το 2010, η αγορά των αλκοολούχων ποτών σημείωσε πτώση σε ποσοστό 20%, λόγω κυρίως της μεγάλης φορολόγησης, της αύξησης του ΦΠΑ και της συρρίκνωσης του γενικότερου διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών, οι οποίοι πλέον στρέφονται σε κατηγορίες ποτών που έχουν μειωμένη ή καθόλου φορολογική επιβάρυνση. Αυτή η αυξημένη φορολόγηση των ποτών έχει ευνοήσει ιδιαίτερα τις εισαγωγές, ακόμη και ελληνικών ποτών από γειτονικές χώρες, όπου η φορολόγηση είναι χαμηλότερη και δεν υπάρχουν εμπορικά εμπόδια, λόγω της ένταξής τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η οικονομική κρίση επηρεάζει έντονα την ψυχολογία των καταναλωτών, οι οποίοι αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια και προσπαθούν να διατηρήσουν τον τρόπο ζωής τους, ενώ η ικανοποίησή τους ως καταναλωτές μειώνεται παράλληλα με τη μείωση των εισοδημάτων τους (Shama, 1978). Έτσι, σε περιόδους κρίσης οι βασικότερες αλλαγές που πρέπει να γίνουν στο μάρκετινγκ των επιχειρήσεων αφορούν τα τέσσερα βασικότερα στοιχεία του μάρκετινγκ, το προϊόν, την τιμή, την προώθηση και την τοποθέτηση (Ang et al., 2000). Επίσης, σημαντικό είναι το γεγονός πως σε περιόδους κρίσης οι εταιρίες που αυξάνουν τις δαπάνες τους στο μάρκετινγκ δεν είναι λιγότερο επικερδείς από τις υπόλοιπες, ενώ μετά την κρίση τα κέρδη τους αυξάνονται πάρα πολύ, διαπίστωση που καταδεικνύει πως οι στρατηγικές του μάρκετινγκ πρέπει να σχεδιάζονται σε μακροχρόνια βάση (Roberts, 2003).

Αναφορικά με τα τέσσερα στοιχεία του μάρκετινγκ, οι αποδοτικότερες στρατηγικές σε σχέση με το προϊόν σε περιόδους κρίσης είναι η σταδιακή απόσυρση των αδύναμων προϊόντων από την αγορά και η διατήρηση των αντίστοιχων ανθεκτικών (Williamson, 2001), και σε σχέση με την τιμολόγηση η μικρή μείωση των τιμών, αλλά όχι η ολική αναδιάρθρωσή τους, καθώς έχει αποδειχτεί πως οι καλύτερες στρατηγικές της κρίσης είναι η διατήρηση ίδιας τιμής για καλύτερο ποιοτικά προϊόν και η διατήρηση της ίδιας ποιότητας με μικρή μείωση της τιμής (Ang et al., 2000). Αναφορικά με την προώθηση, η αποδοτικότερη στρατηγική είναι η αύξηση ή διατήρηση του επιπέδου διαφήμισης, η οποία όμως πρέπει να είναι περισσότερο στοχευμένη, ενώ η αποτελεσματικότερη τοποθέτηση σχετίζεται με την ελαχιστοποίηση των μη επικερδών καναλιών διανομής.

Σε γενικότερους όρους, αυτό που έχει ουσιαστικά σημασία σε περιόδους ύφεσης είναι να είναι σε θέση η επιχείρηση να διατηρήσει ένα δυναμικό προφίλ σταθερότητας, καθώς οι

καταναλωτές αντιδρούν αρνητικά στα σημάδια αδυναμίας. Επίσης, τα νέα σχέδια μάρκετινγκ πρέπει να βασίζονται στα αναδύμενα τμήματα της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη την ψυχολογική στάση των καταναλωτών, ενώ εταιρίες που έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν τις διαφημιστικές δαπάνες τους είναι σε θέση να κερδίσουν μερίδια της αγοράς από τον ανταγωνισμό. Ωστόσο, η διαφημιστική δαπάνη οφείλει και αυτή να επαναπροσδιοριστεί, βασιζόμενη πλέον στην προσωπική επικοινωνίας και όχι στην αναποτελεσματική μαζική διαφήμιση, ενώ η επανατιμολόγηση των προϊόντων και των υπηρεσιών δεν πρέπει να βασίζεται από την πλευρά της σε άμεσες και μεγάλες εκπτώσεις, οι οποίες μπορεί να «τραυματίσουν» το brand name της επιχείρησης (Roberts, 2003). Επιπροσθέτως, πολλές εταιρίες σε περιόδους οικονομικής κρίσης στρέφονται προς το συναισθηματικό μάρκετινγκ, επενδύοντας στην προσωπική σχέση με τον καταναλωτή και στην κινητοποίηση του συναισθήματός του.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω στοιχεία, πολλές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αναδιαμορφώσει τις στρατηγικές μάρκετινγκ που εφαρμόζουν πλέον. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο νέος τρόπος προώθησης πολλών προϊόντων, τα οποία «ταμπελοποιούνται» με την ετικέτα «ελληνικό προϊόν», προσπαθώντας με αυτόν τον τρόπο να κερδίσουν καταναλωτές οι οποίοι αισθάνονται την ανάγκη να ενισχύσουν την ελληνική οικονομία. Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα συναισθηματικού, κυρίως, μάρκετινγκ αποτελεί ο πρόσφατος τρόπος προώθησης των υπηρεσιών τηλεπικοινωνίας, όπου οι μεγαλύτερες εταιρίες του χώρου και κυρίως η Cosmote και η Vodafone, έχουν ξεκινήσει διαφημιστικές καμπάνιες επίκλησης συναισθήματος με παράλληλη γνωστοποίηση των νέων πακέτων προσφοράς. Επίσης, πολλές ελληνικές επιχειρήσεις, με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα το Μασούτη, επιλέγουν πλέον το δρόμο των προσφορών πολλών προϊόντων μέσω διάφορων προγραμμάτων. Άλλα παραδείγματα επιτυχημένου μάρκετινγκ της κρίσης είναι η εταιρία «Ούζο Πλωμάρι», η οποία προωθεί νέες οικονομικές συσκευασίες προσφέροντας την ίδια ποιότητα, η εταιρία Jumbo, η οποία όχι μόνο επεκτείνεται συνεχώς στα Βαλκάνια αλλά αυξάνει συνεχώς και τις διαφημιστικές της δαπάνες, καθώς και πολλές επιχειρήσεις κινηματογραφικών προβολών, οι οποίες προσφέρουν εισιτήρια σε τιμές του 2008. Τέλος, ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα είχε και η κίνηση της ένωσης εστιατορίων στη Θεσσαλονίκη να προσφέρουν ολοκληρωμένα γεύματα στην τιμή των 10 ευρώ κάθε Τρίτη, η οποία ξεκίνησε πιλοτικά για ένα μήνα και πλέον ισχύει για όλο το χρόνο.

Συμπερασματικά, κατά την επανεξέταση του στρατηγικού μάρκετινγκ σε περιόδους οικονομικής κρίσης, οι εταιρίες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους πως με το πέρασμα της κρίσης συνήθως οι καταναλωτικές συμπεριφορές και στάσεις επιστρέφουν στις φυσιολογικές, ενώ κατά τη διάρκεια της κρίσης η εμπιστοσύνη στις μάρκες δε μειώνεται σημαντικά. Βέβαια, η σημερινή οικονομική κρίση στην Ελλάδα φαίνεται προς το παρόν πως θα έχει βαθιές και μακροχρόνιες συνέπειες και για το λόγο αυτό ίσως η εστίαση στο χαρακτηριστικό της τιμής του μείγματος μάρκετινγκ να είναι περισσότερο σημαντική σε σχέση με ανάλογες καταστάσεις που έχουν καταγραφεί κατά καιρούς στη χώρα ή στο εξωτερικό. Παρόλα αυτά, φαίνεται επίσης πως η επίκαιρη συναισθηματική σχέση που προσπαθούν να χτίσουν οι εταιρίες με τους καταναλωτές τους αποτελεί έναν αρκετά επιτυχημένο τρόπο διεξόδου από την κρίση.

Σύνοψη

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύθηκε η έννοια των Ολοκληρωμένων Επικοινωνιών Μάρκετινγκ (OEM) που αποτελούν ένα εξαιρετικά σημαντικό εργαλείο για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, επιτρέποντάς τες να επιδρούν στην καταναλωτική συμπεριφορά και να αναπτύσσουν αποτελεσματικής και αμφίδρομες σχέσεις με τους υφιστάμενους και εν δυνάμει πελάτες. Η OEM βασίζεται στην εφαρμογή πολλαπλών εργαλείων επικοινωνίας, όπως είναι η προσωπική πώληση, η διαφήμιση, η προώθηση πωλήσεων, οι δημόσιες σχέσεις και η χορηγία. Επιπλέον, σήμερα, λόγω του έντονου ανταγωνισμού και του κατακερματισμού των επικοινωνιακών μέσων, πολλές επιχειρήσεις υλοποιούν επικοινωνιακά προγράμματα με έμφαση στο άμεσο μάρκετινγκ και το διαδίκτυο.

Κεφάλαιο 3

Η εταιρία Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας και το ανταγωνιστικό περιβάλλον

3.1 Παρουσίαση της εταιρίας Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας

3.1.1 Ιστορική αναδρομή

Από τη δεκαετία του 70' η οικογένεια Παπαμιχαήλ ασχολούνταν με τη γη, την καλλιέργεια αμπελώνων και την απόσταξη παραδοσιακών ποτών όπως το κρασί και το τσίπουρο. Με την πάροδο των ετών η ενασχόληση αυτή πραγματοποιήθηκε με πιο επαγγελματικό προσανατολισμό και με γνώμονα την εμπορία, συμπλήρωναν την αγορά πρώτης ύλης από τρίτους με σκοπό την αύξηση της παραγωγής. Στη συνέχεια οι επόμενες γενιές αφομοιώνοντας την εμπειρία των προηγούμενων, ενέτειναν περαιτέρω τις προσπάθειες για βελτιστοποίηση της όλης διαδικασίας μέσω της αγοράς σύγχρονων μηχανημάτων, ταυτόχρονα με την επέκταση της παραγωγικής μονάδας.

Καθοριστικής σημασίας θεωρείται η τεχνική κατάρτιση της νέας γενιάς με τις θεωρητικές γνώσεις που αποκόμισαν μέσω ακαδημαϊκής κατάρτισης με εξειδίκευση στον τομέα της αμπελουργίας. Οι γνώσεις αυτές βοήθησαν στην αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση των αμπελώνων, αποφέροντας αύξηση παραγωγής με ταυτόχρονη μείωση κόστους. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, εγκαταλείφθηκε η καλλιέργεια χωραφιών με αντικατάσταση πλήρους ενασχόλησης με την αμπελουργία, οινοποιία και την παραγωγή αποσταγμάτων.

3.1.2 Στόχοι της εταιρίας

Ο βασικός στόχος της εταιρίας είναι η συνέχιση της διάθεσης των προϊόντων της στην εγχώρια αγορά και μετέπειτα η επιτυχημένη εξαγωγή τους στη διεθνή μέσω της ανάλυσης των καταναλωτικών τάσεων, των παραγόντων που διαμορφώνουν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, του τμήματος της αγοράς στόχευσης και του ανταγωνισμού, ώστε να δημιουργηθεί το κατάλληλο μείγμα μάρκετινγκ. Για να είναι αυτό εφικτό, επιλέγεται αρχικά η στρατηγική του εστιασμένου μάρκετινγκ (niche marketing), σύμφωνα με το

οποίο η εταιρία δεν ανταγωνίζεται την πλειοψηφία της αγοράς αλλά επιλεγμένα τμήματά της βάσει του μοντέλου SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Bound) (Jones, 2004).

3.1.3 Προϊόντα

Η επιχείρηση έχει ως αντικείμενο την παραγωγή τσίπουρου. Το τσίπουρο είναι ένα παραδοσιακό ποτό της Ελληνικής γης. Για πολλούς αιώνες, αποτελούσε (και αποτελεί ακόμα και σήμερα) το δευτερεύον προϊόν της αμπελοκαλλιέργειας και της οικιακής παραγωγής κρασιού, που ήταν διαδεδομένη σε όλη την επικράτεια. Είναι αυτό που θα λέγαμε ο "φτωχός αδελφός του κρασιού" και ήταν πάντα συνυφασμένο με την ζωή του μέσου Έλληνα. Γίνεται σήμα κατατεθέν της ελληνικής φιλοξενίας με το χαρακτηριστικό έθιμο του κεράσματος.

Η πρώτη αναφορά σε απόσταγμα στέμφυλων γίνεται στην Αρχαία Ελλάδα κατά τη διάρκεια των Ελληνιστικών χρόνων, όπου γίνεται λόγος για ένα ποτό, το "τρίμμα" το οποίο παρασκευαζόταν από το βράσιμο (απόσταξη) φλοιών σταφυλιού. Η τέχνη της απόσταξης όμως αναπτύσσεται, κατά τους Βυζαντινούς χρόνους, στις μονές του Αγίου Όρους, στη χερσόνησο του Άθω της Χαλκιδικής. Αρχαιολογικές ανασκαφές, στο προϊστορικό σπήλαιο της Θεόπετρας, έφεραν στο φως, ανάμεσα στα άλλα, κουκούτσια σταφυλιού. Η τέχνη της απόσταξης του τσίπουρου ταξιδεύει και στις γύρω περιοχές. Στην Ήπειρο, τη Μακεδονία, την υπόλοιπη Θεσσαλία, αλλά και στην Κρήτη.

Για πολλούς αιώνες το τσίπουρο παραγόταν ερασιτεχνικά από τους χωρικούς, ως ένα μέσο αξιοποίησης των στέμφυλων, τα οποία διαφορετικά θα απορρίπτονταν. Η παραγωγή του γίνονταν σε μικρούς χάλκινους άμβικες (δοχεία απόσταξης), παλαιάς τεχνολογίας, σχεδόν ανεξέλεγκτα και κάτω από υποτυπώδεις συνθήκες υγιεινής. Επιτρεπόταν μικρή εμπορία μέσα στο νομό παραγωγής του και στους όμορους νομούς, πάντα σε χύμα μορφή.

Το τσίπουρο των διήμερων μικρών αποσταγματοποιών, σύμφωνα με τη ισχύουσα νομοθεσία, δεν παίρνει άδεια τυποποίησης και εμφιάλωσης αλλά μπορεί να διατίθεται μόνον χύμα και αποκλειστικά σε γυάλινα δοχεία. Η ανάδειξη της ποιότητας του παραδοσιακού τσίπουρου, επιβάλλει τη θέσπιση αυστηρότερων κανόνων, κατά την

παραγωγική διαδικασία, την μετακίνηση και την διάθεσή του. Μόνον έτσι θα μπορέσει να αναδειχθεί το προϊόν και να παρέχει ασφάλεια στους καταναλωτές².

Σύμφωνα με στοιχεία του ΣΕΑΟΠ (Συνδέσμου Ελληνικών Αποσταγμάτων Οίνου και Ποτών) πάνω από 20.000.000 λίτρα τσίπουρου εισάγονται παράνομα στην Ελλάδα κυρίως από Αλβανία και Βουλγαρία και κυκλοφορούν στην ελληνική αγορά πρώτα αφού βαφτισθούν ελληνικά. Στο παράνομα εισαγόμενο τσίπουρο δεν επιλέγονται τα καλά σταφύλια απ' αυτά που είναι σάπια ή υπερώριμα και δεν διαχωρίζονται τα στέμφυλα από τα κοτσάνια. με αποτέλεσμα μια σειρά από τοξικές ουσίες να περνούν στο τελικό προϊόν μεταξύ αυτών και μεθανόλη που προκαλεί ακόμα και τύφλωση.

Επίσης δε διαχωρίζεται το πρώτο και το τελευταίο μέρος της απόσταξης (οι κεφαλουρές) που επίσης περιέχουν μια σειρά από τοξικές και επικίνδυνες ουσίες, με σκοπό να παράγουν μεγαλύτερες ποσότητες, τελικά όμως θέτουν σε κίνδυνο την δημόσια υγεία. Πολλές φορές επίσης αναμιγνύουν τα στέμφυλα με μελάσα ή ζάχαρη, οπότε παράγουν νοθευμένο προϊόν. Επίσης, στις περισσότερες περιπτώσεις χρησιμοποιούν αποστακτικές (άμβικες) που είναι ακατάλληλοι χάλκινοι, μη επικασσιτερωμένοι ή παλαιωμένοι, με αποτέλεσμα μια σειρά από τοξικά μέταλλα να περνούν στο τσίπουρο³.

Αναφορικά με το προϊόν που εξετάζουμε, ο παραγωγός μας χρησιμοποιεί διάφορες ποικιλίες αμπελώνων που είναι οι εξής :

- Μοσχάτο Αμβούργου
- Ροδίτης
- Syrah
- Uniblanch
- Cabernet

Εξ αυτών το 90% καλύπτεται από το μοσχάτο διότι βάση των χαρακτηριστικών του διακρίνεται για το έντονο άρωμα και την δυνατή γεύση. Τα εκρηκτικά και γλυκά αρώματα που θυμίζουν essence γαρύφαλλου είναι το μεγάλο πλεονέκτημα της ιδιαίτερης αυτής ποικιλίας. Η χαμηλή οξύτητα και οι χαμηλές τανίνες του μοσχάτου Αμβούργου δεν επιτρέπουν εύκολα να σταθεί από μόνο του για την παραγωγή μονοποικιλιακών οίνων. Η προσθήκη του σε χαρμάνια είναι θαυματουργή, αρκεί μια μικρή ποσότητα για να

² <http://tsipouro.gr/rakitsipouro.html>

³ <http://anatriopionline.gr/>

αναδείξει ακόμα και το πλέον άτονο αρωματικό κρασί. Εκεί που είναι ασυναγώνιστο είναι στην παραγωγή αποσταγμάτων. Για το υπόλοιπο 10% γίνεται πρόσμιξη στην τελική φάση της απόσταξης.

Τα δοχεία ζύμωσης είναι ανοξειδωτες δεξαμενές. Μετά το τέλος της ζύμωσης καλύπτονται τα στέμφυλα, ώστε να μην έρχονται σε επαφή με το οξυγόνο. Στον χώρο μας δεν αποθηκεύονται προϊόντα τα οποία μπορούν να επιμολύνουν τα στέμφυλα, όπως χημικά, χρώματα και πλαστικά. Η απόσταξη παρασκευάζεται με αποκλεισμό των επικινδύνων ουσιών ακολουθώντας τις απαραίτητες τεχνικές για την επιλογή και διατήρηση της Α' ύλης και στην συνέχεια της σωστές διεργασίες αυτής. Για την τυποποίηση-αραίωση χρησιμοποιείται νερό χαμηλής σκληρότητας και χωρίς χλώριο.

Το τελευταίο στάδιο, που είναι η αποθήκευση του γίνεται σε γυάλινα δοχεία αποφεύγοντας τη χρήση πλαστικών συσκευασιών από PVC επειδή διαλύονται στο τσίπουρο οι φθαλικοί εστέρες από την επίδραση της αλκοόλης στο πλαστικοποιημένο PVC. Οι φθαλικοί εστέρες χρησιμοποιούνται ως πλαστικοποιητές και είναι τοξικοί για τον ανθρώπινο οργανισμό. Προκαλούν βλάβες στο DNA, επιβαρύνουν τη λειτουργία του ήπατος και των νεφρών και είναι παρεμποδιστές του ορμονικού συστήματος π.χ δημιουργεί επιπτώσεις στο αναπαραγωγικό σύστημα. Η μόλυνση του τσίπουρο από τους φθαλικούς εστέρες, είναι συνάρτηση της θερμοκρασίας, του χρόνου και της επιφάνειας επαφής από PVC. Η φύλαξη του τσίπουρου σε γυάλινα δοχεία ή φιάλες αποτελεί θεμελιώδη παράμετρο για την υγιεινή και ασφάλεια των καταναλωτών (Ευρωπαϊκή Οδηγία 19/2007).

Το 2016 η παραγωγή της Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας ανήλθε σε 4 τόνους τσίπουρου οι οποίοι προήλθαν από την απόσταξη 50 τόνων σταφυλιού, ποσότητα που μεταφράστηκε σε 9,52 τόνους εμφιάλωσης. Το οινοποιό ΠΑΠΑΜΙΧΑΗΛ είναι πιστοποιημένο με ISO 9001 και διαθέτει στην αγορά τις εξής συσκευασίες τσίπουρου:

- Συσκευασία των 50ml, -48τεμ / κιβώτιο
- Συσκευασία των 100ml - 24τεμ / κιβώτιο
- Συσκευασία των 200ml - 24τεμ / κιβώτιο
- Συσκευασία των 700ml - 12τεμ / κιβώτιο
- Από το 2016 η εταιρία επίσης διαθέτει
- Συσκευασία του 1lt

- Συσκευασία των 2lt
- Συσκευασία των 5lt

3.1.4 Ανάλυση της παρούσας κατάστασης

Η έλλειψη υψηλών standards όσον αναφορά το πελατολόγιο λειτουργεί ως τροχοπέδη για την επιχείρηση. Δεδομένης της μη ελεγχόμενης πώλησης (υψηλές προμήθειες μεσαζόντων) η εταιρία αποφάσισε την στρατηγική της. Η δυσκολία εισόδου στα S/M (λόγω παροχής για είσοδο και τοποθέτηση στα ράφια) ιδιαίτερα όταν αυτή συνδυάζεται με τις βέλτιστες προδιαγραφές (ύψος ματιού, αριθμός προσώπων, διπλά σημεία πώλησης όπως ντάνες, προβολές) καθιστούν ακόμα πιο δύσκολη την είσοδο των κωδικών της εταιρίας.

Επιπλέον εμπόδιο ανάπτυξης είναι η αυξημένη φορολογία του κλάδου στην χώρα μας. Για την απόσταξη των τελικών προϊόντων είναι αναγκαία η προπληρωμή μιας εξαιρετικά υψηλής φορολογίας. Η όλη διαδικασία έχει εξαρχής οικονομικές απαιτήσεις. Για την παραγωγή των τελικών προϊόντων απαιτείται κατ' αρχήν βάσει νόμου άδεια οινοποιείου. Σε διαφορετική περίπτωση η εταιρία καλείται να συνεταιριστεί με άλλες επιχειρήσεις για την απόκτηση πρώτων υλών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση έλλειψης αδειας οινοποιείου, όπου η εταιρία για να καταφέρει να αποστάξει την Α' ύλη θα πρέπει να συνεργαστεί με κάποιο οινοποιείο για την απόκτηση των απαραίτητων εγγράφων τιμολόγια αγοράς για συγκεκριμένη ποσότητα Α' υλών (στέμφυλα), ώστε να μπορέσει εν τέλει να αποκτήσει τις Α' ύλες.

Ακόμα έναν περιοριστικό παράγοντα αποτελεί η προσθήκη φόρου σε υψηλό ποσοστό των Α' υλών, ώστε σε κάποιες περιπτώσεις, έστω και αν υπάρχει μεγαλύτερη παραγωγή του επιτρεπτού ορίου, η εταιρία θα κληθεί να πληρώσει πρόστιμα (σε πολλές περιπτώσεις ως και διπλασιασμό του φόρου για την ίδια ποσότητα Α' ύλης). Εκτός αυτών, όπως συμβαίνει και στους περισσότερους κλάδους, η μη άμεση καταβολή των φόρων συνεπάγεται υψηλότερο κόστος που απορρέει από του τόκους υπερημερίας που επιβαρύνεται.

Το επόμενο στάδιο αναφέρεται σε δύο δημόσιες υπηρεσίες :

i) Στο Χημείο του Κράτους, το οποίο είναι υπεύθυνο για την καταγραφή των όγκων του αποστάγματος, που είτε θα πρέπει να εισαχθεί είτε να εξαχθεί από τις δεξαμενές του τελικού προϊόντος. Επιπλέον είναι υπεύθυνο για τη μέτρηση της περιεκτικότητας του αποστάγματος και κατά συνέπεια για τυχόν κυρώσεις σε περίπτωση παρατυπίας των νόμιμων προδιαγραφών

ii) Στο τελωνείο με την σειρά του θα πρέπει να ελέγξει τις δεξαμενές που εισάγεται ή εξάγεται τελικό προϊόν για την απαραίτητη διαδικασία σφράγισης και αποσφράγισης αυτών. Επιπλέον σε περίπτωση εξαγωγής των τελικών προϊόντων προς εμφιάλωση είναι υπεύθυνο για τη μέτρηση του όγκου αυτού, με σκοπό την επιβολή του αντίστοιχου φόρου.

Απόρροια όλων των παραπάνω είναι η επιπλέον επιβάρυνση του κόστους, σπατάλη πολύτιμου χρόνου για την εταιρία καθώς διακόπτεται η εύρυθμη λειτουργία της για κάποιο εύλογο χρονικό διάστημα σε συνδυασμό με τις χρονοβόρες διαδικασίες που της επιβάλλονται.

Άλλη μια παράμετρο αποτελεί η πιθανή συνεργασία μιας άλλης επιχείρησης με το αποστακτήριο (π.χ ξενοδοχεία, εστιατόρια), ώστε για να αποστάξει και να εμφιαλώσει το δικό της τελικό προϊόν, θα πρέπει να επιβαρυνθεί με όλα τα κόστη και την φορολογία που προαναφέραμε. Το γεγονός αυτό σε πολλές περιπτώσεις καθίσταται εξαιρετικά κοστοβόρο για την επιχείρηση, πιθανά μη πραγματοποιήσιμο, ως και αποτρεπτικό.

3.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Για τον εντοπισμό των σημαντικότερων παραγόντων που επηρεάζουν τη δράση της επιχείρησης, χρησιμοποιείται το μοντέλο ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος PEST Analysis (Pearce & Robinson, 2005), το οποίο προσδιορίζει πως οι πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές (Political, Economical, Social, Technological) μεταβλητές επιδρούν στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς, καθώς και τις παρούσες εγχώριες και διεθνείς οικονομικές συνθήκες, οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση αναλύονται ως εξής.

Πολιτικό περιβάλλον: Η βασική ανησυχία της Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας προέρχεται από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το πολιτικό περιβάλλον στην Ελλάδα. Δυστυχώς η Ελλάδα δε βρίσκεται σε σταθερή πολιτική αυτή τη στιγμή, καθώς η χώρα δεν έχει ορθοποδήσει από την οικονομική κρίση, ενώ η νέα κυβέρνηση φαίνεται να αθετεί τις υποσχέσεις που έδωσε για αλλαγή πολιτικής στρατηγικής. Ωστόσο, αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα για την Ελλάδα το γεγονός ότι είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Όντας μέρος της Ε.Ε. ανοίγονται δίοδοι για την προσέλκυση πελατών από την Ευρώπη, καθώς καθίσταται ευκολότερη διακίνηση προϊόντων, υπηρεσιών, κεφαλαίων και εργαζομένων στη χώρα, ενώ πλεονέκτημα αποτελεί η παραμονή της χώρας στο ευρώ.

Οικονομικό περιβάλλον: Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος στην Ελλάδα που επηρεάζουν την επιχείρηση είναι η παρούσα οικονομική δυσμενής κατάσταση λόγω της εκτεταμένης κρίσης χρέους στη χώρα. Πιο συγκεκριμένα, την τελευταία διετία καταγράφεται σημαντική μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών, οι οποίοι στρέφονται σε φθηνότερα προϊόντα, οι παρεχόμενες πιστώσεις από τις τράπεζες και το σύνολο του χρηματοπιστωτικού κλάδου είναι εξαιρετικά περιορισμένες, ενώ παράλληλα η αύξηση της φορολογίας και του λειτουργικού κόστους των οικονομικών οργανισμών έχει αυξηθεί δραματικά. Η συρρίκνωση της πραγματικής οικονομίας και η εξάπλωση της ανεργίας λόγω της τρέχουσας οικονομικής κρίσης που έχουν ως αποτέλεσμα την δραματική μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών. Άρα, ο οργανισμός επηρεάζεται από τις νέες καταναλωτικές τάσεις, τη μείωση της κερδοφορίας λόγω της αύξησης του κόστους λειτουργίας, καθώς και από τις περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης σε ευνοϊκούς όρους για την επέκταση της δραστηριότητάς του.

Κοινωνικό περιβάλλον: Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δημογραφικές/κοινωνικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα. Σε αντιστοιχία με τα δυτικά πρότυπα, ένα μεγάλο ποσοστό των Ελλήνων στρέφεται σε πιο υγιεινό τρόπο ζωής, επιλέγοντας βιολογικά προϊόντα για τη διατροφή του, διαπίστωση ιδιαίτερα ευνοϊκή για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Μία ακόμα σημαντική τάση που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η προτίμηση ελληνικών προϊόντων από την πλευρά των καταναλωτών, σε μία προσπάθεια υποστήριξης των εγχώριων προϊόντων και επιχειρήσεων στο παρόν περιβάλλον της κρίσης.

Τεχνολογικό περιβάλλον: Τέλος, ένας ακόμα κρίσιμος παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η τεχνολογική πρόοδος, τόσο σε επίπεδο παραγωγής όσο και σε επίπεδο διάθεσης και διαχείρισης των προϊόντων. Έτσι, σήμερα διατίθενται ιδιαίτερα αποτελεσματικές τεχνολογίες για την καλλιέργεια βιολογικών προϊόντων, ενώ παράλληλα οι επιχειρήσεις μεταποίησης προϊόντων που πιστοποιούνται από ιδιωτικούς φορείς (πχ ISO) αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς έχουν νέες δυνατότητες για τη διάθεση των προϊόντων τους μέσω νέων καναλιών, για την προβολή τους και τη δημιουργία θετικής εταιρικής εικόνας προς επιχειρήσεις (B2B) και καταναλωτές (B2C).

3.3 Ανάλυση ανταγωνισμού

Για τον προσδιορισμό των βασικότερων ανταγωνιστικών προκλήσεων της Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας χρησιμοποιείται το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter, το οποίο ορίζει πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε οργανισμού εξαρτάται από τη δράση 5 βασικών μεταβλητών οι οποίες είναι οι εξής (Porter, 1985).

- 1) απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- 2) διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- 3) διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- 4) απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- 5) ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

Οι παραπάνω δυνάμεις προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου καθώς και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση. Μέσω της ανάλυσης των 5 δυνάμεων η επιχείρηση μπορεί να προσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό ο οποίος με την σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία την οποία μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση. Συνεπώς η επιχείρηση μπορεί να αξιολογήσει την συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Οι ανωτέρω συνθήκες καθιστούν εξαιρετικά δύσκολη την είσοδο νέων επιχειρήσεων στο συγκεκριμένο κλάδο, γιατί αφενός μεν υπάρχουν μεγάλες εταιρίες που κυριαρχούν στον

χώρο με υψηλή τεχνογνωσία και έντονη πιστότητα πελατών και αφετέρου αμέτρητοι τοπικοί παραγωγοί που κατακλύζουν την αγορά με την απειλή των χαμηλών τιμών.

Φυσικά θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι μικρές επιχειρήσεις που προσπαθούν επίπονα να κατακτήσουν μία θέση στην αγορά παρ' όλες τις αντίξοες συνθήκες που προαναφέρθηκαν.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Παρατηρείται μεγάλης έντασης προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών, ενώ παράλληλα Μεγάλος είναι και το αριθμός των προμηθευτών από το εσωτερικό και το εξωτερικό. Αντίθετα ο αριθμός εταιριών πιστοποίησης ποιότητας είναι μικρός. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά καθιστούν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μετρίου έντασης.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι επίσης μετρίου έντασης καθώς υφίσταται χαμηλό κόστος αλλαγής σε υποκατάστατα προϊόντα, αυξημένος αριθμός καταναλωτών με χαμηλή ευαισθησία στην τιμή και μη εξειδικευμένες ανάγκες και χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

1. Ούζο: το ούζο γνωρίζει μεγάλη άνθηση στο εξωτερικό λόγω καλύτερου μάρκετινγκ, λόγω εύκολης προσφώνησης και προβολής κυρίως από εταιρίες οι οποίες διαθέτουν μεγάλα δίκτυα διανομής σε πολλές χώρες. Είναι προϊόν χαμηλότερης ποιότητας (απόσταγμα πατάτας)

2. Ρακί: τοπικό παραδοσιακό προϊόν της Κρήτης. Είναι προϊόν χαμηλότερου κόστους διότι δεν χρήζει πληροφορίας (λόγω παραδοσιακής παραγωγής : κυρίως κατ' οίκων). Επίσης είναι χαμηλότερο ποιοτικά προϊόν επειδή αποστάζεται μόνο μια φορά (μία βράση).

3. Χύμα τσίπουρο: όμοια χαρακτηριστικά με ρακί (με διαφορά της περιοχής προέλευσης)

Όσον αναφορά τη ρακί και το τσίπουρο θεωρούνται προϊόντα αγνώστου προελεύσεως και παραγωγικής διαδικασίας απόσταξης και εμφιάλωσης.

Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

Όπως και στους περισσότερους κλάδους η αγορά έχει σχεδόν κορεστεί από μεγάλες επιχειρήσεις (παίκτες), οι οποίοι δραστηριοποιούνται αρκετά χρόνια, διαθέτουν περισσότερους πόρους καθιστώντας τους σε ευνοϊκότερη θέση. Αυτό αποτελεί και ένα από τα αδύνατα σημεία της εταιρίας που μελετούμε. Επίσης, λόγω οικονομικών κλίμακας οι Leaders του κλάδου, καταφέρνουν να επιτυγχάνουν ανταγωνιστικότερες προσφορές από προμηθευτές, ρυθμίζουν την τιμολογιακή πολιτική, προσελκύουν ευκολότερα τους αγοραστές.

3.4 Ανάλυση SWOT

3.4.1 Ανάλυση SWOT σε εγχώριο επίπεδο

Η συγκεκριμένη μέθοδος της SWOT Analysis αποτελεί σημαντικό εργαλείο ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Ειδικότερα μελετώνται τα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει. Αντίθετα οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες θα πρέπει να εντοπίσει και να προσαρμοστεί σε αυτές όπου είναι εφικτό κάτι τέτοιο (Kotler et al., 2000).

(S) Δυνατά Σημεία

- Παραδοσιακό προϊόν με βαθιές ιστορικές ρίζες. Η πρώτη αναφορά σε απόσταγμα στέμφυλων γίνεται στην Αρχαία Ελλάδα κατά τη διάρκεια των Ελληνιστικών χρόνων, όπου γίνεται λόγος για ένα ποτό, το «τρίμμα» το οποίο παρασκευαζόταν από το βράσιμο (απόσταξη) φλοιών σταφυλιού. Προϊόν το οποίο παράγεται σε όλα τα μήκη και πλάτη της Ελλάδος και σχεδόν από όλους τους παραγωγούς οίνου για αυτό τον λόγο θεωρείται και Εθνικό προϊόν.
- Δυνατότητα παραγωγής τόσο σε οικοτεχνίες όσο και σε μεγάλες μονάδες,

- Συνδυάζεται με στιγμές χαλάρωσης και με καλοκαιρινές διακοπές (περίοδος η οποία στην Ελλάδα έχει παρατεταμένη διάρκεια και ειδικότερα στην Νότια και Νησιωτική Ελλάδα)
- Σε σχέση με τα υπόλοιπα ποτά με υψηλή περιεκτικότητα αλκοόλ έχει μεγάλη διαφορά τιμής (περίπου στο 50% φθηνότερα).
- Όπως και η κατανάλωση οίνου το προϊόν συνδυάζεται τόσο με μεσημεριανή όσο και με βραδινή απόλαυση, σε αντίθεση με τα υπόλοιπα "σκληρά ποτά" που καταναλώνονται κυρίως το βράδυ. Το προϊόν παράγεται σε 2 μορφές : με γλυκάνισο και χωρίς γλυκάνισο. Στην δεύτερη μορφή του ο καταναλωτής μπορεί να απολαμβάνει μεγαλύτερη ποσότητα χωρίς να του δημιουργεί έντονη μέθη. Από τις παλαιότερες γενιές, έως και σήμερα, συνιστάται ακόμα και ως θεραπευτικό μέσω και κάποιες μορφές πόνου (πρακτική ιατρική - πονόδοντος).

(W) Αδύνατα Σημεία

- Οι τελευταίες αναθεωρήσεις της νομοθεσίας ως προς την παραγωγή αλλά και την εμφιάλωση, αποτελούν χρονοβόρα διαδικασία, η οποία μπορεί να διαρκέσει αρκετές εβδομάδες.
- Οι εταιρίες παραγωγής του ούζου, που είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν, ανήκουν συνήθως σε μεγάλους ομίλους με δυνατά brand names και ισχυρές διαφημιστικές καμπάνιες (τηλεόραση, ραδιόφωνο, φυλλάδιο προσφορών, promotions με δώρο συνοδευτικά προϊόντα).
- Ηλικιακά αναφέρεται στο γκρουπ άνω των 30 ετών, αν και η τελευταία τάση κατανάλωσης δείχνει μία στροφή προς την φοιτητική ηλικία.

(O) Ευκαιρίες

- Δυνατότητες εξαγωγής τόσο σε δυτικές όσο και σε ανατολικές αγορές.
- Δεδομένης της οικονομικής κρίσης της χώρας μας πολύ καταναλωτές στρέφονται σε οικονομικότερες λύσεις αναφορικά με την κατανάλωση ποτού, γεγονός που ευνοεί την αύξησή του.
- Η επιστροφή των νέων ηλικιών στην καλλιέργεια της γης και ειδικότερα στους αμπελώνες, δημιουργεί συνθήκες υψηλότερης παραγωγής και κατανάλωσης.

(T) Απειλές

- Η επιβάρυνση της τελικής τιμής, λόγω της νομοθεσίας. Ο Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης, αφενός οδηγεί στην παραγωγή κατ' οίκον με αποτέλεσμα να προωθούνται στην αγορά προϊόντα τα οποία όμως είναι αμφιβόλου ποιότητας λόγω έλλειψης ελέγχου. Αφετέρου δημιουργεί μια μορφή παραοικονομίας καθώς καθίστανται ως χώροι πώλησης του προϊόντος Λαϊκές Αγορές όπου η διάθεση και η εμφιάλωση γίνονται με ανορθόδοξους τρόπους
- Επιπλέον η συσκευασία σε πλαστικές φιάλες, κυρίως χρησιμοποιούμενες από νερό χωρίς να έχουν απολυμανθεί διασπάται από τους υψηλούς βαθμούς αλκοόλ που όταν συνδυάζεται με κακές συνθήκες συντήρησης καθιστά το προϊόν ακατάλληλο.
- Οι καιρικές συνθήκες θεωρούνται παράγοντας που επηρεάζει την παραγωγή Α' ύλης (αμπελώνες), σε αντίθεση με το άμεσα ανταγωνιστικό προϊόν, μια και το ούζο παράγεται από πατάτα, προϊόν φθηνότερο και επιπλέον παραγόμενο όλο το χρόνο.
- Ο χρόνος συγκομιδής της πατάτας είναι ανά 4 μήνες, ενώ του σταφυλιού ("τρύγος") γίνεται τον μήνα Σεπτέμβρη είναι μόνο μια φορά τον χρόνο.

3.4.2 Ανάλυση SWOT σε διεθνές επίπεδο

(S) Δυνατά Σημεία

- Μεταξύ των προϊόντων που εξάγονται, παράγεται από σταφύλι--> φρούτο : με την διαδικασία της φυσικής ζύμωσης, σε σχέση με τα υπόλοιπα εμπορεύσιμα αλκοολούχα ποτά που παράγονται με συστατικά κυρίως από δημητριακά, κατόπιν χημικής διαδικασίας. Από άποψη τιμολογιακής πολιτικής έχει επίσης προβάδισμα σε σχέση με άλλα τοπικά προϊόντα π.χ. Grappa Ιταλίας.

(W) Αδύνατα Σημεία

- Θεωρείται μη αναγνωρίσιμο προϊόν στο παγκόσμιο κοινό, το οποίο ταυτόχρονα δεν προωθείται από κυβερνητικούς φορείς. Η επιβαρυσμένη φορολογία καθώς και η δυσκίνητη γραφειοκρατία δυσχεραίνουν την εξωστρέφεια του προϊόντος.

(O) Ευκαιρίες

- Η μοναδικότητα της σύνθεσής του όταν συνοδεύεται με ανάλογες κινήσεις κρατικών φορέων, θα μπορέσει να διατηρήσει και να διεκδικήσει ακόμα υψηλότερη θέση στην αγορά των παραδοσιακών προϊόντων όπως η VODKA, η PAKH, το ΣΑΚΕ (γιαπωνέζικο ποτό, το οποίο παράγεται από ρύζι). Η συνεχής αύξηση του τουρισμού θα μπορούσε να λειτουργήσει σαν παράγοντας προώθησης σε ξένες αγορές. Επιπλέον η ένταξη του τσίπουρου στο χαρτοφυλάκιο των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας των λιανεμπόρων δημιουργεί αύξηση των πωλήσεων, μέσω ενός οικονομικότερου προϊόντος, σε σχέση με τα "επώνυμα".

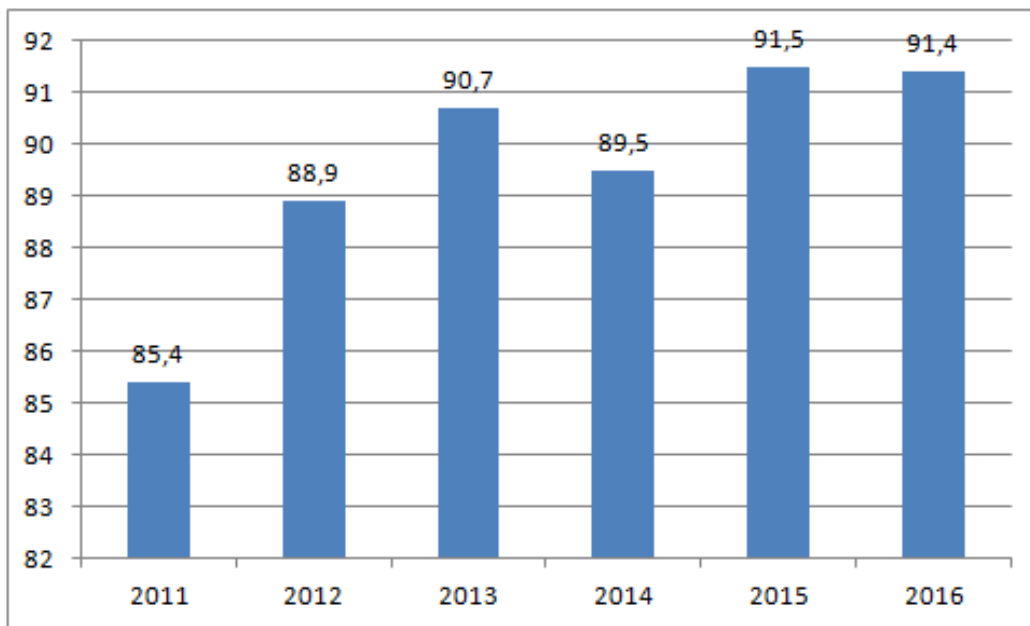
(Τ) Απειλές

- Υπάρχει ισχυροποίηση των εθνικών ποτών (π.χ ρακή) από ανταγωνιστικές χώρες, γεγονός που αποδυναμώνει την θέση του τσίπουρου.

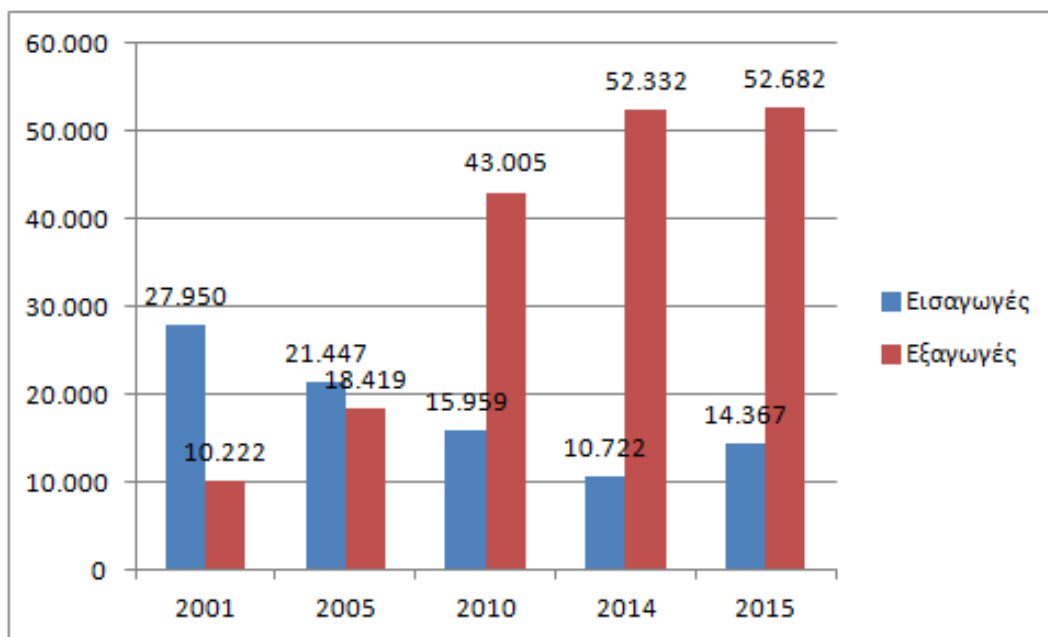
3.5 Ανάλυση εξαγωγών οινοπνευματωδών ποτών

Τα οινοπνευματώδη ποτά αποτελούν σημαντικό εξαγωγικό τομέα της ελληνικής οικονομίας. Παρατηρώντας την τάση των εξαγωγών οινοπνευματωδών ποτών σε εκατομμύρια φιάλες για τα έτη 2011-2016 παρατηρείται ότι αυτή είναι σταθερά αυξητική με εξαίρεση το 2014 όπου παρουσιάζει σχετική κάμψη. Παράλληλα, παρατηρείται ότι η Ελλάδα μπορεί να θεωρηθεί ως κατεξοχήν εξαγωγική χώρα στα επίπεδα της αξίας μη μετουσιωμένης αιθυλικής αλκοόλης καθώς από το 2005 και έκτοτε τα επίπεδα των εξαγωγών υπερβαίνουν εντυπωσιακά εκείνα των εισαγωγών καθιστώντας το εμπορικό ισοζύγιο της χώρας θετικό. Τέλος, παρατηρώντας των εξαγωγών έτοιμων αλκοολούχων προϊόντων της χώρας μας την τετραετία 2012-2015 προκύπτει ότι το βασικό εξαγωγίμο προϊόν είναι το ούζο ενώ ιδιαίτερα χαμηλότερο είναι το επίπεδο εξαγωγών τσίπουρου και λικέρ.

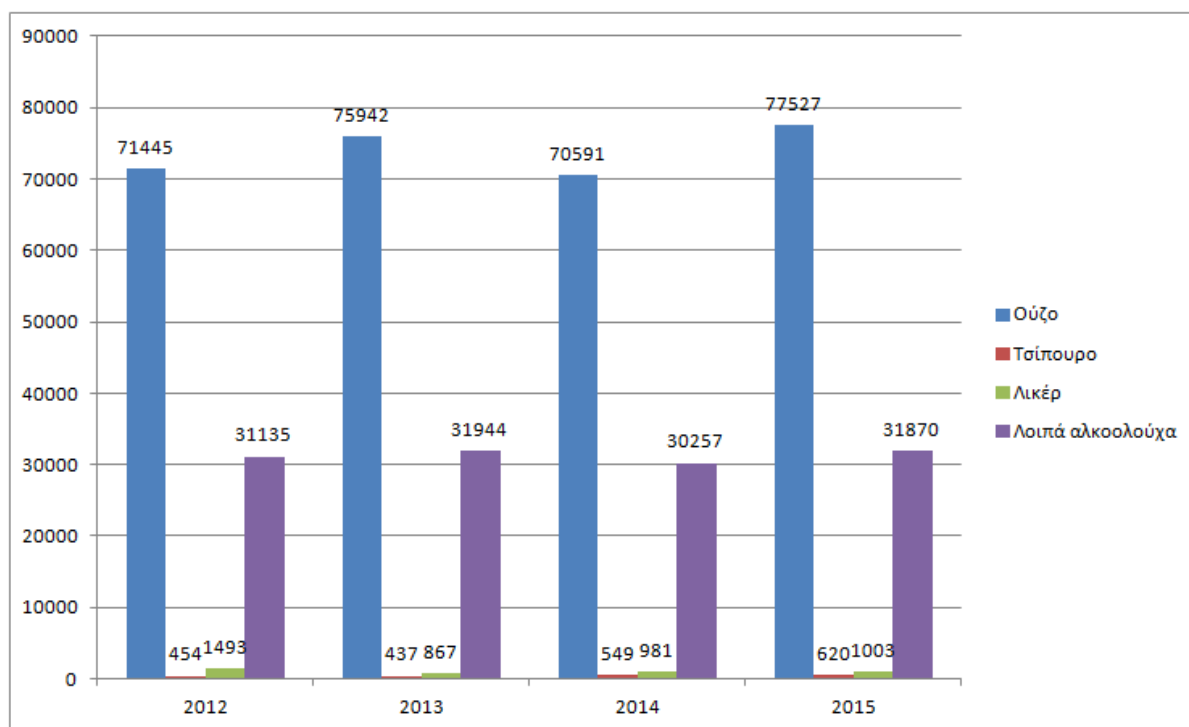
Γράφημα 1: Εξαγωγές οινοπνευματωδών ποτών (σε εκατομμύρια φιάλες)



Γράφημα 2: Αξία εισαγωγών και εξαγωγών μη μετουσιωμένης αιθυλικής αλκοόλης (σε χιλιάδες ευρώ)



Γράφημα 3: Εξέλιξη εξαγωγών εγχώριων αλκοολούχων ποτών (σε εκατόλιτρα):



Σύνοψη

Η λειτουργία της Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας διεξάγεται σε ιδιαίτερα ασταθές πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον, ενώ παράλληλα σημαντικές είναι και οι κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές που τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Οι απειλές που δέχεται η επιχείρηση από την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο δραστηριοποίησης της είναι χαμηλού επιπέδου, ενώ η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών της είναι μετρίας έντασης. Αντίθετα η επιχείρηση αντιμετωπίζει σημαντικές απειλές από τα υποκατάστατα προϊόντα. Παρόλα αυτά η επιχείρηση παρουσιάζει σημαντικά δυνατά σημεία λόγω της φύσης του προϊόντος που παράγει, ενώ οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της δημιουργούν σημαντικό εύρος ευκαιριών.

Κεφάλαιο 4

Η στρατηγική εξαγωγικού μάρκετινγκ για την Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας

4.1 Στόχοι μάρκετινγκ

Οι βασικοί στόχοι του νέου σχεδίου μάρκετινγκ είναι η επίτευξη της μέγιστης κερδοφορίας και η μακροχρόνια οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης, μέσω της βέλτιστης διεύρυνσης της πελατειακής βάσης, της αύξησης του μεριδίου της τοπικής και εγχώριας αγοράς και της αποτελεσματικής συνεργασίας με εισαγωγικές, διανεμητικές και εμπορικές επιχειρήσεις του εξωτερικού. Βάσει των προαναφερθέντων στόχων, οι αντίστοιχοι στόχοι της στρατηγικής μάρκετινγκ, οι οποίοι θα πρέπει να είναι SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Bounded), είναι οι παρακάτω:

- i. Η ανάπτυξη προϊόντων με γνώμονα την άριστη ικανοποίηση του πελάτη και την ανταπόκριση της επιχείρησης και των προϊόντων της στις συνθήκες τις αγοράς οινοπνευματωδών ποτών και στις ανάγκες των πελατών
- ii. Η βέλτιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού που εργάζεται στην επιχείρηση, καθώς και των διοικητικών δεξιοτήτων των ιδιοκτητών
- iii. Ο διοικητικός και οργανωτικός εκσυγχρονισμός της επιχείρησης μέσω της χρήσης των εργαλείων μηχανογράφησης και των πληροφοριακών συστημάτων
- iv. Η αύξηση των εσόδων, η μείωση των πιθανών προϋπολογιστικών ελλειμμάτων και η επίτευξη της μέγιστης κερδοφορίας
- v. Η ανάπτυξη και διεύρυνση δικτύου συνεργασίας με εμπόρους του εξωτερικού και η διεύρυνση της εταιρικής φήμης αρχικά στην εγχώρια αγορά και η ανάπτυξη της ακολούθως στις αγορές του εξωτερικού
- vi. Η ενίσχυση του εμπορικού σήματος της επιχείρησης με απώτερο στόχο την προσέλκυση μεγάλου αριθμού πελατών και την αύξηση του μεριδίου αγοράς μέσω της θετικής διάδοσης «από στόμα σε στόμα» (“Word-Of-Mouth”).

Η επιτυχία του νέου σχεδίου μάρκετινγκ για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της στο εξωτερικό θα βασισθεί στην εφαρμογή μια εκ των διατεθειμένων εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών.

4.2 Εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές

4.2.1 Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability/Consolidation)

Τα γενικά χαρακτηριστικά της εφαρμογής της στρατηγικής σταθερότητας είναι ότι συνήθως δε συμβαίνει καμιά σημαντική αλλαγή στην εταιρεία. Οι βασικές επιλογές της επιχείρησης εστιάζονται στη βελτίωση της απόδοσης (μείωση κόστους, καλύτερος έλεγχος) και στη διατήρηση του μεριδίου αγοράς. Παράλληλα, η εταιρεία συνήθως προσπαθεί να συγκεντρώσει τους πόρους της στις υπάρχουσες δραστηριότητες (Katie, 2013). Η Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας μπορεί να εφαρμόσει αυτήν τη στρατηγική, ειδικότερα όταν προσπαθεί να επεκταθεί σε νέες περιοχές. Έτσι, προκειμένου κάθε φορά η επιχείρηση να μπορεί να αναπτύσσεται σε μία νέα χώρα θα πρέπει να συγκεντρώνεται στο συγκεκριμένο στόχο, κάνοντας παράλληλα ένα στρατηγικό διάλλειμα (προσπάθεια σταθεροποίησης των επιτευχθέντων μέσω καλύτερου εσωτερικού ελέγχου) στις υπόλοιπες χώρες που ήδη δραστηριοποιείται προκειμένου να μπορεί να επιτύχει πιο γρήγορα τους στρατηγικούς σκοπούς της.

Η συγκεκριμένη στρατηγική προσεκτικών βημάτων (Caution Strategy) βασίζεται στους στρατηγικούς σκοπούς και την οργανωσιακή φιλοσοφία και εστιάζει στην προοδευτική βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης υποστηρίζοντας την αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων (Normann, 2001). Η στρατηγική σταθερότητας κρίνεται κατάλληλη σε περιόδους που υπάρχουν αλλαγές και ανακατατάξεις στην κοινωνική και οικονομική συνοχή του εξωτερικού περιβάλλοντος της εκάστοτε εταιρείας. Ο κύριος σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι η δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η στρατηγική σταθερών βημάτων που θα μπορούσε να αναπτύξει η Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας συνίσταται στην προσεκτική εξέταση των γεγονότων και πιέσεων που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι μεταβολές στο δημογραφικό περιβάλλον, οι εξελίξεις στην οικονομική κατάσταση ολόκληρης της Ευρώπης και οι νομοθετικές μεταρρυθμίσεις σχετικά με την κατανάλωση και διάθεση αλκοόλ και τα κριτήρια των προϊόντων ΠΟΠ αποτελούν μερικές μόνο από τις μεταβλητές που πρέπει να ελέγξει ο οργανισμός. Μέσα από την ανάπτυξη της παρούσας στρατηγικής, ο οργανισμός θα μπορέσει να διατηρήσει τη στρατηγική θέση του και σταδιακά να βελτιώσει την

οικονομική κατάστασή του, ώστε να μπορέσει στο μέλλον, όταν θα έχει αποκατασταθεί η ισορροπία στο εξωτερικό περιβάλλον, να αναπτυχθεί περισσότερο.

4.2.2 Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Μια ακόμα εν δυνάμει στρατηγική που μπορεί να ακολουθηθεί είναι η ηγεσία κόστους (Cost Leadership). Η στρατηγική αυτή βασίζεται στην προσφορά προϊόντων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ώστε να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Porter, 1985). Σύμφωνα με τον Jeremias (2008) τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής αυτής της στρατηγικής απορρέουν από το χαμηλό κόστος παραγωγής, την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, την ενίσχυση της οικονομικής ισχύος και την επιτυχή αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Σε κάθε περίπτωση, δεν πρέπει να παραβλέπεται το ενδεχόμενο ότι με την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής θα μειωθεί η ποιότητα και η αξιοπιστία του οργανισμού.

Ενώ η Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας θα μπορούσε να εφαρμόσει μια τέτοιου είδους στρατηγική, μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής, αυτό θα είχε συνέπειες στην ποιότητα των προϊόντων της, στη φήμη της και πιθανόν στη μακροχρόνια βιωσιμότητά της. Κατά συνέπεια, δεν προτείνεται ένθερμα μια τέτοιου είδους στρατηγική σε μια εταιρεία με μακριά πορεία στον κλάδο η οποία μάλιστα επιθυμεί να αναπτυχθεί σε νέες αγορές. Ωστόσο, η μελέτη και η προσπάθεια μιας οικονομικότερης διαχείριση των πόρων δεν είναι απαγορευτική, αντίθετα κρίνεται απαραίτητη εντός του δυσμενούς οικονομικού πλαισίου στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

4.2.3 Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth)

Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι αρκετές και έχουν σαν κύριο στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη και επέκταση των επιχειρήσεων. Υπάρχουν διαφορετικές στρατηγικές ανάπτυξης ανάλογα με τις ανάγκες και τους στόχους κάθε εταιρείας.

Μερικές στρατηγικές ανάπτυξης είναι οι εξής παρακάτω (Burgelman et al., 1996):

- Κάθετη Ολοκλήρωση (Vertical Integration)
- Οριζόντια Ολοκλήρωση (Horizontal Integration)
- Διαφοροποίηση (Diversification)
 1. Συσχετισμένη (Related ή Concentric Diversification)
 2. Ασυσχέτιστη (Unrelated Diversification/Conglomerates)

- Συγκέντρωση- Διείσδυση Αγοράς (Market Penetration)
- Ανάπτυξη Αγοράς (Market Development)
- Ανάπτυξη Προϊόντων (Product Development).

Θεωρητικά, η υπό εξέταση εταιρεία μπορεί να εφαρμόσει όλες τις παραπάνω στρατηγικές ανάπτυξης. Όσον αφορά τη συγκέντρωση και διείσδυση αγοράς, η εταιρεία θα προσπαθήσει αρχικά να εισέλθει στις αγορές της Ευρώπης και ως εκ τούτου η πιο κατάλληλες στρατηγικές για την Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας είναι τόσο η συσχετισμένη όσο και η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση. Ο σχεδιασμός νέων προϊόντων μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική αύξηση της αντιληπτής ικανοποίησης των υφιστάμενων και στη δημιουργία αντίληψης μιας ξεχωριστής εμπειρίας, μέσω της κατανάλωσης των νέων πελατών, καθώς και στη συσσώρευση νέας γνώσης και καινοτομίας για την ανάπτυξη δευτερογενών προϊόντων μελλοντικά (Montgomery, 1994).

Η πλέον ενδεδειγμένη εναλλακτική στρατηγική ανάπτυξης είναι η στρατηγική της συσχετισμένης διαφοροποίησης (Related Diversification). Αυτό το είδος της στρατηγικής αφορά στο σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών που συνδέονται μεταξύ τους και παρουσιάζουν ομοιότητες ως προς την τεχνολογία, την παραγωγή και την αξιοποίηση των διαθέσιμων οργανωσιακών πόρων (Montgomery, 1994). Σύμφωνα με τον Grossmann (2007) η εφαρμογή της παρούσας στρατηγικής προσέγγισης είναι η δημιουργία αλυσίδας αξίας μέσω της μεταφοράς προϋπαρχόντων ικανοτήτων, η δημιουργία οικονομικών κλίμακας, η εξοικονόμηση κόστους και η αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών πιέσεων. Ειδικότερα, για την Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλία προτείνεται η διαφοροποίηση των προϊόντων της με παράλληλη παροχή των ήδη υφιστάμενων προϊόντων. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θα μπορέσει να αυξήσει τους οικονομικούς πόρους της πόρους μέσω της προσέλκυσης νέων πελατών.

4.3 Ανάλυση αγοραστικής συμπεριφοράς

Το μοντέλο λήψης αποφάσεων του καταναλωτή αποτελεί μία διαδικασία πέντε σταδίων, η οποία ξεκινάει από την αναγνώριση της ανάγκης που πρόκειται να ικανοποιηθεί μέσω της αγοράς του προϊόντος ή της υπηρεσίας και συνεχίζει στο στάδιο αναζήτησης της σχετικής πληροφόρησης, στο στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων, καταλήγοντας στην τελική απόφαση της αγοράς, καθώς και στην ακόλουθη αξιολόγησή της (Kotler &

Armstrong, 1999). Ειδικά στον κλάδο των οινοπνευματωδών ποτών, ο οποίος χαρακτηρίζεται από ορισμένες ιδιαιτερότητες λόγω της φύσης των προϊόντων που παρέχει, το μοντέλο λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με τους Kotler et al. (2003), δίνει έμφαση στο χαρακτηριστικό της συνέχειας, υποδηλώνοντας πως η αγοραστική διαδικασία οριοθετείται πολύ νωρίτερα της αγοράς των προϊόντων και συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της συμπεριφοράς μετά την αγορά (“postpurchase behavior”).

Αναφορικά με τα πέντε στάδια της αγοραστικής διαδικασίας της εξεταζόμενης επιχείρησης, το πρώτο βήμα αφορά την αναγνώριση της ανάγκης, η οποία προέρχεται από εσωτερικά και εξωτερικά ερεθίσματα στα οποία εκτίθεται ο καταναλωτής. Η βασική ανάγκη που οριοθετεί τη συγκεκριμένη αγοραστική διαδικασία είναι η ανάγκη του βιώματος της αλληλεπίδρασης με το φιλικό και οικογενειακό περιβάλλον, καθώς και η ανάγκη ανακάλυψης του «παραδοσιακού». Επίσης, η ανάγκη που οδηγεί στην επιλογή ενός τέτοιου τύπου προϊόντων όπως αυτά που παρέχει η Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας είναι και αυτή της διασκέδασης, η οποία συνδέεται με την ανάγκη αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου. Στο δεύτερο στάδιο της αναζήτησης πληροφοριών, ο πελάτης της Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας συλλέγει πληροφορίες από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές. Εσωτερικές πηγές πληροφόρησης είναι οι προηγούμενες εμπειρίες από την κατανάλωση παραδοσιακών ελληνικών προϊόντων και προϊόντων ΠΟΠ, ενώ εξωτερικές πηγές αποτελούν το διαδίκτυο και οι οδηγοί γαστρονομίας, η ιστοσελίδα της επιχείρησης και πιθανές πληροφορίες από άτομα που έχουν καταναλώσει το προϊόν.

Κατά το στάδιο αξιολόγησης των εναλλακτικών προϊόντων, ο καταναλωτής επιλέγει ανάμεσα σε άλλα παραδοσιακά ελληνικά προϊόντα όπως το ούζο και το κρασί αλλά και υποκατάστατα προϊόντα του εξωτερικού όπως η γράπα, η βότκα και το σάκε. Μετά την αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών ο καταναλωτής προχωρά τελικά στο στάδιο της αγοράς. Τέλος, αφού καταναλώσει το προϊόν, ο πελάτης υιοθετεί την μετά-αγοραστική συμπεριφορά, κατά την οποία αξιολογεί την επιλογή αγοράς του βάσει του κριτηρίου του εύρους αντοχής, δηλαδή σύμφωνα με τις διαφοροποιήσεις που εντόπισε ανάμεσα στο επιθυμητό (την εκπλήρωση της ανάγκης του) και το επαρκές (αυτό που πραγματικά βίωσε βάσει της ανάγκης του). Αν, λοιπόν, ο πελάτης θεωρήσει πως η ικανοποίηση που του προσέφερε το προϊόν είναι επαρκές για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, τότε αξιολογεί θετικά την αγορά του, ενώ σε αντίθετη περίπτωση εντοπισμού ανεπαρκειών τότε την αξιολογεί αρνητικά, ολοκληρώνοντας με τον τρόπο αυτό την αγοραστική διαδικασία.

4.4 Ανάλυση στρατηγικών τιμολόγησης

Η στρατηγική τιμολόγησης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ, καθώς η τιμή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας ουσιαστικά αντανακλά τη νομισματική έκφραση της αξίας της ποιότητας ή των ωφελειών που σχετίζονται με αυτά (Hanna & Dodge, 1995). Παράλληλα, η επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής τιμολόγησης είναι ένα ιδιαίτερο εγχείρημα από την πλευρά της επιχείρησης, διότι ο καταναλωτής για την τελική επιλογή της αγοράς του λαμβάνει υπόψη τη διαφορά ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη αξία της και την πραγματική τιμή, επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση ανάμεσα στα δύο αυτά μεγέθη (Jacob, 2007). Ειδικά στον τομέα τροφίμων και ποτών, όπου ανήκει και ο κλάδος παραγωγής αλκοολούχων ποτών, η ζήτηση συχνά ορίζεται ως ανελαστική, γεγονός που καθιστά την επιβολή υψηλότερων τιμών δυνατή, ενώ σε πολλές περιπτώσεις η υψηλή ποιότητα στην καταναλωτική αντίληψη συνδυάζεται με την υψηλή τιμή.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η στρατηγική τιμολόγησης που θεωρείται καταλληλότερη για την Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας είναι η τιμολόγηση κύρους, η οποία βασίζεται στα χαρακτηριστικά των τιμολογιακών μεθόδων βάσει της ζήτησης. Πιο συγκεκριμένα, η πολιτική της τιμολόγησης κύρους εφαρμόζεται όταν μία επιχείρηση επιθυμεί να μεταφέρει μία συγκεκριμένη εικόνα στην αγορά αναφορικά με τα προϊόντα που παρέχει και αφορά την επιβολή υψηλότερης τιμής με σκοπό να τονιστεί η ποιοτική ανωτερότητα των προϊόντων που παρέχονται (Indounas & Avlonitis, 2006). Αυτή η πολιτική τιμολόγησης κύρους αποτελεί μία μέθοδο τιμολόγησης που κατά βάση αφορά προϊόντα και υπηρεσίες για τα οποία οι καταναλωτές συνδυάζουν θετικά ποιότητα και τιμή, διατηρώντας σχετικά ανελαστική μορφή ζήτησης.

Η επιλογή της στρατηγικής τιμολόγησης τεκμηριώνεται ως κατάλληλη για τα προϊόντα της Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας, αρχικά λόγω της φύσης των πελατών της οι οποίοι πιθανόν να κρίνουν την ποιότητα των σχετικών προϊόντων από τιμή, καθώς ενδεχομένως δε διαθέτουν κριτήρια από προηγούμενες εμπειρίες, γνώσεις ή πληροφόρηση από τρίτους, διότι το βασικό και τα εναλλακτικά προϊόντα τσίπουρου δεν είναι ευρέως διαδεδομένα στις αγορές του εξωτερικού. Οι Indounas & Avlonitis (2009) χαρακτηριστικά αναφέρουν πως η τάση των καταναλωτών να συνδέουν θετικά την υψηλή τιμή με την υψηλή ποιότητα είναι πολύ σημαντική για εκείνα τα προϊόντα που διαθέτουν τα χαρακτηριστικά

της «παράδοσης» και της μοναδικότητας, με αποτέλεσμα η σχετική αντιληπτή αξία του προϊόντος να αξιολογείται μετά την κατανάλωσή τους.

4.5 Τμηματοποίηση αγοράς

Η τμηματοποίηση της αγοράς αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τον εντοπισμό δυνητικών ομάδων πελατών, οι οποίες διατηρούν κοινά χαρακτηριστικά. Τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται για την τμηματοποίηση των αγορών-στόχων μπορούν να είναι δημογραφικά, κοινωνικοοικονομικά, ψυχογραφικά και συμπεριφορικά (Kotler et al., 2009).

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία τμηματοποίησης της αγοράς, μία ομάδα πελατών στην οποία θα πρέπει να στοχεύσει η επιχείρηση είναι τα άτομα ηλικίας άνω των 50, ανώτερου εισοδήματος, τα οποία παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τη γευστιγνωσία και τα παραδοσιακά προϊόντα Π.Ο.Π. αλλά και για εναλλακτικούς τρόπους διατροφής. Οι καταναλωτές της κατηγορίας αυτής έχουν τη δυνατότητα να αγοράζουν προϊόντα σχετικά υψηλής τιμής, ενδιαφέρονται πολύ για τα παραδοσιακά προϊόντα τα οποία διατίθενται από το εξωτερικό, ενώ συνηθίζουν να επισκέπτονται και εναλλακτικά κανάλια διάθεσης προϊόντων για να προμηθευτούν τα εν λόγω προϊόντα. Επίσης, οι καταναλωτές της κατηγορίας αυτής είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικοί ως προς τις ιδιότητες των προϊόντων που αγοράζουν, έχοντας μία τάση να συγκρίνουν ενδελεχώς τις εναλλακτικές επιλογές.

Μία ακόμα ομάδα δυνητικών πελατών είναι αυτή των καταναλωτών ηλικίας 25-40, μέτριου εισοδήματος, οι οποίοι υιοθετούν όλο και περισσότερο έναν εναλλακτικό τρόπο ζωής. Οι καταναλωτές της κατηγορίας αυτής επισκέπτονται συχνά χώρους διασκέδασης, όπως είναι καφέ και εστιατόρια, επιλέγοντας διαφορετικά ροφήματα, ως δείγμα του εναλλακτικού τρόπου ζωής. Επίσης, τείνουν να μεταφέρουν τις απόψεις τους και την αντιληπτή ποιότητα των προϊόντων που δοκιμάζουν, δίνοντας βαρύτητα στις ευρύτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων, ενώ τα τελευταία χρόνια είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένοι ως προς τις κοινωνικές-οικονομικές προεκτάσεις των καταναλωτικών επιλογών τους. Έτσι, οι νέοι καταναλωτές, οι οποίοι έχουν πληγεί από την κρίση, επιλέγουν όλο και περισσότερο προϊόντα ελληνικής παραγωγής, ως δείγμα ευαισθητοποίησης προς τις κοινωνικές επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης και υποστήριξης προς τις εγχώριες επιχειρήσεις.

Τέλος, μία σημαντική αγορά-στόχος της επιχείρησης σε επίπεδο B2B (Business to Business) είναι τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια και τα καφέ (κανάλι HO.RE.CA – Hotels/Restaurants/Cafes). Μέσω ανάπτυξης συνεργασιών με διανομείς οινοπνευματωδών ποτών, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί το μεγάλο πελατειακό κοινό των ξενοδοχείων, ιδιαίτερα σε περιόδους έντονου τουρισμού, λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη την τάση επιλογής προϊόντων υψηλής ποιότητας. Επίσης, στο πλαίσιο του τουρισμού πολυτελείας, υπάρχει ένα μεγάλο κοινό που επισκέπτεται πολυτελή ξενοδοχεία στην Ευρώπη, επιλέγοντας ανάλογης ποιότητας προϊόντα για τη διατροφή του. Ομοίως, σημαντικές ευκαιρίες εντοπίζονται και στα εναλλακτικά εστιατόρια και καφέ που αναπτύσσονται τελευταία, όπως είναι βιολογικά εστιατόρια και καταστήματα διευρυμένης γαστρονομίας.

4.6 Μείγμα μάρκετινγκ

4.6.1 Πρόγραμμα μάρκετινγκ βάσει του μείγματος 4P

Δεδομένου ότι το αντικείμενο επιχειρηματικής δραστηριοποίησης της εταιρίας Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας αφορά την παραγωγή και διάθεση οινοπνευματωδών ποτών, η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει δύο εναλλακτικά προγράμματα μάρκετινγκ βάσει των τεσσάρων στοιχείων του αντίστοιχου μείγματος μάρκετινγκ (4P), του προϊόντος, της τιμής, της διανομής και της προώθησης (Product, Price, Promotion, Place), όπως αυτά αναλύονται παρακάτω.

Σύμφωνα με το πρώτο πρόγραμμα μάρκετινγκ, η Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας θα εστιάσει στην άμεση διανομή των προϊόντων της στους καταναλωτές των δύο πρώτων κατηγοριών που παρουσιάστηκαν, με σκοπό την ανάπτυξη της αγοράς λιανικής πώλησης. Στην περίπτωση αυτή και αναφορικά με το στοιχείο του προϊόντος (Product), η επιχείρηση θα πρέπει να εστιάσει ιδιαίτερα στην παραγωγή και προώθηση των συσκευασιών τσίπουρου με μικρό μέγεθος καθώς θα απευθύνεται σε μεμονωμένους καταναλωτές, ενώ η συσκευασία τους θα έχει την επωνυμία της επιχείρησης. Στη συσκευασία θα αναγράφονται οι γευστικές ιδιότητες των προϊόντων, η προέλευση του, ενώ θα υπάρχουν σαφείς οδηγίες για τον βέλτιστο τρόπο κατανάλωσης των ποτών.

Αναφορικά με την πολιτική τιμολόγησης (Price), τα προϊόντα της Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας θα τιμολογηθούν βάσει συσκευασίας και με ένα ποσοστό περίπου 20% με 30% πάνω από την τιμή που λαμβάνουν στην εγχώρια αγορά και περίπου 10% με 20% πάνω από τα αντίστοιχα προϊόντα εισαγωγής. Κατά τη διαδικασία τιμολόγησης θα πρέπει να ληφθεί υπόψη πως οι καταναλωτές του εξωτερικού αναμένεται να είναι γενικά ελαστικοί προς την τιμή, καθώς επιλέγουν το προϊόν για τις ιδιαίτερες ιδιότητές του και όχι ως υποκατάστατο κάποιου άλλου οινοπνευματώδους ποτού. Η πολιτική αυτή συνάδει και με τη στρατηγική διαφοροποίησης που παρουσιάστηκε, όπου η έμφαση του προγράμματος μάρκετινγκ δίνεται στη διαφοροποίηση του προϊόντος και όχι στο χαμηλό κόστος.

Για τη διανομή των προϊόντων (Place) θα χρησιμοποιηθεί ένα εκτεταμένο δίκτυο λιανικής πώλησης σε supermarket, όπου τα προϊόντα της επιχείρησης θα τοποθετηθούν σε ειδικό stand και στο τμήμα των παραδοσιακών προϊόντων. Επίσης, τα προϊόντα θα διανεμηθούν μέσω μικρότερων αλλά εξειδικευμένων καταστημάτων λιανικής πώλησης τοπικών προϊόντων ΠΟΠ και προϊόντων συνεταιρισμών, καθώς και μέσω εμπορικών καταστημάτων πώλησης οινοπνευματωδών ειδών, βιολογικών προϊόντων και delicatessen. Τέλος, ένα σημαντικό κανάλι διανομής στην περίπτωση αυτή θα είναι οι κάβες πώλησης εναλλακτικών οινοπνευματωδών προϊόντων, με έμφαση στα μεγάλα αστικά κέντρα, οι οποίες θα αναδεικνύουν οι ιδιαίτερες ιδιότητες του προϊόντος σε καταναλωτές που ενδιαφέρονται για την ανακάλυψη νέων γευστικών εμπειριών. Μέσω της εκτεταμένης διανομής στις κάβες, τα προϊόντα θα γίνουν ευρέως γνωστά και σε πελάτες νεαρότερης ηλικίας που τα επισκέπτονται για την αγορά βιολογικών μη συμβατικών ποτών. Τέλος, η διανομή των προϊόντων θα γίνεται και μέσω της ιστοσελίδας της επιχείρησης.

Τέλος, η προώθηση των προϊόντων (Promotion) θα πραγματοποιηθεί μέσω διαφημίσεων στον τύπο, με έμφαση σε περιοδικά και σε ένθετα εφημερίδων με περιεχόμενο σχετικό με θεματολογία υγείας, lifestyle και γαστρονομίας, καθώς και μέσω ειδικής τοποθέτησης στα supermarket (στα τμήματα προϊόντων ΠΟΠ με ειδικά stand), στα εμπορικά καταστήματα και στις κάβες. Επιπλέον, θα επιλεγεί μία στρατηγική προώθησης μέσω ειδικών προσφορών, όπου κάθε νέος καταναλωτής θα μπορεί με την αγορά μίας συσκευασίας τσίπουρου να λαμβάνει και ένα δείγμα συσκευασίας ρακόμελου και το αντίστροφο.

4.6.2 Πρόγραμμα μάρκετινγκ με την αξιοποίηση του καναλιού HO.RE.CA.

Σύμφωνα με το δεύτερο εναλλακτικό πρόγραμμα μάρκετινγκ η επιχείρησης θα εστιάσει στην αγορά-στόχο του καναλιού HO.RE.CA., δίνοντας έμφαση στην εκτεταμένη ανάπτυξη της ενδιάμεσης αγοράς, μέσω συνεργασιών και ειδικών συνεργιών, για την προώθηση των προϊόντων τσίπουρου σε ξενοδοχεία, εστιατόρια και καφέ. Στην περίπτωση αυτή, το προϊόν θα διατηρήσει τα ίδια ποιοτικά χαρακτηριστικά αλλά η συσκευασία θα είναι διαφορετική. Πιο συγκεκριμένα, θα επιλεγθούν μεγαλύτερες συσκευασίες πιο απλής και χαμηλότερου κόστους κατασκευής, ενώ η επωνυμία θα περιέχει εκτός του ονόματος της επιχείρησης και το όνομα της συνεργαζόμενης επιχείρησης. Επίσης, για την προώθηση του προϊόντος σε εστιατόρια και καφέ θα επιλεγούν συσκευασίες με διπλή εμπορική επωνυμία με το διανομέα που θα επιλεγεί, ενώ θα διατηρηθεί η γραμμή προϊόντων με διαφορετικές γεύσεις για εναλλακτικά ροφήματα όπως επί παραδείγματι το ρακόμελο. Επιπλέον, για κάθε προϊόν από τη συνολική γραμμή προϊόντος θα εκδοθεί και θα μοιραστεί στις επιχειρήσεις οδηγός για τη συνδυαστική χρήση των ποτών με εναλλακτικά μενού.

Αναφορικά με την τιμολόγηση, αυτή θα εξακολουθήσει να λειτουργεί βάσει του ανταγωνισμού, με επιπλέον ποσοστά επί των αντίστοιχων τιμών των συμβατικών οινοπνευματωδών ποτών και των υπολοίπων βιολογικών αφεψημάτων. Ωστόσο, στην περίπτωση αυτή θα γίνουν ειδικές εκπτώσεις για παραγγελίες μεγάλης ποσότητας, ειδικά από ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ενώ για την προώθηση των προϊόντων στα κανάλια των εστιατορίων και των καφέ θα γίνουν εκπτώσεις «γνωριμίας», με τις οποίες οι επιχειρήσεις θα έχουν τη δυνατότητα προμήθειας με χαμηλότερες τιμές για το πρώτο δίμηνο συνεργασίας. Το κόστος των χαμηλότερων τιμών αυτής της περίπτωσης θα καλυφθεί από τα εξοικονομηθέντα κόστη που προέρχονται από τις συνεργασίες με τρίτες επιχειρήσεις και από το μικρότερο κόστος της συσκευασίας.

Η διανομή των προϊόντων της Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας βάσει του δεύτερου προγράμματος μάρκετινγκ θα πραγματοποιηθεί μέσω των καναλιών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, των εστιατορίων και των καφέ. Έτσι, θα επιλεγούν συνεργαζόμενες επιχειρήσεις-διανομείς, οι οποίες θα είναι υπεύθυνες για τη διανομή των προϊόντων στα αντίστοιχα κανάλια βάσει ιδιωτικών συμφωνιών με την επιχείρηση. Επιπλέον, οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις θα έχουν τη δυνατότητα παραγγελιών από την ιστοσελίδα της εταιρίας.

Τέλος, η προώθηση των προϊόντων θα πραγματοποιηθεί μέσω της παρουσίας της επιχείρησης σε εμπορικές εκθέσεις βιολογικών προϊόντων, προϊόντων ΠΟΠ, γεωργικών προϊόντων και delicatessen. Επίσης, επιβεβλημένη είναι και η παρουσία σε τουριστικές εκθέσεις που απευθύνονται σε επιχειρήσεις. Ακόμη, ένας σημαντικός τρόπος προώθησης είναι η διαφήμιση σε περιοδικά που απευθύνονται σε επιχειρήσεις, καθώς και η παροχή εκπτώσεων και άλλων προσφορών σε επιχειρήσεις που συνεργάζονται για πρώτη φορά με την εταιρία. Βασικά στοιχεία προώθησης θα είναι η έμφαση στην τοπικότητα και την ασφαλή προέλευση των προϊόντων.

4.6.3 Πρόγραμμα μάρκετινγκ βάσει του μοντέλου ANSOFF

Για τον καθορισμό των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης ιδιαίτερα χρήσιμο είναι το μοντέλο ANSOFF, το οποίο προσδιορίζει 4 βασικές αναπτυξιακές στρατηγικές, τη διείσδυση αγοράς (τρέχουσες αγορές & προϊόντα), την ανάπτυξη αγοράς (νέες αγορές & τρέχοντα προϊόντα), την ανάπτυξη προϊόντος (νέα προϊόντα & τρέχουσες αγορές) και τη διαφοροποίηση (νέες αγορές & προϊόντα) (Fahy & Smeethy, 1999). Βάσει του μοντέλου αυτού, η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει μία στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, σύμφωνα με την οποία θα εισάγει τα προϊόντα τσίπουρου μέσω επέκτασης σε νέες γεωγραφικά αγορές με έμφαση σε τουριστικούς προορισμούς (νησιά, πολυτελή ξενοδοχεία) και μεγάλα αστικά κέντρα, και μέσω νέων καναλιών διανομής (κάβες, καφέ, εστιατόρια, ξενοδοχεία, supermarket, τοπικά καταστήματα λιανικής πώλησης τοπικών προϊόντων και ΠΟΠ). Επιπλέον, η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς μπορεί να επιτευχθεί και μέσω δημιουργίας νέων διαστάσεων ή συσκευασίας του προϊόντος (έμφαση στις γευστικές ιδιότητες του τσίπουρου), καθώς και μέσω δημιουργίας τομέων αγοράς (market segments) με διαφορετική πολιτική τιμολόγησης (διαφορετικές τιμές για κάβες, καφέ, delicatessen και ξενοδοχεία).

Επιπλέον, βάσει του μοντέλου του Porter, οι βασικές στρατηγικές επιλογές ενός οργανισμού είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους (χαμηλό κόστος σε όλο το εύρος της αγοράς), η στρατηγική διαφοροποίησης (σχετικά υψηλές τιμές σε συνδυασμό με προϊόντα ιδιαίτερων γνωρισμάτων) και η στρατηγική εστίασης (εστίαση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς για την απόκτηση είτε πλεονεκτήματος κόστους είτε πλεονεκτήματος διαφοροποίησης) όπως προαναφέρθηκε (Porter, 2008). Βάσει αυτής της κατηγοριοποίησης, η στρατηγική επιλογή της επιχείρησης θα πρέπει να είναι αυτή της διαφοροποίησης, μέσω της προβολής των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του

τσίπουρου. Λόγω των ιδιαίτερων αυτών αντιληπτών γνωρισμάτων, οι καταναλωτές διατηρούν ένα επίπεδο ελαστικότητας τιμών και, παράλληλα, αναπτύσσουν συναισθηματικούς δεσμούς πιστότητας προς το εμπορικό σήμα.

Λαμβάνοντας, μάλιστα, υπόψη το σχετικά ήπιο ανταγωνισμό της Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας στο εξωτερικό, η στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική. Βέβαια, για τη διατήρηση μίας αποδοτικής στρατηγικής διαφοροποίησης, η επιχείρηση θα πρέπει να εστιάσει στην ποιότητα των προϊόντων (πιστοποίηση κατά HACPP και άλλα πρότυπα ποιότητας), στην τυποποίηση της καλλιέργειας σταφυλιού και της παραγωγικής διαδικασίας, στην προσέλκυση και διατήρηση καλά καταρτισμένου και δημιουργικού προσωπικού σε όλα τα επίπεδα της εφοδιαστικής αλυσίδας, και στην αποτελεσματική συνεργασία με τα κανάλια διανομής. Τέλος, εφαρμόζοντας μία στρατηγική διαφοροποίησης, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση όχι μόνο να διαθέτει ποιοτικά προϊόντα αλλά και να τα επικοινωνεί στο κοινό, μέσω ενός ισχυρού πλαισίου μάρκετινγκ.

4.7 Ο ρόλος του ηλεκτρονικού εμπορίου στην εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης

Η διεθνοποίηση αποτελεί μία από τις σημαντικότερες τάσεις της σύγχρονης επιχειρηματικής δραστηριότητας, ιδιαίτερα στους εμπορικούς κλάδους, καθώς η παγκοσμιοποίηση, η απελευθέρωση των αγορών και η πρωτοφανής διευκόλυνση της μεταφοράς προϊόντων έχουν επιφέρει σημαντική ανάπτυξη των διεθνών εμπορικών σχέσεων και κατά συνέπεια και των εξαγωγών. Υπό αυτό το πρίσμα, η διεθνής δικτύωση των επιχειρήσεων μέσω της διαφοροποίησης των καναλιών διανομής των προϊόντων τους αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της οικονομικής βιωσιμότητας (Tse, 2003), λαμβάνοντας υπόψη πως η σύγχρονη βιομηχανική παραγωγή έχει εισέλθει στην εποχή της πληροφορίας εδώ και αρκετά χρόνια (Garkavenko et al., 2003).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η επιχείρηση θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί έντονα στο πεδίο του ηλεκτρονικού εμπορίου, με στόχο τη διεθνή επιχειρηματική της δράση, μέσω της άμεσης προσέλκυσης αλλοδαπών πελατών και της έμμεσης επέκτασης στις αγορές των Βαλκανίων αρχικά και της υπόλοιπης Ευρώπης στη συνέχεια, με τη συνεργασία της με

αντίστοιχους εμπορικούς αντιπροσώπους. Συγκεκριμένα, η ιστοσελίδα της επιχείρησης θα είναι διαθέσιμη σε δύο γλώσσες, Ελληνικά, Αγγλικά και θα έχει αναλυτική περιγραφή των προϊόντων που προσφέρει σε συνδυασμό με παρουσίαση φωτογραφικού υλικού για τις εκτάσεις καλλιέργειας των πρώτων υλών και τους χώρους παραγωγής.

Επιπλέον, κρίνεται απαραίτητη η προμήθεια πληροφοριακού συστήματος που θα επιτρέπει την άμεση διαδικτυακή επικοινωνία με εμπορικούς αντιπροσώπους του εξωτερικού. Σήμερα, το διαδίκτυο αποκτά ολοένα και περισσότερη σημασία στο επιχειρησιακό μάρκετινγκ, ιδιαίτερα σε ότι αφορά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, καθώς οι καταναλωτές προκειμένου να περιορίσουν τους κινδύνους που αφορούν τις επιλογές τους προσπαθούν να συλλέξουν τη μέγιστη δυνατή πληροφόρηση (Gretzel & Yoo, 2008). Επίσης, σύμφωνα με τους Baird & Parasnis (2011) τα social media την τελευταία δεκαετία αποτελούν μία από τις βασικότερες μεταβλητές επιτυχίας του μάρκετινγκ, ενισχύοντας την οργανωσιακή αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Συνεπώς, μία από τις βασικές δράσεις της Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας θα αφορά τη διαχείριση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, για την οποία αρμόδιος θα είναι ένας υπάλληλος του τμήματος Πωλήσεων και Μάρκετινγκ.

4.8 Επιπτώσεις εφαρμογής στρατηγικής

4.8.1 Διοικητικές αλλαγές

Η συσχετισμένη διαφοροποίηση με σκοπό τη παροχή εξειδικευμένων προϊόντων αλκοόλ σε αγορές του εξωτερικού μπορεί να επηρεάσει την οργανωσιακή διαδικασία της επιχείρησης. Η ηγεσία θα επηρεασθεί καθοριστικά από τη στρατηγική εξαγωγών που θα ακολουθηθεί, καθώς οι εργαζόμενοι πλέον θα πρέπει να είναι περισσότερο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί, ενώ θα αναληφθούν και δράσεις επιμόρφωσης των εργαζομένων ενώ οι προσλήψεις που αναμένεται να πραγματοποιηθούν θα αφορούν εξειδικευμένο επιστημονικό και εργατικό δυναμικό. Παράλληλα, ιδιαίτερα σε ότι αφορά την εφαρμογή νέων τεχνολογιών ή την προώθηση νέων προϊόντων η ακολουθούμενη στρατηγική ενδεχομένως να αναδείξει ανεπάρκειες στην παραγωγική διαδικασία που θα οδηγήσουν σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση.

Βάσει των παραπάνω, προκύπτει ότι η εταιρεία θα πρέπει να αλλάξει το προφίλ ηγεσίας της, εφαρμόζοντας τη μετασηματιστική ηγεσία (Bass, 1985). Εφαρμόζοντας το

συγκεκριμένο στυλ διοίκησης οι οργανισμοί μπορούν να αλλάξουν το αρνητικό κλίμα και να οδηγήσουν τους εργαζόμενους σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Παράλληλα, ένα σύστημα κίνητρων θα βοηθούσε το προσωπικό να είναι περισσότερο αποδοτικό, βελτιώνοντας έτσι την παραγωγικότητα, το προφίλ εξυπηρέτησης της εταιρίας αλλά και την ποιότητα των προϊόντων.

4.8.2 Διοίκηση αλλαγής και τεχνολογία

Η εισαγωγή και χρήση της κατάλληλης τεχνολογίας είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη της επιχείρησης σε νέες αγορές. Η ιστοσελίδα της εταιρείας αποτελεί το κύριο μέσο επικοινωνίας της με τους πελάτες και μπορεί με την τεχνολογική της εξέλιξη να αυξήσει κατά πολύ περισσότερο τα έσοδά της. Για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών σύμφωνα με τον Kotter (1996) είναι απαραίτητη η υποστήριξη του προσωπικού για την ομαλή μετάβαση στη νέα κατάσταση.

Η εσωτερική επικοινωνία οφείλει να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, ενώ απαραίτητα κρίνονται και τα εκπαιδευτικά σεμινάρια, προκειμένου όλοι οι εργαζόμενοι να είναι ενημερωμένοι για τους στόχους και τα αποτελέσματα της νεοεισαχθέντων στόχων. Οι Carayon et al. (2009) υποστηρίζουν ότι η επικοινωνία των εργαζομένων βοηθά στις μεταβατική περίοδο που εφαρμόζεται μία σημαντική οργανωσιακή αλλαγή, μετριάζοντας το αίσθημα άγχους ή αβεβαιότητας.

4.8.3 Οργανωσιακή κουλτούρα

Η στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με εστίαση στις αγορές του εξωτερικού θα έχει σημαντικές επιπτώσεις στην κουλτούρα της εταιρείας, καθώς θα αυξηθεί ο βαθμός εξειδίκευσης και θα εφαρμοστούν πρωτοποριακές μέθοδοι ηγεσίας. Αποτελεί βασικό σημείο για την κουλτούρα της εταιρείας να είναι προσανατολισμένη στην υψηλή αποδοτικότητα του οργανισμού με ταυτόχρονη ενίσχυση της καλής φήμης στην αγορά.

Η απόδοση του προσωπικού αποτελεί κρίσιμο ζήτημα για την εφαρμογή της νέας στρατηγικής της εταιρείας και θα πρέπει να εφαρμοστούν οι κατάλληλες τεχνικές ώστε να αυξηθεί. Μια τέτοια πρακτική μπορεί να είναι η θέσπιση ποιοτικών και ποσοτικών στόχων ατομικής παραγωγικότητας και συνολικής οργανωσιακής απόδοσης. Σύμφωνα με

τους Hitt et al.. (2005), η εφαρμογή τέτοιων πρακτικών αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση ενώ παράλληλα αλλάζει και την οργανωσιακή κουλτούρα (Martin, 2007).

4.8.4 Έλεγχος απόδοσης

Σύμφωνα με τους Barros & Couto (2013), η αύξηση της ποιότητας και της οικονομικής αποδοτικότητας συνάδει με τη χρήση πρότυπων συστημάτων οικονομικής αξιολόγησης. Προκειμένου να επιτευχτεί μια τέτοια αξιολόγηση θα πρέπει να οριστούν κατάλληλοι δείκτες απόδοσης για την επιτυχή και ολοκληρωμένη εφαρμογή του νέου στρατηγικού σχεδίου. Για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας εκτέλεσης ενός στρατηγικού σχεδίου και της επιτυχίας που αυτό έχει επιφέρει χρησιμοποιούνται κατάλληλοι δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας (Key Performance Indicators). Οι δείκτες αυτοί (KPIs) αποτελούν σημεία αναφοράς για την αξιολόγηση της επιτυχίας εφαρμογής ενός σχεδίου. Σύμφωνα με τον Parmenter (2007) αυτό γίνεται με τον έλεγχο του επιπέδου επίτευξης συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Οι κρίσιμοι δείκτες αποδοτικότητας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο παρόν σχέδιο είναι οι εξής:

- Λόγος πωλήσεων προϊόντων στο εσωτερικό προς πωλήσεις προϊόντων στο εξωτερικό
- Πωλήσεις προϊόντων μέσω της ιστοσελίδας και του τηλεφωνικού κέντρου της εταιρίας.
- Λόγος πωλήσεων μέσω εμπορικών αντιπροσώπων προς τις πωλήσεις μέσω καναλιού HO.RE.CA.

Άλλοι κρίσιμοι δείκτες απόδοσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας του νέου στρατηγικού πλάνου μάρκετινγκ οι οποίοι χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες (ικανοποίηση πελάτη, εσωτερικές διεργασίες και οικονομικοί δείκτες) και είναι οι παρακάτω:

Δείκτες ικανοποίησης πελατών:

1. Συνολική ικανοποίηση πελατών μετά την πρώτη κατανάλωση των προϊόντων
2. Ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών και διαχείριση παραπόνων
3. Αξιοπιστία προϊόντος σε σχέση με τον ανταγωνισμό
4. Τελική σχέση ποιότητας/τιμής
5. Εύρος διαθεσιμότητας προϊόντων

6. Χρόνος ανταπόκρισης σε παραγγελίες και αιτήματα
7. Ποσοστό έγκαιρων παραδόσεων και επιστροφών

Δείκτες εσωτερικών διεργασιών:

1. Κόστος παραγωγής, αποθήκευσης και διανομής
2. Ποσοστό τελικών ασφαλών προϊόντων μετά από έλεγχο ποιότητας
3. Επάρκεια αποθέματος
4. Ποσοστό κόστους παραγωγής και μεταφοράς προς κόστος πωλήσεων
5. Χρονικός κύκλος παραγγελιών
6. Σφάλματα πρόβλεψης ζήτησης
7. Παραγωγικότητα εργαζομένων

Οικονομικοί δείκτες:

1. Δείκτης μικτού και καθαρού κέρδους
2. Ετήσιο ποσοστό αύξησης πωλήσεων
3. Μεριδίο αγοράς σε σχέση με τον ανταγωνισμό
4. Δείκτες ROA και ROI
5. Σύνολο πωλήσεων και εσόδων

4.9 Χρηματοδότηση και οικονομική ανάπτυξη

Η υιοθέτηση των νέων στρατηγικών από την επιχείρηση απαιτεί χρηματοδότηση και κατά συνέπεια επάρκεια διαθεσίμων κεφαλαίων για τη σωστή λειτουργία των νέων υπηρεσιών. Για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και την εφαρμογή της επιχειρηματικής ανάπτυξης προτείνεται το 70,0% των κεφαλαίων που θα χρησιμοποιηθούν να προέλθουν από τραπεζική χρηματοδότηση και συγκεκριμένα από το πρόγραμμα Jeremie Funded Risk Sharing for Entrepreneurship, και το 30,0% από ίδια κεφάλαια. Σημειώνεται πως η δυνατότητα κάλυψης της απαιτούμενης ιδιωτικής συμμετοχής θα πρέπει να τεκμηριώνεται από την ύπαρξη ρευστών διαθεσίμων στον τραπεζικό λογαριασμό της επιχείρησης.

Πίνακας 1: Χρηματοδοτικό σχήμα

| | ΠΟΣΟΣΤΟ |
|--|----------------|
| ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ (JEREMIE) | 70,0% |
| ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ | 30,0% |
| ΔΗΜΟΣΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ | 0,0% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 100,0% |

Η πρωτοβουλία JEREMIE ενισχύει μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν μέχρι 50 άτομα προσωπικό και έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ και περιλαμβάνει μικροχρηματοδοτήσεις - δάνεια μέχρι 25.000. Το συγκεκριμένο προϊόν χρηματοδοτεί τη χορήγηση δανείων με μειωμένο επιτόκιο και μειωμένες εξασφαλίσεις, καθώς η επιχείρηση που χρηματοδοτείται καταβάλλει επιτόκιο μόνο για το 50% του δανείου, ενώ το υπόλοιπο 50% καλύπτεται μέσω του ΕΣΠΑ από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης. Το εργαλείο Jeremie ανήκει στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (ΕΠ) «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα» και εκχωρείται από τα ΕΠ Αττικής, Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας-Ηπείρου, Κρήτης και Νήσων Αιγαίου και Μακεδονίας-Θράκης και το είδος της ενίσχυσης αφορά επιδότηση επιτοκίου και εγγύηση δανείου με σκοπό την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας.

Επιπλέον, απευθύνεται σε μικρές ή πολύ μικρές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους εξής τομείς ενδιαφέροντος:

- πολιτισμός,
- υγεία-πρόνοια,
- γενικού ενδιαφέροντος,
- υπηρεσίες-εμπόριο,
- βιομηχανία-μεταποίηση,
- τουρισμός,
- πληροφορική-τηλεπικοινωνίες,
- έρευνα-τεχνολογία-καινοτομία,
- ενέργεια, περιβάλλον,
- μεταφορές,
- εκπαίδευση-κατάρτιση

Τέλος, χρηματοδοτούνται μέσω του προγράμματος επενδυτικά δάνεια για την απόκτηση υλικών και άυλων παγίων στοιχείων, κεφάλαιο κίνησης που χορηγείται για την ανάπτυξη και την επέκταση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και κεφάλαιο κίνησης για τη δημιουργία νέας δραστηριότητας ή επέκταση της υφισταμένης. Δεδομένου ότι η Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας πληροί τα παραπάνω κριτήρια που θέτει ως προϋποθέσεις η αίτηση χρηματοδότησης μέσω JEREMI προτείνεται να ακολουθηθεί η παραπάνω τακτική.

Στοχεύεται η Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας να αναπτυχθεί με ένα σταθερό και συνεπή τρόπο μέσα στα επόμενα 5 έτη. Αυτή η ανάπτυξη θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα της προσεκτικής οικονομικής διαχείρισης σε συνδυασμό με σταθερές αυξήσεις των πωλήσεων και αποτελεσματικό έλεγχο του κόστους. Η επιχείρηση θα πρέπει να στοχεύσει σε αύξηση της καθαρής της θέσης κατά 10% σε χρονικό ορίζοντα δεκαετίας, γεγονός που θα σηματοδοτεί ότι η επιχείρηση διατηρεί τα κέρδη της ενώ χρηματοδοτεί την ανάπτυξή της.

4.10 Ενδεικτικές άμεσες δράσεις προώθησης

4.10.1 Εμπορικές εκθέσεις & επιδείξεις

Μια πρώτη δράση που θα πρέπει να αναλάβει η Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας για την προώθηση των προϊόντων της στην αγορά του εσωτερικού και την γνωστοποίηση της δραστηριοποίησής της στο εξωτερικό είναι η συμμετοχή της σε εμπορικές εκθέσεις και επιδείξεις. Μια ασφαλής επιλογή είναι αυτή της Διεθνούς Έκθεσης της Θεσσαλονίκης η οποία αποτελεί σημείο αναφοράς για την εμπορική ζωή της χώρας, αλλά και γενικότερα των Βαλκανίων, χαρακτηρίζεται από υψηλή επισκεψιμότητα και ευνοεί το έδαφος για εκτεταμένες δημόσιες σχέσεις.

Η προσέλευση το προηγούμενο έτος ήταν της τάξης των 120.000 επισκεπτών εκ των οποίων περίπου οι 14.000 προήλθαν⁴ από το εξωτερικό και οι οργανωτές αναμένουν η προσέλευση να είναι περίπου 160.000 το 2017. Το προφίλ των επισκεπτών είναι αποτελείται τόσο από επαγγελματίες κάθε είδους, καθώς και έμπορους όσο και απλούς πολίτες. Το πλήρωμα του περιπτέρου της Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας θα πρέπει να αποτελείται από 1 μέλος της διοίκησης της επιχείρησης και 2 πωλητές που με τη φυσική

⁴ tif.helexpo.gr/

τους παρουσία στο χώρο θα ενημερώνουν τους ενδιαφερομένους για τα προϊόντα της εταιρίας.

Παράλληλα προτείνεται η οργάνωση ημερίδων παρουσίασης προώθησης των προϊόντων της Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας σε ξενοδοχεία ή εκθεσιακούς χώρους της Αθήνας. Οι συγκεκριμένες δράσεις θα στοχεύουν σε πλήρη παρουσίαση των προϊόντων που προσφέρει η επιχείρηση και του τρόπου λειτουργίας της και θα αποσκοπούν σε ανάδειξη του εταιρικού προφίλ του οργανισμού και την προώθηση των σχέσεων της τόσο με πελάτες όσο και με τους προμηθευτές του εσωτερικού και του εξωτερικού.

4.10.2 Δημόσιες Σχέσεις και ΕΚΕ

Η Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας θα πρέπει να στοχεύει να χειρίζεται όλες τις Δημόσιες Σχέσεις της εσωτερικά. Ο σκοπός των Δημοσίων Σχέσεων μας είναι η ενίσχυση της φήμης της επιχείρησης και της εταιρικής εικόνας της. Η Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας θα πρέπει να επιδιώξει χορηγίες σε μια σειρά από δρώμενα, γεγονός που μπορεί να ενδυναμωθεί και από το θεσμό της κοινωνικής ευθύνης που θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση, μέσω φιλανθρωπικών προσφορών. Επίσης, η εταιρία θα πρέπει να εστιάσει στη ανάληψη πρωτοβουλιών περιβαλλοντικής προστασίας και προώθησης της κοινωνικής ευημερίας.

4.10.3 Παραγωγή και προμηθευτές

Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας είναι επαρκείς για την εκπόνηση του προτεινόμενου στρατηγικού σχεδιασμού. Παρόλα αυτά η παραγωγική διαδικασία θα μπορούσε να αυτοματοποιηθεί περαιτέρω σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Το επίπεδο τεχνολογίας των εγκαταστάσεων θα πρέπει να είναι υψηλό και να αφορά τον τρόπο λειτουργίας βάση των προτύπων ISO. Χρησιμοποιώντας τα συγκεκριμένα πρότυπα η επιχείρηση είναι θα ικανή να επιτυγχάνει τη μέγιστη παραγωγική δυναμικότητα με ποιοτικά προϊόντα, μεγάλη ευελιξία και ανταγωνιστικές τιμές. Η διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών που θα πρέπει να ακολουθεί η επιχείρηση προκειμένου να προμηθευτεί τα απαραίτητα υλικά δεν θα πρέπει να διαφοροποιηθεί προς το παρόν.

4.11 Χώρες - στόχοι

Σύμφωνα με τα παραπάνω, προτείνεται η στρατηγική εισόδου της επιχείρησης στην αγορά των Βαλκανίων και της Τουρκίας, δεδομένης της πολιτισμικής εγγύτητας με την Ελλάδα και του παρόμοιου τρόπου ζωής των λαών. Επιπλέον, θα πρέπει να αναφερθεί πως οι ελληνικές επενδύσεις στις συγκεκριμένες χώρες παρουσιάζουν αυξητική τάση τα τελευταία χρόνια, δεδομένης της γεωγραφικής εγγύτητας (Μπιτζένης, 2003). Επίσης, το πολιτικοοικονομικό περιβάλλον των γειτονικών χωρών χαρακτηρίζεται από σχετική σταθερότητα, ιδιαίτερα μετά την ένταξη της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας στην ΕΕ, ενώ η φορολογία επιχειρήσεων είναι σχετικά χαμηλή. Σημαντικά πλεονεκτήματα της αγοράς σχετικά με τη δυνατότητα εισόδου της Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας στην αγορά των Βαλκανίων είναι το γεγονός ότι η Ελλάδα αποτελεί τον πρώτο τουριστικό προορισμό για τους πολίτες των χωρών αυτών, η μεγάλη ελληνική επενδυτική παρουσία που χαρακτηρίζει τις εμπορικές σχέσεις των χωρών και οι ιστορικοί και πολιτιστικοί δεσμοί τους.

Σύνοψη

Οι στόχοι μάρκετινγκ της Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας προκειμένου αυτή να αναπτύξει εξαγωγική δραστηριότητα θα πρέπει να είναι SMART, ενώ απαραίτητη κρίνεται η σύνδεσή τους με τις παρεχόμενες εναλλακτικές στρατηγικές που έχει στη διάθεση της. Η τιμολόγηση των προϊόντων της επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τόσο το κόστος παραγωγής όσο και όρους προσφοράς και ζήτησης, με δεδομένη τη μοναδικότητα του προϊόντος που παράγει. Σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη της επιχείρησης είναι η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου και η παρουσία της εταιρίας σε εκθέσεις και εκδηλώσεις, ενώ θα πρέπει να αναληφθούν δράσεις διοικητικών αλλαγών και αλλαγών στην οργανωσιακή της κουλτούρα. Σαν κυριότερη αγορά – στόχος που θα πρέπει η επιχείρηση να εκκινήσει την εξαγωγική της δραστηριότητα προτείνεται αυτή των Βαλκανίων και της Τουρκίας η οποία παρουσιάζει σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης.

Συμπεράσματα

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη διαμόρφωσης ενός ολοκληρωμένου και αποτελεσματικού σχεδίου προώθησης της εταιρικής εικόνας και των προϊόντων τους στις διεθνείς αγορές, το οποίο θα χαρακτηρίζεται από ευελιξία αλλά και συνεκτικότητα όσον αφορά τα μηνύματα που προβάλλονται στο κοινό. Στο πλαίσιο αυτό, οι σύγχρονες στρατηγικές μάρκετινγκ αποτελούν μία διαδικασία προστιθέμενης αξίας που προκύπτει από τη διαμόρφωση ενός πλάνου που αξιολογεί τους ρόλους όλων των επικοινωνιακών πρακτικών και αξιοποιεί κατάλληλα τα διάφορα μέσα και κανάλια επικοινωνίας. Σήμερα, η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών μάρκετινγκ που ακολουθούν και την ικανότητά τους να προωθούν τα προϊόντα τους στις αγορές-στόχους, ενώ παράλληλα διαφοροποιούνται από τον ανταγωνισμό.

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η όξυνση του ανταγωνισμού σε διεθνές επίπεδο, η τεχνολογική πρόοδος σε συνδυασμό με την αυξανόμενη διείσδυση του διαδικτύου και την ανάδειξη των social media αποτελούν ορισμένους μόνο από τους πολυάριθμους παράγοντες που έχουν αναδείξει σήμερα την επικοινωνία ως έναν από τους βασικότερους μηχανισμούς της αποτελεσματικής επιχειρησιακής λειτουργίας και οργανωσιακής απόδοσης. Στο πλαίσιο αυτό, οι σύγχρονες στρατηγικές μάρκετινγκ είναι ένα ενοποιημένο στρατηγικό πλάνο επικοινωνίας που συνδυάζει όλα τα αντίστοιχα κανάλια με σκοπό την παροχή ενός σαφούς και συνεπούς μηνύματος στο καταναλωτικό κοινό, ώστε να μεγιστοποιείται ο επικοινωνιακός αντίκτυπος. Οι σύγχρονες στρατηγικές μάρκετινγκ εστιάζουν στην προστιθέμενη αξία ενός σχεδίου επικοινωνίας, ενοποιώντας το σύνολο των τακτικών, των στρατηγικών και των μέσων επικοινωνίας και αντανακλούν μία συνεχιζόμενη διαδικασία που αποσκοπεί στην επίτευξη μακροπρόθεσμων οφελών σε όρους πελατειακής πιστότητας.

Στην παρούσα εργασία εξετάστηκε η περίπτωση της εταιρίας Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας αναφορικά με την προώθηση των προϊόντων της σε αγορές του εξωτερικού. Συγκεκριμένα, παρουσιάστηκαν η βασική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, η ανάλυση ανταγωνισμού καθώς και οι δυνάμεις, ευκαιρίες, απειλές και αδυναμίες που χαρακτηρίζουν την εταιρία και μέσω μοντέλων μάρκετινγκ παρουσιάστηκαν εναλλακτικές στρατηγικές διαφήμισης, προώθησης πωλήσεων, προσωπικών πωλήσεων, δημοσίων σχέσεων και social media marketing, ώστε

να μεγιστοποιείται ο αντίκτυπός τους στη συμπεριφορά του καταναλωτή. Ιδιαίτερα σημαντικές πτυχές για την ανάπτυξη της εταιρίας στις διεθνείς αγορές κρίθηκε να είναι το μάρκετινγκ άμεσης ανταπόκρισης, η ΕΚΕ και η ευρεία χρήση των social media, με απώτερο στόχο την οικοδόμηση ενός ισχυρού εμπορικού σήματος και μίας θετικής εμπορικής ταυτότητας, την επίτευξη πελατειακής πιστότητας και τη δημιουργία ενός διαδραστικού περιβάλλοντος άμεσης αλληλεπίδρασης με το κοινό. Η ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα της εταιρίας Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας σε μακροχρόνιο επίπεδο θα εξαρτηθεί άμεσα από την ικανότητά της να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις πελατειακές ανάγκες και να αξιοποιεί βέλτιστα τα διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας, ιδιαίτερα σε ότι αφορά τα σύγχρονα μέσα πληροφορίας και κοινωνικής δικτύωσης.

Το τσίπουρο αποτελεί ένα ιδιαίτερο προϊόν με σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης τόσο στο εξωτερικό όσο και στην εσωτερική αγορά της Ελλάδας. Οι ευκαιρίες ανάπτυξης συνίσταται στις ιδιαίτερες ιδιότητες του προϊόντος, σε συνδυασμό με τις σύγχρονες τάσεις κατανάλωσης παραδοσιακών προϊόντων από ένα μεγάλο μέρος των καταναλωτών. Προς αυτήν την κατεύθυνση, η Παπαμιχαήλ Τσίπουρο Θεσσαλίας θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα δραστήρια τα επόμενα χρόνια, προσπαθώντας να αναπτύξει παράλληλα και εξαγωγική δραστηριότητα. Ωστόσο, οι παρούσες οικονομικές συνθήκες αποτελούν σημαντικό εμπόδιο για την περαιτέρω ανάπτυξη των βιολογικών προϊόντων, λόγω της μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών, αν και σημαντικές ευκαιρίες παρουσιάζονται σε νέες αγορές και στο επίπεδο της ενσωμάτωσης νέων καινοτόμων τεχνολογιών καλλιέργειας και διανομής.

Βιβλιογραφία

1. Alexander, J.H., Schouten, J.W., & Koenig, H.F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66, 38-54.
2. Andreasen, A. R., Kotler, P., & Parker, D. (2003). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (pp. 44-53). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
3. Ang, J. S., Cole, R. A., & Lin, J. W. (2000). Agency costs and ownership structure. *the Journal of Finance*, 55(1), 81-106.
4. Arens, W.F. (2004). *Contemporary advertising*. New York: McGraw-Hill Education.
5. Audretsch, D. B., & Thurik, R. (2001). Linking entrepreneurship to growth.
6. Avlonitis, G. J., & Indounas, K. A. (2006). Pricing practices of service organizations. *Journal of Services Marketing*, 20(5), 346-356.
7. Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage* (pp. 134-175). Reading, MA: Addison-Wesley.
8. Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
9. Barros, C. P., & Couto, E. (2013). Productivity analysis of European airlines, 2000–2011. *Journal of Air Transport Management*, 31, 11-13.
10. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business Press.
11. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
12. Boddewyn, J. J. (1999). The domain of international management. *Journal of International Management*, 5(1), 3-14.
13. Boyd, B. K., Gove, S., & Hitt, M. A. (2005). Construct measurement in strategic management research: Illusion or reality?. *Strategic Management Journal*, 26(3), 239-257.
14. Brønn, P.S., & Vrioni, A.B. (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. *International Journal of Advertising*, 20(2), 207-222.
15. Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of international business studies*, 29(3), 539-561.

16. Burgelman, R. A., Maidique, M. A., & Wheelwright, S. C. (1996). *Strategic management of technology and innovation* (Vol. 2). Chicago: Irwin.
17. Campbell, J. D., & Reyes-Picknell, J. V. (2015). *Uptime: Strategies for excellence in maintenance management*. CRC Press.
18. Chandon, P., Wansink, B., & Laurent, G. (2000). A benefit congruency framework of sales promotion effectiveness. *Journal of Marketing*, 64(4), 65-81.
19. Chen, J. J., & Dimou, I. (2005). Expansion strategy of international hotel firms. *Journal of Business Research*, 58(12), 1730-1740.
20. Chiou, J. S., Hsieh, C. H., & Yang, C. H. (2004). The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 19-36.
21. Dalkir, K., & Liebowitz, J. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. MIT press.
22. De Vries, L., Gensler, S., & Leeﬂang, P.S. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83-91.
23. Duncan, T.R., & Moriarty, S.E. (1997). *Driving brand value: Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*. New York: Irwin Professional Publishing.
24. Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing.
25. Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23.
26. Gimeno, J. (1999). Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out'spheres of influence'in the US airline industry. *Strategic Management Journal*, 101-128.
27. Green, K. C., & Armstrong, J. S. (2007). Structured analogies for forecasting. *International Journal of Forecasting*, 23(3), 365-376.
28. Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113.
29. Groom, S. A., & Frei, F. (2008). Integrated marketing communication. *Communication Research Trends*, 2(4), 3-43.

30. Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-229.
31. Grunig, J.E., & Grunig, L.A. (1998). The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study. *Journal of Marketing Communications*, 4(3), 141-162.
32. Hanna, N., & Dodge, H. R. (1995). *Pricing policies and procedures*. New York University Press.
33. Hausman, A. (2000). A multi-method investigation of consumer motivations in impulse buying behavior. *Journal of consumer marketing*, 17(5), 403-426.
34. Heller Baird, C., & Parasnis, G. (2011). From social media to social customer relationship management. *Strategy & leadership*, 39(5), 30-37.
35. Hisrich, R., Langan-Fox, J., & Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice: a call to action for psychology. *American psychologist*, 62(6), 575.
36. Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of management*, 25(3), 417-456.
37. Hutton, J.G. (1996). Integrated marketing communications and the evolution of marketing thought. *Journal of Business Research*, 37(3), 155-162.
38. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
39. Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy*. Text and cases. New York: Pearson Education.
40. Jones, G.R. (2004). *Organization Theory, Design, and Change*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
41. Kemp, E., Bui, M., & Chapa, S. (2012). The role of advertising in consumer emotion management. *International Journal of Advertising*, 31(2), 339-353.
42. Kim, A.J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480-1486.
43. Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133-160.
44. Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2002). Information internalisation in internationalising the firm. *Journal of Business Research*, 55(12), 981-995.

45. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2000). Fundamentals of marketing. *Moskow: Williams*.
46. Kotter, J. P. (2002). Leading change, 1996. *Heart of Change*.
47. Maignan, I., & Ferrell, O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
48. Mangold, W.G., & Faulds, D.J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365.
49. Montgomery, C. A. (1994). Corporate diversification. *The Journal of Economic Perspectives*, 8(3), 163-178.
50. Moriarty, S.E., & Schultz, D.E. (2012). Four theories of how IMC works. *Advertising Theory*, 3, 491-505.
51. Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic management journal*, 28(9), 935-955.
52. Norman, P. M. (2001). Are your secrets safe? Knowledge protection in strategic alliances. *Business Horizons*, 44(6), 51-60.
53. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1999). A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. In *Research in global strategic management* (pp. 23-40). Emerald Group Publishing Limited.
54. Pak, Y. S., & Park, Y. R. (2004). A framework of knowledge transfer in cross-border joint ventures: An empirical test of the Korean context. *MIR: Management International Review*, 417-434.
55. Pitta, D.A., Weisgal, M., & Lynagh, P. (2006). Integrating exhibit marketing into integrated marketing communications. *Journal of Consumer Marketing*, 23(3), 156-166.
56. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. *New York: FreePress*.
57. Quer, D., Claver, E., & Rienda, L. (2007). The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice: An integrated approach. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(1), 74-87.
58. Shama, A. (1978). Management & consumers in an era of stagflation. *The Journal of Marketing*, 43-52.
59. Shook, C. L., Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., & Kacmar, K. M. (2004). An

- assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic management journal*, 25(4), 397-404.
60. Siomkos, G. J., & Kurzbard, G. (1994). The hidden crisis in product-harm crisis management. *European journal of marketing*, 28(2), 30-41.
61. Tallman, S., & Fladmoe-Lindquist, K. (2002). Internationalization, globalization, and capability-based strategy. *California management review*, 45(1), 116-135.
62. Trevino, L. J., & Grosse, R. (2002). An analysis of firm-specific resources and foreign direct investment in the United States. *International Business Review*, 11(4), 431-452.
63. Van Heerde, H.J., Gupta, S., & Wittink, D.R. (2003). Is 75% of the sales promotion bump due to brand switching? No, only 33% is. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 481-491.
64. Verheul, I., Wennekers, S., Audretsch, D., & Thurik, R. (2002). An eclectic theory of entrepreneurship: policies, institutions and culture. In *Entrepreneurship: Determinants and policy in a European-US comparison* (pp. 11-81). Springer US.
65. Verhoef, P.C., Hoekstra, J.C., & van Aalst, M. (2000). The effectiveness of direct response radio commercials: Results of a field experiment in the Netherlands. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 143-155.
66. Wee, T.T.T., & Ming, M.C.H. (2003). Leveraging on symbolic values and meanings in branding. *Journal of Brand Management*, 10(3), 208-218.
67. Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of marketing*, 69(2), 42-60.
68. Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.