

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

Διπλωματική Εργασία

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΕΙΣΟΔΟ ΣΕ
ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΕΣ ΧΩΡΕΣ:**

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ALUMIL

του

ΠΑΥΛΟΥ ΙΩΑΝΝΙΔΗ

ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΥ

Επιβλέπων καθηγητής:

ΙΩΑΝΝΗΣ ΧΑΤΖΗΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2019

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στις αυξανόμενες διεθνοποιημένες οικονομίες, οι αγορές έχουν την τάση να παρουσιάζουν όλο και πιο έντονη εξάρτηση μεταξύ τους και η είσοδος των επιχειρήσεων σε νέες αγορές θεωρείται καταλύτης προκειμένου να αναπτυχθούν και να έχουν τη δυνατότητα να εξασφαλίσουν τους απαραίτητους πόρους για την επίτευξη της εισόδου τους.

Η συγκεκριμένη εργασία αναλύει τις διεθνείς αγορές, τα επιχειρησιακά μοντέλα βάσει των οποίων οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στις διεθνείς αγορές και τις στρατηγικές marketing που θα πρέπει να ακολουθήσουν ώστε να πετύχουν την είσοδό τους. Ο αναγνώστης έχει τη δυνατότητα να μάθει σχετικά με την αναγκαιότητα της δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο και την ανάγκη για άμεσες ξένες επενδύσεις. Για την καλύτερη κατανόηση του θέματος μελετάται η περίπτωση της εταιρείας αλουμινίων Alumil.

ABSTRACT

In increasing internationalized economies, markets tend to be more and more dependent on each other, and the entry of businesses into new markets is seen as a catalyst in order to develop and have the potential to secure the resources needed to achieve their entry.

This work analyzes the international markets, the business models based on which companies are active in the international markets and the marketing strategies that they will have to follow in order to achieve their entry. The reader could learn about the necessity of doing business at international level and the need for foreign direct investment. For a better understanding of the subject, the case of Alumil S.A., a company in the aluminum industry, is studied.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	vii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	1
1.1 Η Λειτουργία των Διεθνών Αγορών	1
1.2 Κίνητρα Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων	1
1.3 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις και Ροές	3
1.4 Πηγές Συλλογής Πληροφοριών για τις Αγορές	5
1.5 Μέθοδοι Συλλογής Στοιχείων	7
Συμπεράσματα Κεφαλαίου	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	10
2.1 Γενική περιγραφή του σχεδιασμού	10
2.2 Η διαδικασία του σχεδιασμού	11
2.3 Σχεδιασμός στρατηγικών λειτουργίας	12
2.4 Ο ρόλος του μάρκετινγκ στο στρατηγικό σχεδιασμό	13
2.5 Σχέδιο μάρκετινγκ	13
2.6 Η διαδικασία μάρκετινγκ	16
2.7 Στρατηγική μάρκετινγκ και στρατηγικές για εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	19
2.8 Παράγοντες περιβάλλοντος στο Διεθνές Μάρκετινγκ	21
Συμπεράσματα Κεφαλαίου	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	29
3.1 Τμηματοποίηση της Αγοράς	29
3.2 Επιλογή Αγορών για Είσοδο	30
3.3 Στρατηγικές Εισόδου σε Αναπτυσσόμενες Χώρες	31
3.4 Μέθοδοι Εισόδου στις Αγορές του Εξωτερικού	32
3.5 Στρατηγική τιμολόγησης προϊόντων	37
3.6 Στρατηγικές διανομής προϊόντων	39
3.7 Στρατηγικές Προώθησης	40
Συμπεράσματα Κεφαλαίου	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	44
4.1 Ορισμός ΑΞΕ	44
4.2 Είδη και Βασικοί Τύποι ΑΞΕ	45
4.3 Προσδιοριστικοί Παράγοντες ΑΞΕ	48
4.4 Επενδυτικά Κίνητρα για προσέλκυση ΑΞΕ	49
4.5 Αντίκτυπος των ΑΞΕ στη χώρα υποδοχής	50
4.6 Σημαντικότητα των ΑΞΕ για τις αναπτυσσόμενες χώρες	52
Συμπεράσματα Κεφαλαίου	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΞΕ του Ομίλου ALUMIL στην Αίγυπτο	54
5.1 Η Ελληνική Επενδυτική Δραστηριότητα στην Αίγυπτο	54
5.2 Επενδυτικό Περιβάλλον Αιγύπτου	55
5.3 Τα κίνητρα ΑΞΕ στην Αίγυπτο	57
5.4 Παρουσίαση ομίλου ALUMIL	58
5.5 Ο Όμιλος στην Αίγυπτο	59
Συμπεράσματα Κεφαλαίου	62

Τελικά Συμπεράσματα και Προτάσεις64

Βιβλιογραφικές αναφορές69

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Διεθνοποίηση ή παγκοσμιοποίηση, είναι η αυτονόμηση παραμέτρων όπως είναι για παράδειγμα η οικονομία, η επικοινωνία, η κουλτούρα και ο πολιτισμός από το κράτος, με το οποίο πιο παλιά, ήταν άρρηκτα συνδεδεμένα και αναπτύσσονταν εντός των ορίων του.

Οικονομική διεθνοποίηση είναι η τάση των αγορών για οικονομική ολοκλήρωση και η τάση για παραγωγή μέσα από την αύξηση του βαθμού αλληλεξάρτησης της παγκόσμιας οικονομίας, αλλά παρόλα αυτά, η παγκοσμιοποίηση διαφέρει από την οικονομική παγκοσμιοποίηση που αποτελεί τμήμα αυτής και με αυτό τον τρόπο η παγκοσμιοποίηση διακρίνεται στη βιομηχανική, τη χρηματοπιστωτική, την πολιτική, την πολιτισμική και την παγκοσμιοποίηση της πληροφόρησης.

Η εργασία εστιάζει στη διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και τα οφέλη της. Αρχικά μελετώνται οι διεθνείς αγορές και οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει η είσοδος σε αυτές, στη συνέχεια αναλύονται οι στρατηγικές μάρκετινγκ καθώς και η επιλογή διεθνών αγορών, το οποίο περιλαμβάνει τη μελέτη κινήτρων, τη διεξαγωγή ερευνών αγοράς, την αξιολόγηση των αγορών και την επιλογή στρατηγικών διεθνούς επέκτασης και μετέπειτα αναλύονται οι άμεσες ξένες επενδύσεις και παρουσιάζεται ο όμιλος αλουμινίων ALUMIL και οι ενέργειες του στην αναπτυσσόμενη χώρα της Αιγύπτου. Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη συγγραφή της εργασίας και παρατίθενται οι βιβλιογραφικές πηγές που χρησιμοποιήθηκαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1.1 Η Λειτουργία των Διεθνών Αγορών

Ο πιο βασικός μοχλός ανάπτυξης των χωρών είναι η διεύρυνση του εξωτερικού εμπορίου διότι η αύξηση των εξαγωγών έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της εγχώριας παραγωγής και παράλληλα οι εισαγωγές από άλλες αγορές τροφοδοτούν την εγχώρια αγορά της χώρας με αγαθά τα οποία δεν παράγονται σε αυτή.

1.2 Κίνητρα Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων

Τα κίνητρα διεθνοποίησης των επιχειρήσεων διακρίνονται σε κίνητρα αντίδρασης στις αλλαγές των ανταγωνιστικών συνθηκών και σε κίνητρα πρόληψης.

Κίνητρα Αντίδρασης στις Αλλαγές των Ανταγωνιστικών Συνθηκών

Τα κίνητρα αντίδρασης περιλαμβάνουν ανταγωνιστικές πιέσεις, διότι πολλές φορές οι επιχειρήσεις κινδυνεύουν από τις τιμολογιακές πολιτικές των ανταγωνιστών που επεκτείνονται στο εσωτερικό και το εξωτερικό πετυχαίνοντας με αυτό τον τρόπο οικονομίες κλίμακας (Παπαδάκης, 2007). Στην περίπτωση που σε μία αγορά εισέρχονται ξένοι ανταγωνιστές, τότε οι επιχειρήσεις του εσωτερικού επεκτείνονται σε ξένες αγορές προκειμένου να χτυπήσουν τους συγκεκριμένους ανταγωνιστές στην αγορά τους.

Οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται υπό την πίεση των ανταγωνιστών τους για το λόγο ότι θέλουν να διατηρήσουν το πλεονέκτημα του πρωτοπόρου στις ξένες αγορές, διότι ο πρωτοπόρος είναι αυτός που εξακολουθεί να είναι ο ηγέτης στις πιο πολλές καταστάσεις.

Παράλληλα, τα κίνητρα αντίδρασης περιλαμβάνουν κορεσμό εγχώριας αγοράς (Κορμαλής, 2010). Συγκεκριμένα, για τις επιχειρήσεις των οποίων τα προϊόντα απευθύνονται σε συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό το οποίο είναι συνήθως και μικρό, το μέγεθος της αγοράς παίζει πολύ σημαντικό ρόλο διότι σε περίπτωση που αυτή είναι μικρή τότε δεν τους δίνεται η δυνατότητα να πετύχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας.

Ένα επιπλέον πολύ σημαντικό κίνητρο για τη διεθνοποίηση είναι ότι σε περίπτωση που δεν επεκταθούν οι πωλήσεις των προϊόντων οι οποίες απευθύνονται σε κορεσμένες αγορές, τότε παρατείνεται και ο κύκλος ζωής τους.

Τα κίνητρα αντίδρασης παρέχουν τη δυνατότητα παραγωγικού πλεονάσματος, στην περίπτωση που υπάρχει κορεσμός των εγχώριων πωλήσεων εξαιτίας του ανταγωνισμού ή

όταν οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να παράγουν πάνω από τις ανάγκες αυτής και οδηγούνται σε εξωστρέφεια (Κυρκιλής, 2002).

Επίσης με τα κίνητρα αντίδρασης δημιουργείται ζήτηση αγορών από το εξωτερικό, η οποία μπορεί να προκληθεί από διάφορες ενέργειες προώθησης, όπως είναι για παράδειγμα η διαφήμιση σε αγορές του εξωτερικού και σε διεθνείς εμπορικές εκθέσεις, οδηγώντας με αυτό τον τρόπο τις επιχειρήσεις σε εξαγωγές.

Τη στροφή πελατών της επιχείρησης σε Ξένες Αγορές προκαλούν τα κίνητρα αντίδρασης, όταν οι πελάτες των επιχειρήσεων επεκτείνονται στις αγορές του εξωτερικού και δημιουργείται η ανάγκη για επέκταση των επιχειρήσεων διεθνώς, προκειμένου να παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση σε αυτούς και παράλληλα μέσα από Νομοθετικές Ρυθμίσεις που δημιουργούν τα κίνητρα αντίδρασης, οι χώρες θεσπίζουν νόμους που παρέχουν στις επιχειρήσεις φορολογικά και χρηματοδοτικά κίνητρα στην προσπάθεια τους να προωθήσουν τις εξαγωγές και τις επενδύσεις στο εξωτερικό.

Κίνητρα Πρόληψης

Τα κίνητρα πρόληψης σχετίζονται με την προσαρμογή των στρατηγικών ανάλογα με τους στόχους των επιχειρήσεων οι οποίες επιθυμούν να διαβλέπουν και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που εμφανίζονται στις αγορές. Μερικά από τα κίνητρα αυτά είναι (Μελάς, 2005):

1. Στόχοι Κερδών και Ανάπτυξης. Το κίνητρο αυτό αποτελεί ένα από τα πιο βασικά για τις επιχειρήσεις, προκειμένου να πάρουν την απόφαση να διεθνοποιήσουν τις δραστηριότητες τους. Η αποδοτικότητα είναι πιο χαμηλή από αυτή που αναμένεται εξαιτίας της έλλειψης εμπειρίας των επιχειρήσεων κατά τα αρχικά βήματα σε ξένες αγορές.
2. Μείωση Εξάρτησης από μία Μοναδική Αγορά. Όταν μία επιχείρηση εξαρτάται από μία μοναδική αγορά τότε αυξάνεται ο επιχειρηματικός κίνδυνος και η αντιστάθμιση του κινδύνου αυτού μπορεί να πετύχει μέσα από τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων για το λόγο ότι ο κίνδυνος αυτός μοιράζεται στις διάφορες αγορές.
3. Παρόρμηση της Ανώτατης Διοίκησης. Ένας λόγος για τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων μπορεί να είναι η ανάγκη και η επιθυμία των στελεχών τους, η οποία υπάρχει περίπτωση να οφείλεται στις γνώσεις τους σχετικά

με το περιβάλλον μίας αγοράς ή στην πεποίθηση τους ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να εξελίσσονται συνεχώς.

4. Μοναδικότητα Προϊόντων. Οι επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν προϊόντα με μοναδικά χαρακτηριστικά θεωρούν μεγάλη ευκαιρία την επέκτασή τους σε ξένες αγορές, διότι με αυτό τον τρόπο μπορούν να ανοίξουν πρώτοι μία αγορά και να είναι αρχηγοί αυτής.
5. Διαθεσιμότητα Ευκαιριών στο Εξωτερικό. Πάρα πολύ σημαντικό κίνητρο είναι η ύπαρξη μοναδικών ευκαιριών σε διάφορες αγορές του εξωτερικού, διότι οι επιχειρήσεις στηρίζονται στην αξιοποίηση ευκαιριών οι οποίες θα πολλαπλασιάσουν τα κέρδη τους και παράλληλα οι αγορές του εξωτερικού έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν την ανάγκη αυτή.
6. Στόχοι Κόστους. Με την αύξηση της παραγωγής μειώνεται το κόστος, με αποτέλεσμα μέσα από τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους οι επιχειρήσεις να έχουν τη δυνατότητα να επιμερίσουν τα διάφορα κόστη στις αυξημένες παραγόμενες μονάδες που προορίζουν για εξαγωγή στις νέες αγορές.

1.3 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις και Ροές

Άμεσες ξένες επενδύσεις ονομάζονται οι μακροπρόθεσμες επενδυτικές δραστηριότητες από επενδυτές με έδρα η οποία είναι σε διαφορετική χώρα από αυτή που επενδύουν (Συριόπουλος, 1999). Με τις ροές των άμεσων ξένων επενδύσεων καταγράφονται η αξία των διεθνών συναλλαγών που πραγματοποιούνται σε μία χρονική περίοδο και οι χρηματικές ροές αποτελούνται από συναλλαγές ιδίων κεφαλαίων, επανεπένδυση των κερδών και δανειακές συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων.

Στις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, οι χρηματικές ροές διακρίνονται σε Εκροές Κεφαλαίων και Εισροές Κεφαλαίων και οι εκροές αυτές αποτελούν συναλλαγές οι οποίες αυξάνουν τις επενδύσεις των επιχειρήσεων του εσωτερικού στο εξωτερικό, ενώ οι εισροές κεφαλαίου είναι οι συναλλαγές με τις οποίες αυξάνονται οι επενδύσεις από επιχειρήσεις επενδυτές που εδρεύουν στο εξωτερικό προς την εγχώρια αγορά (Παπαναστασίου, 2010).

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες των ροών των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων αποτελούν μία σειρά μεταβλητών που διαδραματίζουν σημαίνοντα ρόλο για τις ροές των ΑΞΕ στις αναπτυσσόμενες χώρες και οι μεταβλητές αυτές περιλαμβάνουν το ποσοστό απόδοσης των επενδύσεων, τις υποδομές, το βαθμό απελευθέρωσης της οικονομίας, τα πολιτικά

δικαιώματα, το ανθρώπινο δυναμικό, τη διαθεσιμότητα φυσικών πόρων και τα μακροοικονομικά μεγέθη.

Οι ξένοι επενδυτές ενδιαφέρονται κυρίως για την αποδοτικότητα των επενδυτικών δραστηριοτήτων και για αυτό το λόγο οι αποφάσεις τους για επενδύσεις εξαρτώνται άμεσα από τον κίνδυνο και την απόδοση αυτών των επενδύσεων (Ρουμελιώτης, 1978). Τα κεφάλαια τείνουν να ρέουν προς τις αγορές στις οποίες υπάρχει χαμηλός κίνδυνος και υψηλά ποσοστά απόδοσης και προκειμένου οι αγορές υψηλού κινδύνου να προσελκύσουν επενδύσεις θα πρέπει το ποσοστό προσαρμογής του κινδύνου της απόδοσης των επενδύσεων να είναι υψηλό.

Οι αγορές υποδοχής επενδύσεων με την πιο μεγάλη απόδοση είναι αυτές των αναπτυσσόμενων χωρών, οι οποίες έχουν χαμηλό κατά κεφαλήν ΑΕΠ, με αποτέλεσμα η απόδοση των επενδύσεων να είναι αντιστρόφως ανάλογη του κατά κεφαλήν ΑΕΠ. Όσο πιο υψηλό είναι το κατά κεφαλήν ΑΕΠ τόσο πιο χαμηλό είναι το ποσοστό απόδοσης των επενδύσεων και αντίστροφα.

Η κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι υποδομές αποτελεί πολύ βασικό στοιχείο για την απόφαση επένδυσης σε μία αγορά του εξωτερικού, διότι στις χώρες στις οποίες οι υποδομές είναι αναπτυγμένες προσελκύουν πιο πολλές άμεσες ξένες επενδύσεις σε σχέση με εκείνες των οποίων οι υποδομές είναι υποανάπτυκτες, το οποίο οφείλεται στο ότι τα κόστη παραγωγής είναι πιο χαμηλά σε χώρα με αναπτυγμένες υποδομές και τα ποσοστά απόδοσης των επενδύσεων είναι ιδιαίτερα υψηλά, ενώ οι υποδομές με άσχημη ποιότητα αυξάνουν το κόστος δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης και μειώνουν το ποσοστό απόδοσης των επενδύσεων.

Η απελευθέρωση της οικονομίας οδηγεί στην προσέλκυση ροών άμεσων ξένων επενδύσεων και διακρίνεται στην «απελευθέρωση του εμπορίου» και στην απελευθέρωση των κεφαλαιακών ροών (Λιαργκόβας, 2007). Με την πρώτη, υπάρχει ελεύθερη διακίνηση των αγαθών στις αγορές, δηλαδή απλούστευση των διαδικασιών εισαγωγής και εξαγωγής τους, προσελκύνοντας ΑΞΕ προσανατολισμένες προς τις εξαγωγές και η δεύτερη αναφέρεται στην απουσία ελέγχου στην κυκλοφορία των κεφαλαίων στις αγορές, ευνοώντας την επενδυτική δραστηριότητα.

Η διαφθορά και οι γραφειοκρατικές διαδικασίες επηρεάζουν αρνητικά την εισροή άμεσων ξένων επενδύσεων στις αγορές και υπάρχει η πιθανότητα να μειώσουν το ενδιαφέρον των επενδυτών για μία αγορά με αποτέλεσμα να αποτραπεί τελικά αυτή η επένδυση

(Κορμαλής, 2010). Οι παράμετροι αυτοί επιβραδύνουν την είσοδο ξένων επιχειρήσεων στις αγορές διότι καθυστερούν την έκδοση των απαραίτητων εγγράφων και αδειών και αυξάνουν το κόστος των επενδύσεων. Μία ακόμη αιτία είναι ο υπέρογκος δημόσιος τομέας του οποίου οι υπηρεσίες είναι δυσκίνητες και επιβραδύνουν τις επενδυτικές διαδικασίες.

Το πολίτευμα της χώρας αποτελεί πολύ σοβαρό παράγοντα για τις επενδυτικές αποφάσεις των ξένων επενδυτών (Παπαδάκης, 2007). Οι ροές των άμεσων ξένων επενδύσεων τις περισσότερες φορές κινούνται προς πολιτικά σταθερές χώρες οι οποίες σέβονται τις πολιτικές ελευθερίες και το δικαιώματα της ιδιοκτησίας, σε αντίθεση με χώρες οι οποίες είναι πολιτικά και θεσμικά ασταθείς και προσελκύουν λιγότερες άμεσες ξένες επενδύσεις διότι το ρίσκο των επενδύσεων σε αυτές είναι υψηλό. Οι χώρες που έχουν δημοκρατία είναι επενδυτικά πιο ευνοϊκές από τις δεσποτικές και απολυταρχικές για το λόγο ότι οι δεύτερες παρέχουν περιορισμένα πολιτικά δικαιώματα στους επενδυτές.

Σημαντικό ρόλο για τη ροή άμεσων ξένων επενδύσεων παίζει η ποιότητα και ο βαθμός εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού μίας χώρας διότι ένα υψηλά εκπαιδευμένο προσωπικό στη χώρα εισαγωγής είναι ζωτικής σημασίας για τους ξένους επενδυτές.

Με την ύπαρξη πλούσιων φυσικών πόρων εξασφαλίζονται πολλές ροές άμεσων ξένων επενδύσεων, ανεξάρτητα αν υπάρχουν παράγοντες όπως υποδομές, πολιτικά δικαιώματα. Παρόλα αυτά όμως, κάποιες φορές οι επενδυτές που προσανατολίζονται στους φυσικούς πόρους, διεκδικούν ειδική πολιτική και οικονομική νομοθεσία από τις χώρες που εισέρχονται.

Πολύ σημαντικό για τις επενδυτικές αποφάσεις των ξένων επενδυτών θεωρούνται ο πραγματικός ρυθμός ανάπτυξης ΑΕΠ, ο πληθωρισμός, ο φορολογικός συντελεστής και το εξωτερικό χρέος της χώρας.

1.4 Πηγές Συλλογής Πληροφοριών για τις Αγορές

Οι πληροφορίες αποτελούν σημείο σύνδεσης ανάμεσα στους παραγωγούς - εμπόρους με το καταναλωτικό κοινό (Παπαγεωργίου, 2003). Με τις πληροφορίες αποκτάται γνώση για την αγοραστική συμπεριφορά, τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού και για στοιχεία που σχετίζονται με τις αγορές που επέλεξαν οι επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν.

Η λειτουργία μέσω της οποίας πραγματοποιείται η επεξεργασία και η ανάλυση των στοιχείων ονομάζεται έρευνα αγοράς με την οποία πληροφορούνται οι επιχειρήσεις σχετικά με τις αγορές τις οποίες έχουν βάλει ως στόχο

Οι πηγές πληροφοριών διακρίνονται στις πρωτογενείς και στις δευτερογενείς, που στηρίζονται σε εσωτερικά και εξωτερικά χαρακτηριστικά. Η έρευνα αγοράς έχει πάντα σαν βάση τις δευτερογενείς πηγές μέσω των οποίων η αναζήτηση στοιχείων είναι πιο φθηνή και εύκολη, για αυτό και οι πρωτογενείς πηγές χρησιμοποιούνται μόνο όταν τα στοιχεία των δευτερογενών πληροφοριών δεν είναι διαθέσιμα ή επαρκή,

Οι δευτερογενείς πηγές πληροφοριών αποτελούνται από στοιχεία και πληροφορίες ερευνών που έγιναν παλαιότερα. Τα εσωτερικά στοιχεία των δευτερογενών πηγών σχετίζονται με τη διερεύνηση μέσω των διαφόρων τμημάτων των επιχειρήσεων που έχουν συγκεντρώσει κατά καιρούς και διαθέτουν στοιχεία που αποκόμισαν για ίδια χρήση. Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται προς μελέτη παρέχουν πληροφορίες χρήσιμες για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων σε νέες αγορές και είναι (Παπαγεωργίου, 2003):

- Οι ανταγωνιστές και οι ενέργειες αυτών.
- Η αποτελεσματικότητα των ενεργειών Marketing.
- Στοιχεία σχετικά με τις παραγωγικές δυνατότητες και τις εργασιακές σχέσεις της χώρας.
- Οι συνολικές πωλήσεις των προϊόντων και τα περιθώρια κέρδους.
- Πιθανές αποκλίσεις από τα προϋπολογισμένα έσοδα και έξοδα των επιχειρήσεων.
- Πιθανοί χρηματοδοτικοί περιορισμοί που επικρατούν στην αγορά στόχο.

Από την άλλη μεριά, τα εξωτερικά στοιχεία πληροφοριών περιλαμβάνουν:

- Στοιχεία από Βιβλιοθήκες
- Στοιχεία Κρατικών Στατιστικών Υπηρεσιών
- Στοιχεία Ιδιωτικών Στατιστικών Υπηρεσιών
- Στατιστικές Διεθνών Οργανισμών
- Στοιχεία Δημοσιών Οργανισμών

→ Στοιχεία ΜΚΟ

→ Στοιχεία από Διαδικτυακές Πλατφόρμες

Οι πρωτογενείς πηγές πληροφοριών είναι η έρευνα αγοράς η οποία αποσκοπεί στην άντληση στοιχείων μέσα από την ίδια την επιχείρηση ή μέσα από τη διεξαγωγή ερευνών, οι οποίες ψάχνουν θέματα για ανάλυση όπως είναι οι αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών μιας αγοράς.

Τα εσωτερικά στοιχεία των πρωτογενών πηγών περνούν μέσα από τις εσωτερικές έρευνες των επιχειρήσεων προς τις θυγατρικές επιχειρήσεις (Μελάς, 2005). Οι έρευνες που διενεργούνται απευθύνονται στα διευθυντικά στελέχη ώστε να εκτιμηθούν οι νέες τάσεις της αγοράς, η συμπεριφορά και οι ανάγκες των πελατών, αλλά απευθύνονται και στο προσωπικό για τυχόν προβλήματα που προκύπτουν σε θέματα εσωτερικού marketing ή στις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες.

Τα εξωτερικά στοιχεία των πρωτογενών πηγών πληροφοριών συγκεντρώνονται μέσα από τις έρευνες που διεξάγονται, οι οποίες είναι ποιοτικές και ποσοτικές (Παλάσκας, 2004). Οι ποιοτικές έρευνες αποσκοπούν στη κατανόηση των αναγκών του καταναλωτικού κοινού και στην κατανόηση των αντιλήψεων του ενώ οι ποσοτικές έρευνες συλλέγουν τις πληροφορίες μέσα από μεγάλα αντιπροσωπευτικά δείγματα ατόμων, πειραματικές έρευνες μετρώντας ποσοτικά την καταναλωτική τους συμπεριφορά και τις ανάγκες τους.

1.5 Μέθοδοι Συλλογής Στοιχείων

Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή των στοιχείων που είναι απαραίτητα για τη λήψη πληροφοριών εξαρτάται από τη χώρα-αγορά στόχο, διότι από χώρα σε χώρα διαφέρει το κοινωνικοοικονομικό και το πολιτιστικό περιβάλλον και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχουν διαφορετικές μέθοδοι συλλογής στοιχείων, οι οποίες είναι προσαρμοσμένες στα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς.

Προσωπική Συνέντευξη

Η προσωπική συνέντευξη αποτελεί την πιο γνωστή μέθοδο συλλογής στοιχείων στο δυτικό κόσμο, χωρίς να έχει την ίδια αποδοχή και στον υπόλοιπο κόσμο με αποτέλεσμα να δυσκολεύεται η διεξαγωγή της (Κορμαλής, 2010). Στη μέση ανατολή για παράδειγμα, οι συνεντεύξεις πρέπει να διενεργούνται πάντα παρευρισκόμενου του συζύγου με

συνηθέστερες ώρες διεξαγωγής τις βραδινές, έτσι ώστε να έχει επιστρέψει από τη δουλειά του.

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι πολύ αποτελεσματική, διότι ο ερευνητής μπορεί να ελέγχει το δείγμα ατόμων και να μαζεύει πολλές πληροφορίες και παράλληλα, εξαιτίας της παρουσίας του ερευνητή η πιθανότητα παρανόησης των ερωτήσεων είναι μικρή διότι ο ερευνητής επεμβαίνει επεξηγηματικά όταν αυτό χρειαστεί (Κορμαλής, 2010). Το αρνητικό της μεθόδου αυτής είναι ότι η αποτελεσματικότητα της στοιχίζει σε χρήμα και σε χρόνο και εάν ο ερευνητής επηρεάσει τις απαντήσεις των ατόμων τότε δεν είναι ούτε αποτελεσματική.

Διαδικτυακή Έρευνα

Η ραγδαία ανάπτυξη του διαδικτύου δεν πέρασε απαρατήρητη από τις εταιρίες διεξαγωγής ερευνών και λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι άτομα διαφορετικών χωρών αλληλεπιδρούν σε πραγματικό χρόνο και της ευρείας χρήσης του από μεγάλο μέρος του παγκόσμιου πληθυσμού, παρατηρείται στροφή των ερευνών στην διεξαγωγή τους μέσα από γνωστές εφαρμογές είτε υπό την μορφή ερωτηματολογίων που αναρτώνται σε ιστοσελίδες είτε ερωτηματολογίων που αποστέλλονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους ερωτώμενους και χαρακτηρίζονται από σύντομη χρονική διάρκεια, υψηλά ποσοστά ανταπόκρισης και χαμηλό κόστος.

Η συγκεκριμένη μέθοδος απευθύνεται κυρίως σε ανεπτυγμένες χώρες όπου το οικονομικό και το μορφωτικό επίπεδο των ερευνώμενων είναι υψηλά, διότι κύριο προαπαιτούμενο για την αξιοπιστία των ερευνών είναι η κατοχή και η γνώση χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή και η πρόσβαση στο διαδίκτυο.

Τηλεφωνική Έρευνα

Οι τηλεφωνικές έρευνες έκαναν την εμφάνισή τους αρχικά στις βιομηχανικές έρευνες αποτελώντας για πολλά χρόνια τον βασικό τρόπο διεξαγωγής ερευνών στις ανεπτυγμένες χώρες, μέσω ερωτηματολογίου, αλλά τα τελευταία χρόνια η μέθοδος αυτή έχει υποχωρήσει σημαντικά σε σχέση με άλλες (Πουρναράκης, 1991). Δεν έχει αποτελεσματική εφαρμογή σε χώρες των οποίων το δίκτυο τηλεπικοινωνιών δεν είναι αρκετά ανεπτυγμένο ή το ποσοστό των κατόχων τηλεφώνου είναι πενιχρό σε συνάρτηση με τον πληθυσμό.

Η μέθοδος αυτή αποτελεί μία οικονομική μέθοδο διεξαγωγής ερευνών και χαρακτηρίζεται από συντομία και ευκολία, έχοντας ως σημαντικό πλεονέκτημα την προθυμία του ερωτώμενου να απαντήσει ειλικρινά σχετικά με προσωπικά στοιχεία από το τηλέφωνο κάτι το οποίο δεν γίνεται στις προσωπικές συνεντεύξεις. Παρόλα αυτά η συντομία αποτελεί και αρνητικό χαρακτηριστικό διότι η περιορισμένη χρονική διάρκεια των τηλεφωνικών ερευνών περιορίζει τον όγκο των πληροφοριών που μπορούν να αντληθούν και ο ερευνητής δεν έχει τη δυνατότητα να ελέγξει την εγκυρότητα του δείγματος και να απευθύνει στον ερωτώμενο σύνθετες ερωτήσεις τηλεφωνικά.

Ταχυδρομική Έρευνα

Οι ταχυδρομικές έρευνες δεν είναι αποτελεσματικές σε όλες τις χώρες διότι βασίζεται σε μία σειρά προ απαιτούμενων χαρακτηριστικών της αγοράς στόχου για αυτό το λόγο απευθύνονται κυρίως σε χώρες των οποίων το δίκτυο ανταλλαγής αλληλογραφίας είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένο και οι κατάλογοι διευθύνσεων είναι ενημερωμένοι (Ρουμελιώτης, 1978). Το ποσοστό των αναλφάβητων στις χώρες όπου υπάρχει επιθυμία να διεξαχθούν ταχυδρομικές έρευνες αποτελεί πολύ σοβαρό παράγοντα διότι τα υψηλά ποσοστά αναλφαβητισμού αποτρέπουν την αλληλεπίδραση και τις καθιστούν αναποτελεσματικές.

Η μέθοδος των ταχυδρομικών ερευνών αποτελεί μία οικονομική μέθοδο μέσω της οποίας διατηρείται η ανωνυμία των ερωτώμενων και αποφεύγεται ο κίνδυνος επιρροής τους. Το αρνητικό της μεθόδου αυτής είναι ότι η ανταπόκριση των ερωτώμενων είναι συνήθως χαμηλή και υπάρχει μεγάλος κίνδυνος παρανοήσεων διότι αφού διατυπωθεί το ερώτημα δεν υπάρχει δυνατότητα διευκρίνησης.

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Σε μια εποχή που οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, η λήψη αποφάσεων για τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους επιβάλλεται να γίνεται με ορθολογικό τρόπο, αξιοποιώντας τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και βελτιώνοντας τις αδυναμίες τους, προκειμένου να είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν ορθά τις ευκαιρίες που προσφέρονται και να αποφύγουν τις πιθανές απειλές. Στόχος του κεφαλαίου ήταν να παρουσιάσει μια συνοπτική προσέγγιση των διεθνών αγορών, τα Κίνητρα Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων, τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις και τους τρόπους λήψης πληροφοριών για την ορθή είσοδο μίας επιχείρηση σε νέα αγορά εξετάζοντας τις πηγές πληροφοριών από πρωτογενή και δευτερογενή στοιχεία καθώς και τις μεθόδους συλλογής στοιχείων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

2.1 Γενική περιγραφή του σχεδιασμού

Σε πολλές εταιρίες υπάρχουν στιγμές όπου τα στελέχη είναι πολύ απασχολημένα και δεν έχουν χρόνο να ασχοληθούν με το σχεδιασμό και επίσης σε πολλές μικρές εταιρίες τα στελέχη μπορεί να νομίζουν ότι μόνο οι μεγάλες εταιρίες πρέπει να έχουν κάποιο πλάνο και σχέδιο (Παπαναστασίου, 2010). Παράλληλα, στις ώριμες εταιρίες πολλά είναι τα στελέχη εκείνα τα οποία υποστηρίζουν ότι ανταποκρίνονται και τα καταφέρνουν πολύ καλά χωρίς να χρειάζεται να έχουν κάνει επίσημο σχεδιασμό και για αυτούς οπότε δεν είναι κάτι πολύ σημαντικό, αντιθέτως υπάρχει περίπτωση να προβάλλουν αντιρρήσεις πριν αφιερώσουν χρόνο για την κατάστρωση ενός σημαντικού σχεδίου. Αυτό ίσως γίνει εάν ισχυριστούν ότι η αγορά αλλάζει με τόσο έντονους ρυθμούς οπότε ότι σχέδιο κα να καταστρώσουν δεν θα είναι χρήσιμο.

Ο επίσημος σχεδιασμός εξασφαλίζει πάρα πολλά θετικά στοιχεία για όλους τους τύπους εταιρείας, ενθαρρύνοντας τη συστηματική σκέψη και υποχρεώνοντας την εταιρία να θέσει πιο συγκεκριμένους στόχους και πολιτικές, οδηγώντας τη με αυτό τον τρόπο σε πιο ορθό συντονισμό των προσπαθειών της.

Υπάρχει ο ισχυρισμός ότι ο σχεδιασμός δεν είναι τόσο χρήσιμος σε ένα περιβάλλον το οποίο αλλάζει με γρήγορους ρυθμούς, το οποίο δεν ισχύει, αντιθέτως, ένας σωστός σχεδιασμός βοηθάει την εταιρία να μπορέσει να ανταπεξέλθει άμεσα στις αλλαγές του περιβάλλοντος και παράλληλα να προετοιμαστεί όσο το δυνατόν πιο καλά για τις εξελίξεις που μπορεί να συμβούν οποιαδήποτε χρονική στιγμή (Συριόπουλος, 1999).

Οι εταιρίες εκείνες που έχουν τις πιο καλές επιδόσεις, καταστρώνουν σχέδια με τέτοιο τρόπο που δεν περιορίζεται η επιχειρηματικότητά τους, τα οποία σχέδια τις πιο πολλές φορές είναι ετήσια, μακροχρόνια και στρατηγικά.

Το ετήσιο σχέδιο είναι βραχυχρόνιο και αναλύει την τωρινή κατάσταση της εταιρείας, τους στόχους που έχει θέσει, την ετήσια στρατηγική της, το πρόγραμμα δράσης, τους προϋπολογισμούς και τους ελέγχους.

Το μακροχρόνιο σχέδιο αναλύει τους πιο βασικούς παράγοντες και τις πιο βασικές δυνάμεις που επηρεάζουν τον οργανισμό στα επόμενα χρόνια και περιλαμβάνει τους στόχους, τις κυριότερες στρατηγικές μάρκετινγκ και τους απαιτούμενους πόρους. Το μακροχρόνιο σχέδιο κάθε χρόνο αναθεωρείται και εκσυγχρονίζεται προκειμένου η

εταιρεία να διαθέτει πάντα ένα σύγχρονο μακροχρόνιο σχέδιο. Τα ετήσια σχέδια της εταιρίας ασχολούνται με τις τρέχουσες δραστηριότητες και τους τρόπους μέσα από τους οποίους θα συνεχιστεί η υλοποίησή τους.

Το στρατηγικό σχέδιο αναφέρεται στην προσαρμογή της επιχείρησης έτσι ώστε να μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που δημιουργούνται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της και είναι η διαδικασία ανάπτυξης και διατήρησης μιας στρατηγικής συμβατότητας μεταξύ των στόχων και των δυνατοτήτων της εταιρίας και των μεταβαλλόμενων ευκαιριών μάρκετινγκ.

Με τον στρατηγικό σχεδιασμό καθορίζεται το πλαίσιο του σχεδίου μάρκετινγκ, ξεκινώντας από το γενικό σκοπό και την αποστολή του, τα οποία καθοδηγούν το σχηματισμό μετρήσιμων στόχων της εταιρίας (Λιαργκόβας, 2007). Έπειτα ο φορέας εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας συγκεντρώνει πληροφορίες για την εταιρία, τους ανταγωνιστές της και το γενικό περιβάλλον στο οποίο η εταιρία ανταγωνίζεται και ακολουθεί μια ανάλυση των δυνατών και αδυνάτων σημείων, των ευκαιριών και των απειλών.

Το στρατηγείο αποφασίζει ποιο είναι το πιο καλό χαρτοφυλάκιο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και προϊόντων για την εταιρία το οποίο βοηθάει να εξασφαλιστούν οι στρατηγικοί στόχοι οι οποίες διέπουν τις διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρίας (Μαλλιάρης, 2001). Στη συνέχεια, κάθε τομέας δραστηριότητας και προϊόντος αναπτύσσει σχέδια μάρκετινγκ έτσι ώστε να υποστηρίξει το γενικό σχέδιο της εταιρίας. Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ συμβαίνει σε επίπεδο τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας, προϊόντος και αγοράς, υποστηρίζοντας το στρατηγικό σχέδιο της εταιρίας.

2.2 Η διαδικασία του σχεδιασμού

Η εφαρμογή των σχεδίων περιλαμβάνει τις φάσεις της ανάλυσης, του σχεδιασμού, της υλοποίησης και του ελέγχου.

Στη φάση της ανάλυσης, ο σχεδιασμός ξεκινά με μια πλήρη ανάλυση της κατάστασης της εταιρίας, η οποία αναλύσει το περιβάλλον της ώστε να βρει ελκυστικές ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές από το περιβάλλον της. Η εταιρεία έχει την υποχρέωση να αναλύσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της αλλά να αναλύσει και τις τρέχουσες ενέργειες μάρκετινγκ, για να προσδιορίσει τις ευκαιρίες που μπορεί να επιδιώξει καλύτερα. Μέσα από τη φάση της εξασφαλίζονται πληροφορίες για κάθε μια από τις άλλες φάσεις.

Στη φάση του σχεδιασμού, η εταιρία αποφασίζει τι έχει σκοπό να κάνει με τις μονάδες επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ σχετίζεται με τη λήψη απόφασης για τις στρατηγικές μάρκετινγκ οι οποίες θα βοηθήσουν την εταιρία να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους (Παπαναστασίου, 2010). Βασικό στοιχείο του σχεδιασμού είναι τα σχέδια μάρκετινγκ, τα σχέδια προϊόντος και τα σχέδια μάρκας.

Στη φάση της υλοποίησης, τα στρατηγικά σχέδια μετατρέπονται σε πράξεις οι οποίες θα επιτύχουν τους στόχους της εταιρίας. Τα στελέχη του οργανισμού είναι εκείνα που αναλαμβάνουν την υλοποίηση των σχεδίων μάρκετινγκ και συνεργάζονται με άλλα άτομα που βρίσκονται και μέσα στην εταιρεία αλλά και εκτός εταιρείας.

Στη φάση του ελέγχου, προτείνεται η μέτρηση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των σχεδίων και των ενεργειών και η λήψη διορθωτικών μέτρων έτσι ώστε να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων.

2.3 Σχεδιασμός στρατηγικών λειτουργίας

Μέσα από το στρατηγικό σχέδιο της εταιρίας καθορίζονται με ποια είδη επιχειρηματικής δραστηριότητας θα ασχοληθεί η εταιρία και ποιους στόχους θα θέσει και θα προσπαθήσει να πετύχει (Μαλλιάρης, 2001). Στον κάθε τομέα δραστηριότητας, γίνεται αναλυτικός σχεδιασμός και τα πιο βασικά τμήματα λειτουργίας στους τομείς δραστηριοτήτων, όπως είναι το τμήμα μάρκετινγκ, το λογιστήριο, το τμήμα αγορών, η παραγωγή κλπ., πρέπει να συνεργαστούν έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι.

Τα τμήματα ασχολούνται, το καθένα ξεχωριστά, με διαφορετικές ομάδες κοινού έτσι ώστε να εξασφαλίσουν τα αναγκαία χρήματα, προσωπικό, πρώτες ύλες και για να διερευνήσουν διαδικασίες παραγωγής και νέες ιδέες.

Το τμήμα μάρκετινγκ αποφέρει έσοδα στην εταιρεία με την επίτευξη συναλλαγών με τους καταναλωτές. Αντίστοιχα, το τμήμα οικονομικών συναλλάσσεται με δανειστές και μετόχους έτσι ώστε να εξασφαλίσει χρήματα, με αποτέλεσμα το τμήμα μάρκετινγκ και το τμήμα οικονομικών να πρέπει να συνεργαστούν για να εξασφαλίσουν τα χρήματα που απαιτούνται. Το ίδιο ισχύει και για το τμήμα προσωπικού το οποίο εξασφαλίζει το προσωπικό και για το τμήμα αγορών το οποίο εξασφαλίζει τα υλικά που χρειάζονται για να λειτουργήσει και να παράγει η εταιρία.

2.4 Ο ρόλος του μάρκετινγκ στο στρατηγικό σχεδιασμό

Η σχέση μεταξύ της γενικής στρατηγικής της εταιρίας και της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι στενή. Σκοπός του μάρκετινγκ είναι η ανάλυση των αναγκών του καταναλωτή και η ικανότητα της εταιρίας να τις ικανοποιήσει και αυτοί οι παράγοντες διέπουν την αποστολή και τους στόχους της εταιρείας (Πολλάλης, 2005).

Το πιο μεγάλο κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού μιας εταιρίας ασχολείται με μεταβλητές μάρκετινγκ, όπως είναι για παράδειγμα η ανάπτυξη αγοράς και μερικές φορές είναι δύσκολο να γίνει διαχωρισμός του στρατηγικού σχεδιασμού από το σχεδιασμό μάρκετινγκ.

Ο ρόλος του μάρκετινγκ στον στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας είναι καθοριστικός. Αρχικά, η στρατηγική της εταιρίας πρέπει να επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση των αναγκών σημαντικών ομάδων καταναλωτών (Μελάς, 2005). Στη συνέχεια, το μάρκετινγκ παρέχει εισφορές στα άτομα τα οποία ασχολούνται με το στρατηγικό σχεδιασμό βοηθώντας στον εντοπισμό ελκυστικών ευκαιριών μάρκετινγκ και αξιολογώντας τις δυνατότητες τις οποίες έχει η επιχείρηση για να τις εκμεταλλευτεί.

Το μάρκετινγκ σχεδιάζει στρατηγικές προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι κάθε τομέα δραστηριότητας, στους οποίους η διεύθυνση μάρκετινγκ αποφασίζει πώς να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων αυτών. Για κάποια στελέχη μάρκετινγκ ο στόχος τους δεν είναι η αύξηση των πωλήσεων, αλλά η διατήρηση των τωρινών πωλήσεων με ένα πιο μικρό προϋπολογισμό μάρκετινγκ ή με μείωση της ζήτησης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, η διεύθυνση μάρκετινγκ να πρέπει να διαχειριστεί τη ζήτηση στο επίπεδο το οποίο αποφασίστηκε με το στρατηγικό σχεδιασμό. Με το μάρκετινγκ αξιολογούνται οι δυνατότητες κάθε τομέα δραστηριότητας, θέτονται στόχοι για τον καθένα ξεχωριστά και στη συνέχεια το μάρκετινγκ βοηθάει στην επίτευξη των στόχων αυτών.

2.5 Σχέδιο μάρκετινγκ

Όλες οι επιχειρηματικές δραστηριότητες, τα προϊόντα και οι μάρκες, χρειάζονται ένα αναλυτικό σχέδιο μάρκετινγκ, το οποίο πρέπει να περιέχει συνοπτική περίληψη, τρέχουσα κατάσταση μάρκετινγκ, απειλές και ευκαιρίες, στόχοι και θέματα, στρατηγικές μάρκετινγκ, πρόγραμμα δράσης, προϋπολογισμοί και έλεγχοι.

Το σχέδιο μάρκετινγκ θα πρέπει να ξεκινάει με μια γρήγορη περίληψη των πιο βασικών στόχων και των προτάσεων του σχεδίου.

Συνοπτική περίληψη: Το σχέδιο μάρκετινγκ αναλύει τη μέθοδο μέσω της οποίας θα επιτευχθεί σημαντική αύξηση του τζίρου της εταιρείας σε σχέση με το προηγούμενο έτος (Κυρκιλής, 2002). Η συνοπτική περίληψη βοηθάει το κορυφαίο κλιμάκιο διοίκησης να βρει γρήγορα τα βασικά σημεία του σχεδίου και πρέπει να συνοδεύεται από έναν πίνακα περιεχομένων.

Ο έλεγχος μάρκετινγκ είναι μια συστηματική εξέταση του περιβάλλοντος, των στόχων, των στρατηγικών και των δραστηριοτήτων της εταιρείας η οποία αποσκοπεί στον εντοπισμό των ευκαιριών αλλά και των προβληματικών τομέων.

Το πρώτο βασικό κομμάτι του σχεδίου αναλύει την αγορά – στόχο και τη θέση της εταιρείας σε αυτή, ξεκινώντας με στρατηγικές υποδείξεις, όπως είναι οι πιο βασικοί στόχοι, οι πολιτικές που θα ακολουθηθούν και τα στοιχεία στρατηγικής.

Στην ενότητα της τρέχουσας κατάστασης μάρκετινγκ παρέχονται πληροφορίες για την αγορά, την απόδοση του προϊόντος, τον ανταγωνισμό και τη διανομή, περιλαμβάνοντας περιγραφή της αγοράς και στη συνέχεια αναφέρει τις ανάγκες του πελάτη μαζί με παράγοντες στο περιβάλλον μάρκετινγκ οι οποίοι υπάρχει πιθανότητα να επηρεάσουν τις αγορές εκ μέρους του πελάτη (Παπαγεωργίου, 2003). Μετέπειτα, η επισκόπηση των στοιχείων του προϊόντος δείχνει τις πωλήσεις, τις τιμές και τα μικτά κέρδη των πιο βασικών προϊόντων της σειράς και ο τομέας ο οποίος σχετίζεται με τον ανταγωνισμό, εντοπίζει τους μεγάλους ανταγωνιστές και τις στρατηγικές τους όσον αφορά την ποιότητα του προϊόντος, την τιμολόγηση, τη διανομή και την προώθηση. Παράλληλα, ο τομέας αυτός δείχνει τα μερίδια αγοράς τα οποία διαθέτει η εταιρεία και οι ανταγωνιστές της αντίστοιχα. Τέλος, ο τομέας ο οποίος ασχολείται με τη διανομή περιγράφει τις πρόσφατες τάσεις των πωλήσεων και τις εξελίξεις στα πιο βασικά κανάλια διανομής.

Η διεύθυνση της λειτουργίας μάρκετινγκ είναι δύσκολη υπόθεση στην περίπτωση που ο υπεύθυνος υποχρεωθεί να ασχοληθεί μόνο με τις μεταβλητές του περιβάλλοντος μάρκετινγκ που μπορούν να ελεγχθούν αλλά τα πράγματα είναι ακόμα πιο δύσκολα, διότι η εταιρεία βρίσκεται σε ένα περιβάλλον μάρκετινγκ το οποίο είναι πολύπλοκο και αποτελείται από ανεξέλεγκτες δυνάμεις με τις οποίες η εταιρεία πρέπει να εξοικειωθεί.

Το περιβάλλον αποτελείται από πολλές απειλές αλλά και από πολλές ευκαιρίες, για αυτό το λόγο η εταιρεία πρέπει να το αναλύσει προσεκτικά έτσι ώστε να προλάβει τους ανταγωνιστές της (Παπαδάκης, 2007). Το περιβάλλον μάρκετινγκ της εταιρείας περικλείει δυνάμεις που υπάρχουν σε κοντινή απόσταση από την εταιρεία και έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν την ικανότητά της να εξυπηρετεί τους πελάτες της και παράλληλα περικλείει ευρύτερες δημογραφικές και οικονομικές δυνάμεις.

Η ενότητα στην οποία περιλαμβάνεται η ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων, των ευκαιριών και των απειλών, προκύπτει από τον έλεγχο της αγοράς και είναι ένας μικρός κατάλογος με τους παράγοντες επιτυχίας στην αγορά, στον οποίο υπάρχουν οι αξιολογήσεις των δυνατών και των αδύνατων σημείων της εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η συγκεκριμένη ανάλυση περιλαμβάνει το κόστος και άλλες μεταβλητές οι οποίες δεν έχουν σχέση με το μάρκετινγκ και επιπλέον θα πρέπει να αναφέρονται οι ευκαιρίες και οι απειλές και στην περίπτωση που τα σχέδια εξαρτώνται από υποθέσεις που αφορούν την αγορά, την οικονομία ή τον ανταγωνισμό, θα πρέπει οι υποθέσεις αυτές να είναι σαφείς.

Στην περίπτωση που η εταιρεία μελετάει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της, όπως επίσης τις ευκαιρίες και τις απειλές οι οποίες υπάρχουν, θέτει στόχους και εξετάζει τα θέματα τα οποία υπάρχει περίπτωση να την επηρεάσουν.

Η στρατηγική μάρκετινγκ δείχνει τον τρόπο με τον οποίο οι στρατηγικές οι οποίες αφορούν αγορές – στόχους στηρίζονται πάνω στα σαφή πλεονεκτήματα της επιχείρησης και περιγράφει αναλυτικά τα τμήματα αγοράς στα οποία η εταιρεία θα εστιάσει την προσοχή της, τα οποία διαφέρουν ως προς τις ανάγκες και τις επιθυμίες και ως προς την αποδοτικότητα (Λιαργκόβας, 2007). Η εταιρεία θα πρέπει να εστιάσει σε εκείνα τα τμήματα αγοράς τα οποία μπορεί να εξυπηρετεί καλύτερα σε σχέση με τον ανταγωνιστή της και έχει την υποχρέωση να αναπτύξει μια στρατηγική μάρκετινγκ για κάθε τμήμα που έχει βάλει στόχο.

Ο υπεύθυνος μάρκετινγκ θα πρέπει να περιγράψει τις συγκεκριμένες στρατηγικές για τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε κάθε αγορά – στόχο, τα οποία είναι:

1) τα νέα προϊόντα, 2) οι πωλήσεις στην αγορά, 3) η διαφήμιση, 4) η προώθηση πωλήσεων, 5) οι τιμές και 6) η διανομή.

Παράλληλα, ο υπεύθυνος θα πρέπει να εξηγήσει πως ανταποκρίνεται κάθε στρατηγική στις απειλές και στις ευκαιρίες.

Ένα σχέδιο δράσης για την προώθηση των πωλήσεων θα πρέπει να περιγράφει τις ειδικές προσφορές και τις ημερομηνίες τους, σε ποιες εμπορικές εκθέσεις θα συμμετέχει, τα νέα εκθετήρια σε σημεία αγοράς και τα άλλα μέσα προώθησης. Με το σχέδιο δράσης ορίζεται πότε θα αρχίσουν οι ενέργειες, πότε θα επανεξεταστούν και πότε θα ολοκληρωθούν (Κυρκιλής, 2002). Επιπλέον, με τα σχέδια δράσης δίνεται η δυνατότητα στην εταιρεία να καταρτίσει ένα βοηθητικό προϋπολογισμό μάρκετινγκ μέσω του οποίου θα εκτιμηθούν τα κέρδη και οι ζημιές. Ο προϋπολογισμός αυτός θα μελετηθεί από τη διοίκηση της εταιρείας και είτε θα πάρει έγκριση, είτε θα τον τροποποιήσουν. Όταν εγκριθεί θα αποτελεί τη βάση για την αγορά υλικών, τον προγραμματισμό της παραγωγής, το σχεδιασμό του προσωπικού και τις λειτουργίες μάρκετινγκ.

Η κατάρτιση προϋπολογισμού δεν είναι εύκολη υπόθεση και οι μέθοδοι κατάρτισης του μπορεί να είναι από πολύ απλοί πρακτικοί κανόνες μέχρι και πολύπλοκα υπολογιστικά μοντέλα (Λιαργκόβας, 2007). Στο τελευταίο σημείο του σχεδίου δράσης περιγράφονται οι έλεγχοι με τους οποίους θα παρακολουθείται η πρόοδος, ενώ οι στόχοι και οι προϋπολογισμοί υπάρχουν για κάθε μήνα ή για κάθε τρίμηνο και με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα στη διοίκηση της εταιρείας να μελετά τα αποτελέσματα κάθε περιόδου εντοπίζοντας με αυτό τον τρόπο τις δραστηριότητες ή τα προϊόντα τα οποία δεν πληρούν τους στόχους που έχουν τεθεί.

Η υλοποίηση μάρκετινγκ είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι στρατηγικές μάρκετινγκ και τα σχέδια μετατρέπονται σε ενέργειες μάρκετινγκ έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι μάρκετινγκ.

2.6 Η διαδικασία μάρκετινγκ

Το στρατηγικό σχέδιο ορίζει την αποστολή και τους στόχους της εταιρίας. Σε όλους τους τομείς δραστηριότητας το μάρκετινγκ παίζει σημαντικό ρόλο για το λόγο ότι βοηθάει και ενισχύει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχει θέσει η εταιρεία.

Στο κέντρο της στρατηγικής μάρκετινγκ βρίσκονται οι καταναλωτές και η εταιρία εντοπίζει τη συνολική αγορά, τη χωρίζει σε πιο μικρά τμήματα, επιλέγοντας αυτά που θεωρεί πιο ελπιδοφόρα και επικεντρώνει την προσοχή της στην εξυπηρέτησή τους,

σχεδιάζοντας ένα μίγμα μάρκετινγκ κάνοντας χρήση μηχανισμών τους οποίους ελέγχει διαρκώς, όπως είναι το προϊόν, η τιμή, ο τόπος και η προώθηση (Παπαδάκης, 2007). Ο λόγος για τον οποίο η εταιρία ασχολείται με ανάλυση μάρκετινγκ, σχεδιασμό, υλοποίηση και έλεγχο είναι για να βρει το πιο καλό μίγμα μάρκετινγκ και να προβεί σε ενέργειες.

Οι εταιρείες, προκειμένου να πετύχουν στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά, θα πρέπει να έχουν στο επίκεντρό τους τον πελάτη και να προσπαθούν να αποσπών πελάτες από τους ανταγωνιστές τους μέσα από την προσφορά πιο μεγάλης αξίας. Η εταιρεία προκειμένου να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τους καταναλωτές της θα πρέπει αρχικά να κατανοήσει τις ανάγκες τους, οπότε το καλό μάρκετινγκ απαιτεί μια προσεκτική ανάλυση των καταναλωτών. Βασικό ρόλο στη διαδικασία παίζει η κατανόηση της συμπεριφοράς του αγοραστή.

Οι εταιρίες ξέρουν πολύ καλά ότι δεν έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν όλους τους καταναλωτές σε μια δεδομένη αγορά, τουλάχιστον όχι με τον ίδιο τρόπο διότι υπάρχουν πολλά είδη καταναλωτή με πολλές διαφορετικές ανάγκες και παράλληλα κάποιες εταιρίες είναι σε πιο καλή θέση να εξυπηρετήσουν ορισμένα τμήματα της αγοράς, με αποτέλεσμα κάθε εταιρία να αναγκάζεται να χωρίσει τη συνολική αγορά, επιλέγοντας τα πιο καλά τμήματα και να σχεδιάσει στρατηγικές έτσι ώστε να εξυπηρετήσει με όσο το δυνατό μεγαλύτερο κέρδος τα τμήματα που επέλεξε (Κυρκιλής, 2002). Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει το στάδιο μέτρησης και πρόβλεψη ζήτησης, το στάδιο τμηματοποίησης της αγοράς, το στάδιο στόχευσης της αγοράς, το στάδιο χωροθέτησης της αγοράς και τέλος το στάδιο ανταγωνιστικής χωροθέτησης.

Οι εταιρείες αποσκοπούν στην εξυπηρέτησή των πελατών τους, μέσα σε ένα περιβάλλον το οποίο περιλαμβάνει πολλές άλλες επιρροές. Στο μικροπεριβάλλον βρίσκεται το πιο ευρύ επίπεδο των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών επιρροών. Η εταιρεία προκειμένου να εκτιμήσει το σημερινό μέγεθος της αγοράς πρέπει να εντοπίσει όλα τα ανταγωνιστικά προϊόντα, να εκτιμήσει τις σημερινές πωλήσεις των προϊόντων και να αποφασίσει κατά πόσο η αγορά είναι αρκετά μεγάλη για να υποστηρίξει επικερδώς άλλο ένα προϊόν.

Πολύ σημαντικό κομμάτι είναι η μελλοντική ανάπτυξη της αγοράς. Οι εταιρείες έχουν την επιθυμία να εισέλθουν σε αγορές οι οποίες διαθέτουν σημαντικές αναπτυξιακές προοπτικές και οι δυνατότητες ανάπτυξης υπάρχει περίπτωση να εξαρτώνται από το

ρυθμό ανάπτυξης ομάδων κάποιας ηλικίας, εισοδήματος και εθνικότητας οι οποίες χρησιμοποιούν το προϊόν.

Η ανάπτυξη υπάρχει περίπτωση να σχετίζεται με εξελίξεις στο περιβάλλον, όπως είναι για παράδειγμα οι οικονομικές συνθήκες, ο δείκτης εγκληματικότητας και οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, αλλά δυστυχώς η πρόβλεψη της επίπτωσης αυτών των περιβαλλοντικών δυνάμεων είναι δύσκολη, αλλά αναγκαία για να ληφθούν αποφάσεις για την αγορά.

Σε περίπτωση που η πρόβλεψη της ζήτησης φαίνεται καλή, η εταιρεία αποφασίζει τον τρόπο με τον οποίο θα εισέλθει στην αγορά, η οποία απαρτίζεται από πολλούς τύπους πελατών, προϊόντων και αναγκών (Λιαργκόβας, 2007). Ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ θα πρέπει να αποφασίσει ποια τμήματα προσφέρουν τις πιο καλές ευκαιρίες για να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας. Η ομαδοποίηση των καταναλωτών γίνεται με διάφορους τρόπους, οι οποίοι έχουν να κάνουν με γεωγραφικούς παράγοντες, δημογραφικούς παράγοντες, ψυχογραφικούς παράγοντες και παράγοντες συμπεριφοράς.

Τμηματοποίηση ονομάζεται η διαδικασία της διαίρεσης μιας αγοράς σε ομάδες αγοραστών με διαφορετικές ανάγκες, χαρακτηριστικά ή συμπεριφορά, οι οποίοι υπάρχει η περίπτωση να χρειάζονται ξεχωριστά προϊόντα ή μίγματα μάρκετινγκ. Τα τμήματα αγοράς αποτελούνται από καταναλωτές οι οποίοι ανταποκρίνονται με παρόμοιο τρόπο σε ένα σύνολο ερεθισμάτων μάρκετινγκ (Παλάσκας, 2004). Οι προσπάθειες των εταιρειών εστιάζονται στην ικανοποίηση των ευδιάκριτων αναγκών ενός ή περισσότερων τμημάτων αγοράς.

Από τη στιγμή που η εταιρεία ορίσει τα τμήματα αγοράς, μπορεί να εισέλθει σε ένα ή πολλά τμήματα μιας δεδομένης αγοράς. Η στόχευση αγοράς περιέχει την αξιολόγηση της ελκυστικότητας κάθε τμήματος αγοράς και την επιλογή ενός ή πιο πολλών τμημάτων όπου θα εισέλθει η εταιρεία.

Οι εταιρείες θα πρέπει να στοχεύουν σε τμήματα στα οποία διαθέτουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους και μπορούν να δημιουργήσουν τη μεγαλύτερη αξία πελάτη και να τη διατηρήσουν διαχρονικά. Όταν μια εταιρεία διαθέτει περιορισμένους πόρους, τότε μπορεί να επιλέξει να εξυπηρετήσει ένα μόνο ή λίγα τμήματα (Παλάσκας, 2004). Η συγκεκριμένη στρατηγική περιορίζει τις πωλήσεις και ταυτόχρονα μπορεί να είναι πολύ αποδοτική. Μία άλλη περίπτωση είναι, μια εταιρεία να επιλέξει να εξυπηρετήσει τμήματα στα οποία ανήκουν διαφορετικά είδη πελατών, έχοντας τις ίδιες

βασικές επιθυμίες. Οι πιο πολλές εταιρείες εισέρχονται σε μια νέα αγορά εξυπηρετώντας ένα μόνο τμήμα και μόνο αν αυτό το εγχείρημα πετύχει προσθέτουν και άλλα τμήματα.

Από τη στιγμή που η εταιρεία αποφασίζει σε ποια τμήματα της αγοράς θα εισέλθει, θα πρέπει να αποφασίσει και ποια είναι η θέση που θέλει να καταλάβει στα τμήματα αυτά. Η θέση την οποία καταλαμβάνει το προϊόν στο μυαλό των καταναλωτών, ονομάζεται θέση προϊόντος και στην περίπτωση που ένα προϊόν θεωρούσαν ότι είναι ίδιο ακριβώς με κάποιο άλλο προϊόν της αγοράς, οι καταναλωτές δεν έβρισκαν κάποια αιτία για να το αγοράσουν. Με τη χωροθέτηση της αγοράς δίνεται στο προϊόν μια ευδιάκριτη και επιθυμητή θέση στο μυαλό των καταναλωτών – στόχων συγκριτικά με ανταγωνιστικά προϊόντα (Παπαγεωργίου, 2003). Οι υπεύθυνοι του τμήματος μάρκετινγκ σχεδιάζουν με τέτοιο τρόπο τις θέσεις των προϊόντων έτσι ώστε να διακρίνονται από ανταγωνιστικές μάρκες και να τους παρέχουν το πιο μεγάλο στρατηγικό πλεονέκτημα στις αγορές – στόχους τους.

Προκειμένου να χωροθετήσει μια εταιρεία το προϊόν της κάνει ανεύρεση αρχικά των πιθανών πλεονεκτημάτων πάνω στα οποία θα χτίσει τη θέση της και για να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η εταιρεία πρέπει να προσφέρει πιο μεγάλη αξία στα τμήματα – στόχους που έχει επιλέξει, ή καθορίζοντας πιο χαμηλές τιμές από τους ανταγωνιστές, ή προσφέροντας πιο πολλά πλεονεκτήματα για να δικαιολογήσει τις πιο υψηλές τιμές. Από τη στιγμή που η εταιρεία χωροθετήσει το προϊόν δηλώνοντας ότι προσφέρει μεγαλύτερη αξία, θα πρέπει όντως να προσφέρει μεγαλύτερη αξία, διότι η αποτελεσματική χωροθέτηση αρχίζει στην ουσία με διαφοροποίηση της προσφοράς μάρκετινγκ της εταιρείας προκειμένου να προσφέρει στους καταναλωτές περισσότερη αξία από εκείνη των ανταγωνιστών της.

Η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να χωροθετήσει ένα προϊόν σύμφωνα με έναν ή πιο πολλούς σημαντικούς διαφοροποιητικούς παράγοντες, αλλά η χωροθέτηση με βάση πάρα πολλούς παράγοντες μπορεί αποφέρει σύγχυση ή δυσπιστία του καταναλωτή.

2.7 Στρατηγική μάρκετινγκ και στρατηγικές για εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Προκειμένου να επιτύχει μια εταιρεία θα πρέπει η δουλειά που κάνει να είναι πιο καλή από ότι οι ανταγωνιστές της στον τομέα τα ικανοποίησης των καταναλωτών- στόχων

(Μελάς, 2005). Κάποτε το μάρκετινγκ ήταν μια μεμονωμένη συναλλαγή ανάμεσα στον πωλητή και τον αγοραστή, ενώ αντιθέτως σήμερα, επιδιώκεται η δημιουργία μιας πιο μακροχρόνιας σχέσης με τους πελάτες μέσα από προγράμματα εξασφάλισης της αφοσίωσης και μάρκετινγκ βασιζόμενο σε δεδομένα.

Η άγνοια εξυπηρέτηση στον πελάτη είναι ένα αναγκαίο μέσο για να επιτύχει μια εταιρεία στην αγορά αλλά δεν αρκεί μόνο αυτό. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ θα πρέπει να ασχολούνται με τις ανάγκες των καταναλωτών και παράλληλα να χτίζουν ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Η εταιρεία πρέπει να καταλάβει το μέγεθος και τη θέση της στον κλάδο και στην πορεία να αποφασίσει τον τρόπο που θα τοποθετηθεί έτσι ώστε να εξασφαλίσει το μεγαλύτερο δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο σχεδιασμός των ανταγωνιστικών στρατηγικών μάρκετινγκ ξεκινά από την ανάλυση των ανταγωνιστών. Η εταιρεία κάνει συνεχώς συγκρίσεις της αξίας και της ικανοποίησης του πελάτη την οποία προσφέρουν τα προϊόντα, οι τιμές, τα κανάλια και η προώθηση της με εκείνα τα οποία προσφέρουν οι ανταγωνιστές της. Με τον τρόπο αυτό έχει τη δυνατότητα να διακρίνει τους τομείς πιθανού πλεονεκτήματος αλλά και τους τομείς πιθανού μειονεκτήματος (Μαλλιάρης, 2001). Η εταιρεία θα πρέπει διαρκώς να παρακολουθεί το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Διεκδικητές της αγοράς είναι οι δεύτερες εταιρείες οι οποίες έχουν επιθετική συμπεριφορά ως προς τους ανταγωνιστές τους έτσι ώστε να εξασφαλίσουν πιο μεγάλο μερίδιο αγοράς. Ο διεκδικητής έχει τη δυνατότητα να επιτεθεί στον ηγέτη της αγοράς, σε άλλες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν το ίδιο μέγεθος με αυτήν ή σε πιο μικρούς ανταγωνιστές. Υπάρχουν και επιχειρήσεις οι οποίες επιλέγουν μόνο να ακολουθούν παρά να διεκδικούν μερίδιο του ηγέτη της αγοράς.

Κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν στρατηγικές ουραγού της αγοράς για να εξασφαλίσουν σταθερά μερίδια αγοράς και κέρδη μιμούμενες τις προσφορές προϊόντων, τις τιμές και τα προγράμματα μάρκετινγκ των ανταγωνιστών τους (Κυρκιλής, 2002). Οι πιο μικρές επιχειρήσεις ή μεγαλύτερες επιχειρήσεις οι οποίες δεν διαθέτουν εδραιωμένη θέση, πολλές φορές υιοθετούν στρατηγικές για επιχειρήσεις λειτουργούσες σε φωλιές της αγοράς, οι οποίες εξειδικεύονται στην εξυπηρέτηση φωλιών της αγοράς τις οποίες οι μεγάλοι ανταγωνιστές παραβλέπουν ή αγνοούν.

2.8 Παράγοντες περιβάλλοντος στο Διεθνές Μάρκετινγκ

Στις αποφάσεις μιας εταιρίας για την εκλογή αγορών του εξωτερικού και την ανάληψη δραστηριοτήτων του διεθνούς μάρκετινγκ παίζουν ρόλο οι πληροφορίες που πρέπει να συλλέγει και να επεξεργάζεται, σχετικά με τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν τις δραστηριότητες από το μάρκετινγκ σε ξένες αγορές και τις κάνουν να διαφέρουν από το μάρκετινγκ στις αγορές του εσωτερικού μιας χώρας (Παπαδάκης, 2007).

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν το μάρκετινγκ στις εξωτερικές αγορές είναι (Παλάσκας, 2004):

1. Το οικονομικό περιβάλλον και η οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας καθορίζουν τις δυνατότητες της για κατανάλωση διάφορων προϊόντων. Χώρες με υψηλό κατά κεφαλή εισόδημα, διενεργούν πολύ περισσότερες ανταλλαγές με αγορές του εξωτερικού, από αναπτυσσόμενες χώρες ή σε σύγκριση με χώρες με μικρό εθνικό εισόδημα. Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει το ρυθμό ανάπτυξης και το είδος κατανάλωσης, που γίνεται σε μια χώρα, ενώ ισχύει το ίδιο και για περιοχές μιας χώρας όπου οι οικονομικές συνθήκες μπορεί να διαφέρουν, όπως για παράδειγμα ορεινές περιοχές της Ελλάδας. Οι οικονομικές συνθήκες καθορίζουν κατά πόσο μπορούν να αγοραστούν ορισμένα προϊόντα, σε τι ποσότητες και ποιότητες και σε τι συχνότητα. Οι χώρες οι οποίες γνωρίζουν οικονομική πρόοδο ή απότομη αλλαγή στο εισόδημά τους, όπως είναι για παράδειγμα οι αραβικές χώρες με τα πετρέλαια, έχουν πολύ μεγάλο ενδιαφέρον.

2. Η τεχνολογική ανάπτυξη και το τεχνολογικό επίπεδο μιας χώρας επηρεάζουν τις μεθόδους μάρκετινγκ, που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν εκεί. Η χρήση ορισμένων προϊόντων, προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιας υποδομής και άλλων συγγενών τεχνολογικών στοιχείων και παράλληλα η υιοθέτηση μερικών διαφημιστικών μεθόδων προϋποθέτει την ύπαρξη και κυκλοφορία των κατάλληλων μέσων.

3. Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της χώρας, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το μάρκετινγκ πολλών αγαθών. Ο τρόπος ζωής, τα ήθη και τα έθιμα επηρεάζουν τους τύπους και τρόπους κατανάλωσης, ενώ το υψηλό ή χαμηλό επίπεδο της παιδείας και η θρησκεία έχουν μεγάλες επιδράσεις στον τρόπο ζωής και συνηθειών πολλών χωρών, στοιχεία τα οποία είναι πολύ σοβαρά και πρέπει να εξετάζουν οι ειδικοί του μάρκετινγκ για τα προϊόντα που θα διακινήσουν και για τους τρόπους προώθησης που θα χρησιμοποιήσουν.

4. Ο πολιτιστικός παράγοντας είναι πιθανότατα ο πιο συχνά λαμβανόμενος ως δεδομένος κάτι το οποίο προέρχεται από μια αντίληψη, που αφορά τη σχέση του πολιτιστικού παράγοντα με το μάρκετινγκ. Οι καταναλωτές είναι άτομα με διαφορετικές ανάγκες, κίνητρα ή επιθυμίες και μέσα στο συγκεκριμένο πολιτιστικό περιβάλλον συμερίζονται γενικές θεμελιώδεις αξίες, για τη λήψη των καταναλωτικών αποφάσεών τους. Οι υπεύθυνοι του Διεθνούς Μάρκετινγκ θα πρέπει να γνωρίζουν τους τρόπους αξιολόγησης των προϊόντων από πλευράς καταναλωτών, αλλά τον πιο σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσει η ικανότητα να συγκρίνουν τα χαρακτηριστικά διαφόρων εθνικών αγορών, για τη διαμόρφωση και την προσαρμογή των στρατηγικών του εσωτερικού τους μάρκετινγκ, προς τις ξένες αγορές.

Κάποια ενδεικτικά παραδείγματα πολιτιστικών διαφορών, τα οποία υπάρχουν στις διαφορετικές χώρες, με σημαντικές επιπτώσεις μάρκετινγκ, είναι ότι στην Ιαπωνία ο αριθμός τέσσερα συμβολίζει το θάνατο, στην Κίνα το άσπρο χρώμα είναι το χρώμα του πένθους, οι μουσουλμάνοι δεν τρώνε χοιρινό, για θρησκευτικούς λόγους, το κόκκινο είναι δημοφιλές χρώμα στην αγορά της Κίνας κάτι το οποίο δεν συμβαίνει σε αρκετές χώρες της Αφρικής, ενώ σε πολλές χώρες η ευρωπαϊκή χειραψία δεν είναι μια αποδεκτή χειρονομία, ιδιαίτερα στις γυναίκες.

Το αποτέλεσμα της πολυπλοκότητας και διαφοροποίησης του κοινωνικού-πολιτιστικού περιβάλλοντος από τη μια χώρα στην άλλη, είναι η αποτυχία εισόδου πολλών επιχειρήσεων, σε ορισμένες αγορές, για το λόγο ότι δε λήφθηκαν σοβαρά υπόψη οι παράγοντες αυτοί στην κατάστρωση του διεθνούς προγράμματος Μάρκετινγκ. Ο διεθνής εξαγωγέας, όταν προωθεί τα είδη του, πρέπει να λαμβάνει υπόψη του την πολιτισμική καταβολή των ατόμων, με τα οποία συναλλάσσεται και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της χώρας στην οποία εξάγει. Τα εθνικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των επιχειρηματιών ποικίλλουν από έθνος σε έθνος. Για παράδειγμα, οι Ολλανδοί είναι πεισματάρηδες, οι Γάλλοι υπερηφανεύονται για τη λογική τους και οι Γερμανοί αρέσκονται να συγκαλύπτουν πληροφορίες.

5. Οι πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το διεθνές εμπόριο, τις διεθνείς σχέσεις και το Διεθνές Μάρκετινγκ. Πολλά είναι τα κράτη τα οποία προσπαθούν να επιτύχουν τους πολιτικούς τους σκοπούς μέσω διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και διεθνών διασυνδέσεων. Οι διεθνείς επιχειρήσεις εμπλέκονται με πολλούς τρόπους στο διεθνή χώρο και επηρεάζονται από τις διεθνείς σχέσεις.

Οι πολιτικές επιρροές στο εσωτερικό της χώρας τις περισσότερες φορές λαμβάνουν τον τύπο των δασμολογικών εμποδίων, δηλαδή φόρους οι οποίοι επιβάλλονται σε προϊόντα εισαγόμενα (Παπαναστασίου, 2010). Τα τελευταία χρόνια στο διεθνή χώρο, παρατηρείται μια γενική κίνηση για μείωση των επισήμων δασμών και σε άσχημες οικονομικές περιόδους, πραγματοποιείται στροφή προς την οικονομική προστασία των εγχωρίων βιομηχανικών. Οι εμπορικές απαγορεύσεις και ο συναλλαγματικός έλεγχος, είναι επιπρόσθετα μέτρα, μέσα από τα οποία οι κυβερνήσεις μπόρεσαν να ελέγχουν τις εισαγωγές, ενώ όσον αφορά τον συναλλαγματικό έλεγχο, οι επιχειρήσεις έχουν την υποχρέωση να πωλούν το εισαγόμενο συνάλλαγμα στην κεντρική Τράπεζα, ενώ οι εισαγωγείς πρέπει να αγοράσουν το απαιτούμενο συνάλλαγμα (Carcovic, 2002). Με τον τρόπο αυτό, οι συναλλαγματικές αρχές μπορούν να ελέγχουν, να κατανέμουν, να επεκτείνουν ή να περιορίζουν το συνάλλαγμα, ανάλογα με τους σκοπούς της οικονομικής πολιτικής και σύμφωνα με το ισοζύγιο πληρωμών της χώρας.

6. Πολύ σημαντικός παράγοντας μελέτης αποτελεί και το νομικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν και στο εσωτερικό και στο εξωτερικό υπόκεινται σε τρεις κυρίως επιρροές: α) Στο Εσωτερικό Δίκαιο β) Διεθνές Δίκαιο και γ) Νομικό πλαίσιο των φιλοξενουσών χωρών. Το Διεθνές Εμπόριο και οι πρακτικές του Διεθνούς Μάρκετινγκ δραστηριοποιούνται στα πλαίσια διάφορων οικονομικών, εμπορικών και φορολογικών. Σε κάποιες χώρες υπάρχει η νομοθεσία της "Εθνικής Συμμετοχής", η οποία ρυθμίζει την αναλογία των προϊόντων από εγχώρια και ξένη παραγωγή. Το Δημόσιο Διεθνές Δίκαιο ρυθμίζει τις σχέσεις, τις συμβάσεις και συμφωνίες ενώ οι Διεθνείς Κανονισμοί ρυθμίζουν τα οικονομικά και εμπορικά θέματα όπως είναι για παράδειγμα οι ευρεσιτεχνίες, εμπορικά σήματα, ρυθμίσεις φορολογίας, εξαγωγικούς ελέγχους, θέματα διεθνών επικοινωνιών και κ.λπ.

Τα τελευταία χρόνια έχει εξελιχθεί η νομοθεσία προστασίας του καταναλωτή και έχουν αναπτυχθεί υπηρεσίες για την προστασία τους. Στην Ελλάδα, για την προστασία του καταναλωτή έχουν ιδρυθεί πολλές υπηρεσίες και έχει θεσπισθεί ο Νόμος 1961/ΦΕΚ132/τεύχος 1^ο, 3 Σεπτ. 1991, στα πλαίσια οδηγιών και κανονισμών προστασίας των καταναλωτών των Ε. Κοινοτήτων.

7. Το πιο εμφανές περιβάλλον είναι το φυσικό περιβάλλον μιας χώρας, το οποίο περιλαμβάνει φυσικά και ανθρώπινα στοιχεία. Το κλίμα και οι καιρικές συνθήκες μιας χώρας καθορίζουν τις ανάγκες των κατοίκων της. Το κλίμα, τα μέσα και ο τρόπος

μεταφορών σε μια χώρα, επηρεάζουν τη συσκευασία και προετοιμασία των προϊόντων, προκειμένου να είναι ασφαλής η διακίνησή, η αποθήκευση και η χρήση τους από τους καταναλωτές. Σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό το Διεθνές Μάρκετινγκ, είναι οι εμπορικές συνήθειες μιας χώρας, ο ρόλος που παίζουν τα τραπεζοπιστωτικά ιδρύματα και ο ανταγωνισμός από άλλες εταιρίες, που κινούνται στο διεθνή χώρο ή και από εταιρίες που καλύπτουν την εσωτερική αγορά μιας χώρας, απολαμβάνοντας προνόμια.

Οι ξένες αγορές πρέπει να μελετώνται από όλες τις πλευρές και όχι μεμονωμένα και η μελέτη πρέπει να γίνεται ολοκληρωτικά (Benboa, 2003). Όλοι οι παράγοντες πρέπει να διερευνώνται ταυτόχρονα, όπως είναι για παράδειγμα η πολιτιστική, θρησκευτική, κοινωνική οργάνωση, ο ρόλος της οικογένειας, η κοινωνική τάξη, οι κοινωνικές ομάδες, ο τρόπος συμπεριφοράς των καταναλωτών της ξένης αγοράς, το είδος της διατροφής, οι αντιλήψεις τους σχετικά με τους κανόνες της ηθικής των παραδόσεων και εθίμων, τους τρόπους επικοινωνίας και τα εκπαιδευτικά συστήματα των ξένων αγορών και κρατών (Demurger, 2000). Όλα αυτά συνθέτουν το κομμάτι των ξένων αγορών, στις οποίες θέλει να εισέλθει το στέλεχος του Διεθνούς Μάρκετινγκ, για να τις μελετήσει και να τις κατακτήσει.

Η ορθή έρευνα, για την ανεύρεση νέων ξένων αγορών, είναι μια σύνθετη διαδικασία η οποία πραγματοποιείται σύμφωνα με αυστηρούς κανόνες και προϋποθέτει συγκέντρωση, επιλογή και επεξεργασία ενός μεγάλου αριθμού στοιχείων και δεδομένων (Choe, 2003). Η μελέτη των ιδιοτήτων λειτουργίας των ξένων αγορών αποτελεί βασική προϋπόθεση ώστε να αντιληφθεί κανείς το μηχανισμό και να μπορέσει να δραστηριοποιηθεί με επιτυχία. Στην έρευνα αγορών, το πιο σημαντικό στοιχείο, είναι τα διάφορα ποιοτικά χαρακτηριστικά της αγοράς να εκφράζονται με αριθμούς και να μπορέσουν να το συγκριθούν μεταξύ τους.

Το Διεθνές Κέντρο Εμπορίου, στην προσπάθειά του να βοηθήσει τις επιχειρήσεις, έχει εκπονήσει μια απλή μεθοδολογία της έρευνας, πρακτική, προσιτή στον καθένα χωρίς να χρειάζονται πολύ μεγάλες οικονομικές γνώσεις, εφόσον οι βασικές έννοιες που χρησιμοποιεί είναι κοινές στο ευρύ κοινό (Domarchi, 2007). Με δεδομένη την ένταση του ανταγωνισμού στη διεθνή αγορά και με έκδηλη την ανάγκη για μια πιο δυναμική εξαγωγική προσπάθεια, η προώθηση συγκεκριμένων προϊόντων σε συγκεκριμένες αγορές θα πρέπει να στηρίζεται στην εμπειρία και στο δαιμόνιο του επιχειρηματία (Ghatak,

2007). Η έρευνα της αγοράς παρέχει την απαραίτητη υποδομή, στην οποία στηρίζεται η προώθηση και η προβολή των προϊόντων στις διεθνείς αγορές.

Η συγκέντρωση στοιχείων, σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τις διεθνείς αγορές, είναι απαραίτητο για τη διοίκηση των εταιριών, που επιχειρούν είσοδο σε αγορές του εξωτερικού διότι τους βοηθάει στον προσανατολισμό τους σε νέες αγορές και στη σωστή επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ και για να προλάβει τυχούσες οδυνηρές εκπλήξεις από γεγονότα που δεν είχαν προβλεφθεί.

Το σύστημα πληροφοριών μιας εταιρίας περιλαμβάνει τους τρόπους και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή, διακίνηση και χρησιμοποίηση των πληροφοριών (Johnson, 2006). Στο σύστημα αυτό, σημαντικό ρόλο έχει η συλλογή και η ταχύτητα με την οποία επεξεργάζονται και χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες και προκειμένου να επιτευχθεί σωστά αυτό το σύστημα, χρησιμοποιούνται ποικίλα μέσα και έχουν αναπτυχθεί πολλά συστήματα για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες επικοινωνίας και διακίνησης πληροφοριών. Οι εταιρείες οι οποίες εξυπηρετούν τις διεθνείς αγορές με συστήματα επεξεργασίας πληροφοριών είναι πολλές και συλλέγουν πληροφορίες για λογαριασμό τρίτων. Η έρευνα Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές έχει διαφορές σε σχέση με την έρευνα για εγχώριες στο κομμάτι ότι πρέπει να γίνει από εταιρίες που έχουν καλή γνώση του περιβάλλοντος και της χώρας, για την οποία ζητούνται οι πληροφορίες (Keegan, 2017). Ο σκοπός, η διαδικασία και η χρήση των αποτελεσμάτων μιας έρευνας δεν έχουν μεγάλη διαφορά από αυτά της εγχώριας αγοράς. Τα στάδια μιας έρευνας αγοράς είναι (Kotler, 2006):

α) Προσδιορισμός του προβλήματος, β) σχεδιασμός της έρευνας, γ) προσδιορισμός των πηγών των πληροφοριών, δ) σχεδιασμός μεθόδων συλλογής στοιχείων, ε) σχεδιασμός του δείγματος και συλλογή των στοιχείων, ζ) ανάλυση, ερμηνεία τους και η) σύνταξη της έκθεσης με ανάλυση των αποτελεσμάτων-συμπερασμάτων της.

Στην έρευνα Μάρκετινγκ γίνεται μια συστηματική συγκέντρωση στοιχείων, τα οποία έχουν σχέση με κάποιο πρόβλημα ή λειτουργία μάρκετινγκ και βοηθούν στη λύση του και στη λήψη σωστών αποφάσεων και εφόσον βοηθά στην καλή διεξαγωγή άλλων λειτουργιών Μάρκετινγκ, η έρευνα Μάρκετινγκ είναι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της εταιρίας.

Το έργο της έρευνας Μάρκετινγκ, για ένα διεθνή υπεύθυνο του τμήματος Μάρκετινγκ, αρχίζει από τη στιγμή που η εταιρία θα αποφασίσει αν θα εξορμήσει σε αγορές του

εξωτερικού και σε ποιες συγκεκριμένες αγορές θα στραφεί (Lipsey, 2002). Η έρευνα αποσκοπεί στο να βοηθηθεί η διοίκηση της εταιρίας να διαλέξει την αγορά, που έχει τις πιο πολλές δυνατότητες για επιτυχία και κέρδος. Η εκλογή επικερδών αγορών απαιτεί συστηματική και λογική αξιολόγηση όλων των αγορών, στις οποίες η εταιρία έχει δυνατότητες επέκτασης και πιθανότητες επιτυχίας, από τις οποίες η διοίκηση θα διαλέξει εκείνες με τις πιο πολλές πιθανότητες επιτυχίας.

Αποφάσεις για διεθνείς εξαγωγές

Όταν η διοίκηση μιας εταιρίας κάνει σκέψεις για εξορμήσεις σε αγορές του εξωτερικού, θα πρέπει να πάρει αποφάσεις σχετικά με το εάν θα πρέπει η εταιρία να στραφεί σε αγορές του εξωτερικού, σε ποιες αγορές να στραφεί, με ποιες μεθόδους Μάρκετινγκ θα εξυπηρετήσει καλύτερα τις αγορές-στόχους που διάλεξε, πώς θα αντιμετωπισθούν οι διαφορές μεταξύ μεθόδων Μάρκετινγκ εσωτερικών και ξένων αγορών και ποιες οργανωτικές αλλαγές απαιτούνται στην εταιρία, για να ανταπεξέλθει στις παραπάνω ανάγκες της. Για σωστές αποφάσεις απαιτούνται ακριβείς πληροφορίες, από έρευνες Μάρκετινγκ και από προγνώσεις αγορών. Η πιο σπουδαία απόφαση, που πρέπει να πάρει η διοίκηση μιας εταιρίας, είναι κατά πόσο πρέπει η εταιρία να στραφεί σε ξένες αγορές ή όχι, η οποία θα πρέπει να ληφθεί αφού εξεταστούν πρώτα οι πιο σημαντικοί παράγοντες, που επηρεάζουν το διεθνές Μάρκετινγκ και μετά από λεπτομερείς υπολογισμούς κόστους, τιμών, αγορών και ευκαιριών στις νέες εξορμήσεις (Sandhusen, 1997). Η προσπάθεια εισόδου σε ξένες αγορές επιχειρείται από μια εταιρία όταν αναμένεται αύξηση των πωλήσεων, όταν οι πωλήσεις μπορεί να αυξήσουν την παραγωγή και με οικονομίες κλίμακας να μειώσουν το κόστος, εάν υπάρχουν αρκετά εφόδια και πρώτες ύλες για παραγωγή, όταν ο ανταγωνισμός για τα τελικά προϊόντα δεν είναι μεγάλος ούτε αχτύπητος στην ξένη αγορά-στόχο, όταν τα προϊόντα μπορεί να διατεθούν στις ξένες αγορές σε πιο υψηλές τιμές από ότι στην εσωτερική αγορά, εάν η εσωτερική ζήτηση είναι εποχιακή και χρειάζεται ισοζυγισμό, όταν υπάρχει υπερπαραγωγή, η οποία δεν έχει ζήτηση στην εσωτερική αγορά ή έχει χαμηλές τιμές, αλλά μπορεί να διατεθεί σε ξένες αγορές, όταν οι ξένες αγορές χρησιμοποιούνται και για test Μάρκετινγκ νέων προϊόντων, χωρίς να διαταραχθούν οι εσωτερικές αγορές και όταν μπορεί να επεκταθεί ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος με την εισαγωγή του σε νέες αγορές.

Το πρόβλημα της τιμολογήσεως των προϊόντων γίνεται πιο δύσκολο, όταν πρόκειται για τιμολόγηση για το εξωτερικό, γιατί στη σημερινή οικονομική κατάσταση και την

βαθμιαία ολοκλήρωση των διεθνών αγορών, οι δυσκολίες συνεχώς αυξάνουν για τη διαμόρφωση μιας οικονομικά δικαιολογημένης τιμολογιακής πολιτικής στο διεθνή χώρο (Παπαναστασίου, 2010). Το στέλεχος του διεθνούς Μάρκετινγκ, θα πρέπει να πάρει πολύ σοβαρές αποφάσεις καθορισμού της τιμής. Η δυσκολία σύμφωνα με την οικονομική θεωρία, ξεκινάει από τον καθορισμό της εννοίας της τιμής, η οποία είναι ένα από τα τέσσερα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ και το οποίο όταν δουλέψει ορθά, οδηγεί την επιχείρηση στην επίτευξη των σκοπών της, δεδομένου ότι η τιμή είναι μια ροή εσόδων για την επιχείρηση, ενώ όλα τα άλλα στοιχεία και μεταβλητές αποτελούν στοιχεία κόστους.

Προκειμένου να καθοριστεί η τιμολογιακή πολιτική, λαμβάνεται υπόψη η διαφοροποίηση των παραγόντων στη διεθνή αγορά και οι ιδιαίτερες συνθήκες, στη συγκεκριμένη αγορά-στόχο και ο ανταγωνισμός που επικρατεί κάτω από τις ιδιαίτερες συνθήκες, όπως επίσης και οι δασμολογικοί κανονισμοί που έχουν επιβληθεί από τους διάφορους διεθνείς οργανισμούς. Μια μη ορθή τιμολογιακή πολιτική στο διεθνές Μάρκετινγκ υπάρχει πιθανότητα να οδηγήσει σε καταστάσεις, οι οποίες μπορεί να υπονομεύσουν τα κέρδη και κατά συνέπεια την επιβίωση της επιχείρησης. Οι καταστάσεις αυτές είναι (Συριόπουλος, 1999): 1. Ανορθολογικές Αποφάσεις για μεγάλες μεταβολές στην τιμή του ίδιου προϊόντος, σε διαφορετικές χώρες, 2. Μεγάλες πιέσεις για περαιτέρω μειώσεις της τιμής, λόγω των παραπάνω μεταβολών, 3 Την ανάπτυξη μιας κατάστασης στην οποία το προϊόν αγοράζεται σε χαμηλή τιμή σε μια αγορά, με σκοπό να πουληθεί ακριβότερα σε άλλη αγορά.

Για να ξεπεραστούν οι δυσκολίες αυτές, απαιτείται η ύπαρξη ενός σοβαρού υπόβαθρου, για τη λήψη αποφάσεων στον τομέα της τιμολόγησης, διότι αν δεν υπάρχει το υπόβαθρο αυτό, η επιχείρηση η οποία ασχολείται με τις διεθνείς αγορές, θα χάσει τον έλεγχο της κατάστασης. Η διοίκηση μάρκετινγκ μιας εταιρίας, που επιχειρεί εξορμήσεις σε διεθνείς αγορές, πρέπει να δημιουργήσει μία συγκεκριμένη τιμολογιακή πολιτική για τις αγορές της, εξετάζοντας μερικούς παράγοντες, που επηρεάζουν μια πολιτική τιμολόγησης και συμβάλουν στον καθορισμό τιμών, σε αλλαγές και μεταβολές, ανάλογα με μεταβολές που συμβαίνουν στους παράγοντες αυτούς και το περιβάλλον (Παπαδάκης, 2007). Οι παράγοντες αυτοί είναι οι μακροπρόθεσμοι επιχειρηματικοί στόχοι, οι καταστάσεις αγοράς, ο ανταγωνισμός, το κόστος, οι προσδοκίες επανάκτησης της επιχείρησης, οι νομικοί περιορισμοί, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, οι δασμοί και οι φόροι και ο πληθωρισμός.

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Από τη στιγμή που η εταιρεία επιλέξει τη γενική ανταγωνιστική στρατηγική μάρκετινγκ, είναι έτοιμη να αρχίσει να σχεδιάζει τις λεπτομέρειες του μίγματος μάρκετινγκ και την είσοδο της σε νέες αγορές. Το μίγμα μάρκετινγκ περιλαμβάνει όλα όσα μπορεί να κάνει μια επιχείρηση για να επηρεάσει τη ζήτηση για το προϊόν της. Για την ανάλυση της διεθνούς αγοράς, οι τεχνικές της έρευνας δεν διαφέρουν από αυτές που χρησιμοποιούνται για την εθνική αγορά. Οι πηγές των στοιχείων που χρησιμοποιούνται, είναι πρωτογενείς και δευτερογενείς. Όταν ένα σύστημα συλλογής και επεξεργασίας των στοιχείων της έρευνας, είναι πλήρες τόσο πιο πολύ θα συμβάλλει στη λήψη σωστών και αποδοτικών αποφάσεων. Από όλα όσα αναγράφηκαν στο κεφάλαιο αυτό, γίνεται αντιληπτό ότι ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα μάρκετινγκ αναμιγνύει τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ και τα μετατρέπει σε ένα συντονισμένο πρόγραμμα το οποίο έχει σχεδιαστεί για να επιτύχει τους στόχους μάρκετινγκ της εταιρείας, εσωτερικά και εξωτερικά της χώρας που έχει την έδρα της η εταιρεία. Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθάει την εταιρεία να επιτύχει ισχυρή χωροθέτηση σε αγορές – στόχους και λαμβάνοντας υπόψη την οπτική γωνία του καταναλωτή, κάθε εργαλείο μάρκετινγκ πρέπει να εξασφαλίζει ένα πλεονέκτημα για τον πελάτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

3.1 Τμηματοποίηση της Αγοράς

Οι επιχειρήσεις μέσα από την Τμηματοποίηση των αγορών διαιρούν τις αγορές που δεν είναι ομοιογενείς, σε πιο πολλές ομοιογενείς υπό αγορές και οι καταναλωτές αυτών των υπό αγορών διακρίνονται σε κατηγορίες ανάλογα με τις ανάγκες και τις αντιδράσεις τους στα στοιχεία του μείγματος marketing (Λιαργκόβας, 2007). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, η Τμηματοποίηση των αγορών να οδηγεί σε αύξηση των κερδών για τις επιχειρήσεις διότι οι καταναλωτές της κάθε υπό αγοράς ικανοποιούνται σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Η Τμηματοποίηση θεωρείται πετυχημένη όταν οι υπό αγορές που σχηματίζονται είναι προσδιορισμένες, μετρήσιμες, αξιοποιήσιμες ως προς την εφαρμογή προγραμμάτων marketing, έχουν ικανό μέγεθος ώστε να προσελκύσουν επενδυτές, είναι χαμηλής ανταγωνιστικής έντασης, είναι προσεγγίσιμες από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας και τα δίκτυα διανομής και παρουσιάζουν προοπτικές ανάπτυξης.

Τα κριτήρια Τμηματοποίησης των καταναλωτικών προϊόντων είναι (Κορμαλής, 2010):

- ♣ Γεωγραφικά Η Τμηματοποίηση των χωρών σύμφωνα με την εγγύτητα τους είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες ομαδοποίησης.
- ♣ Πολιτισμικά Τα πολιτισμικά κριτήρια Τμηματοποίησης της αγοράς σχετίζονται με τις υποδομές στις οποίες στηρίζεται η οικονομική δραστηριότητα, όπως είναι για παράδειγμα η παιδεία, τα ήθη και έθιμα, η τεχνολογία και η θρησκεία.
- ♣ Οικονομικά Τα πιο σημαντικά οικονομικά κριτήρια για την Τμηματοποίηση της αγοράς είναι το κατά κεφαλήν ΑΕΠ, ο ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης, οι δείκτες οικονομικής ευημερίας και οι υπερεθνικοί οικονομικοί σχηματισμοί.
- ♣ Δημογραφικά Στα δημογραφικά κριτήρια περιλαμβάνονται η κατανομή πληθυσμού κατά φύλο, η ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης, το επάγγελμα και ο κύκλος ζωής των οικογενειών.
- ♣ Ψυχογραφικά Τα ψυχογραφικά κριτήρια υπολογίζονται και προσεγγίζονται πολύ δύσκολα και αποτελούνται από αφάνεια στις σχέσεις μεταξύ των αναγκών. Στα κριτήρια αυτά περιλαμβάνονται τα κίνητρα αγοραστών, τα στοιχεία της προσωπικότητάς τους και ο τρόπος ζωής τους.

♣ Συμπεριφορικά Τα συγκεκριμένα κριτήρια περιλαμβάνουν το σκοπό, τον τρόπο, την περίσταση, τη συχνότητα και την ποσότητα χρήσης των προϊόντων, την προσδοκώμενη ωφέλεια από την χρήση τους, την τιμή, το βαθμό ανάμιξης και την αφομοίωση της μάρκας.

Τα κριτήρια τμηματοποίησης των βιομηχανικών αγορών είναι (Παπαγεωργίου, 2003):

1. Το μέγεθος του πελάτη
2. Η συχνότητα χρήσης των προϊόντων
3. Ο τρόπος χρήσης των προϊόντων
4. Η δομή λειτουργίας των προμηθειών
5. Ο τύπος προμήθειας
6. Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην παραγωγή
7. Ο κλάδος της οικονομικής δραστηριότητας

3.2 Επιλογή Αγορών για Είσοδο

Η επιλογή της χώρας στην οποία θέλει να εισέλθει μία εταιρεία, επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται ή θα δραστηριοποιηθούν στο μέλλον (Κυρκιλής, 2002).

Αρχικά θα πρέπει το περιβάλλον της χώρας προέλευσης των επιχειρήσεων και το περιβάλλον των υποψηφίων χωρών εισαγωγής.

Περιβάλλον Χώρας Προέλευσης των Επιχειρήσεων

Το περιβάλλον της χώρας προέλευσης αποτελείται από κίνητρα, εμπόδια και περιορισμούς για την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων. Τα εμπόδια που μπορούν να εμφανιστούν είναι η διαφθορά στο κρατικό μηχανισμό και οι υπέρμετρες γραφειοκρατικές διαδικασίες. Ένας περιορισμός που μπορεί να τεθεί είναι η άσκηση εμπάργκο από χώρες προέλευσης προς υποψήφιες χώρες εισαγωγής.

Περιβάλλον Υποψηφίων Χωρών Εισαγωγής

Οι επιχειρήσεις έχουν την υποχρέωση να εξετάζουν συνεχώς το περιβάλλον των χωρών όπου είτε ήδη δραστηριοποιούνται είτε σκοπεύουν να εισέλθουν στο μέλλον έτσι ώστε να αποφύγουν πιθανούς κινδύνους, οι οποίοι είναι κυρίως πολιτικοί (πολιτική αστάθεια,

εργασιακές εντάσεις κ.α.) και οικονομικοί (εξωτερικό χρέος, ποσοστά ανεργίας κ.α.). Τα πιο σημαντικά κριτήρια για τη μέτρηση και τη πρόβλεψη του επιχειρηματικού κινδύνου σε χώρες εισαγωγής είναι η πολιτική σταθερότητα, η οικονομική ανάπτυξη, η ισοτιμία νομίσματος, ο πληθωρισμός, η γραφειοκρατία, τα κόστη παραγωγής, οι επικοινωνίες, οι υποδομές κ.α. (Παλάσκας, 2004).

3.3 Στρατηγικές εισόδου σε αναπτυσσόμενες χώρες

Η απόφαση για την επιλογή χωρών-αγορών στις οποίες θα εισαχθούν τα προϊόντα των επιχειρήσεων που κάνουν εξαγωγές, είναι το αποτέλεσμα μιας τυποποιημένης διαδικασίας, η οποία εφαρμόζεται από τις περισσότερες επιχειρήσεις που επιλέγουν να δραστηριοποιηθούν διεθνώς, είτε σε ανεπτυγμένες, είτε σε αναπτυσσόμενες αγορές..

Η διαδικασία της αξιολόγησης των αγορών αρχίζει με την επιλογή των κριτηρίων, τα οποία πρέπει να εφαρμόζονται αυστηρά ώστε να απομένουν οι πιο ελκυστικές αγορές, σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν τεθεί, τα οποία διακρίνονται σε κριτήρια περιβάλλοντος (π.χ. κοινωνικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά, φυσικοί πόροι) και περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης (π.χ. αγοραστική δύναμη του κοινού, τοπικός ανταγωνισμός, πηγές προμηθειών τοπικά) και στη συνέχεια αναλύονται οι τοπικοί συνδυασμοί προϊόντων-αγορών που συναντώνται στις πιο ελκυστικές χώρες, οι οποίες και έχουν ξεχωρίσει.

Στο στάδιο αυτό, ξανά χρησιμοποιούνται κριτήρια ίδια με τα προηγούμενα, προκειμένου να επιλεγεί προς εξέταση μία από τις πιο ελκυστικές αγορές που έχουν προκριθεί και αφού γίνει η επιλογή της αγοράς γίνεται περισσότερη ανάλυση της μέσω κριτηρίων που έχουν πιο άμεση σχέση με τα χαρακτηριστικά της υπό εξέταση αγοράς (Μελάς, 2001). Με τη χρήση των κριτηρίων όπως είναι για παράδειγμα οι κανόνες της τοπικής αγοράς, οι πόροι ανθρώπινου δυναμικού και τα χαρακτηριστικά της αγοράς, παρατηρείται η καταλληλότητα της αγοράς προς επένδυση.

Οι επιχειρήσεις πρέπει πρώτα να συγκρίνουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των προϊόντων τους, με αυτές των ανταγωνιστών τους, με σκοπό τον εντοπισμό ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων τους, που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αποτελέσουν τον παράγοντα της επιτυχίας στην συγκεκριμένη αγορά. Στη συνέχεια, επιλέγονται οι αγορές που θα δραστηριοποιηθούν οι εξαγωγικές επιχειρήσεις και προσδιορίζεται η επιθυμητή παγκόσμια στρατηγική θέση.

Την ανάγκη για διεθνοποίηση έχουν αντιληφθεί οι ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες είναι αρκετές που έχουν επεκτείνει την παραγωγική δραστηριότητά τους εκτός Ελλάδας, με μεγάλη επιτυχία και ανταπόκριση στις αγορές στις οποίες έχουν επεκταθεί (Κορμαλής, 2010). Αρωγοί στη διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων ήταν η δημιουργία της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς που επέτρεψε τη σύσταση διευρωπαϊκών δικτύων και παράλληλα ώθησε τους παραγωγούς να μεταφέρουν την παραγωγή τους εκεί όπου υπάρχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα. Επίσης, ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η είσοδος της Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης στη σφαίρα της ελεύθερης αγοράς, το οποίο έδωσε τη δυνατότητα εκμετάλλευσης πρόσφορων ευκαιριών στις ελληνικές επιχειρήσεις, διότι η συγκεκριμένη περιοχή αντιπροσωπεύει ένα σύνολο εκατό εκατομμυρίων καταναλωτών με συνεχώς αυξανόμενη αγοραστική δύναμη και ισχυρή ροπή προς κατανάλωση.

Άλλοι παράγοντες που ενίσχυσαν την πραγματοποίηση άμεσων ελληνικών επενδύσεων σε χώρες του εξωτερικού, ήταν η απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και μια σειρά από ρυθμιστικές πράξεις της Τράπεζας της Ελλάδος, καθώς και ο αναπτυξιακός νόμος 1892/90, ο οποίος επιδοτεί επενδύσεις σε τρίτες χώρες. Τα συγκεκριμένα χρηματοοικονομικά κίνητρα έχουν ενισχύσει πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν μεγάλη ανάγκη κεφαλαίων.

3.4 Μέθοδοι Εισόδου στις Αγορές του Εξωτερικού

1) Εξαγωγές Η συγκεκριμένη στρατηγική εισόδου υιοθετείται από επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να παράγουν τα προϊόντα τους στην εγχώρια αγορά και να τα εξάγουν προς τις ξένες αγορές που έχουν επιλέξει, πριν λάβουν την απόφαση για επένδυση σε αυτές (Κυρκιλής, 2002). Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση αρχίζει τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της εξάγοντας τμήμα της εγχώριας παραγωγής της, είτε με έμμεσο τρόπο είτε με άμεσο.

Έμμεσες Εξαγωγές, είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση η οποία δεν έχει τη δυνατότητα να πωλήσει στην εγχώρια αγορά την πλεονάζουσα παραγωγή της, τη διοχετεύει σε τρίτες εταιρείες που εδρεύουν στο εσωτερικό, οι οποίες αποτελούνται από μεσαζόντων, αντιπροσώπους εξαγωγών και εταιρίες διαχείρισης εξαγωγών (Μαλλιάρης, 2001). Οι μεσάζοντες αναλαμβάνουν τη μεσιτεία ανάμεσα στον πωλητή του εσωτερικού και στον αγοραστή του εξωτερικού με αντίτιμο προμήθεια από την συναλλαγή. Οι

Εξαγωγικές Αντιπροσωπείες είναι εταιρίες που στηρίζονται στις παραγγελίες από το εξωτερικό, στις οποίες απευθύνονται οι αγοραστές του εξωτερικού για την αγορά των προϊόντων που επιθυμούν και εκείνες αναλαμβάνουν να έρθουν σε επαφή με τους πωλητές. Η αμοιβή για τις υπηρεσίες τους είναι υπό την μορφή προμήθειας από τον αγοραστή. Οι Εταιρείες Διαχείρισης Εξαγωγών λειτουργούν ως εξαγωγικό τμήμα και αναλαμβάνουν τις εξαγωγικές δραστηριότητες μίας επιχείρησης. Οι εργασίες αποτελούν εξαγωγικό τμήμα για πολλαπλές μη ανταγωνιστικές μεταξύ τους επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά, όταν οι πωλήσεις αυξηθούν και είναι πλέον οικονομικά εφικτό, κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία ιδίου εξαγωγικού τμήματος. Η εξαγωγική εταιρεία σε σχέση με ένα εξαγωγικό τμήμα της επιχείρησης, δεν γνωρίζει αρκετά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και δεν διαθέτει το ίδιο κίνητρο για προώθηση των προϊόντων με αυτό της εταιρείας που τα παράγει.

Άμεσες Εξαγωγές. Όταν οι πωλήσεις αυξηθούν στις αγορές του εξωτερικού, οι παραγωγικές επιχειρήσεις προχωρούν στην σύσταση Εξαγωγικού Τμήματος και πραγματοποιούν όσες εξαγωγικές ενέργειες είναι απαραίτητες, αρχίζοντας τις άμεσες εξαγωγές στις αγορές αυτές (Παπαγεωργίου, 2003). Η συγκεκριμένη κίνηση έχει πιο μεγάλο κίνδυνο για την επένδυση, το οποίο μπορεί να αντισταθμιστεί από την αυξημένη αποδοτικότητα της, μιας και περιορίζονται τα διοικητικά έξοδα προς τους μεσάζοντες.

Οι άμεσες εξαγωγές πραγματοποιούνται μέσω αντιπροσώπων στο εξωτερικό, οι οποίοι αποτελούν εισαγωγείς που πωλούν τα προϊόντα που εισάγουν σε χονδρέμπορους και λιανέμπορους της αγοράς τους, αντί προμήθειας που καταβάλλει η παραγωγός επιχείρηση που εξάγει τα προϊόντα της. Ο ρόλος των αντιπροσώπων στην αγορά ποικίλει εφόσον ή θα είναι μοναδικοί εισαγωγείς και αποκλειστικοί διανομείς σε μία αγορά, είτε θα αντιπροσωπεύουν περισσότερα μη ανταγωνιστικά προϊόντα ή ακόμα και ανταγωνιστικά προϊόντα στην ίδια αγορά.

Ένας άλλος τρόπος Άμεσων Εξαγωγών είναι μέσω Διανομέων-Εμπόρων, οι οποίοι είναι εταιρίες που βασίζονται στην μεταπώληση προϊόντων, κατέχοντας αποκλειστικότητα της εισαγωγής και διανομής των προϊόντων που εκπροσωπούν και έχουν τη δυνατότητα να ορίζουν τους όρους της πώλησης και πληρωμής των προϊόντων αυτών (Παπαναστασίου, 2010). Η συγκεκριμένη επιλογή θεωρείται υψηλού κινδύνου και απαιτεί την επιμέρους διαπραγμάτευση με διαφορετικό διανομέα-έμπορο σε κάθε αγορά του εξωτερικού. Τέλος, υπάρχουν και οι Θυγατρικές Εμπορικές Εταιρείες, οι οποίες ενέχουν τον μεγαλύτερο

κίνδυνο από αυτές των άμεσων εξαγωγών, διότι τα διοικητικά κόστη του εξαγωγέα επιβαρύνονται με την διατήρηση αποθηκών και υποκαταστημάτων για την εξυπηρέτηση των πελατών τους, παρόλα αυτά όμως με τη μέθοδο αυτή εξασφαλίζεται η αρτιότερη προώθηση των προϊόντων δίχως τη χρήση μεσαζόντων.

2) Συμβατική συμφωνία Η στρατηγική εισόδου επιχειρήσεων σε αγορές του εξωτερικού σύμφωνα με συμβατικές συμφωνίες στηρίζονται σε νομικές συμφωνίες υπό την μορφή σύμβασης ανάμεσα σε επιχειρήσεις του εσωτερικού, οι οποίες θέλουν να πετύχουν την διεθνοποίηση τους και επιχειρήσεων του εξωτερικού. Οι όροι της συνεργασίας αναφέρονται σε επίσημο συμβόλαιο συνεργασίας.

3) Κοινοπραξία Μέσα από τις κοινοπραξίες, οι επιχειρήσεις δημιουργούν νέες συνεταιριστικές επιχειρήσεις σε αγορές του εξωτερικού μαζί με άλλες επιχειρήσεις των τοπικών αγορών του εξωτερικού. Οι κοινοπραξίες χρησιμοποιούνται ως στρατηγική εισόδου σε αγορές του εξωτερικού, στην περίπτωση που το οικονομικό σύστημα ή το περιβάλλον των αγορών αυτών αποκλίνει σε σημαντικό βαθμό από αυτό της εγχώριας αγοράς τους.

Οι επιχειρήσεις που συμβάλλουν στην κοινοπραξία αναλαμβάνουν από κοινού τα κόστη των επενδύσεων, επιμερίζοντας το ρίσκο και μοιράζονται τα κέρδη (Κορμαλής, 2010). Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να εισέλθουν σε αγορές του εξωτερικού με κοινοπραξία μπορούν να συνεργαστούν με τους καλύτερους επιχειρηματίες των αγορών αυτών, δίνοντας τους την άδεια να αποκτήσουν τη μέγιστη γνώση σχετικά με αυτές.

Οι επενδυτές συνεισφέρουν οικονομικά, τεχνολογικά και μέσω της διοικητικής και παραγωγικής υψηλής τεχνογνωσίας τους, παρά το γεγονός ότι η ροή της τεχνογνωσίας είναι αμφίδρομη. Επίσης, μειώνονται οι απαιτήσεις σε κεφάλαια καθιστώντας την μία οικονομική στρατηγική εισόδου, μειώνοντας παράλληλα τον κίνδυνο της επένδυσης μοιράζοντας τον μεταξύ των συνεταιίρων.

Υπάρχουν όμως και πολλά προβλήματα που μπορεί να κληθούν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη στρατηγική αυτή, τα οποία σχετίζονται περισσότερο με την συνεργασία των συνεταιίρων. Σε περίπτωση που υπάρχει διαφορετική θεώρηση της φιλοσοφίας σχετικά με την επιχειρηματικότητα ή σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των συνεταιίρων, τότε γίνεται δύσκολη η δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού τόσο για την τοπική κοινή επιχείρηση όσο και για την διεθνοποιημένη και τα προβλήματα μπορεί να ενταθούν εάν οι συνεταιίροι είναι δύο και κατέχουν ισόποσο ποσοστό συνιδιοκτησίας,

γεγονός το οποίο εμποδίζει τη λήψη αποφάσεων (Παπαδάτος, 2007). Ο πιο μεγάλος κίνδυνος είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης ανάμεσα στους συμπραττόμενους το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε ρήξη.

4) Παραγωγή βάσει συμβολαίου Η συγκεκριμένη μέθοδος αφορά επιχειρήσεις που θέλουν να αποφύγουν την επιβολή φόρων και τις χρηματοοικονομικές επενδύσεις στο εξωτερικό και για αυτό το λόγο η παραγωγή ανατίθεται σε βιομηχανικές επιχειρήσεις του εξωτερικού και οι εξαγωγικές επιχειρήσεις εξακολουθούν να ελέγχουν πολύ σημαντικούς τομείς όπως είναι το marketing, η διανομή, οι πωλήσεις, η εξυπηρέτηση των πελατών, η έρευνα αγοράς και η ανάπτυξη.

Η είσοδος επιχειρήσεων στις αγορές του εξωτερικού μέσω παραγωγής βάσει συμβολαίου γίνεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς, χαρακτηριζόμενη από ευελιξία ως προς τα χρηματοοικονομικά, αποφεύγοντας συναλλαγματικούς κινδύνους, ενώ τα κόστη παραγωγής των προϊόντων είναι πιο χαμηλά ειδικά σε αναπτυσσόμενες χώρες όπως είναι για παράδειγμα η Αίγυπτος στην οποία το κόστος ανθρώπινου δυναμικού είναι χαμηλό.

Παρά τα αυξημένα οικονομικά οφέλη της συγκεκριμένης στρατηγικής, υπάρχουν και αρνητικές συνέπειες διότι η μεταβίβαση της τεχνογνωσίας προς την βιομηχανική επιχείρηση είναι αρκετά δύσκολη με αποτέλεσμα η παραγωγή βάσει συμβολαίου να απευθύνεται σε προϊόντα τα οποία έχουν τη δυνατότητα να παραχθούν μόνο με την ευρέως διαδεδομένη τεχνολογία, παρόλο που ακόμη και σε αυτή την περίπτωση χρειάζεται η εκπαίδευση του προσωπικού (Μελάς, 2005). Ένα ακόμη μειονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι ότι ο έλεγχος της παραγωγής και της ποιότητας δυσχεραίνεται αλλά το πιο μεγάλο μειονέκτημα είναι αυτό της αρνητικής δημοσιότητας, το οποίο μπορεί να υποστεί η επιχείρηση όταν η μείωση του κόστους παραγωγής οφείλεται σε εκμετάλλευση του ανθρώπινου δυναμικού.

5) Εκχώρηση άδειας Η στρατηγική αυτή αφορά την παροχή του δικαιώματος χρήσης κάποιου κεφαλαίου της επιχείρησης, όπως είναι για παράδειγμα το εμπορικό σήμα, από μία άλλη επιχείρηση του εξωτερικού (Κυρκιλής, 2002). Ο εκχωρητής λαμβάνει κάποιο αντάλλαγμα από την επιχείρηση του εξωτερικού, σε μορφή συνήθως χρηματικής αμοιβής και προσδιορίζεται στη σύμβαση που υπογράφουν.

Στη μέθοδο αυτή δεν απαιτείται καμία χρηματοοικονομική επένδυση από τον εκχωρητή, δεν υπάρχει καμία δέσμευση κεφαλαίων και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η επένδυση να εμπεριέχει ελάχιστο κίνδυνο. Το licensing θεωρείται γρήγορη στρατηγική εισόδου σε

αγορές του εξωτερικού και εξαιτίας της παραγωγής των προϊόντων στο εξωτερικό από τις αναδόχους επιχειρήσεις, τα εμπόδια εισαγωγής στις αγορές του εξωτερικού μειώνονται σημαντικά (Παπαδάτος, 2007). Το αρνητικό είναι ότι η διαδικασία διενέργειας ποιοτικών ελέγχων στα προϊόντα που παράγονται είναι δύσκολη και αν η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να τηρήσει τα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά της, αυτό μπορεί να δώσει την ευκαιρία σε ανταγωνιστές να διεκδικήσουν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Τέλος, με την εκτεταμένη χρήση ενός παρεχόμενου κεφαλαίου μπορεί να απαξιωθεί σε βάθος χρόνου το εμπορικό σήμα του εκχωρητή στην αγορά του εξωτερικού.

6) Συμβολαίο management Η στρατηγική αυτή απευθύνεται σε επιχειρήσεις από αγορές με πιο χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης από αυτό των αγορών του εξωτερικού που θα επενδύσουν και μέσα από αυτό οι επιχειρήσεις προχωρούν σε εκχώρηση της διοίκησης τους στο εξωτερικό σε άλλες επιχειρήσεις οι οποίες αναλαμβάνουν την παροχή οργανωτικής και διοικητικής τεχνογνωσίας και την εκπαίδευση του προσωπικού.

Η αμοιβή των επιχειρήσεων για τις υπηρεσίες που προσφέρουν είναι σταθερή ή έχουν ποσοστό επί των πωλήσεων. Τις περισσότερες φορές η συνεργασία συμβολαίου management τελειώνει με τη λήξη του, εφόσον έχει ολοκληρωθεί η εκπαίδευση του προσωπικού και ο επενδυτής του εξωτερικού μπορεί να αναλάβει μόνος του την διοίκηση.

Η χρήση συμβολαίου management για την εισαγωγή σε αγορές του εξωτερικού ενδείκνυται όταν οι επιχειρήσεις κάνουν τα πρώτα τους βήματα στις διεθνείς αγορές και έχουν ανάγκη από απόκτηση τεχνογνωσίας σε διοικητικά θέματα αλλά και για να αποφύγουν επενδύσεις με πολύ μεγάλο κίνδυνο. Το αρνητικό είναι ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό τη δυναμικότητα της διότι έχει απολέσει την κυριαρχία της σε διοικητικά θέματα.

7) Ιδιόκτητες θυγατρικές Οι διεθνείς επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν την αποφυγή συμβατικών συμφωνιών και είναι οικονομικά ικανές, επιλέγουν τη δραστηριοποίησή τους στο εξωτερικό μέσα από τη δημιουργία ιδιόκτητων θυγατρικών επιχειρήσεων, στόχος των οποίων είναι η μείωση των διοικητικών εξόδων (Κορμαλής, 2010). Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι δασμοί δεν απασχολούν την επιχείρηση και το κόστος παραγωγής μειώνεται. Πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η πιο αποτελεσματική προώθηση των πωλήσεων μέσω ιδιόκτητων θυγατρικών.

Οι τρόποι δημιουργίας θυγατρικών εταιρειών είναι δύο, αυτός της εξαγοράς ήδη υπάρχοντων τοπικών επιχειρήσεων και αυτός της ίδρυσης νέων επιχειρήσεων στο

εξωτερικό. Μέσω της εξαγοράς εξασφαλίζεται η γρήγορη εισαγωγή των επιχειρήσεων στις αγορές του εξωτερικού αφού υπάρχουν καθιερωμένα σε αυτές προϊόντα των εξαγορασμένων επιχειρήσεων, που κατέχουν ξεχωριστή θέση στην αντίληψη των καταναλωτών, το οποίο οδηγεί στη μείωση του ανταγωνισμού για το λόγο ότι τα προϊόντα χαίρουν αναγνώρισης από το κοινό και μαζί με τις επιχειρήσεις εξαγοράζεται και το μερίδιο αγοράς που κατέχουν εκείνη την στιγμή (Μελάς, 2005). Την ίδια στιγμή αποκτάται γνώση όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας των αγορών που εισάγονται εξαιτίας της προηγούμενης δραστηριοποίησης και της ήδη υπάρχουσας τοπικής διοίκησης.

Η δημιουργία θυγατρικών ευνοεί τη μεταφορά της τεχνολογίας από την εγχώρια αγορά στο εξωτερικό στο οποίο η παραγωγική διαδικασία είναι ολοκληρωμένη και υπάρχει λειτουργική αποτελεσματικότητα.

3.5 Στρατηγική τιμολόγησης προϊόντων

Η αξία ανταλλαγής των προϊόντων και οι χρηματικές μονάδες που απαιτούνται για την απόκτηση τους, εκφράζονται μέσω της τιμής. Οι στρατηγικές που υπάρχουν για τον καθορισμό της τιμής είναι τέσσερις: η στρατηγική συμφέρουσας τιμής, η στρατηγική εισόδου, η στρατηγική ξαφρίσματος και η στρατηγική υψηλής τιμής.

Στρατηγική Συμφέρουσας Τιμής: Οι επιχειρήσεις απευθύνονται σε καταναλωτές οι οποίοι δεν δίνουν έμφαση στη μάρκα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αλλά εστιάζουν μόνο στην κάλυψη των αναγκών τους, διότι οι καταναλωτές της κατηγορίας αυτής χαρακτηρίζονται από χαμηλά εισοδήματα και κατά συνέπεια αδυναμία αγοράς πιο ποιοτικών προϊόντων (Παπαδάτος, 2007). Οι επιχειρήσεις για να ικανοποιήσουν τους καταναλωτές, τα κόστη παραγωγής και το marketing των προϊόντων αυτών κινούνται στα πιο χαμηλά δυνατά επίπεδα προκειμένου να είναι εφικτή η διάθεση τους στην αγορά σε χαμηλές τιμές. Τα προϊόντα αυτά τις περισσότερες φορές είναι είδη πρώτης ανάγκης και οι μάρκες τους είναι δευτερεύουσες είτε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Στρατηγική Επέκτασης: Η συγκεκριμένη στρατηγική τιμολόγησης εφαρμόζεται κατά το στάδιο της εισαγωγής προϊόντων σε νέες αγορές και αποσκοπεί στην επιτάχυνση της επέκτασής τους σε αυτές. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη στρατηγική αυτή, τιμολογούν τα προϊόντα τους αρκετά χαμηλά παρόλο που λόγω ποιότητας θα μπορούσαν να επιτύχουν πιο υψηλή τιμή, καθώς οι καταναλωτές μεταξύ ομοειδών προϊόντων τείνουν να προτιμούν την αγορά των φθηνότερων. Από τη στιγμή που θα εισέλθει η επιχείρηση

στη νέα αγορά, προχωράει στην αύξηση των τιμών των προϊόντων. Η στρατηγική επέκτασης είναι κατάλληλη για τις περιπτώσεις που η ελαστικότητα ζήτησης για τα προϊόντα είναι μεγάλη και οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα επίτευξης μεγάλων οικονομιών κλίμακας μέσα από την υψηλή παραγωγή η οποία οδηγεί σε μείωση κόστους (Κυρκιλής, 2002). Οι χαμηλές τιμές υπάρχει περίπτωση να οδηγήσουν σε ραγδαία αύξηση του μεριδίου της αγοράς καθιστώντας τους ανταγωνιστές ανήμπορους να αντιδράσουν, ενώ ταυτόχρονα αποτρέπουν νέους να εισέλθουν σε αυτή και ταυτόχρονα, δημιουργούν στους καταναλωτές προσδοκίες για περαιτέρω διατήρηση τους σε χαμηλά επίπεδα, δυσχεραίνοντας την αύξηση τους μελλοντικά.

Στρατηγική Ξαφρίσματος: Στη συγκεκριμένη στρατηγική, οι επιχειρήσεις εισάγουν τα προϊόντα τους στις αγορές τιμολογώντας τα υψηλά, διότι η υψηλή τιμολόγηση είναι απόρροια της παραδοχής ότι για ένα τμήμα του συνόλου των καταναλωτών τα συγκεκριμένα προϊόντα είναι πολύ σημαντικά, καθιστώντας τους πρόθυμους να δαπανήσουν υψηλό χρηματικό αντίτιμο την απόκτηση τους. Το τμήμα των καταναλωτών αποτελεί την αφρόκρεμα της αγοράς και στην αρχή τα προϊόντα απευθύνονται σε αυτούς που είναι διατεθειμένοι να κάνουν την υπέρβαση για να τα αποκτήσουν. Εφόσον όμως, τα προϊόντα διαγράφουν τον κύκλο ζωής τους και οι πωλήσεις επιβραδύνονται ανά τμήμα καταναλωτών, οι τιμές μειώνονται και με αυτό τον τρόπο προσελκύουν σιγά σιγά πιο ευαίσθητα στις τιμές, τμήματα (Μαλλιάρης, 2001). Κατά την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής, τα προϊόντα λαμβάνουν ισχυρή επικοινωνιακή υποστήριξη καθ' όλο τον κύκλο ζωής τους, προκειμένου να προσελκύουν το μέγιστο δυνατό των καταναλωτών κάθε τμήματος και η στρατηγική αφορά προϊόντα τα οποία είναι καινούργια στις αγορές, διαφοροποιημένα από τον ανταγωνισμό, με δυνατότητα να προσελκύσουν καταναλωτές πρόθυμους να τα αποκτήσουν σε υψηλές τιμές και εφαρμόζεται σε προϊόντα των οποίων η ελαστικότητα ζήτησης δεν είναι γνωστή Βασικός στόχος της στρατηγικής ξαφρίσματος είναι η πραγματοποίηση μέγιστου κέρδους ανά μονάδα προϊόντος στα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής των προϊόντων και οι επιχειρήσεις που θα την επιλέξουν θα πρέπει να διαθέτουν μεγάλη κεφαλαιακή επάρκεια.

Στρατηγική Υψηλής Τιμής: Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται όταν οι επιχειρήσεις παρέχουν προϊόντα μοναδικά στο είδος τους που κατέχουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής, τιμολογούν τα προϊόντα τους υψηλότερα από τον ανταγωνισμό, εξαιτίας κάποιων χαρακτηριστικών που του προσδίδουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ή εξαιτίας της

γενικής εικόνας που έχει η επιχείρηση στην αγορά (Παλάσκας, 2004). Η στρατηγική υψηλής τιμής, συναντάται σε αγαθά πολυτελείας και προσελκύει καταναλωτές που θεωρούν την ποιότητα αλληλένδετη με την τιμή.

3.6 Στρατηγικές διανομής προϊόντων

Διανομή ονομάζεται η λειτουργία κατά την οποία οι αποφάσεις και οι δραστηριότητες σχετίζονται με τη ροή των προϊόντων από τους παραγωγούς προς τους τελικούς καταναλωτές. Η διανομή πραγματοποιείται μέσα από τις διαδικασίες του σχεδιασμού των δικτύων διανομής και της φυσικής διανομής των προϊόντων. Τα δίκτυα διανομής των προϊόντων υπάρχουν σε επιχειρήσεις οι οποίες ή μεσολαβούν για την πώληση των προϊόντων ή προχωρούν στην αγορά τους με σκοπό να τα μεταπωλήσουν στο μέλλον.

Πολύ σημαντικό κομμάτι της εξαγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων αποτελούν τα εναλλακτικά κανάλια διανομής, τα οποία διακρίνονται στα ολοκληρωμένα συστήματα διανομής και στα ανεξάρτητα συστήματα διανομής.

Ολοκληρωμένα Συστήματα Διανομής

Οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν τη δημιουργία ιδίων δικτύων διανομής κάνοντας χρήση ίδιας δύναμης πωλήσεων και την ίδρυση ιδιόκτητων θυγατρικών εταιρειών στις αγορές στόχους, με σκοπό την απευθείας προώθηση των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή (Παπαγεωργίου, 2003). Μέσα από αυτά τα συστήματα, τα αρμόδια στελέχη των επιχειρήσεων καταφέρνουν να πετύχουν πωλήσεις, να διαχειριστούν τις παραγγελίες και να παραδώσουν τα προϊόντων στους αγοραστές. Τα στελέχη τα οποία θα είναι αρμόδια για την επίτευξη των πωλήσεων, καθορίζονται από παράγοντες όπως είναι το μέγεθος της αγοράς και της επιχείρησης, η φύση του προϊόντος και το ποιος είναι ο πελάτης. Στην περίπτωση που οι παραγγελίες είναι πολύ μεγάλες τότε οι τελικές επαφές, όπου υλοποιούνται και οι συμφωνίες, γίνονται παρουσία των ανώτατων διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων.

Με τα ολοκληρωμένα συστήματα διανομής οι επιχειρήσεις έχουν τον πλήρη έλεγχο της λειτουργίας της διανομής των προϊόντων και την αποκόμιση γνώσης σχετικά με τις επιθυμίες και τις ανάγκες των καταναλωτών και παράλληλα διασφαλίζουν την ύπαρξη διαθεσιμότητας των προϊόντων σε αγορές των οποίων τα δίκτυα διανομής δεν επαρκούν. Εκτός όμως από τις θετικές συνέπειες, υπάρχουν και οι αρνητικές (Λιαργκόβας, 2007). Τα

συγκεκριμένα συστήματα διανομής προσκρούουν στις νομοθεσίες οι οποίες θέτουν περιορισμούς στις άμεσες ξένες επενδύσεις και άλλο ένα αρνητικό είναι η απόδοση των θυγατρικών, οι οποίες αρχικά αδυνατούν να καλύψουν τα πάγια έξοδα καθιστώντας τις ζημιογόνες. Τα ολοκληρωμένα συστήματα διανομής απευθύνονται σε προϊόντα διαφοροποιημένα τα οποία αποτελούν τμήμα της κύριας δραστηριότητας των επιχειρήσεων και απαιτούν εξειδίκευση.

Ανεξάρτητα Συστήματα Διανομής

Οι επιχειρήσεις δεν ελέγχουν άμεσα τα δίκτυα διανομής που χρησιμοποιούν διότι η διαχείριση έχει δοθεί σε μεσάζοντες, οι οποίοι ανάλογα με το αν αποκτούν την κυριότητα των προϊόντων ή όχι, κατανέμονται σε αντιπροσώπους και εμπόρους. Οι αντιπρόσωποι αναλαμβάνουν την παροχή μεσιτικών υπηρεσιών σε επιχειρήσεις, λαμβάνοντας ως αμοιβή προμήθεια και δεν προβαίνουν στην απόκτηση για ίδιο λογαριασμό επειδή αποφεύγουν την ανάληψη οικονομικών κινδύνων (Κυρκιλής, 2002). Από την άλλη μεριά, οι έμποροι προχωρούν στην απόκτηση των προϊόντων που εμπορεύονται, τα διαχειρίζονται και τα μεταπωλούν αναλαμβάνοντας τους οικονομικούς κινδύνους.

Οι μεσάζοντες δραστηριοποιούνται είτε σε εγχώριες αγορές, είτε σε διεθνείς αγορές στόχους και οι μεσάζοντες των εγχώριων απευθύνονται σε επιχειρήσεις των οποίων η δραστηριοποίηση στις διεθνείς αγορές δεν είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένη ή διαθέτουν ελάχιστη πείρα σε αυτές. Οι επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να κινηθούν στις διεθνείς αγορές διατηρώντας τα έξοδα και το επιχειρηματικό ρίσκο στο ελάχιστο, ακολουθούν αυτή τη στρατηγική ενώ οι μεσάζοντες των διεθνών αγορών επιλέγονται από επιχειρήσεις που επιθυμούν να ελέγχουν τη διαδικασία διανομής στο μέγιστο δυνατό βαθμό και να αποκτήσουν γνώση σχετικά με τις ιδιαιτερότητες που μπορεί να παρουσιάζουν οι αγορές στόχοι.

3.7 Στρατηγικές Προώθησης

Διαφήμιση

Διαφήμιση είναι κάθε ενέργεια προώθησης προϊόντων και συγκεκριμένα οι γνώστες του χώρου διαχωρίζουν τις προωθητικές ενέργειες σε διαφημιστικές και μη διαφημιστικές. Η διαφήμιση θεωρείται μία από τις πιο αποδοτικές επιχειρησιακές δραστηριότητες η οποία συμβάλλει στη βελτίωση της προωθητικής στρατηγικής των επιχειρήσεων (Μελάς, 2005).

Η διαφήμιση βοηθάει τους καταναλωτές να λάβουν πληροφορίες για τα προϊόντα που προωθούν οι επιχειρήσεις, τα πλεονεκτήματά τους, αποσκοπώντας στη δημιουργία θετικής εικόνας.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, η διαφήμιση παίρνει άλλη διάσταση διότι τα εμπορικά μηνύματα πρέπει να μεταφερθούν σε κοινά από διαφορετικές χώρες, το οποίο σημαίνει πως υπάρχει ένας διαφορετικός τρόπος αντιμετώπισης ανάλογα με την χώρα στην οποία απευθύνεται κάθε μήνυμα, το οποίο έχει να κάνει με τη γλώσσα, τις συνήθειες, τα σύμβολα και τον διαφορετικό πολιτισμό και γι' αυτό το λόγο τις περισσότερες φορές οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τοπικές διαφημιστικές εταιρίες σε κάθε χώρα, προκειμένου να αποφύγουν λάθος καμπάνιες, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχημένες εμπορικές κινήσεις.

Μία επιτυχημένη διαφημιστική εκστρατεία προϋποθέτει τα Βασικά Στάδια Σχεδιασμού Διαφημιστικής Εκστρατείας, τα οποία είναι Σχεδιασμός Στρατηγικής και Στόχων Επικοινωνίας, Λήψη Αποφάσεων Προϋπολογισμού, Δημιουργία Μηνύματος Επικοινωνίας και Επιλογή Διαφημιστικών Μέσων και επίσης προϋποθέτει την επιλογή των κατάλληλων διαφημιστικών μέσων τα οποία πρέπει να ανευρεθούν αφού έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία του σχεδιασμού της διαφημιστικής εκστρατείας (Παπαδάτος, 2007). Τα μέσα αυτά ποικίλουν ανάλογα με τη χώρα και τα επιμέρους χαρακτηριστικά τους, όπως είναι για παράδειγμα τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά. Τα πιο βασικά διαφημιστικά μέσα είναι τα έντυπα, η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, το διαδίκτυο και ο κινηματογράφος.

Προώθηση Πωλήσεων

Βασική προϋπόθεση για αποτελεσματικό marketing είναι η υιοθέτηση ενεργειών προώθησης πωλήσεων. Με την πάροδο του χρόνου διατίθενται όλο και περισσότερα χρηματικά ποσά από τη μεριά των επιχειρήσεων προς την κατεύθυνση αυτή σε σημείο τέτοιο που για να προωθηθούν οι πωλήσεις ξοδεύονται πιο πολλές χρηματικές μονάδες για διαφήμιση (Λιαργκόβας, 2007). Με την προώθηση πωλήσεων καλύπτεται ένα μεγάλο φάσμα ενεργειών, οι οποίες αποσκοπούν στη διέγερση του αγοραστικού ενδιαφέροντος, στη διέγερση του ενδιαφέροντος των μεσαζόντων να διακινήσουν τα προϊόντα, στη μεγιστοποίηση της απόδοσης των μεσαζόντων και στην τόνωση του ενδιαφέροντος των πωλητών των επιχειρήσεων για τα προϊόντα τους και την επίτευξη πιο υψηλών πωλήσεων.

Χορηγίες

Η άμεση διάθεση πόρων από επιχειρήσεις προς διοργανώσεις, εκδηλώσεις ή και άλλες δραστηριότητες με αντάλλαγμα την άμεση σύνδεση των επιχειρήσεων με αυτές, ονομάζεται χορηγία και οι πόροι που διατίθενται μπορεί να είναι ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμός κ.α. Τις περισσότερες φορές, τις χορηγίες τις αναλαμβάνουν επιχειρήσεις με μεγάλο μέγεθος και διαθέτουν ευρέως αναγνωρίσιμα σήματα.

Οι διοργανώσεις οι οποίες λαμβάνουν τις μεγαλύτερες χορηγίες είναι κατά κύριο λόγο οι αθλητικές διότι η εμπορική τους αξία είναι αυξημένη εξαιτίας της κάλυψης τους από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, όπως είναι για παράδειγμα το Champions League και το NBA αλλά υπάρχουν και άλλοι σκοποί που μπορούν λάβουν χορηγίες όπως οι κοινωνικοί, οι οποίοι αποσκοπούν στην ενίσχυση ενός σκοπού.

Εκθέσεις

Οι εμπορικές εκθέσεις είναι μία μέθοδος η οποία έχει διαδοθεί αρκετά και θεωρείται η πιο κατάλληλη ώστε να προωθηθούν τα προϊόντα. Η μέθοδος αυτή είναι πολύ επωφελής και εξασφαλίζει την επικοινωνιακή αμεσότητα και την άμεση εκτίμηση της αποδοχής των προϊόντων (Μελάς, 2005). Παράλληλα με τη μέθοδο αυτή, εξασφαλίζονται ίσες ευκαιρίες προβολής ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις διότι υπάρχουν στον ίδιο χώρο υπό τις ίδιες συνθήκες.

Συμπεράσματα κεφαλαίου

Κύριο μέλημα των εταιριών είναι η εικόνα της εταιρίας και η προώθηση των προϊόντων τους γι' αυτό το λόγο προωθούν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν. Ξεκινώντας από την προώθηση των προϊόντων – υπηρεσιών, οι εταιρίες θα πρέπει να βρουν νέους και ευφυέστερους τρόπους προώθησης μιας και ο όγκος των διαφημίσεων που λαμβάνει ο πιθανός πελάτης καθημερινά είναι πολύ μεγάλος και είναι πολύ δύσκολο να δημιουργηθεί μια διαφήμιση η οποία θα έχει τη δυνατότητα να μείνει στο μυαλό του πελάτη και να τον επηρεάσει ώστε να επιλέξει τελικά τη συγκεκριμένη εταιρία.

Ένα άλλο τμήμα στο οποίο οι εταιρίες πρέπει να εστιάσουν είναι η εμπορική πολιτική που ακολουθούν, διότι η μείωση των τιμών και η ενίσχυση των ευπαθών ομάδων θα μπορούσε να αποφέρει μεγαλύτερο ποσοστό κερδών. Η χρήση της τεχνολογίας μπορεί να αποφέρει πολύ καλά αποτελέσματα, γι' αυτό θα πρέπει να δοθεί πιο μεγάλη βάση στον τομέα αυτό διότι ένα από τα πιο μεγάλα τμήματα της αγοράς, είτε του εσωτερικού της χώρας, είτε του

εξωτερικού, είναι νέοι οι οποίοι χρησιμοποιούν την τεχνολογία σε καθημερινή βάση, για αυτό το λόγο οι εταιρείες πρέπει να εστιάζουν περισσότερο στον πελάτη ικανοποιώντας τις ανάγκες του και σεβόμενες τις οικονομικές του δυσκολίες να προσαρμόζουν την εμπορική πολιτική τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

4.1 Ορισμός ΑΞΕ

Οι ΑΞΕ σχετίζονται με κεφάλαια τα οποία επενδύονται άμεσα από μία χώρα σε μία άλλη χώρα υποδοχέας και αποτελούν διεθνείς ροές κεφαλαίων μέσα από τις οποίες η επιχείρηση δημιουργεί μια νέα θυγατρική εταιρεία ή επεκτείνει μια ήδη υπάρχουσα σε κάποια άλλη χώρα (Παπαναστασίου, 2010). Οι ΑΞΕ περιλαμβάνουν τη μεταφορά πέρα από τα σύνορα της χώρας, ενός πακέτου παραγωγικών εισροών, οι οποίες είναι είτε υλικές (π.χ. μετοχικό κεφάλαιο, πρώτες ύλες), είτε άυλες (π.χ. marketing) και η μεταφορά τους δεν έχει τη μορφή μιας εμπορικής συναλλαγής ανάμεσα σε δύο ανεξάρτητες επιχειρήσεις, αλλά πραγματοποιείται ανάμεσα σε δύο επιχειρήσεις οι οποίες συνδέονται με σχέση ιδιοκτησίας.

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) ορίζει τις ΑΞΕ ως το στόχο απόκτησης ενός διαρκούς συμφέροντος από μια επιχειρηματική μονάδα σε επιχείρηση άλλης χώρας. Με τον όρο «διαρκές συμφέρον» υπονοείται η ύπαρξη μιας μακροχρόνιας σχέσης ανάμεσα στον άμεσο επενδυτή και την επιχείρηση που γίνεται η επένδυση, καθώς και σημαντικό βαθμό επιρροής στην διοίκηση αυτής. Η ΑΞΕ περιλαμβάνει τη συναλλαγή που γίνεται στην αρχή για την εδραίωση της σχέσης μεταξύ των επιχειρήσεων και μετέπειτα περιλαμβάνει όλες τις συναλλαγές κεφαλαίου (Κορμαλής, 2010).

Μέσω των ΑΞΕ ελέγχονται οι θυγατρικές επιχειρήσεις που δημιουργούνται από τις ΑΞΕ της μητρικής επιχείρησης, η οποία πρέπει να επηρεάζει τη διαδικασία και τα κριτήρια λήψης αποφάσεων της θυγατρικής, να καθορίζει τη συμπεριφορά της σε διάφορα εξεταζόμενα ζητήματα, όπως για παράδειγμα η επιλογή τεχνολογίας ή οι πηγές πρώτων υλών. Η επιχείρηση που δεν έχει ΑΞΕ δεν θεωρείται πολυεθνική.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις κατέχουν και ελέγχουν παραγωγικές μονάδες σε περισσότερες από μια χώρες και τα απαραίτητα στοιχεία για την ύπαρξη είναι η ύπαρξη παραπάνω από δύο παραγωγικών μονάδων οι οποίες πρέπει να βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες, η κατοχή όλου ή μέρους του μετοχικού κεφαλαίου μιας τουλάχιστον θυγατρικής επιχείρησης που είναι στην αλλοδαπή και ο έλεγχος μιας τουλάχιστον θυγατρικής επιχείρησης που είναι στην αλλοδαπή.

Μια πολυεθνική επιχείρηση χαρακτηρίζεται από κάθετη ολοκλήρωση όταν διαχειρίζεται όλα τα στάδια της παραγωγής ενός προϊόντος μέχρι την τελική του διανομή, ενώ χαρακτηρίζεται από οριζόντια ολοκλήρωση όταν οι θυγατρικές της αναλαμβάνουν παρεμφερείς δραστηριότητες σε διαφορετικές χώρες.

Η μητρική εταιρία της πολυεθνικής επιχείρησης είναι χωροθετημένη στην χώρα προέλευσης, η οποία είναι η αφητηρία των εξερχόμενων ΑΞΕ. Η πολυεθνική επιχείρηση έχει θυγατρικές σε μία ή περισσότερες χώρες υποδοχής, η οποία είναι ο προορισμός των εξερχόμενων ΑΞΕ (Παπαδάτος, 2007). Οι παραγωγικοί πόροι της πολυεθνικής επιχείρησης δημιουργούνται σε οποιοδήποτε γεωγραφικό σημείο του συστήματος της και μεταφέρονται από τη μητρική επιχείρηση στις θυγατρικές, ενώ η πρώτη διατηρεί τον έλεγχο πάνω στη χρήση αυτών των εισροών από τις τελευταίες. Όπως προκύπτει από όλα τα παραπάνω οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι στενά συνδεδεμένες με τις ΑΞΕ.

Τέλος, οι ΑΞΕ αφορούν σε επενδύσεις με πάγια περιουσιακά στοιχεία σε μία χώρα από ξένους επενδυτές και λόγω της μεταβολής των επενδυτικών προτύπων παγκοσμίως η οποία επέβαλε την επέκταση του ορισμού προκειμένου να συμπεριληφθεί η εξαγορά δικαιωμάτων διαρκούς συμφέροντος, οι ΑΞΕ έχουν τη δυνατότητα να λάβουν τη μορφή συγχωνεύσεων, εξαγορών, επενδύσεων σε υπάρχουσες επιχειρήσεις, κοινοπραξίες κτλ.

4.2 Είδη και Βασικοί Τύποι ΑΞΕ

1. Θυγατρική αποκλειστικής ιδιοκτησίας

Η επιχείρηση ιδρύει μια νέα επιχείρηση στην ξένη χώρα, όντας ο μοναδικός μέτοχος σε αυτήν. Η θυγατρική είτε θα είναι μια τελείως νέα επιχείρηση ή θα είναι μία ήδη υπάρχουσα η οποία εξαγοράστηκε. Τα πλεονεκτήματα είναι (Κυρκιλής, 2002):

1. Η μητρική επιχείρηση διατηρεί το διοικητικό έλεγχο της θυγατρικής για τη διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών της σε παγκόσμιο επίπεδο.
2. Η μητρική καρπώνεται το σύνολο των κερδών της θυγατρικής.
3. Η θυγατρική δύναται να εξειδικεύσει και να διαφοροποιήσει τα παραγόμενα προϊόντα της με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των καταναλωτών της τοπικής αγοράς και με τον τρόπο αυτό η μητρική επιχείρηση αποκτά στρατηγικό

πλεονέκτημα στην προσπάθεια της να αναπτύξει τις παραγωγικές και εμπορικές δραστηριότητες της στις νέες αγορές του εξωτερικού.

4. Δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας εξαιτίας της αύξησης του συνολικού όγκου παραγωγής του ομίλου.

Τα μειονεκτήματα είναι (Κυρκιλής, 2002): 1. Η μητρική επιχείρηση επιβαρύνεται με το συνολικό οικονομικό κόστος του εγχειρήματος, αναλαμβάνοντας όλους τους κινδύνους, 2. Η θυγατρική χαρακτηρίζεται ως ξένη, το οποίο υπάρχει πιθανότητα να επηρεάσει αρνητικά την κοινή γνώμη, την κυβέρνηση και τις δημόσιες υπηρεσίες.

2. Κοινοπραξία

Το αποτέλεσμα της συνεργασίας μιας ή πιο πολλών ξένων επιχειρήσεων με μία ή περισσότερες τοπικές επιχειρήσεις για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης ή για την εξαγορά μιας ήδη υπάρχουσας τοπικής επιχείρησης, ονομάζεται κοινοπραξία κατά την οποία οι εταίροι συνεισφέρουν κεφάλαια, τεχνολογία και τεχνογνωσία και τις περισσότερες φορές συνεισφέρουν τον παραγωγικό συντελεστή στον οποίο υπερτερούν σε σχέση με τους υπόλοιπους εταίρους.

Τα πλεονεκτήματα της κοινοπραξίας είναι ότι η επιχείρηση αποκτά έναν εταίρο που έχει τις κατάλληλες γνωριμίες και διασυνδέσεις, γνωρίζει το περιβάλλον και τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά της χώρας, γίνεται επιμερισμός του κόστους και του κινδύνου του εγχειρήματος, η νομοθεσία πολλών χωρών δίνει σημαντικά οικονομικά κίνητρα στις κοινοπραξίες με αποτέλεσμα η ίδρυση θυγατρικής να συνεπάγεται διαφυγόντα κέρδη, συμβάλει στη βελτίωση των αποτελεσμάτων συνεργίας των δύο εταίρων, δημιουργεί οικονομίες κλίμακας εξαιτίας της συμπαραγωγής, διευρύνει τις χρηματοδοτικές δυνατότητες και τέλος μειώνεται ο μεταξύ τους ανταγωνισμός, αντιμετωπίζοντας τους κοινούς κινδύνους (Μελάς, 2005). Αντίστοιχα, το μειονέκτημα της κοινοπραξίας είναι ότι η επιχείρηση δεν ελέγχει απόλυτα τη διοίκηση της νέας επιχείρησης και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην μπορεί να την εντάξει πλήρως στο στρατηγικό σχεδιασμό της και αρκετές φορές, εμφανίζονται διαφορές μεταξύ των εταίρων σχετικά με τους στόχους και την στρατηγική της κοινοπραξίας, το οποίο οδηγεί σε διάλυσή της.

3. Μερική εξαγορά

Στη συγκεκριμένη περίπτωση η επιχείρηση αποκτά κομμάτι των μετοχών μιας τοπικής επιχείρησης με την οποία συνεργάζεται μέσα από τη μεταφορά τεχνολογίας και

τεχνογνωσίας, συμφωνιών αμοιβαίας διανομής των προϊόντων κ.λπ. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτής της μορφής είναι παρόμοια με αυτά των κοινοπραξιών (Παπαγεωργίου, 2003). Η μορφή αυτή είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη και συχνή, ίσως διότι συνδυάζει πολλά από τα πλεονεκτήματα όλων των λοιπών μορφών ΑΞΕ χωρίς όμως να παρουσιάζει κάποιο πολύ σοβαρό μειονέκτημα.

Βασικοί τύποι ΑΞΕ

Οι βασικοί τύποι ΑΞΕ, σύμφωνα με το λόγο για τον οποίο διενεργούνται είναι (Παλάσκας, 2004):

α) Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων. Υπάρχουν μερικές επιχειρήσεις οι οποίες προβαίνουν σε ΑΞΕ για την απόκτηση συγκεκριμένων πλουτοπαραγωγικών πόρων σε πιο χαμηλό κόστος από ότι στην χώρα προέλευσης. Οι βασικοί τύποι πλουτοπαραγωγικών πόρων, είναι οι φυσικοί πόροι, όπως είναι για παράδειγμα το πετρέλαιο, η ζάχαρη όπου αυτοί οι τύποι ΑΞΕ συνδέονται αποκλειστικά με τη χώρα υποδοχής και απαιτούν υψηλές επενδύσεις σε υποδομή, το φθινό ανειδίκευτο ή εν μέρει ειδικευμένο εργατικό δυναμικό που προέρχονται από ανεπτυγμένες χώρες στις οποίες το εργατικό κόστος είναι υψηλό και αναζητούν φθινό εργατικό δυναμικό στις αναπτυσσόμενες χώρες. Το Μεξικό, η Αίγυπτος και η Κίνα αποτελούν χώρες υποδοχής που προσφέρουν φθινό εργατικό δυναμικό και οι τεχνολογικές και διαχειριστικές ικανότητες, όπου στην κατηγορία αυτή των ΑΞΕ περιλαμβάνονται επιχειρήσεις που ανήκουν στο τομέα των υπηρεσιών, όπως είναι ο τουρισμός και οι ενοικιάσεις αυτοκινήτων γιατί έχουν χαρακτήρα που συνδέεται σχεδόν αποκλειστικά με τη χώρα υποδοχής.

β) Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αγορών. Οι συγκεκριμένες ΑΞΕ αποσκοπούν στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών για την αγορά της χώρας υποδοχής. Τα κίνητρα που οδηγούν τις επιχειρήσεις για ΑΞΕ τέτοιου είδους είναι ότι έχουν εγκατασταθεί στην αγορά στόχο πελάτες ή προμηθευτές της επιχείρησης, πολλά προϊόντα χρειάζονται προσαρμογή στα εγχώρια καταναλωτικά πρότυπα, η εξυπηρέτηση μιας αγοράς με ΑΞΕ μπορεί να είναι πιο συμφέρουσα από άποψη κόστους και τέλος, πολλές επιχειρήσεις οδηγούνται σε ΑΞΕ έτσι ώστε να βρίσκονται σε αγορές που βρίσκονται και οι ανταγωνιστές τους.

γ) Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση αποδοτικότητας. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις από τη στιγμή που θα κατοχυρώσουν τους πλουτοπαραγωγικούς πόρους και

τις αγορές που αναζητούν, επιδιώκουν την οργάνωση όλων αυτών των δραστηριοτήτων έτσι ώστε να πετύχουν όσο το δυνατό πιο καλή χρήση των πόρων που απέκτησαν.

δ) Άμεσες ξένες επενδύσεις προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων. Ο συγκεκριμένος τύπος ΑΞΕ περιλαμβάνει πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες αποσκοπούν στη διατήρηση και βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας τους με την εξαγορά πόρων από άλλες επιχειρήσεις και αυτού του είδους ΑΞΕ υπάρχουν κυρίως σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας.

ε) Επενδύσεις ορθολογικού τύπου στρατηγικού χαρακτήρα με στόχο την εξασφάλιση οικονομιών κλίμακας όταν υπάρχει συγχώνευση μέσα από οριζόντια ή κάθετη ολοκλήρωση.

4.3 Προσδιοριστικοί Παράγοντες ΑΞΕ

Όλες οι χώρες που βρίσκονται σε στάδιο μετάβασης είχαν και έχουν ανάγκη από ξένες και άμεσες επενδύσεις, μερικές μάλιστα τα καταφέρνουν καλύτερα από άλλες. Οι συνθήκες που υπήρχαν στην αρχή στις χώρες σε μετάβαση ήταν εντελώς διαφορετικές σε σύγκριση με αυτές των αναπτυσσόμενων χωρών που ανοίγονταν στο διεθνές περιβάλλον, διότι οι πολλές αναπτυσσόμενες χώρες είχαν ήδη εγκαθιδρύσει οικονομίες της αγοράς και ένα μεγάλο ιδιωτικό τομέα, με αποτέλεσμα η προσέλκυση περισσότερων ξένων κεφαλαίων περιλάμβανε κατά κύριο λόγο την ελευθέρωση υπαρχουσών ρυθμίσεων που σχετίζονταν με την πώληση ιδιωτικών περιουσιακών στοιχείων στους ξένους και τη διεύρυνση του ιδιωτικού τομέα. Το πιο μεγάλο τμήμα των εισροών κεφαλαίων σε αυτές τις χώρες δεν συσχετιζόταν αναγκαστικά με την πρόοδο του προγράμματος των ιδιωτικοποιήσεων (Κορμαλής, 2010). Συγκεκριμένα, στις χώρες της Νότιο-Ανατολικής Ευρώπης ή στις χώρες της Μαύρης Θάλασσας, υπήρχε πλήρης έλλειψη του θεσμικού πλαισίου και παράλληλα ο ιδιωτικός τομέας σχεδόν δεν υπήρχε. Σημαντική προϋπόθεση για την προσέλκυση ξένων άμεσων επενδύσεων με δεδομένη την υψηλή αναλογία κρατικών περιουσιακών στοιχείων, αποτελεί το πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων, διότι αυξάνει τις εισροές ξένων κεφαλαίων, είτε μέσω της δημιουργίας νέων μικτών επιχειρήσεων στις χώρες σε μετάβαση, είτε μέσω της απευθείας πώλησης κρατικών περιουσιακών στοιχείων σε ξένους επενδυτές και αυτή η διαδικασία σχετίζεται με τα προγράμματα ιδιωτικοποιήσεων που υιοθετεί μια χώρα.

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες προσέλκυσης ΑΞΕ θα μπορούσαν να διακριθούν σε κλασσικούς παράγοντες οι οποίοι αφορούν το μέγεθος της αγοράς και το τοπικό εργατικό και κεφαλαιακό κόστος, σε παράγοντες παρακώλυσης του εμπορίου οι οποίοι αναφέρονται στο βαθμό «ανοίγματος» της οικονομίας που θα δεχτεί η επένδυση, σε δομικούς παράγοντες οι οποίοι εξαρτώνται από την ύπαρξη των κατάλληλων υποδομών, σε παράγοντες επιχειρηματικού κινδύνου οι οποίοι προκύπτουν από τις αξιολογήσεις των στοιχείων της επιχείρησης για το βαθμό επικινδυνότητας της επένδυσης, στη συμπεριφορά και την πολιτική της κυβέρνησης της χώρας υποδοχής ως προς ΑΞΕ, στην πολιτική σταθερότητα και το επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας υποδοχής, τη νομοθεσία, το χαρακτήρα των οικονομικών πολιτικών, την ασφάλεια των ΑΞΕ, την ορθότητα των στόχων οικονομικής και αναπτυξιακής πολιτικής, την ικανότητα της χώρας υποδοχής να διατηρήσει χαμηλά τις τιμές των συντελεστών παραγωγής σε σύγκριση με τις διεθνείς τιμές, στο επίπεδο γνώσης και ειδίκευσης του εργατικού και στην συμπεριφορά της κοινής γνώμης και των θεσμών ως προς τις ΑΞΕ και τις πολυεθνικές επιχειρήσεις (Παπαδάκης, 2007).

4.4 Επενδυτικά Κίνητρα για προσέλκυση ΑΞΕ

Ως κίνητρα ορίζονται οι κρατικές ενέργειες που παρέχονται και έχουν σχεδιαστεί έχοντας ως στόχο την επίδραση των επενδυτικών αποφάσεων, στη μείωση της αβεβαιότητας του επενδυτή και αντίστοιχα την αύξηση του ποσοστού της απόδοσης της επένδυσης. Για την ορθή διαμόρφωση της συνολικής εικόνας ελκυστικότητας της χώρας-υποδοχής, η μακροοικονομική πολιτική της κυβέρνησης παίζει καθοριστικό ρόλο (Λιαργκόβας, 2007). Η λήψη αποφάσεων σχετικά με επενδύσεις επηρεάζεται από την υπάρχουσα εργατική νομοθεσία, τη νομισματική πολιτική και την εφαρμοζόμενη εκπαιδευτική και περιβαλλοντική πολιτική. Ένας παράγοντας επιρροής είναι το πολιτικό περιβάλλον, για το λόγο ότι όταν προωθείται η πολιτική της μακροοικονομικής σταθερότητας, όταν οι θεσμοί μπορούν να διασφαλισθούν, όταν υποστηρίζεται η ανταγωνιστικότητα και ενθαρρύνεται η διεύρυνση του ιδιωτικού τομέα, τότε ασκούνται θετικές επιδράσεις στις ΑΞΕ. Πολλές σοβαρές επιπτώσεις υπάρχουν από τα κόστη του εμπορίου στις οριζόντιες εισροές ΑΞΕ, όπου τα εμπόδια αυτά προσελκύουν ξένα κεφάλαια καθιστώντας εφικτή την υπερπήδηση των εμποδίων. Στις κάθετες εισροές ΑΞΕ τα ίδια εμπόδια αποθαρρύνουν τα ξένα κεφάλαια (Μελάς, 2005). Άλλος ένας φορές που έχει έντονη επίδραση είναι η φορολογική

πολιτική, για την οποία έρευνες που έχουν διεξαχθεί πρόσφατα δείχνουν ότι η χαμηλή φορολογική επιβάρυνση προσελκύει ΑΞΕ, αλλά η προσέλκυση είναι μεγαλύτερη από φορολογικά συστήματα που χαρακτηρίζονται από διαφάνεια.

Οι οριζόντιες εισροές ΑΞΕ μειώνονται από την ένταση της περιφερειακής ολοκλήρωσης μεταξύ των χωρών ενώ αυξάνονται οι κάθετες. Για τις χώρες που βρίσκονται σε στάδιο μετάβασης, οι ΑΞΕ ενισχύουν την ολοκλήρωση πιο μεγάλης σταθερότητας μετά την ένταξή τους στην Ε.Ε. Βασικό εμπόδιο στις ΑΞΕ, είναι ο χαμηλός βαθμός θεσμικής θωράκισης, οι διαρθρωτικές αγκυλώσεις και η αδύναμη διακυβέρνηση ενώ μία θετική επίδραση στις εισροές ΑΞΕ είναι οι δεξιότητες των εργαζομένων και παράλληλα τα χρηματοδοτικά κίνητρα όπως είναι τα δάνεια και οι επιδοτήσεις, μπορούν να έχουν σημαντικό ρόλο. Τα κίνητρα όσον αφορά το είδος, τη χρήση και την ποσότητα τους διαφέρουν από χώρα σε χώρα και ειδικά στις αναπτυσσόμενες χώρες τα φορολογικά κίνητρα εφαρμόζονται πολύ περισσότερο από τα χρηματοδοτικά το οποίο δεν ισχύει για τις αναπτυγμένες χώρες (Παπαγεωργίου, 2003). Για την προσέλκυση των ΑΞΕ δημιουργούνται στη χώρα υποδοχής ειδικοί κρατικοί οργανισμοί, προκειμένου να βελτιωθούν οι αντιλήψεις για το επενδυτικό περιβάλλον της χώρας, αποσκοπώντας στην ανάληψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στη χώρα από αλλοδαπά φυσικά ή νομικά πρόσωπα.

Για να είναι αποτελεσματικά τα κίνητρα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο η χώρα υποδοχής, όπως και οι στόχοι, οι ανάγκες και η οικονομική κατάσταση του αλλοδαπού επενδυτή. Τα κίνητρα αποσκοπούν στην προσέλκυση και στη δημιουργία συνθηκών ανάπτυξης των οικονομικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων που σκοπεύουν να επενδύσουν. Οι χώρες υποδοχής θα πρέπει να πραγματοποιούν δράσεις όπως είναι η προώθηση ενός σύγχρονου πλαισίου προσέλκυσης αλλοδαπών κεφαλαίων και η προώθηση ενός θετικού επενδυτικού κλίματος στο εξωτερικό. Τα κίνητρα επένδυσης πρέπει να είναι προσαρμοσμένα στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον της χώρας υποδοχής και τα κίνητρα προσέλκυσης ΑΞΕ θεωρούνται συμπληρωματικά στην επενδυτική πολιτική μιας χώρας.

4.5 Αντίκτυπος των ΑΞΕ στη χώρα υποδοχής

Τα αποτελέσματα από τις εισροές ΑΞΕ στις χώρες δεν είναι πάντα ίδια, διότι υπάρχουν χώρες με παράδοση στα αντικίνητρα οι οποίες μετά ανοίγονται σε ΑΞΕ και μπορούν να έχουν μεγάλο περιθώριο κάλυψης κενών στην τεχνολογία ή στις προηγμένες

βιομηχανικές εφαρμογές, παρουσιάζοντας εντυπωσιακές θετικές διαφορές από τις χώρες που ήταν ανέκαθεν ανοικτές σε εισροές ΑΞΕ (Κορμαλής, 2010). Οι χώρες που διαθέτουν αξιόπιστα νομικά συστήματα και αποτελεσματική δημόσια διαχείριση και διακυβέρνηση, μπορούν να έχουν πιο ισχυρές εισροές ΑΞΕ και να επωφελούνται πιο πολύ από τις άλλες χώρες.

Οι μικρές επιχειρήσεις δέχονται διαφορετικές επιδράσεις από τις μεγάλες, οι επιχειρήσεις που είναι τεχνολογικά προηγμένες επηρεάζονται με άλλο τρόπο από τις συμβατικές, οι εξαγωγικές επιχειρήσεις έχουν άλλες επιρροές από τις επιχειρήσεις τοπικού χαρακτήρα και προκειμένου να εξαχθούν πραγματικά συμπεράσματα χρειάζεται εξειδικευμένη πληροφόρηση, για κάθε κλάδο χωριστά.

Όσον αφορά το κομμάτι των επιδράσεων των ΑΞΕ στις χώρες υποδοχής, υπάρχει ένα θετικό αποτέλεσμα στο ισοζύγιο πληρωμών και ταυτόχρονα υπάρχει το θέμα της μεταφοράς τεχνολογίας-τεχνογνωσίας, όπως και άμεσες και έμμεσες επιδράσεις στην απασχόληση. Έρευνες έχουν δείξει ότι όταν υπάρχει επανασύνδεση των κερδών των ΑΞΕ, μειώνεται ο μακροοικονομικός κίνδυνος στα ισοζύγια πληρωμών και τα αποτελέσματα των εισροών ΑΞΕ υπάρχει πιθανότητα να είναι θετικά ως προς το ΑΕΠ της χώρας που τις φιλοξενεί, θετικά για το βαθμό ανοίγματος της οικονομίας, θετικά για τους μισθούς εξαιτίας του πιο χαμηλού εργατικού κόστους και θετικά για το βαθμό ελευθέρωσης της οικονομίας και των ιδιωτικοποιήσεων (Παπαδάκης, 2007). Για τις ευρωπαϊκές χώρες που προσέλκυσαν ΑΞΕ τα οφέλη ήταν πολλά σχετικά με τον ανταγωνισμό, αναβαθμίστηκε το ανθρώπινο δυναμικό τους, καταγράφηκε εισροή τεχνογνωσίας και μειώθηκαν οι περιφερειακές τους ανισότητες, ενώ οι ΑΞΕ συνέβαλαν στην αύξηση του ΑΕΠ.

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις αυξάνουν τις συνολικές πραγματικές αμοιβές, η αποδέκτρια χώρα κερδίζει από το εισόδημα της φορολογίας των ξένων κερδών, οι ΑΞΕ παρέχουν σημαντική οικονομική ενίσχυση και οι κύριες εισροές κεφαλαίων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για κάλυψη του ελλείμματος του ισοζυγίου πληρωμών, πιο χαμηλές τιμές προϊόντων το οποίο οφείλεται στον αυξανόμενο ανταγωνισμό, οι ΑΞΕ επηρεάζουν το συνολικό ακαθάριστο προϊόν της χώρας δεδομένου ότι η παραγωγή αυξάνεται, οι ξένες επιχειρήσεις τείνουν να εισάγουν περισσότερα από ότι οι εκροές τους και έτσι έχουν αρνητική επίδραση στο εμπορικό ισοζύγιο, η οποία μπορεί να είναι θετική εάν η ΑΞΕ είναι επιχείρηση που αναζητά να καθιερώσει μια εξαγωγική βάση.

4.6 Σημαντικότητα των ΑΞΕ για τις αναπτυσσόμενες χώρες

Οι ΑΞΕ έχουν τη δυνατότητα να επιδράσουν θετικά στην αύξηση της οικονομίας μέσω της μεταφοράς κεφαλαίου, της ανάληψης επενδύσεων και της αύξησης της απασχόλησης και της παραγωγικότητας της εργασίας (Μελάς, 2005). Οι ΑΞΕ μεταφέρουν τεχνολογικούς πόρους και δεξιότητες εκτός συνόρων και με αυτό τον τρόπο αναμένεται να επιδρούν στη διαδικασία και το χαρακτήρα της οικονομικής μεγέθυνσης των χωρών όπου εγκαθίσταται επηρεάζοντας το ρυθμό τεχνολογικής αλλαγής σε αυτές.

Παρόλο που οι ΑΞΕ επιδρούν θετικά στους ρυθμούς οικονομικής μεγέθυνσης, η επίδραση αυτή εξαντλείται στις αναπτυσσόμενες χώρες με το υψηλότερο κατά κεφαλήν εισόδημα και η παρουσία των ξένων επιχειρήσεων σε τέτοιες χώρες μειώνει τη διακύμανση της παραγωγικότητας ενός τομέα αλλά το αποτέλεσμα γίνεται στατιστικά σημαντικό σε τομείς απλής τεχνολογίας και όχι εξελιγμένης. Το αποτέλεσμα διάχυσης δεν ταυτοποιείται στην περίπτωση που οι ξένες θυγατρικές έχουν πολύ πιο υψηλή παραγωγικότητα από τις εγχώριες επιχειρήσεις. Σε αυτή την περίπτωση, οι ΑΞΕ λειτουργούν θύλακες χωρίς διασυνδέσεις με την υπόλοιπη οικονομία της χώρας υποδοχής (Κυρκιλής, 2002). Η επίδραση στην αύξηση της οικονομίας πραγματοποιείται μέσα από τη δημιουργία εισοδήματος και αυξάνει την εξάρτηση της χώρας από τον τομέα αυτό.

Παρόλο που οι ΑΞΕ αυξάνουν το επίπεδο των επενδύσεων, της παραγωγικότητας και της κατανάλωσης της χώρας εγκατάστασης, μειώνουν το ρυθμό οικονομικής μεγέθυνσης, διότι στρεβλώνουν τις τιμές των παραγωγικών συντελεστών και την κατανομή των πόρων, και επαναπατρίζουν τα κέρδη με τέτοιο ρυθμό ο οποίος υπερβαίνει το ρυθμό των νέων επενδύσεων και με αυτό τον τρόπο οι νέες επενδύσεις χρηματοδοτούνται με κεφάλαια που δημιουργούνται στη χώρα εγκατάστασης και όχι μέσω μεταφοράς κεφαλαίου από το εξωτερικό, οπότε αυξάνεται το χάσμα μεταξύ εκροών και εισροών κεφαλαίου της χώρας εγκατάστασης και το κεφάλαιο ανακατανέμεται υπέρ των χωρών με αφθονία κεφαλαίου και εις βάρος των χωρών με αφθονία εργασίας. Ταυτόχρονα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες εισέρχονται σε βιομηχανικούς τομείς των χωρών υποδοχής μπορούν να δημιουργήσουν εμπόδια εισόδου εξαιτίας των πολύ δυνατών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που διαθέτουν, αποτρέποντας την είσοδο άλλων επιχειρήσεων (Συριόπουλος, 1999).

Η σημαντικότητα των ΑΞΕ για τις αναπτυσσόμενες χώρες είναι πολύ μεγάλη διότι συμβάλλουν στη μεταφορά τεχνολογίας η οποία μπορεί να ενισχύσει την εγχώρια καινοτομία, μεταβιβάζεται η τεχνογνωσία και οι δεξιότητες που οδηγούν στην ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου, τονώνεται ο ανταγωνισμός στην εγχώρια οικονομία βελτιώνοντας με αυτό τον τρόπο την παραγωγικότητα και τη μείωση των πληθωριστικών πιέσεων, επιτυγχάνεται η ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς της χώρας με τις διεθνείς αλυσίδες εφοδιασμού, βελτιώνονται οι οικονομίες κλίμακας και αυξάνονται οι εξαγωγές.

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Η οικονομική θεωρία αλλά και η εμπειρική έρευνα παρουσιάζουν επιχειρήματα θετικά και αρνητικά, για τη σχέση των ΑΞΕ με την οικονομική μεγέθυνση των χωρών εγκατάστασης. Οι ΑΞΕ υπήρξαν ένας σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της οικονομικής μεγέθυνσης στις αναπτυσσόμενες χώρες παρόλο που έχει διαπιστωθεί ότι η κατεύθυνση της αιτιότητας εξαρτάται από το καθεστώς διεθνούς εμπορίου που εφαρμόζει η χώρα εγκατάστασης.

Σε γενικές γραμμές, φαίνεται ότι η όποια θετική επίδραση των ΑΞΕ στο ρυθμό οικονομικής μεγέθυνσης των χωρών υποδοχής δεν ασκείται μέσω μιας αυτόνομης δράσης των πρώτων πάνω στον δεύτερο αλλά, μέσω της μεταφοράς τεχνολογίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΞΕ του Ομίλου ALUMIL στην Αίγυπτο

5.1 Η Ελληνική Επενδυτική Δραστηριότητα στην Αίγυπτο

Η Αίγυπτος θεωρείται στρατηγικός οικονομικός εταίρος της Ελλάδας για πολλούς λόγους όπως είναι οικονομικοί, γεωγραφικοί, πολιτικοί και πολιτιστικοί. Η Αίγυπτος από τα παλιά χρόνια αποτελεί ένα προνομιακό πεδίο δράσης και ανάπτυξης των ελληνικών επιχειρήσεων και αποτελεί πύλη για την Μέση Ανατολή και την Αφρική (Παπαναστασίου, 2010). Στην αγορά της Αιγύπτου, οι Έλληνες έπαιξαν βασικό ρόλο ανά τακτά χρονικά διαστήματα ενώ σήμερα έχουν σημαντική εμπορική και επενδυτική παρουσία και έναν προνομιακό ρόλο.

Η Ελλάδα από πάντα διέθετε μία αξιόλογη επιχειρηματική παρουσία κατά βάση μέσω των Αιγυπτίων, με την εισροή σημαντικού ελλαδικού επενδυτικού κεφαλαίου. Η εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων τη δεκαετία του 90, εκδηλώθηκε κυρίως στα Βαλκάνια και στην Νοτιοανατολική Ευρώπη με πρωτόγνωρα αποτελέσματα κάτι το οποίο έκανε την Ελλάδα κυρίαρχο οικονομικό και πολιτικό παράγοντα.

Η Ελλάδα στράφηκε προς την αγορά της Αιγύπτου όταν συντελέστηκε η μεγάλη τομή μετά την υπογραφή της Συμφωνίας Σύνδεσης ανάμεσα στην Αίγυπτο και την Ευρωπαϊκή Ένωση το 2004 όπου εκείνη την περίοδο ξεκίνησαν να συρρέουν οι ελληνικές επιχειρήσεις κάνοντας επενδύσεις στη χώρα και εκμεταλλευόμενες παράλληλα τα πλεονεκτήματα από τη δραστηριότητα τους στην Αίγυπτο σε ένα περιβάλλον γνώριμο.

Σήμερα, στην αιγυπτιακή αγορά είναι εγγεγραμμένες περίπου 130 ελληνικές επιχειρήσεις από τις οποίες 50 είναι μεσαίου και μεγάλου μεγέθους, ενώ το συνολικό επενδυμένο κεφάλαιο υπολογίζεται σε 1,8 δις δολάρια. Η επιχειρηματική υποδομή που διαθέτει η Ελλάδα είναι πολύ σημαντική και την καθιστά μοναδική σε μέγεθος και αξία ενώ παράλληλα αποτελεί βάση για τις χώρες της Μ. Ανατολής, Βόρειας Αφρικής και της χώρας της Κοιλιάδας του Νείλου (Μελάς, 2005). Οι ελληνικές επενδύσεις εντοπίζονται στους τομείς της ενέργειας, τσιμέντου, κατασκευών, τροφίμων, χρωμάτων, συστημάτων άρδευσης, αλουμινίου, τραπεζών, θαλασσιών μεταφορών, υπηρεσιών εκπαίδευσης, τουριστικών υπηρεσιών κλπ., ενώ σύμφωνα με στοιχεία του ΕΒΕΑ, 227 ελληνικές εταιρείες εξάγουν προϊόντα και υπηρεσίες στην Αίγυπτο.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις διαβλέπουν τις νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες στην Αίγυπτο, μια χώρα στην οποία οι Έλληνες πάντα είχαν συμπαρασταθεί κατά την διάρκεια της

ιστορίας της κυρίως σε περιόδους δοκιμασίας και επίσης διαβλέπουν ότι η Αίγυπτος εξαιτίας μεγέθους και γεωγραφικής θέσης αποτελεί πύλη εισόδου στον αραβικό κόσμο και στην Αφρική, αποτελεί διέξοδο στην ελληνική επιχειρηματικότητα και στο πλούσιο έμψυχο δυναμικό της χώρας το οποίο αναζητά ευκαιρίες εργασίας.

5.2 Επενδυτικό Περιβάλλον Αιγύπτου

Η Αίγυπτος είναι ο πρώτος αποδέκτης άμεσων ξένων επενδύσεων στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Μεσογείου με την Ε.Ε. να είναι η κύρια πηγή προέλευσης. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις αυξήθηκαν μετά το 2004 εξαιτίας των οικονομικών μεταρρυθμίσεων και των ιδιωτικοποιήσεων. Γενικά, η Αίγυπτος προσφέρει ευνοϊκές συνθήκες για ξένες επενδύσεις, αλλά υπάρχουν κάποιοι τομείς όπου ναι μεν επιτρέπεται η ξένη συμμετοχή από το νόμο, στην πράξη όμως η πρόσβαση σε αυτούς τους τομείς είναι δύσκολη.

Η Αίγυπτος έχει υπογράψει σχεδόν 100 διμερείς επενδυτικές συμφωνίες και έχει θέσει σε ισχύ αντίστοιχες συμφωνίες με όλα σχεδόν τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Κορμαλής, 2010). Η Παγκόσμια Τράπεζα κατέταξε την Αίγυπτο το 2007 στην κορυφή των κρατών σχετικά με τις μεταρρυθμίσεις στο επιχειρηματικό κλίμα σε παγκόσμιο επίπεδο, παρόλα αυτά η απόδοση της Αιγύπτου στη συνολική κατάταξη επιχειρείν την κατατάσσει στην 110^η θέση μεταξύ 183 χωρών. Η Αίγυπτος από τη μία έχει καλές αποδόσεις στην έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλά από την άλλη υπολείπεται σε δείκτες όπως είναι για παράδειγμα η απόκτηση οικοδομικών αδειών και η καταβολή φόρων.

Το Υπουργείο Επενδύσεων της Αιγύπτου καταργήθηκε και ο κύριος εκτελεστικός του βραχίονας, η Γενική Αρχή Επενδύσεων (GAFI) τέθηκε υπό την εποπτεία του πρωθυπουργού και εξακολουθεί να είναι ο εκτελεστής και ο κύριος ρυθμιστής της επενδυτικής πολιτικής της Αιγύπτου αλλά η νομική και διοικητική αβεβαιότητα εξακολουθεί να αποτελεί πρόβλημα.

Η ιδιωτικοποίηση αποτελεί ευαίσθητο θέμα και είναι απίθανο νέες ιδιωτικοποιήσεις να λάβουν χώρα σύντομα, ενώ οι κανόνες που ισχύουν για τις ξένες επενδύσεις είναι διάσπαρτες σε διαφορετικούς νόμους και υπάγονται στην αρμοδιότητα διαφορετικών Αρχών και υπό τον νόμο 8/1997, ο οποίος ρυθμίζει το καθεστώς των ξένων επενδύσεων σε 16 τομείς, οι επενδυτές επωφελούνται από ειδική διακριτική μεταχείριση και κίνητρα

και ο συγκεκριμένος νόμος εγγυάται τον επαναπατρισμό των κεφαλαίων, το δικαίωμα κατοχής λογαριασμών ξένου συναλλάγματος και ισότιμη μεταχείριση.

Το Ηνωμένο Βασίλειο, το Βέλγιο, η Γαλλία, η Ιταλία και η Γερμανία ήταν οι πιο σημαντικές πηγές ξένων άμεσων επενδύσεων για την Αίγυπτο τα τελευταία 5 χρόνια. Οι ΗΠΑ αντιπροσώπευαν το 18%, ενώ οι αραβικές χώρες κατείχαν συνολικά το 10% με τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και τη Σαουδική Αραβία να προηγούνται, ενώ η Κίνα αντιπροσωπεύει ένα πολύ μικρό ποσοστό (Keegan, 2017).

Ανάμεσα στις χώρες με τις καλύτερες επιδόσεις μεταξύ των αναδυομένων αγορών, τοποθετεί την Αίγυπτο η έκθεση της Morgan Stanley, χαρακτηρίζοντάς την υπόδειγμα ως προς την υλοποίηση μαζικών οικονομικών μεταρρυθμίσεων από το έτος 2016.

Σύμφωνα με το ενημερωτικό δελτίο του Γραφείου Οικονομικών Υποθέσεων της ελληνικής Πρεσβείας στην Αίγυπτο, η Αίγυπτος έχει δημιουργήσει ένα επενδυτικό περιβάλλον φιλικό προς τον επιχειρηματικό κόσμο, ενώ η κυβέρνηση πέτυχε να μειώσει δραστικά το δημοσιονομικό έλλειμμα και το δημόσιο χρέος ως ποσοστό του ΑΕΠ και καταβάλλει σύντονες προσπάθειες για να πετύχει το μέγιστο βαθμό συμπερίληψης όλων των ομάδων του πληθυσμού στην επίσημη οικονομία και το χρηματοπιστωτικό σύστημα της χώρας (Ghatak, 2007).

Κατά την Morgan Stanley, «η απελευθέρωση της ισοτιμίας του νομίσματος το Νοέμβριο του 2016 επέφερε θετικές επιπτώσεις τόσο στις εξαγωγές όσο και στον τουρισμό της χώρας (Keegan, 2017). Η επενδυτική τράπεζα επεσήμανε επίσης ότι η Αίγυπτος έχει τα τελευταία χρόνια προσελκύσει αξιόλογες επενδύσεις στον κλάδο μεταποίησης τροφίμων, καθώς και ότι αρκετοί αμερικανικοί όμιλοι υψηλής τεχνολογίας έχουν τοποθετηθεί στην αιγυπτιακή αγορά, με προοπτικές να πραγματοποιήσουν περαιτέρω σημαντικές επενδύσεις στο άμεσο μέλλον».

Η έκθεση υπογράμμισε ακόμα τις ευκαιρίες που δίνονται για επενδύσεις, λόγω της πληθώρας των μεγάλων αναπτυξιακών έργων που βρίσκονται σε εξέλιξη, όπως η αναβάθμιση του οδικού δικτύου και η κατασκευή νέων πόλεων.

Η Morgan Stanley, μέσω της έκθεσης που έδωσε στη δημοσιότητα το υπουργείο Επενδύσεων και Διεθνούς συνεργασίας της Αιγύπτου, αναφέρθηκε «στη μείωση της εξάρτησης της χώρας από τις εισαγωγές πετρελαίου και φυσικού αερίου, εξαιτίας των μεγάλων επενδύσεων που έχουν πραγματοποιηθεί στον ενεργειακό τομέα, ενώ εξέφρασε

αισιοδοξία για τη μελλοντική πορεία της αιγυπτιακής οικονομίας, μετά την ολοκλήρωση των οικονομικών μεταρρυθμίσεων».

5.3 Τα κίνητρα ΑΞΕ στην Αίγυπτο

Τα πιο σημαντικά κίνητρα που προσφέρονται στις επιχειρήσεις είναι μέσα από διάφορες Ζώνες με ειδικό καθεστώς και οι σχετικές πληροφορίες είναι διαθέσιμες στο κοινό από το GAFI (Παπαδάκης, 2007). Οι Αρχές προκειμένου να ωθήσουν τη μετακίνηση του πληθυσμού από τις μεγάλες πυκνοκατοικημένες πόλεις σε άλλες πιο απόμακρες και φτωχότερες, προσφέρουν διάφορα επενδυτικά κίνητρα, όπως είναι οι διευκολύνσεις στην απόκτηση γης ή την επέκταση εγκαταστάσεων και δυσχεραίνουν την έγκριση επενδυτικών σχεδίων στην πυκνοκατοικημένη Περιφέρεια του Καΐρου.

Σύμφωνα με έκθεση του ΟΟΣΑ, η Αίγυπτος δεν επωφελείται στο έπακρο από τα προσφερόμενα κίνητρα και παράλληλα υπάρχει κάποια σύγχυση σχετικά με τους διάφορους τύπους των Ζωνών που λειτουργούν και μπορεί να προκύψει μεταξύ τους ανταγωνισμός για προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων, ιδίως στην περίπτωση εκείνων που προσφέρουν φορολογικά κίνητρα, διότι με το φορολογικό νόμο 91/2005 απλοποιείται σε μεγάλο βαθμό το φορολογικό περιβάλλον, διότι όλοι οι φόροι μειώνονται κατά 50% και παράλληλα εξαλείφεται το πιο μεγάλο κομμάτι των φορολογικών κινήτρων που ήταν προηγουμένως σε ισχύ (Κυρκιλής, 2002). Ο αιγυπτιακός φορολογικός νόμος επιβάλλει φόρο εισοδήματος και εταιρικό φόρο 20% για αλλοδαπούς και Αιγύπτιους, οι πετρελαϊκές εταιρείες έρευνας και εξόρυξης υπόκεινται σε φόρο επί των κερδών 40,55%, τα μερίσματα απαλλάσσονται φόρου, οι τόκοι και τα χρεόγραφα που είναι εισηγμένα στο Χρηματιστήριο της Αιγύπτου απαλλάσσονται φόρου και τα άτομα δεν υπόκεινται σε φόρο επί των κερδών κεφαλαίου εκτός από την περίπτωση εκποίησης ακίνητης περιουσίας.

Κάποιες φορές η Αίγυπτος, επιβάλλει εμπορικούς περιορισμούς, όπως είναι η απαγόρευση εξαγωγής ρυζιού, υψηλούς δασμούς κατά την εξαγωγή ορισμένων βιομηχανικών πρώτων υλών, ή απαγορεύει τις εξαγωγές τσιμέντου και χάλυβα ενώ σύμφωνα με το νόμο, η κυβέρνηση δεν μπορεί να παρέμβει στον καθορισμό τιμών ή στα κέρδη των εταιρειών που έχουν ιδρυθεί στο πλαίσιο του Επενδυτικού Νόμου, αλλά ο καθορισμός τιμών αποτελεί κοινή πρακτική σε ορισμένους τομείς που θεωρούνται στρατηγικής σημασίας όπως καύσιμα και τα φαρμακευτικά προϊόντα.

Το 2005 ψηφίστηκε νόμος για την Προστασία του Ανταγωνισμού και της Απαγόρευσης Μονοπωλιακών Πρακτικών και προκειμένου να εφαρμοστεί ξεκίνησε να λειτουργεί ένας νέος οργανισμός, η Αιγυπτιακή Αρχή Ανταγωνισμού. Οι τομείς όπως οι τηλεπικοινωνίες, η ενέργεια, οι τράπεζες και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες υπόκεινται σε κανονισμούς που εκδίδουν από δικούς τους εξειδικευμένους φορείς (Λιαργκόβας, 2007). Οι προμήθειες του Δημοσίου ρυθμίζονται από το Νόμο 39/1983 και απαιτεί από την Κυβέρνηση να εξετάσει την τιμή και την αξία κατά την ανάθεση των συμβάσεων ενώ προτιμά τους εγχώριους εργολάβους, στους οποίους δίνει προτεραιότητα, εάν οι προσφορές τους δεν υπερβαίνουν την χαμηλότερη προσφορά από αλλοδαπό περισσότερο από 15%.

Στην Αίγυπτο είναι σε ισχύ, ένας σημαντικός αριθμός συνθηκών για τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και η εθνική νομοθεσία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας καλύπτει ένα σχετικά ευρύ φάσμα (διπλώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά σήματα, πνευματικά δικαιώματα, γεωγραφικές ενδείξεις). Επίσης, ο Εμπορικός Κώδικας της Αιγύπτου καλύπτει το γενικό εμπόριο, εμπορικές συμβάσεις, τραπεζικές συναλλαγές, εμπορικά έγγραφα και την πτώχευση, ενώ από το 2004 η κυβέρνηση προέβη σε σημαντικές μεταρρυθμίσεις του τραπεζικού συστήματος με αποτέλεσμα τη μείωση του ποσού των μη εξυπηρετούμενων δανείων.

5.4 Παρουσίαση ομίλου ALUMIL

Η Alumil ιδρύθηκε το 1988 και σήμερα αποτελεί έναν από τους πιο μεγάλους και προηγμένους τεχνολογικά βιομηχανικούς ομίλους στον τομέα της έρευνας, ανάπτυξης και παραγωγής προϊόντων αλουμινίου (Πουρναράκης, 1991). Μέσα από το δίκτυο διανομής της παράγει συστήματα αλουμινίου για όλες τις αρχιτεκτονικές εφαρμογές, βιομηχανικά προφίλ ειδικών προδιαγραφών, προσφέρει εξειδικευμένες λύσεις σε πολλούς τομείς, παράγει εσωτερικές θύρες, θύρες ασφαλείας και πυρασφάλειας, συστήματα αυτοματισμών, συμπληρωματικά προϊόντα καθώς και εξαρτήματα αλουμινίου και πλαστικού. Μέσα στα τόσα χρόνια παρουσίας ανέπτυξε διεθνή παρουσία, δίνοντας μεγάλη έμφαση στη στρατηγική διεθνοποίησής της.

Η εμπορική παρουσία της εταιρείας εκτείνεται σε περισσότερες από 45 χώρες με ισχυρά δίκτυα πωλήσεων και στις περισσότερες διαθέτει αποθήκες ώστε να καλύπτει τις ανάγκες της αγοράς, ενώ έχει ήδη μία αυτόνομη εμπορική παρουσία σε πάνω από 25 χώρες με ιδιαίτερα εντυπωσιακά αποτελέσματα (Παπαναστασίου, 2010). Συγκεκριμένα έχει

ηγετική θέση στην αγορά των αρχιτεκτονικών συστημάτων αλουμινίου στη Ρουμανία, Αλβανία, Κύπρο, Βοσνία, Πολωνία, Αίγυπτο, Τουρκία, Βαλτικές χώρες, Ρωσία, Ντουμπάι, πολυετή εμπειρία στην αγορά της Β. Αμερικής, παρουσία με επώνυμα προϊόντα της στις πιο ανταγωνιστικές αγορές της Ιταλίας, Γερμανίας, Βελγίου, αξιοποίηση των προϊόντων της στην αγορά της βιομηχανικής χρήσης από μεγάλες μεταποιητικές επιχειρήσεις και διαθέτει ομάδα έμπειρων μηχανικών για τεχνική υποστήριξη σε 45 διαφορετικές χώρες.

Η στρατηγική επέκτασης της εταιρείας στο εξωτερικό υλοποιήθηκε με την εμπορική παρουσία και το 2000 προχώρησε σε ανέγερση και εξαγορά ολοκληρωμένων παραγωγικών εγκαταστάσεων στο εξωτερικό. Η Alumil έχει καταφέρει και έχει αναπτύξει σημαντική διεθνή παρουσία, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη στρατηγική διεθνοποίησής της, στην οποία, καθοριστικός παράγοντας αποτελεί το γεγονός ότι η εταιρία από τη σύσταση της κιάλας γνώριζε ότι έπρεπε να φανεί ανταγωνιστική σε ένα έντονα ανταγωνιστικό και διεθνοποιημένο περιβάλλον και εφόσον στον κλάδο υπήρχαν ήδη μεγάλες επιχειρήσεις είχε το προτέρημα ότι μπορούσε να σχεδιάσει τη δική της στρατηγική πορεία γνωρίζοντας καλά τον ανταγωνισμό και τις προκλήσεις που παρουσιάζει το διεθνές περιβάλλον (Παπαγεωργίου, 2003). Αρχικά η εταιρεία έκανε σταδιακές επενδύσεις στο εξωτερικό, δημιουργώντας θυγατρικές που εξυπηρετούν εμπορικές δραστηριότητες στα Βαλκάνια, την Αίγυπτο, την Κεντρική και την Ανατολική Ευρώπη.

5.5 Ο Όμιλος στην Αίγυπτο

Επεκτείνει την παρουσία της στην Αίγυπτο η εταιρεία ALUMIL, δημιουργώντας στη βιομηχανική ζώνη του Καΐρου Polaris, μονάδα ανοδίωσης και βαφείο για τα προφίλ του αλουμινίου που θα στέλνονται από την Ελλάδα (Αναστασάτος, 2009). Η εταιρεία δημιουργεί μια βιομηχανική βάση στο Κάιρο με στόχο να ενισχύσει τις εξαγωγές της από τη θυγατρική, κίνηση που εκτιμάται να διπλασιάσει τις πωλήσεις της στην τριετία.

Ουσιαστικά δημιουργείται στην Αίγυπτο ένα hub από το οποίο εξυπηρετούνται επτά χώρες της Αφρικής όπως βεβαίως και η αιγυπτιακή αγορά. Η εμπορική θυγατρική του ομίλου στην Αίγυπτο πραγματοποιεί τζίρο της τάξης των 14 εκατομμυρίων ευρώ, από τα οποία τα 10 εκατομμύρια αφορούν την αιγυπτιακή αγορά. Με τη δημιουργία του κέντρου διανομής και τις μεγάλες αποθήκες που διαθέτει η βιομηχανική εταιρεία, όπως και η

παλαιότερη εμπορική, η ALUMIL έρχεται πιο κοντά με καλύτερους όρους σε κόστος και χρόνους σε αγορές της Αφρικής, όπως η Αιθιοπία, η Μαδαγασκάρη, η Κένυα αλλά και το Σουδάν.

Η Αίγυπτος παρουσιάζει δύο σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα, στην παραγωγική δραστηριότητα, τα οποία είναι το χαμηλό εργατικό κόστος και η φθηνή ενέργεια ενώ αποτελεί ιδανική βάση για την προσέγγιση μιας αγοράς που στην Αφρική υπολογίζεται στο 1 δισ. δολάρια.

Ο Όμιλος τα τελευταία χρόνια δίνει σταθερά έμφαση στην ανάπτυξη των εξαγωγών του και η επέκταση στις χώρες της Αφρικής αποτελεί σημαντικό στάδιο της επέκτασής του. Η ALUMIL αποσκοπεί στην αύξηση των ενοποιημένων πωλήσεων με στόχο να υπερβεί τα 200 εκατ. ευρώ στο σύνολο του 2019. Μετά από πολλών χρόνων εμπορική δραστηριοποίηση στην Αίγυπτο, ο όμιλος έκανε το επόμενο καθοριστικό βήμα για την ανάπτυξή του στην αγορά της Αφρικής με την έναρξη παραγωγικής διαδικασίας από την νέα θυγατρική που ιδρύθηκε το Μάρτιο του 2016 στη βόρειο αφρικανική χώρα, την Alumil Egypt for Aluminium & Accessories Industry JSC.

Η δημιουργία βιομηχανικής βάσης στο Κάιρο όπως και η συγκρότηση ομάδας εξαγωγών στη θυγατρική, θα διπλασιάσει τις πωλήσεις στην τριετία. Η διοίκηση της εταιρείας μελετά την έναρξη παραγωγής στην Αίγυπτο ακόμη πριν την "αιγυπτιακή άνοιξη", σχέδια που ανακόπηκαν και που άρχισαν να εξετάζονται εκ νέου το 2014 μέχρι που τελικά συστάθηκε η Alumil Egypt Industry.

Μέσα σε 30 χρόνια από την ίδρυση της, η εταιρεία έχει καταφέρει να διακριθεί διεθνώς, κάνοντας άλματα στο χώρο των αρχιτεκτονικών συστημάτων αλουμινίου. Αν και αρκετοί είναι αυτοί που θεωρούν ότι η εταιρεία αναλαμβάνει την τοποθέτηση κουφωμάτων αλουμινίου, στην πραγματικότητα η ALUMIL είναι η πρωτοπόρος και κορυφαία ελληνική εταιρεία στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την παραγωγή αρχιτεκτονικών συστημάτων αλουμινίου, είτε πρόκειται για κουφώματα όπως πόρτες-παράθυρα, είτε πρόκειται για πολλές άλλες αρχιτεκτονικές εφαρμογές όπως πέργκολες, κάγκελα, περιφράξεις, υαλοπετάσματα και πολλά ακόμη.

Από το 2013 η εταιρεία προχώρησε σε δραστική αλλαγή του στρατηγικού της σχεδιασμού, βασιζόμενη στο τρίπτυχο μείωση του κόστους, παραγωγή νέων σύγχρονων προϊόντων, εξωστρέφεια και από το 2015 βρίσκεται σε σταθερή συμφωνία με τους πιστωτές της, ακολουθώντας ένα πλάνο που οδηγεί σε σταθερή ανάκαμψή της στη χώρα

της Αιγύπτου ενώ το 2019 ολοκλήρωσε την επένδυσή της ύψους 5 εκατ. ευρώ στην Αίγυπτο, με στόχο την ηγετική της παρουσία στην αγορά της Ανατολικής Αφρικής.

Οι δραστηριότητες της εταιρείας στην Αίγυπτο έχουν συνεισφέρει σημαντικά στις συνολικές επιδόσεις του Ομίλου τα τελευταία χρόνια. Η θετική πορεία των δραστηριοτήτων της Αιγύπτου έχει επιτευχθεί παρά τις πολιτικές αναταραχές, το δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον και τις δυσκολίες στην παραγωγή, λόγω της έλλειψης παροχής φυσικού αερίου. Η ομάδα διοίκησης, η οποία αποτελείται από τοπικά στελέχη, συνεισέφερε καθοριστικά στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων και την επέκταση του Ομίλου στην αιγυπτιακή αγορά και τα ίδια αυτά στελέχη ανέλαβαν πρωτοβουλίες για ουσιώδη θέματα που απασχολούν τους συμμετόχους, με στόχο τη διασφάλιση μακροχρόνια καλών σχέσεων με τις τοπικές κοινότητες.

Το κοινό στοιχείο μεταξύ αναπτυσσόμενων και αναπτυγμένων, καθώς και των υπό μετάβαση οικονομιών είναι η έλλειψη κεφαλαίων και υψηλότερης τεχνολογίας, που συνεισφέρουν στην περαιτέρω ανάπτυξη μιας χώρας (Sandhusen, 1997). Συνεπώς η κάθε χώρα βασίζεται σε πηγές ξένων κεφαλαίων για κάλυψη αυτών των κενών. Οι ΑΞΕ αποτελούν τον σημαντικότερο δίαυλο ώστε να αντληθεί, στο επίπεδο που θα αποφέρει ανάπτυξη του συνολικού εγχώριου προϊόντος και αύξηση της παραγωγικότητας, το απαραίτητο ποσοστό κεφαλαίου και τεχνολογίας στην κάθε οικονομία και θα οδηγήσει σε εν γένει οικονομική μεγέθυνση.

Κατά τις προηγούμενες δυο δεκαετίες στις υπό μετάβαση χώρες, θεσμοθετήθηκε μια διαθρωτική αλλαγή σε όλα τα επίπεδα (πολιτικό, οικονομικό, θεσμικό), με συνέπεια να κινούνται αυτές οι οικονομίες, από ένα σύστημα κεντρικού σχεδιασμού, στην οικονομία της αγοράς που την κινούν και διανέμουν τα προβλεπόμενα οι δυνάμεις αυτής (Johnson, 2006). Η κατάρρευση του υπαρκτού σοσιαλισμού και η πορεία αυτών των χωρών προς ένα σύγχρονο οικονομικό σύστημα αγορών, όπως επίσης και το επενδυτικό κλίμα που δημιουργήθηκε αποτέλεσαν έναυσμα για μαζική εισροή ΑΞΕ στις χώρες αυτές.

Οι εμπειρικές μελέτες για την σχέση ΑΞΕ και της ανάπτυξης στην περίπτωση των αναπτυσσόμενων χωρών αποφαίνονται ανάμεικτα αποτελέσματα. Οι ΑΞΕ έχουν θετικό αντίκτυπο στην αύξηση του ΑΕΠ και ασκούν μια θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην ανάπτυξη των χωρών αυτών (Kotler, 2006). Οι αναπτυσσόμενες χώρες τα τελευταία χρόνια δημιουργούν ένα αρκετά ελκυστικό περιβάλλον για προσέλκυση ΑΞΕ κυρίως λόγω του φθηνού εργατικού δυναμικού που προσφέρουν.

Η μελέτη επικεντρώνεται στις αφρικανικές χώρες όπως αυτή της Αιγύπτου, στις οποίες, οι άμεσες ξένες επενδύσεις αυξήθηκαν αργά εξαιτίας των διαφορετικών πολιτισμικών επιρροών και των υψηλών πολιτικών κινδύνων (Bengoa, 2003).

Οι υπό μετάβαση οικονομίες, λόγω της ανάγκης να καλύψουν τη διαφορά γρήγορα με τις πιο προηγμένες οικονομίες, βασίζονται στις άμεσες ξένες επενδύσεις ως ένα σημαντικό κανάλι μέσω του οποίου θα μπορεί να αντλήσουν την απαραίτητη τεχνολογία και τεχνογνωσία (Παπαδάκης, 2007). Με την έρευνά που πραγματοποίησαν, προσπάθησαν να αποσαφηνίσουν το ρόλο των ΑΞΕ στη μεταφορά τεχνολογίας και την τεχνολογική διάχυση στην εγχώρια οικονομία που θα αποφέρουν κατά συνέπεια τα δέοντα στην οικονομική ανάπτυξη.

Οι ΑΞΕ στην Αίγυπτο αποτελούν μια σημαντική πηγή τεχνολογικής προόδου, διαμέσου της οποίας επιτυγχάνεται μακροχρόνια οικονομική ανάπτυξη (Παπαναστασίου, 2010). Οι εισροές κεφαλαίου έχουν ένα θετικό αντίκτυπο στην οικονομική ανάπτυξη αλλά ο βαθμός επιρροής τους εξαρτάται πάντα από τη μακροοικονομική σταθερότητα των χωρών υποδοχής.

Στην πλειοψηφία των μελετών, τα αποτελέσματα αποδεικνύουν την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ ΑΞΕ και οικονομικής ανάπτυξης. Οι διαθέσιμοι πόροι, οι θεσμοί, το πολιτικό καθεστώς που επικρατεί στην χώρα υποδοχής, οι κανόνες εμπορίου, προσδιορίζουν και προσελκύουν το ενδιαφέρον των επενδυτών για ΑΞΕ και μεταφορά νέας τεχνολογίας (Domarchi, 2007).

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Η Alumil με ιστορία πολλών χρόνων, αποτελεί μια ελληνική μμεταποιητική εταιρία με σημαντική διεθνοποίηση καταφέρνοντας σήμερα να έχει παρουσία σε περισσότερες από 45 χώρες, ακολουθώντας μία σταδιακή ανάπτυξη στο εξωτερικό, επιλέγοντας αγορές και επενδύοντας βήμα – βήμα σε αυτές μέχρι να είναι ώριμες οι συνθήκες εκμετάλλευσής τους.

Ξεκίνησε τη διεθνοποίησή της από τις πιο κοντινές χώρες των Βαλκανίων και συνεχίζοντας την επέκτασή τους σε πιο απομακρυσμένες χώρες όπως αυτή της Αιγύπτου που αναλύθηκε, ακολουθώντας μια πορεία ανοδική και σταθερή στη συγκεκριμένη αναπτυσσόμενη χώρα. Η στρατηγική σταδιακής εισόδου σε αυτή τη νέα αγορά

χαρακτηρίζει και τα επόμενα βήματα διεθνοποίησης της εταιρίας, διότι με την απόκτηση τεχνογνωσίας σε συγκεκριμένες χώρες προχωρά στην περαιτέρω εξάπλωση στην αγορά στόχο.

ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Τα τελευταία χρόνια η μεγάλη αύξηση των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων οδήγησε στην ενίσχυση της αναζήτησης των προσδιοριστικών παραγόντων και των αποτελεσμάτων τους στις οικονομίες των χωρών υποδοχής. Ο κρίσιμος ρόλος των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων στη διαδικασία ανάπτυξης της οικονομίας, επηρεάζει την τάση των πιο πολλών χωρών για υιοθέτηση φιλελεύθερων στρατηγικών προκειμένου να προσελκύσουν νέες επενδύσεις και να ενισχύουν την εξωστρέφεια των εγχώριων επιχειρήσεων.

Η Αίγυπτος αποτέλεσε πόλο έλξης των ελληνικών επενδύσεων και συνέβαλλε σημαντικά στην ανάπτυξη της εξωστρέφειας της ελληνικής οικονομίας και στη διεθνοποίηση πολλών ελληνικών επιχειρήσεων. Οι ΑΞΕ επηρέασαν θετικά την οικονομία της χώρας και η συγκεκριμένη χώρα έχει προσελκύσει πολύ περισσότερες ΑΞΕ. Οι ελληνικές ΑΞΕ διαδραμάτισαν πολύ σημαντικό ρόλο στην οικονομία της Αιγύπτου με την εγγύτητα και τα χαμηλά κόστη εργασίας να έχουν διαδραματίσει έναν σημαντικό ρόλο. Η Αίγυπτος θεωρείται από πολλές ελληνικές εταιρείες γέφυρα σε άλλες αγορές.

Το χαρακτηριστικό των ΑΞΕ είναι ότι έχουν τη δυνατότητα εισροής σε μια οικονομία για αρκετό χρονικό διάστημα και η ιδιότητά τους αυτή τις καθιστά πολύ σημαντικό σταθεροποιητή σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Στην Ελλάδα η εγχώρια ζήτηση εξακολουθεί να είναι χαμηλή με πιο ήπιους ρυθμούς. Οι υψηλοί φόροι των ακινήτων, το χαμηλό εισόδημα του πληθυσμού και τα πολλά απύλητα ακίνητα έχουν αδρανοποιήσει την ιδιωτική οικοδομική δραστηριότητα. Η διατήρηση σε λειτουργία των εργοστασίων του ALUMIL στην Ελλάδα βασίζεται στις εξαγωγές και στα πλαίσια της προσπάθειας για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του, η ALUMIL συνέχισε να επενδύει. Το μεγάλο κόστος ηλεκτρικής ενέργειας αποτελεί πολύ σημαντική απειλή για την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών εργοστασίων.

Στην Αίγυπτο οι πωλήσεις της ALUMIL, δείχνουν ανθεκτικότητα παρόλο που υπάρχει πολιτική αναταραχή και πολλά οικονομικά προβλήματα. Η οικονομική ενίσχυση από τις χώρες του Κόλπου κάλυψε σε σημαντικό βαθμό το χρηματοδοτικό κενό της χώρας. Με την άσκηση υπεύθυνης οικονομικής πολιτικής αυξήθηκαν οι προσδοκίες για επάνοδο της οικονομικής σταθερότητας.

Εξαιτίας των εισαγωγών, η παραγωγή των εγκαταστάσεων της ALUMIL στην Αίγυπτο διατηρήθηκε σε υψηλά επίπεδα, μέσα σε ένα περιβάλλον επιχειρηματικό πολύ δύσκολο. Παρόλα αυτά, τα περιθώρια κέρδους συμπίεστηκαν από το πιο υψηλό κόστος ενέργειας

και η θετική επίδραση από την αύξηση των τιμών του αλουμινίου σε τοπικό νόμισμα αντισταθμίστηκε από την πτώση της αιγυπτιακής λίρας.

Η Αίγυπτος αντιμετωπίζει μία πολύ δύσκολη περίοδο πολιτικής αναστάτωσης και παρόλο που η ζήτηση φαίνεται πως διατηρεί τη δυναμική της, δεν είναι δυνατό να γίνουν προβλέψεις για τις μελλοντικές προοπτικές της αγοράς και η έλλειψη καυσίμων και η αύξηση του κόστους παραγωγής διαμορφώνουν ένα επιχειρηματικό περιβάλλον ακόμα πιο δύσκολο.

Τα βασικά βήματα στη διεθνή έρευνα για την αγορά της Αιγύπτου από τη μεριά της εταιρείας είναι ο ορισμός στόχου έρευνας και προϋπολογισμός δαπάνης, η διερεύνηση του τι έχει συγκεντρώσει ως τώρα η επιχείρηση για το θέμα που την απασχολεί, η συγκέντρωση δευτερογενών στοιχείων, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εντοπιστούν εμπορικές «ευκαιρίες» και να υποδειχθούν οι πλέον κατάλληλες για περαιτέρω διεθνοποίηση, σχεδιασμός πρωτογενούς έρευνας και καθορισμός κατάλληλης μεθοδολογίας, καθορισμός του τρόπου που θα γίνει η έρευνα, αντιμετώπιση των ερευνητικών στόχων και συγκέντρωση πρωτογενών στοιχείων, ανάλυση πρωτογενών στοιχείων που συγκεντρώθηκαν και διατύπωση συμπερασμάτων, παρουσίαση ευρημάτων έρευνας και ενοποίηση των ευρημάτων της έρευνας μέσα στο συνολικό σχεδιασμό του μάρκετινγκ της επιχείρησης.

Για να ξεφύγει η επιχείρηση από χρονοβόρες λύσεις πρέπει να κάνει αξιολόγηση της οικονομικής, της πολιτικής και της νομικής πραγματικότητας, καθώς επίσης και να αξιολογήσει την κοινωνικο-πολιτισμική δομή και τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Η εταιρεία στην Αίγυπτο θα πρέπει να εστιάσει τις προσπάθειες στο πώς θα γίνει καλύτερη, ώστε να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό που υφίστανται στην εσωτερική αγορά από τα εισαγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, από την «εισβολή» δηλαδή των ξένων επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των μεγάλων, ήδη διεθνοποιημένων. Παράλληλα, θα πρέπει να ασχοληθεί με το πώς θα μπορέσει να προβεί σε ενέργειες υπερπήδησης των συνόρων της εσωτερικής αγοράς.

Η εταιρεία θα πρέπει να βρει κίνητρα που θα την κάνουν να επιμείνει και να προσπαθήσει για την εδραίωσή της στη χώρα της Αιγύπτου από την ευνοϊκή κατάσταση που επικρατεί στην ξένη αγορά. Κίνητρα από το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον μπορεί να είναι:

- Η επιθυμία για βραχυπρόθεσμο κέρδος

- Έντονη πρόκληση, κίνητρο το οποίο πηγάζει από τον ενθουσιασμό για διοίκηση σε παγκόσμιες δραστηριότητες
- Δημιουργία ενός ξεχωριστού προϊόντος, με πολλές δυνατότητες που θα καλύπτουν τις ανάγκες της αγοράς και θα βοηθήσουν στη διαφοροποίηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- Οικονομίες κλίμακας (είσοδος σε νέες αγορές σημαίνει αύξηση όγκου πωλήσεων που οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας).

Κίνητρα προερχόμενα από το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να είναι:

- Φορολογικές ελαφρύνσεις. (Πλαίσιο φορολογικών ελαφρύνσεων από συμφωνία, μέσω της Ε.Ε., με τρίτες χώρες, όπως η περίπτωση της Αιγύπτου).
- Γνώση αγορών εξωτερικού και ευκαιριών, το οποίο αποτελεί ισχυρό κίνητρο για να αποφασίσει μια εταιρεία να διεθνοποιηθεί.
- Ευνοϊκές ισοτιμίες.
- Ευκαιρίες για συνεργασίες με κρατικούς φορείς. (Κάθε χώρα, ανάλογα με τους στόχους που θέτει, δημιουργεί ένα ελκυστικό πλαίσιο για τους ξένους επιχειρηματίες διευκολύνοντας την είσοδό τους).
- Νέες τεχνολογίες.

Εφόσον έχει προηγηθεί καλή μελέτη των στοιχείων του μακρο-περιβάλλοντος στην αιγυπτιακή αγορά, επόμενο βήμα είναι να αναγνωρίσει η επιχείρηση το μοναδικό πλεονέκτημα που διαφοροποιεί το προϊόν της από τον ανταγωνισμό στην ξένη αγορά, όπως είναι για παράδειγμα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, η τακτική προώθησης, τα καταρτισμένα στελέχη και τα δίκτυα διανομής. Το ανθρώπινο δυναμικό, μπορεί να αποτελέσει μη αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. Η δύναμη του διαδικτύου, η εξέλιξη των εφαρμογών και το χαμηλό τους κόστος μπορούν να ελαχιστοποιήσουν τα εμπόδια προς τη σωστή οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για τη δημιουργία ενός διατηρήσιμου και μη αντιγράψιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα χαρακτηριστικά του προϊόντος της, τι ανάγκες μπορεί αυτό να εξυπηρετήσει και εάν χρειάζεται κάποια προσαρμογή για να μπει στη νέα αγορά.

Η έλλειψη κατάλληλα ειδικευμένου εργατικού δυναμικού αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους ανασταλτικούς παράγοντες ανάπτυξης για την εταιρεία το οποίο

αποδίδεται κυρίως στις τεχνολογικές αλλαγές, στις μεταβαλλόμενες δομές εργασίας, στη διεθνοποίηση των αγορών, στη γήρανση του εργατικού δυναμικού και στην αδυναμία του συστήματος επαγγελματικής κατάρτισης «να συναντήσει τις σημερινές ανάγκες του παραγωγικού συστήματος.

Οι ανάγκες σε κεφάλαια πρέπει να γίνουν γνωστές από την αρχή και να γίνει σωστός επιμερισμός τους. Θα πρέπει να τεθεί ένα μακροπρόθεσμο πλάνο, ανάλογα με τις προσδοκίες της επιχείρησης για την αγορά της Αιγύπτου, σύμφωνα με το οποίο θα οριστούν οι δαπάνες που απαιτούνται στο ξεκίνημα και το χρονικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο η επιχείρηση θα αναμένει απόδοση της επένδυσης. Ο κύριος λόγος που πολλά έργα δεν πετυχαίνουν είναι ότι διατέθηκαν ανεπαρκείς πόροι στο ξεκίνημα. Ο προσδιορισμός των απαιτούμενων πόρων ενός έργου περιλαμβάνει την κατάδειξη των συνολικών αναγκών του έργου και τον προγραμματισμό αυτών των αναγκών.

Ένα ακόμη πρόβλημα που έχει να αντιμετωπίσει η εταιρεία στη χώρα της Αιγύπτου είναι η γλώσσα η οποία μπορεί να καταστεί ένα σοβαρό εμπόδιο και παρά το γεγονός ότι τα αγγλικά είναι αναγνωρισμένα σαν διεθνής γλώσσα, αυτό δεν αποκλείει την ύπαρξη χωρών που δεν μιλούν παρά τη μητρική τους γλώσσα, ειδικά σε αναπτυσσόμενες χώρες όπως είναι η Αίγυπτος και ακόμα και στην περίπτωση που η συνεννόηση γίνεται σε μια γλώσσα που είναι ξένη και για τις δύο πλευρές, πάντα υπάρχει ο κίνδυνος των παρανοήσεων. Ένα άλλο θέμα, είναι οι απαιτήσεις που έχει η ξένη χώρα σε γραφειοκρατικές διαδικασίες και οι νομικές διαδικασίες είναι απαραίτητο να γνωστοποιούνται από κάποιον που γνωρίζει καλά το νομικό καθεστώς της χώρας, σε περιπτώσεις εκτός Ε.Ε., όπου εφαρμόζονται ειδικοί νόμοι ανάλογα με την καταγωγή της εισερχόμενης επιχείρησης.

Αφού έχουν προηγηθεί όλα τα βήματα που προαναφέρθηκαν, η επιχείρηση είναι έτοιμη να κάνει ένα στρατηγικό πλάνο σχεδιασμού μάρκετινγκ, συγκεντρώνονται τα δεδομένα και οι στόχοι μπαίνουν μέσα σε ένα συστηματικό πλάνο κινήσεων, το οποίο περιέχει συγκεκριμένους στόχους, χρονοδιαγράμματα υλοποίησης και συστήματα ελέγχου και εκτίμησης των αποτελεσμάτων. Ιδιαίτερα το σημείο ελέγχου είναι πολύ σημαντικό και δρα ως δικλείδα ασφαλείας για την επιχείρηση, καθώς της παρέχει μέτρο για τη σταδιακή πρόοδό της και βοηθά τη διοίκηση να δίνει κίνητρα στο προσωπικό με μετρήσιμους στόχους. Όλα αυτά συνεισφέρουν στο χτίσιμο του μίγματος μάρκετινγκ, το οποίο αποτελείται από τέσσερα μέρη: προϊόν, τιμολογιακή πολιτική, διανομή και προβολή. Κάθε ένας από την πλευρά του θα συνεισφέρει στην προσπάθεια της επιχείρησης για

είσοδο στη νέα αγορά εξασφαλίζοντας το πιο ανταγωνιστικό πρόσωπο της εταιρείας. Με την είσοδο μίας εταιρείας σε αγορές του εξωτερικού, έρχονται σε σύγκρουση διαφορετικές κουλτούρες, οπότε η σε βάθος μελέτη του πολιτισμού και των ιδιαιτεροτήτων της χώρας-στόχου μπορεί να συντελέσει στον περιορισμό των πολιτισμικών συγκρούσεων και να διευκολύνει την παρουσία της επιχείρησης στη νέα αγορά. Δεν πρέπει να θίγονται θέματα που συσχετίζονται με τη θρησκεία και την πολιτική διότι μπορεί να δημιουργηθούν προστριβές ανάμεσα στα δύο μέρη. Οι πολιτισμικές διαφορές μπορούν να επηρεάσουν τις διαπραγματεύσεις σε σημαντικά θέματα. Ο τρόπος με τον οποίο άνθρωποι διαφορετικής κουλτούρας καταλήγουν σε συμφωνία διαφέρει, όχι μόνο στο νομικό επίπεδο, αλλά και σε θέματα συμπεριφοράς.

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας βάσει του πλάνου στρατηγικής, το τελευταίο βήμα που θα μπορούσε να θεωρηθεί και από τα βασικά, είναι ο έλεγχος και η αξιολόγηση του όλου εγχειρήματος. Ανεξάρτητα από το βαθμό προετοιμασίας της επιχείρησης και τον τελικό βαθμό επέκτασης και αποτελεσματικής εισόδου στη νέα αγορά, είναι σημαντικό η διοίκηση να περάσει το μήνυμα ότι εξασφαλίστηκε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και να καταγραφεί κάθε βήμα που ακολουθήθηκε, διότι εάν υπάρχει συνεχής έλεγχος και αξιολόγηση, η επιχείρηση δεν θα αφεθεί ποτέ σε στασιμότητα και θα ακολουθεί το ρεύμα της αγοράς.

Πολύ μεγάλη σημασία στη διαδικασία διεθνοποίησης της επιχείρησης στην Αίγυπτο έχει η σωστή διαχείριση του χρόνου και οι έγκαιρες αποφάσεις. Η εταιρεία καλείται να αποφασίσει πότε να εντείνει και πότε να επιβραδύνει τους ρυθμούς της διεθνοποίησης και να θέσει προτεραιότητες στην όλη διαδικασία. Η στρατηγική εισόδου στην ξένη αγορά θα καθορίσει τη σχέση της επιχείρησης με τους νέους πελάτες της και οφείλει από την αρχή να ξεκαθαρίσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθεί αξιολογώντας το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Αναστασάτος Τ. (2009), Προς Ένα Νέο Ελληνικό Αναπτυξιακό Πρότυπο: Επενδύσεις και Εξωστρέφεια, Eurobank Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών & Προβλέψεων.
2. Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ, (2010), «Μελέτη για τη διεθνοποίηση των αγορών και τις νέες μορφές συνεργασίας και ολοκλήρωσης των ΜΜΕ», Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθηνών.
3. Ιωάννου, Χ. «Chirita: Μεταφέρει γραμμές παραγωγής στο εξωτερικό», Αθήνα, 1995.
4. Κορμαλής, Β. (2010), «Στρατηγικές Διεθνοποίησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων Τροφίμων εντός της Ε.Ε.», Αθήνα.
5. Κυρκιλής, Δ. (2002), Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, εκδόσεις Κριτική, Α έκδοση, Αθήνα.
6. Λιαργκόβας Γ. Παναγιώτης (2007) Ξένες Άμεσες Επενδύσεις και Ανταγωνιστικότητα- Η εμπειρία της Ελλάδας και άλλων ευρωπαϊκών χωρών, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
7. Μαλλιάρης, Π. Γ. (2001), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Γ΄ έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
8. Μελάς Κ. και Πολλάλης Ι. (2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση.
9. Παλάσκας, Θ., Πεγλιβάνος, Λ., Στοφόρος, Χ. (2004), «Η Ελλάδα στη Διεθνή Αγορά Επενδύσεων», εκδόσεις IOBE, Αθήνα.
10. Παπαγεωργίου Π. (2003), Διεθνής Επιχειρηματική Δραστηριότητα, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
11. Παπαδάκης, Μ. Β. (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική Και Διεθνής Εμπειρία, Α τόμος, Έ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
12. Παπαναστασίου, Μ. (2010), Έκθεση παγκόσμιων επενδύσεων, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
13. Πουρναράκης, Ε. (1991), Μακροοικονομία και Πολιτική, Εκδόσεις «Το Οικονομικό», Αθήνα.
14. Ρουμελιώτης, Π., (1978), «Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και υπερκοστολογήσεις στην Ελλάδα», Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.
15. Συριόπουλος Κ. (1999) Διεθνείς Κεφαλαιαγορές: Θεωρία & Ανάλυση, Α΄ τόμος, εκδόσεις Ανικούλα, Αθήνα.

Διεθνής Βιβλιογραφία

1. Bengoa, M. and Sanchez-Robles, B. (2003), “Foreign Direct Investment, Economic Freedom and Growth: New Evidence from Latin America”, *European Journal of Political Economy*.
2. Berthélemy, J.C. and Démurger, S. (2000), “Foreign Direct Investment and Economic Growth: Theory and Application in China”, *Review of Development Economics*.
3. Carkovic, M. and Levine, R. (2002), “Does Foreign Direct Investment Accelerate Economic Growth? Department of Business Finance, University of Minnesota
4. Choe, J.I. (2003), “Do Foreign Direct Investment and Gross Domestic Investment Promote Economic Growth?”, *Review of Development Economics*.
5. Domarchi, F. and Nkengapa, D. (2007), “FDI and Economic Growth: a Study of Seven Transition Economies of CEE and the Baltic States”, *Jonkoping International Business School, Jonkoping University*.
6. Ghatak, A. and Halicioglu, F. (2007), “Foreign Direct Investment and Economic Growth: Some Evidence from Across the World”.
7. Johnson, A. (2006), “The Effects of FDI Inflows on Host Country Economic Growth”, *CESIS Working Paper Series, Paper No. 58, Royal Institute of Technology, Sweden*.
8. Keegan, W.J. & M. Green (2017) *Global Marketing*, 9th edition, Pearson.
9. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*, 12th ed. N.J: Pearson Prentice Hall.
10. Lipsey, R.E. (2002), “Home and Host County Effects of FDI”, *Paper for ISIT Conference on Challenges to Globalization, Lidingö, Sweden*.
11. Sandhusen, R. (1997). *International Marketing*. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series.