



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ  
ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΙΣ  
ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ**



**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΑ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ:**

**ΕΙΡΗΝΗ ΠΑΝΤΕΛΟΓΛΟΥ**

**ΕΥΓΕΝΙΑ ΜΠΟΛΑΚΗ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΧΡΗΣΤΟΣ ΚΑΠΟΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΠΑΤΡΑ 2012**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή κο Χρήστο Καπογιαννόπουλο κυρίως για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και την υπομονή που έκανε κατά την διάρκεια υλοποίησης της πτυχιακής εργασίας. Όπως επίσης και για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση του για επίλυση διαφόρων θεμάτων.

Θα ήθελα να απευθύνω τις ευχαριστίες μου στους γονείς μου, οι οποίοι στήριξαν τις σπουδές μου με διάφορους τρόπους, φροντίζοντας για την καλύτερη δυνατή μόρφωση μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια το διεθνές επιχειρησιακό περιβάλλον έχει σηματοδοτηθεί από σημαντικές αλλαγές. Η παγκοσμιοποίηση, η αυξανόμενη ενοποίηση και η ολοκλήρωση των παγκοσμίων αγορών, άλλαξε ριζικά τους κανόνες του παιχνιδιού για τις διεθνείς επιχειρήσεις στους περισσότερους κλάδους. Καθώς οι καταναλωτές γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί και ο ανταγωνισμός εντείνεται, οι παραδοσιακές ανταγωνιστικές στρατηγικές του χαμηλού κόστους, της καλής ποιότητας και της περιφερειακής διαφοροποίησης του προϊόντος δεν θα είναι πλέον αρκετές για να εξασφαλίσουν την επιτυχία στην παγκόσμια αγορά. Τα ανεπτυγμένα και τα αναπτυσσόμενα κράτη αντιδρούν στις αλλαγές αυτές με πολλούς και διάφορους τρόπους, όπως ιδιωτικοποιήσεις κρατικών επιχειρήσεων, μείωση των ελλειμμάτων και του πληθωρισμού, υιοθέτηση διαφόρων ειδών οικονομικών μεταρρυθμίσεων, και συγχωνεύσεις σε τοπικές και παγκόσμιες οικονομικές κοινότητες με στόχο την ανάπτυξη των αγορών με την επέκταση της παραγωγικότητας και την ανατροπή των περιοριστικών φραγμών του εμπορίου. Οι εξελίξεις αυτές είναι τόσο σημαντικές που μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η δημιουργική προσαρμογή στις απαιτήσεις τους είναι σημαντική πρόκληση για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων, τους κλάδους της εθνικής οικονομίας και για τη χώρα μας γενικότερα. Στο πλαίσιο αυτών των αλλαγών το αντικείμενο του διεθνούς μάρκετινγκ διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο, υπογραμμίζοντας ιδιαίτερα το γεγονός ότι για να πετύχει στην παγκόσμια αγορά, μια εταιρία πρέπει να προβλέπει την αλλαγή και όχι τόσο να αντιδρά σε αυτήν. Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον η ανταγωνιστικότητα είναι μια διαδικασία παρά μια συγκεκριμένη κατάσταση. Η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας απαιτεί μια συνεχή βελτίωση του στρατηγικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης σε ότι αφορά προϊόντα, αγορές, τεχνολογίες, επιχειρησιακή εικόνα και ποιότητα στελεχών. Οι διεθνείς διαστάσεις στις μέρες μας επιδρούν σε όλες τις επιχειρησιακές και ατομικές αποφάσεις μάρκετινγκ. Και αυτό γιατί δεν υπάρχει άλλος τρόπος από την επικέντρωση στη διεθνή αγορά για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτό ισχύει και για τις επιχειρήσεις που δεν εμπλέκονται στη διάθεση των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους διεθνώς, αφού και αυτές επηρεάζονται εμμέσως από τις δραστηριότητες των διεθνών ανταγωνιστών τους. Σε αυτό το πλαίσιο, το διεθνές μάρκετινγκ δεν είναι ένας αποκλειστικός χώρος ολιγάριθμων πολυεθνικών επιχειρήσεων, αλλά μια τεράστια διεθνή αρένα στην οποία εμπλέκονται άτομα, επιχειρήσεις και οργανισμοί. Παρά το ότι η φιλοσοφία και οι τεχνικές της σύγχρονης διοικητικής μάρκετινγκ εφαρμόζονται ανεξάρτητα από τον τύπο της επιχείρησης ή το επίπεδο της εμπλοκής της διεθνώς, ο χαρακτήρας του προβληματισμού και ο τρόπος της πρακτικής εφαρμογής των πολιτικών μάρκετινγκ διαφέρει σημαντικά στη διεθνή αγορά. Οι διεθνείς επιχειρήσεις διαθέτουν συνήθως ένα πλεονέκτημα στη διαχείριση χρηματοοικονομικών πόρων, ανθρώπινου δυναμικού ή πληροφοριακών δεδομένων από τις επιχειρήσεις που έχουν σημαντικά μικρότερο μέγεθος. Επιπλέον, η λειτουργία μιας επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο απαιτεί ένα συντονισμό που είναι ποιοτικά ανώτερος από συντονισμό των περιορισμένων δραστηριοτήτων τον οποίο συνεπάγεται η περιορισμένη εξαγωγική ή εισαγωγική δραστηριότητα ή η απλή λειτουργία σε μία μόνο χώρα.

## ABSTRACT

In recent years the international business environment has changed. Universality, increased unification and the completion of worldwide markets has literally changed the rules of the game for international business in most branches. As consumers are becoming more and more demanding and competition is increasing, traditional competitive strategies of a product with a low budget, good quality and local differentiation of a product is no longer enough to ensure its success in the international market. The developed and developing countries are reacting to these changes in various ways like making government business a private one, decreasing the deficit and inflation, adopting economic changes, and joining local and international economic communities in order to gain development in the market and an increased production reducing any market obstacles. These developments are vital and their creative adaptation of their demands is an important challenge for all Greek businesses, national economy, and for the country itself in general. In these changes international marketing plays an unimportant role, underlining the fact that in order for this to succeed in the international market a company must first see the changes and then much the reactions. In the modern universal environment competition is a process rather than a state. The preservation of competition needs a continual improvement of strategic advantages of the company with products, markets, technology, business image and the quality of its members. The international dimensions affect all business and individual decisions on marketing. This is because there is no other way of focusing on the international market and to compete. This is valid for businesses that are not involved in offering their products or services worldwide, since they are immediately affected by the actions of international competitors. The international market is not a small number of multinational businesses but a huge international arena where people, companies and organizations are involved. Even though the philosophy and techniques of modern market are independent depending on the type of the business or level of involvement worldwide, the character of the problem and the way it is implemented is different. International businesses have an advantage of managing money, staff and information over smaller companies. Furthermore the operation of a company on a national level requires coordination of a higher level than the coordination of limited activities which includes limited import and export activities or a simple operation in only one country.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	<b>2</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>9</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b> .....	<b>10</b>
1.1.ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ .....	10
1.1.1.ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	10
1.1.2.Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΩΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑ .....	11
1.1.3.ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΞΕΝΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΕΙΣΟΔΟΥ .....	11
1.2. ΟΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ.....	13
1.2.1.ΣΤΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ .....	13
1.2.2.ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	14
1.2.3.ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ .....	14
1.2.4.ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ.....	14
1.3.ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	15
1.4. MARKETING.....	15
1.4.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE .....	17
1.5.ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ MARKETING .....	25
1.6.Η ΣΥΝΕΧΗΣ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ MARKETING.....	25
1.6.1.MARKETING ΩΣ ΜΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.....	26
1.6.2.MARKETING ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ.....	26
1.7.ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	26
1.8.ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	27
1.9.ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΑΙ ΕΓΧΩΡΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	27
1.10.ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	28
1.11.ΜΟΡΦΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	28
1.11.1.ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ. ....	28
1.11.2.ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ.....	28
1.11.3.ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ. ....	28
1.11.4.ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΜΠΟΡΙΟ. ....	29
1.11.5.ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	29
1.11.6.ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	29
1.12.ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	29

1.12.1.ΕΛΕΓΞΙΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ MARKETING .....	30
1.12.2.ΜΗ ΕΛΕΓΞΙΜΑ ΕΓΧΩΡΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	30
1.12.3.ΜΗ ΕΛΕΓΞΙΜΑ ΞΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	31
1.13.ΣΕ ΤΙ ΔΙΑΦΕΡΕΙ ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ MARKETING ΑΠΟ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ MARKETING; .....	32
1.14.ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	32
1.14.1.ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	32
1.14.2.Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	32
1.14.3.ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ – ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	33
1.14.4.ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	33
1.15.ΤΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ .....	33
1.16.ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	34
1.16.1.ΚΟΡΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ. ....	34
1.16.2.ΕΛΛΕΙΜΜΑΤΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ. ....	34
1.16.3.ΞΕΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.....	34
1.16.4.ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΕΩΝ ΑΓΟΡΩΝ. ....	34
1.16.5.ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΙΣΡΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ. ....	34
1.16.6.ΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ.....	35
1.16.7.ΕΙΔΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ. ....	35
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> .....</b>	<b>36</b>
2.1.ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	36
2.2.ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	36
2.3.ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	36
2.4.ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	36
2.5.ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	37
2.6.ΟΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΚΡΑΤΟΥΝ ΤΑ ΗΝΙΑ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	38
2.7.Η ΑΠΟΦΑΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ...39	
2.8.ΟΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ ΒΑΣΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	40
2.8.1.ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ.....	40
2.9.ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	41
2.10.ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ .....	43
2.10.1.ΕΜΜΕΣΗ ΕΞΑΓΩΓΗ.....	44
2.10.2.ΑΜΕΣΗ ΕΞΑΓΩΓΗ .....	44
2.10.3.ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ .....	44
2.11.ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ.....	45
2.12.ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ .....	48

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b> .....	<b>49</b>
3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ .....	49
3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΗΣ .....	49
3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΙΣΗΣ .....	50
3.4 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΧΕΥΣΗΣ .....	51
3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	52
3.6 ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ (ΜΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ) .....	52
3.6.1 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	52
3.6.2 ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	53
3.7 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ (ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ) .....	53
3.7.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΦΑΣΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ .....	54
3.7.2 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ .....	54
3.7.3 ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ .....	55
3.8 Η ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ .....	55
3.9 ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΗΜΑ .....	55
3.10 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΙΣΟΔΟ ΑΓΟΡΑΣ .....	56
3.10.1 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ .....	56
3.10.2 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ .....	57
3.10.3 ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	58
3.11 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΙΣΟΔΟ ΑΓΟΡΑΣ .....	58
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup></b> .....	<b>60</b>
4.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	60
4.1.1 ΠΡΟΪΟΝ .....	60
4.1.2 ΤΙΜΗ .....	60
4.1.3 ΔΙΑΝΟΜΗ .....	60
4.1.4 ΠΡΟΩΘΗΣΗ .....	60
4.2 ΠΡΟΙΟΝ .....	61
4.2.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ .....	61
4.2.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ .....	61
4.3 ΤΙΜΗ .....	62
4.3.1 Η ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΑΞΗ .....	62
4.3.2 ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ .....	63
4.3.3 ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΩΝ ΤΙΜΩΝ .....	63
4.3.4 ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΙΜΗΣ .....	63

4.3.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ .....	63
4.3.6 Η ΟΜΟΙΟΓΕΝΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ .....	63
4.3.7 Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ .....	64
4.3.8 Η ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ (ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΣ) ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	64
4.3.9 Η ΥΠΟΤΙΜΟΛΟΓΙΣΗ (DUMPING).....	65
4.3.10 ΤΙΜΗ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΣ.....	65
4.4 ΠΡΟΩΘΗΣΗ.....	66
4.4.1 Η ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	66
4.4.2 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ .....	66
4.4.3 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΣΤΟΧΟΥ .....	67
4.4.4 ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ .....	67
4.4.5 ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ .....	68
4.4.6 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΟΝ LINE ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ .	68
4.4.7 Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	69
4.4.8 ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	69
4.5 ΔΙΑΝΟΜΗ.....	70
4.5.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	70
4.5.2 ΟΙ ΜΕΣΑΣΟΝΤΕΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	71
4.5.3 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΚΑΝΑΛΙΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ..	73
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> .....</b>	<b>74</b>
5.1 CASE STUDY .....	74
5.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	77
5.3 CASE STUDY .....	80
5.4 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	84
5.5 CASE STUDY .....	87
5.6 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	95
5.7 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ.....	98
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> .....</b>	<b>109</b>
6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	109
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>112</b>



# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ

Μέσα από την πτυχιακή εργασία μας δόθηκε η ευκαιρία να αναλύσουμε και να μάθουμε εις βάθος ότι αφορά το διεθνές μάρκετινγκ και τη σχέση του με τις ελληνικές επιχειρήσεις. Ο άξονας πάνω στον οποίο κινείται ολόκληρη η σκέψη μας είναι η σύνδεση της θεωρίας του διεθνούς μάρκετινγκ με την ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα. Πιστεύουμε ότι είναι ένα σύγχρονο θέμα που έχει ενδιαφέρον διότι το διεθνές μάρκετινγκ είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι του μάρκετινγκ, όσο περνάει ο καιρός θα γίνεται απαραίτητο για τις επιχειρήσεις και θα είναι ένα εφόδιο για το μέλλον μας για την επίλυση των καθημερινών προβλημάτων στις σύγχρονες εξελίξεις. Αυτό έχει ρίσκο γιατί η αγορά είναι πολύ ανταγωνιστική και πρέπει όλα να γίνονται με μέτρο. Δηλαδή ο στόχος μας είναι να κατανοήσουμε την χρησιμότητά του ώστε αν μας δοθεί η ευκαιρία να δημιουργήσουμε μια επιχείρηση ή να δουλέψουμε σε αυτήν για να μπορούμε να ανταπεξέλθουμε. Ωστόσο θέλουμε να μάθουμε όλη τη διαδικασία που χρειάζεται για να εισέλθει μια επιχείρηση στο διεθνές περιβάλλον σύμφωνα με την ελληνική προσέγγιση. Τέλος μέσα από αυτό το θέμα εντοπίσαμε πολλές επιχειρήσεις που ενώ είναι ελληνικές κάνουν μεγάλη επιτυχία στο εξωτερικό.

## ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΝΟΤΗΤΩΝ

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η γενικότερη έννοια του μάρκετινγκ και του διεθνούς μάρκετινγκ καθώς και τον ρόλο της παγκοσμιοποίησης στη σημερινή εποχή. Η παγκοσμιοποίηση είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων πολυεθνικών επιχειρήσεων σχεδόν στα όρια του πλανήτη. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο διεθνές περιβάλλον καθώς και τα στάδια που χρειάζεται η επιχείρηση για να πετύχει το καλύτερο αποτέλεσμα. Οι στρατηγικές διεθνοποίησης εξασφαλίζουν το συντονισμό της παραγωγής, της προώθησης και της πώλησης των προϊόντων τους, επιβάλλοντας υπό μία έννοια συγκεκριμένα καταναλωτικά πρότυπα. Μέσω της διεθνοποίησης επιτυγχάνεται η μείωση του κόστους, η εκμετάλλευση συνεργιών που σχετίζονται με τις δραστηριότητες τους και η περαιτέρω μεγέθυνση της παραγωγής, με κύριο στόχο την αποκόμιση κερδοφορίας. Τέλος οι στρατηγικές διεθνοποίησης έχουν απασχολήσει πολύ τις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι διάφορες στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις στις διεθνείς αγορές.

Το τέταρτο κεφάλαιο απευθύνεται στο μάρκετινγκ mix και τον τρόπο που εφαρμόζεται στο διεθνές περιβάλλον.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιέχει case studies που εφαρμόζουν τη μία ή την άλλη στρατηγική. Η ανάγκη διεθνοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων, αποτελεί θεμελιακό παράγοντα επιβίωσης με δεδομένο το μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς.

Το έκτο κεφάλαιο αναφέρει γενικά τα συμπεράσματα μας σχετικά με το διεθνές μάρκετινγκ και τον τρόπο λειτουργίας που δραστηριοποιούνται στις διεθνείς αγορές.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>0</sup>

## 1.1.ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ

Παγκοσμιοποίηση είναι η αυτονόμηση όλων εκείνων των παραμέτρων (οικονομία, επικοινωνία κλπ) οι οποίες μέχρι πρόσφατα (μερικές δεκαετίες) επεδίωκαν να έχουν σύνορα μέσα σε ένα κράτος - προστάτη. Παράμετροι που τείνουν να ελευθερώνονται και να διαχέονται, ακολουθώντας την παγκοσμιοποίηση, είναι το εμπόριο, η κοινωνική δομή, η τεχνολογία, η κουλτούρα, το πολιτικό σύστημα, η γνώση κλπ. Ο όρος συχνά χρησιμοποιείται στην επιχειρηματολόγηση για την ανάγκη μιας νέας καθολικού τύπου ηγεμονίας στον κόσμο. Ο όρος χρησιμοποιείται τουλάχιστον από το 1944 και ο πρώτος που τον χρησιμοποίησε σε οικονομικό πλαίσιο ήταν ο Θήοντορ Λέβιτ. Σήμερα η παγκοσμιοποίηση περισσότερο απ' ότι στο παρελθόν κινείται από μικροοικονομικές δυνάμεις. Η προσοχή μας πρέπει να στραφεί στο επίπεδο της επιχείρησης. Στις αχανείς αγορές που αρχίζουν να διαμορφώνονται, το παιχνίδι θα κριθεί στη δυναμική και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρηματικών μας μονάδων και σχημάτων. Εκεί θα κριθεί πόσο βιώσιμη θα είναι η οικονομική ανάπτυξη. Γενικά η παγκοσμιοποίηση δεν είναι νέο φαινόμενο. Τα τελευταία 100 χρόνια έχουμε δει τρία κύματα της συγκεκριμένης τάσης: Το πρώτο κύμα έλαβε χώρα πριν από τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο για μία περίοδο περίπου 50 χρόνων. Περιελάμβανε την ανάπτυξη εμπορίου, την αύξηση των ροών κεφαλαίου μεταξύ κρατών και σημαντική μετακίνηση ατόμων. Το δεύτερο κύμα αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια των δεκαετιών 1950 και 1960, με παραπέρα ανάπτυξη του εμπορίου, μείωση δασμών μεταξύ αναπτυγμένων χωρών και σημαντική ανάπτυξη πολυεθνικών επιχειρήσεων. Το τελευταίο κύμα το οποίο ζούμε τώρα, το τρίτο στον αιώνα μας, έχει αρχίσει από τη δεκαετία του 1980 και συνεχίζεται. (Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος, 2010).

### 1.1.1.ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η παγκόσμια οικονομία αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Ένας νέος, δικτυωμένος κόσμος ανοίγει την πόρτα σε νέες προοπτικές που στο παρελθόν θα ήταν αδιανόητες. Για τους αρχιτέκτονες συστημάτων πληροφορικής και επιχειρήσεων, αυτό σημαίνει ότι το δίλημμα μεταξύ αποκεντρωμένης, πιο δημιουργικής διοίκησης και κεντρικής, πιο αποτελεσματικής διοίκησης, παύει σταδιακά να υφίσταται. Σήμερα, τα γραφεία και οι συνεργάτες που βρίσκονται ακόμα και σε διαφορετικές ηπείρους, μπορούν να συμμετάσχουν ως μία ομάδα στη διοίκηση μιας επιχείρησης, πιο αποτελεσματικά από ποτέ:

Αυτή η συνεργασία σε παγκόσμια κλίμακα απαιτεί ένα προηγμένο δίκτυο – μια κοινή υποδομή που μπορεί να στηρίζει τις ανάγκες μιας επιχείρησης που λειτουργεί απρόσκοπτα όσον αφορά την ασφάλεια, την αξιοπιστία και τη διαθεσιμότητα. Οι εταιρείες σήμερα μπορούν να δημιουργήσουν ένα συνεργατικό περιβάλλον εργασίας, που επιτρέπει σε πολλά γραφεία και ανθρώπους να λειτουργούν ως μία ομάδα, διατηρώντας την αυτονομία τους. Υιοθετώντας την έννοια του "smartsourcing", οι εταιρείες συνδυάζουν πόρους από ένα δίκτυο παγκόσμιων οντοτήτων – είτε πρόκειται για εσωτερικά γραφεία, ή για εξωτερικούς πόρους – ανάλογα με τι θέλουν να προσφέρουν στον πελάτη. Το σημερινό κύμα παγκοσμιοποίησης διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα. Η κρίσιμη διαφορά είναι ότι αναπτύσσεται πλέον σε μικρό επίπεδο οδηγούμενο και διαμορφούμενο από την διάδοση ευέλικτων μορφών οργάνωσης και συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι κυριότερες δυνάμεις που ωθούν τη διαδικασία παγκοσμιοποίησης είναι:

Οι πολιτικές μείωσης των εθνικών προστατευτικών εμποδίων στις επενδύσεις και το εμπόριο. Η προώθηση εγχώριων πολιτικών για το άνοιγμα των αγορών και η αναμόρφωση των ρυθμίσεων στις αγορές προϊόντων εργασίας και κεφαλαίου. Οι τεχνολογικές αλλαγές και η διακίνηση γνώσης γενικότερα. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η επίδραση των νέων τεχνολογιών

επικοινωνίας και πληροφορικής. Η κοινωνία που βασίζεται στη γνώση δεν έχει πλέον σύνορα. Η αυξανόμενη δραστηριότητα συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων σε διαφορετικά κράτη. Δικτυώσεις και συμμαχίες αλλάζουν πλέον τα κλασσικά σύνορα των επιχειρήσεων και διαμορφώνουν ένα ενδογενές ρεύμα που οδηγεί σε παραπέρα ενίσχυση της παγκοσμιοποίησης. Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης έχει λάβει τέτοια "δυναμική" που θεωρείται πλέον μη ανατρέψιμο. (Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος,2010).

### **1.1.2.Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΩΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑ**

Το αρχέτυπο όλων των μοντέλων παγκοσμιοποίησης είναι η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος του Ρικάρντο σύμφωνα με την οποία τα κέρδη από το εμπόριο αιτιολογούνται με βάση το συγκριτικό πλεονέκτημα, δηλαδή το εμπόριο είναι επικερδές ανάμεσα σε χώρες με διαφορετικό οριακό κόστος ευκαιρίας, οπότε βελτιώνεται η θέση όλων των χωρών που συμμετέχουν σ'αυτό. Κάθε χώρα εξάγει εκείνα τα αγαθά στα οποία έχει συγκριτικό πλεονέκτημα κόστους έναντι κάποιας άλλης χώρας, της οποίας τα αγαθά με συγκριτικό πλεονέκτημα κόστους εισάγονται στην πρώτη. Το διεθνές εμπόριο συμφέρει σε σχέση με το καθεστώς της αυτάρκειας, γιατί εξοικονομούνται πόροι και υπάρχουν συνολικά περισσότερα αγαθά διαθέσιμα. Για το λόγο αυτό ο Ρικάρντο ήταν ενάντιος στην καθιέρωση δασμών. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση (2003), η απελευθέρωση του εμπορίου τονώνει την οικονομία στο σύνολο της, αυξάνει τα εισοδήματα των χωρών εξαγωγής, οι οποίες εξάγουν εμπορεύματα και υπηρεσίες που βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση και παρέχει στους καταναλωτές στις χώρες εισαγωγής ευρύτερη επιλογή εμπορευμάτων και υπηρεσιών σε χαμηλότερες τιμές, λόγω αυξημένου ανταγωνισμού. Η Ευρωπαϊκή Ένωση επιδιώκει τη σταδιακή κατάργηση των εμποδίων στο εμπόριο, με ρυθμό που να μπορούν να ακολουθήσουν και οι υπόλοιπες συναλλασσόμενες χώρες, την ειρηνική διευθέτηση των διαφορών και την καθιέρωση μιας σειράς διεθνώς συμφωνημένων κανόνων, που αποσκοπούν στη δημιουργία ενός συστήματος ελεύθερων συναλλαγών των χωρών επί ίσοις όροις, χωρίς προστατευτικούς φραγμούς. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου είναι ο αρμόδιος παγκόσμιος οργανισμός για την κατάργηση των εμποδίων στο εμπόριο και την επιβολή ενός παγκόσμιου κανονιστικού πλαισίου. (Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος,2010).

### **1.1.3.ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΞΕΝΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΕΙΣΟΔΟΥ**

Η έρευνα στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών δείχνει ότι η διαδικασία εξόδου στο εξωτερικό είναι αργή και σταδιακή. Τα μοντέλα διαδικασίας για τη συμπεριφορά της διεθνοποίησης εξηγούν τη σταδιακή διαδικασία διεθνοποίησης των εταιρειών. Σαν σημείο εκκίνησης χρησιμοποιούμε το μοντέλο U των Johanson and Vahlne (1977). Αυτό γίνεται επειδή αυτό το μοντέλο είναι αρκετά γενικό και θεωρητικό (Andersen,1993), και αναφέρεται πολύ συχνά (Edvardsson,1988, Eriksson 2002, Lovelock,2001). Τα μοντέλα διαδικασίας για τη συμπεριφορά της διεθνοποίησης βασίζονται στην εργασία του Aharoni (1966) και των Cyert και Marsh(1963), βλέπουν την είσοδο στην ξένη αγορά ως μια διαδικασία αντίδρασης και αύξησης της γνώσης. Με βάση τη θεωρία περί ανάπτυξης της εταιρείας από τον Penrose(1959), γίνεται διάκριση μεταξύ αντικειμενικής και εμπειρικής γνώσης. Η αντικειμενική γνώση είναι ένα κοινό αγαθό εύκολα διαθέσιμο σε κάθε εταιρεία, ενώ, η εμπειρική γνώση είναι συγκεκριμένη για κάθε εταιρεία και αποκτάται με το να είναι κανείς ενεργός στην αγορά. Η είσοδος μιας εταιρείας στην ξένη αγορά εξηγείται ως διαδικασία αύξησης της συγκέντρωσης των εμπειρικών γνώσεων για τους επιχειρηματικούς της εταίρους, και δέσμευσης στις ανθρώπινες, τεχνικές και διοικητικές πηγές. Η Εμπειρική γνώση είναι σημαντική για τον εντοπισμό ευκαιριών και κινδύνων (Chang,1995 Kogut και Singh,1988, O'Grady και Lane,1996), επειδή η έρευνα της αγοράς δεν είναι πάντα εφικτή επιλογή, αφού οι εταιρείες τη βρίσκουν δύσκολη στην σωστή

εφαρμογή της στις διεθνείς αγορές (Ayal και Zif,1979 Denis και Depelteau,1985). Τα μοντέλα συμπεριφοράς διεθνοποίησης ισχυρίζονται ότι η έλλειψη γνώσης για τις ξένες αγορές δημιουργεί αβεβαιότητα (Aharoni,1966). Εταιρείες που δεν είναι έμπειρες στις διεθνείς αγορές είναι λιγότερο πιθανό να ξέρουν το πώς να αξιολογήσουν το περιβάλλον στο εξωτερικό. Τείνουν να υπερτονίζουν τους κινδύνους (Davidson,1980). Αυτό έχει σαν συνέπεια τον τρόπο επιλογής εισόδου στην ξένη αγορά. Στη βιομηχανία, ο τρόπος εισόδου στην ξένη αγορά μπορεί να χαρακτηριστεί κατά τα πρώτα χρόνια από έμμεσες εξαγωγές, ακολουθούμενες από την ίδρυση θυγατρικών (Johanson και Wiedersheim-Paul, 1975). Ο Davidson (1983) βρήκε ότι οι προηγούμενες εμπειρίες παραγωγής σε μια αγορά σχετίζονται θετικά με την προτίμηση μιας εταιρείας για συνολικά ιδιόκτητες θυγατρικές. Οι Daniels (1976) ανίχνευσαν την τάση προς τους τρόπους εισόδου με αδειοδότηση και συμβόλαια όσο οι εμπειρικές γνώσεις στο εξωτερικό αυξάνονταν. Οι Stopford και Wells(1972) και ο Shetty (1979) ανέφεραν ότι λιγότερο πεπειραμένες εταιρείες προτιμούσαν τις συνολικά ιδιόκτητες θυγατρικές. Οι αποδείξεις από εταιρείες παροχής υπηρεσιών στις διεθνείς αγορές είναι ελάχιστες. Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, εταιρείες όπως η Best Western και η Holiday Inn δεν έδειξαν να κινούνται από τους τρόπους εισόδου με βάση το συμβόλαιο-ιδιοκτησία ( Littlejohn και Roper,1991). Σε μια πρόσφατη μελέτη από τους Majkga'rd και Sharma (1998) φάνηκε ότι οι εταιρείες λογισμικού μετακινήθηκαν προς την αδειοδότηση με αυξανόμενη εμπειρική γνώση για το εξωτερικό.

Συνεπώς υποθέτουμε ότι:

Όσο μεγαλύτερη είναι η προηγούμενη εμπειρία στις ξένες αγορές, τόσο πιθανότερο είναι ότι οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών θα επιλέξουν τη μέθοδο υψηλού ελέγχου για την είσοδό τους παρά αυτήν του χαμηλού ελέγχου. Οι μαλακές εταιρείες παροχής υπηρεσιών, όπου η παραγωγή και η κατανάλωση γίνονται ταυτόχρονα, είναι δύσκολο να εξάγουν (Carman και Langeard,1980, Erramilli και Rao,1993). Για να παρέχουν έγκαιρες και καλής ποιότητας υπηρεσίες στους διεθνείς πελάτες τους, και για να προστατεύσουν τη φήμη τους (ή το σήμα κατατεθέν τους), οι πάροχοι μαλακών υπηρεσιών πρέπει να επικοινωνούν με τους πελάτες και να προσαρμόζουν τις προσφορές τους στις εξατομικευμένες ανάγκες του πελάτη. Αν αυτή η επικοινωνία γίνεται μέσω τρίτων, σε αντίθεση με τη θυγατρική, η απώλεια ελέγχου μπορεί να καταλήξει σε περισσότερες τριβές κατά την επαφή τους. Η τριβή μπορεί να αναπτυχθεί εξ αιτίας του ότι οι εταιρείες μπορεί να έχουν αποκλίνοντα ενδιαφέροντα, διαφορές στην επιχειρηματική και οργανωτική τους κουλτούρα και σε παρεξηγήσεις και παρερμηνείες. Η παρουσία στο εξωτερικό με τη μέθοδο του υψηλού ελέγχου εισόδου μπορεί να ελαττώσει την τριβή στις σχέσεις που δημιουργείται από ανόμοιους συνεργάτες (Barkema, 1996 Barkema και Vermeulen, 1998, Houry,1979). Υποθέτουμε ότι: Για να μειωθεί η τριβή στις σχέσεις, οι εταιρείες είναι πιθανότερο να επιλέξουν τη μέθοδο εισόδου με υψηλό έλεγχο παρά αυτήν με χαμηλό έλεγχο. Στη διαδικασία διεθνοποίησης της συμπεριφοράς η πολιτιστική απόσταση είναι ένας σημαντικός παράγοντας όταν καθορίζεται σε ποιες αγορές θα εισέλθουν (Bilkey και Tesar,1977 Eriksson, 1997 Majkga'rd και Sharma,1998). Οι εταιρείες με μικρή εμπειρία στην ξένη αγορά προτιμούν αγορές με μικρή πολιτιστική απόσταση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η υπάρχουσα εμπειρική γνώση μιας εταιρείας είναι λιγότερο σχετική σε περιβάλλοντα που είναι πολιτιστικά ανόμοια. Ωστόσο, υπάρχει αντίφαση στα εμπειρικά ευρήματα. Αφ ενός, οι Hornell 1973, Johanson και Wiedersheim-Paul,1975, Nordstrom,1991 καθώς και οι Kogut και Singh,1988 βρήκαν ότι οι εταιρείες προτιμούν να εισέρχονται σε ξένες αγορές που είναι πολιτιστικά όμοιες με την τοπική αγορά. Ο Vernon(1966) παρατήρησε μια σταδιακή κίνηση από τις πολιτιστικά οικείες προς τις λιγότερο οικείες αγορές. Η έρευνα στις γεννημένες στο εξωτερικό εταιρείες (δηλαδή, εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην ξένη αγορά από τη δημιουργία τους Sharma και Blomstermo,2003) δείχνει ότι αυτή η ανάγκη δεν ισχύει (Knight και Cavusgil,1996 Oviatt και McDougall,1994). Οι γεννημένες στο εξωτερικό

εταιρείες μπορεί να αρχίσουν τη διεθνοποίησή τους με χώρες που έχουν μεγάλη πολιτιστική απόσταση από την εγχώρια αγορά.

Όσον αφορά τον έλεγχο, τα ευρήματα από τις κατασκευαστικές εταιρείες είναι αντικρουόμενα. Για παράδειγμα, ο Davidson (1983) παρατήρησε ότι στην Αμερική οι κατασκευαστικές εταιρείες καταφεύγουν σε συνεταιρισμούς και σε αδειοδοτήσεις σε μικρότερο ποσοστό σε αγορές που έχουν μικρή πολιτιστική διαφορά. Η χρήση των αδειοδοτήσεων και των συνεταιρισμών αυξήθηκε σε αγορές που ήταν ανόμοιες με την Αμερικανική αγορά. Οι Goodnow και Hansz (1972) και οι Kogut and Singh (1988) βρήκαν ότι οι Αμερικανικές εταιρείες κινούνται από την μέθοδο ιδιοκτησίας προς τις μεθόδους μη-ιδιοκτησίας για την εισοδό τους στις ξένες αγορές, όσο απομακρύνονται από τις πολιτιστικά όμοιες αγορές. Τα ευρήματα σε σχέση με τις εταιρείες παροχής βιομηχανικών υπηρεσιών είναι αντιφατικά. Ο Erramilli(1991) βρήκε ότι όσο οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών διεθνοποιούνται, όλο και περισσότερο εισέρχονται σε πολιτιστικά απομακρυσμένες αγορές. Οι Terpstra και Yu(1998) και ο Perry (1990) βρήκαν ότι οι διαφημιστικές εταιρείες προτιμούν τις πολιτιστικά όμοιες αγορές. Οι Erramilli και Rao (1993) βρήκαν ότι οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών που εδρεύουν στην Αμερική αρχίζουν την εισοδό τους στο εξωτερικό με χώρες που είναι κοντινές πολιτιστικά. Οι Sharma και Johanson (1987) δεν βρήκαν ενδείξεις ότι οι Σουηδικές εταιρείες τεχνικής συμβουλευτικής εισέρχονται πρώτα σε αγορές κοντινές πολιτιστικά. Οι Majkga and Sharma (1998) βρήκαν ότι μέσω της τοπικής λειτουργίας τους, οι εταιρείες περιστασιακά καθιερώνουν ισχυρούς δεσμούς δικτύου με εταιρείες που είναι ισχυρές διεθνώς. Τέτοιες εταιρείες είναι όσες παρακολουθούν τον πελάτη, κι ως τέτοιες, μπορεί να αρχίσουν τη διαδικασία διεθνοποίησής τους με μακρινή πολιτιστικά απόσταση. Ο Anderson (2002) ανέφερε ένα παρόμοιο εύρημα για τις διόδους μεσαζόντων. Αν και τα εμπειρικά ευρήματα είναι αντιφατικά, οι υπηρεσίες είναι μοναδικές, και οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών συχνά αρχίζουν τη διαδικασία διεθνοποίησής τους σε χώρες που είναι σε μακρινή πολιτιστικά απόσταση, όπως κι όσες παρακολουθούν τον πελάτη Majkga'rd και Sharma,1998). Η πολιτιστική απόσταση εμποδίζει τη ροή πληροφοριών μεταξύ αγοραστών και πωλητών. Η παρουσία στο εξωτερικό μέσω της μεθόδου υψηλού ελέγχου για την εισοδό μπορεί ν' απαλύνει τις συνέπειες των πολιτιστικά μακρινών αγορών. Ως εκ τούτου: Όσο μεγαλύτερη είναι η πολιτιστική απόσταση μεταξύ της εταιρείας που επενδύει και της χώρας εισοδού, τόσο πιθανότερο είναι οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών να επιλέξουν τη μέθοδο υψηλού ελέγχου για την εισοδό τους έναντι αυτής του χαμηλού ελέγχου.

## **1.2. ΟΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ**

Οι επιδράσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις χώρες προέλευσης τους και στις χώρες που δέχονται τις επενδύσεις τους αναλύονται περιληπτικά στις επόμενες σελίδες. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιδράσεις στις χώρες προέλευσης τους, καθώς και στις χώρες όπου βρίσκονται οι θυγατρικές τους. Συνοπτικά:

Οι επιδράσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις Χώρες που δέχονται τις επενδύσεις τους είναι, οι ακόλουθες:

### **1.2.1.ΣΤΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ**

Αρνητικές

Μακροπρόθεσμα αρνητικές επιδράσεις μετά το αρχικό στάδιο, λόγω εξαγωγής κερδών και αμοιβών για ευρεσιτεχνίες, χρήση τεχνικών μεθόδων κλπ.. Αρνητικές επιδράσεις από υπέρ κοστολογήσεις ενδιάμεσων προϊόντων ή μηχανικού εξοπλισμού ή υποτιμολογήσεις αγορών των προϊόντων τους.

Αρνητικές επιδράσεις όταν η θυγατρική δεν υποκαθιστά εισαγωγές, αλλά ανταγωνίζεται εγχώριες μεταποιητικές μονάδες.

Αρνητικές επιδράσεις έχουν οι εμπορικές θυγατρικές, οι οποίες με τον τρόπο προβολής των προϊόντων τους δημιουργούν υπερβολική ζήτηση.

Οι αρνητικές επιδράσεις των εμπορικών θυγατρικών μετριάζονται όταν αυτές επεκτείνονται σε εγχώρια παραγωγή.

**Θετικές**

Αρχικές θετικές επιδράσεις στο ισοζύγιο πληρωμών λόγω εισαγωγής των κεφαλαίων.

Θετικές επιδράσεις από τις θυγατρικές τις προσανατολισμένες σε πρώτες ύλες (μετριάζονται σε περιπτώσεις υποκατάστασης δυνητικών εξαγωγών).

Θετικές επιδράσεις σε περιπτώσεις θυγατρικών προσανατολισμένων σε πηγές πρώτων υλών που επεκτείνονται στη μεταποίηση όχι μόνο στο εμπορικό ισοζύγιο, αλλά και στην επιτάχυνση της αναπτυξιακής τους διαδικασίας. (Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος ,2010).

### **1.2.2.ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**Θετικές**

Όλες οι θυγατρικές αυξάνουν την απασχόληση και περισσότερο αυτές που είναι προσανατολισμένες στα φθηνά εργατικά. Θετικά επιδρούν συγκρατώντας τη μετανάστευση, βελτιώνοντας τους όρους και τις συνθήκες εργασίας, εκπαιδεύοντας συνεχώς το προσωπικό τους, προσφέροντας προϋποθέσεις επαγγελματικής ανάπτυξης, καλύτερες αμοιβές και κοινωνικές παροχές και αναγκάζοντας με τον ανταγωνισμό τους τις υπόλοιπες επιχειρήσεις να προσαρμόσουν και αυτές. Οδηγούν στην αύξηση μισθών και ημερομισθίων που μπορεί να προκαλέσει πληθωριστικές πιέσεις, εάν δεν εξισορροπούνται από την αύξηση της παραγωγικότητας.

(Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος ,2010).

**Αρνητικές**

Αρνητικά επιδρούν στο μέτρο που προκαλούν μείωση μεριδίων αγοράς ή και χρεοκοπία εγχώριων μεταποιητικών μονάδων με αντίστοιχες επιπτώσεις στην απασχόληση.

(Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος ,2010).

### **1.2.3.ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Με την αύξηση της απασχόλησης δημιουργούνται πολλαπλασιαστικές επιδράσεις στο εισόδημα, αυξάνεται η κατανάλωση, βελτιώνονται οι επιχειρηματικές προοπτικές, οδηγούμαστε σε δευτερογενείς επενδύσεις και επιταχύνεται η οικονομική ανάπτυξη.

(Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος ,2010).

### **1.2.4.ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ**

Επιδρούν θετικά στην παραγωγικότητα, μεταφέροντας τεχνικές, οργανωτικές και διοικητικές μεθόδους που αποτελούν τους βασικότερους παράγοντες αύξησης της, καταυτόν τον τρόπο επιταχύνεται η διαδικασία ποιοτικής βελτίωσης της δομών της χώρας στην οποία επενδύουν.

(Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος ,2010)

### 1.3. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στις επιχειρήσεις αναμένονται να είναι σημαντικές. Ιδιαίτερα έντονες θα είναι οι πιέσεις σε επιχειρήσεις μικρού, με διεθνή κριτήρια, μεγέθους όπως είναι συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρηματικών σχημάτων. Όλο και μεγαλύτερα τμήματα των αγορών θα καταλαμβάνονται από παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις. Σε λίγα χρόνια, λίγες επιχειρήσεις θα μπορούν να παραμείνουν απρόσβλητες από το διεθνή ανταγωνισμό. Ακόμη και μικρές ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις που πιο εύκολα θα τις έβλεπε κανείς να επιβιώνουν ως μόνο "εγχώριες", θα δουν τις αγορές τους να συρρικνώνονται. Ο ανταγωνισμός από διεθνοποιημένες επιχειρήσεις εθνικές ή όχι θα περιορίσει το ζωτικό χώρο τους. Ενδιαφέροντα είναι τα αποτελέσματα μιας σχετικής μελέτης του ΟΟΣΑ για τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τα δεδομένα από το μικροεπίπεδο δείχνουν ότι οι διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων μέσα στην ίδια χώρα ή γεωγραφική περιοχή ή την ίδια αγορά είναι μεγαλύτερες απ' ό,τι οι διαφορές μεταξύ χωρών. Στο ίδιο περιβάλλον και με παρόμοια δραστηριότητα, άλλες επιχειρήσεις πετυχαίνουν και άλλες σβήνουν.

Αυτό καταδεικνύει τη σπουδαιότητα ενδογενών παραγόντων όπως η φύση της στρατηγικής, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και οι ικανότητες της κάθε συγκεκριμένης επιχείρησης (Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος, 2010)

### 1.4. MARKETING

Ο ορισμός του marketing βασίζεται στις παρακάτω έννοιες: ανάγκες, "θέλω", απαιτήσεις, προϊόντα, υπηρεσίες, αξία, κόστος, ικανοποίηση, ανταλλαγή, αγορά, marketing, πωλητές. Η ιδέα που ουσιαστικά ορίζει το marketing είναι η ανταλλαγή. Αν η ανταλλαγή αυτή πραγματοποιείται τελικά, εξαρτάται από το αν τα δύο μέρη μπορούν να συμφωνήσουν στους όρους της ανταλλαγής, πράγμα που θα φέρει και τους δύο σε καλύτερη θέση (η τουλάχιστον όχι σε χειρότερη) από ό,τι ήταν πριν την ανταλλαγή. Το marketing management λαμβάνει χώρα όταν τουλάχιστον ένα από τα δύο μέρη μιας πιθανής ανταλλαγής σκέφτεται τους τρόπους και τα μέσα για να πετύχει την επιθυμητή αντίδραση από τα άλλα μέρη. Το marketing είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει ανάλυση, σχεδιασμό, υλοποίηση και έλεγχο. Καλύπτει αγαθά, υπηρεσίες και ιδέες, βασίζεται στην αντίληψη της ανταλλαγής, και στόχο έχει να ικανοποιήσει όλα τα μέρη που παίρνουν μέρος στην ανταλλαγή. Το προσωπικό της διάκρισης πιστεύει ότι το marketing είναι τόσο βασικό για την επιχείρηση ώστε δεν μπορεί να θεωρείται ξεχωριστή λειτουργία μέσα στις επιχειρηματικές διαδικασίες αλλά είναι ενσωματωμένη με αυτές. Είναι ολόκληρη η επιχείρηση, που φαίνεται από τα τελικά της αποτελέσματα, δηλαδή από την πλευρά του πελάτη. Η επιχειρηματική επιτυχία δεν καθορίζεται από τον παραγωγό αλλά από τον πελάτη. Για την επιχειρηματική επιτυχία οι άνθρωποι της διάκρισης:

- Αξιολογούν και αναλύουν τις ευκαιρίες marketing.
- Ερευνούν και επιλέγουν αγορές- στόχους.
- Αναπτύσσουν στρατηγικές marketing.
- Σχεδιάζουν προγράμματα marketing.
- Οργανώνουν, πραγματοποιούν και ελέγχουν τα προγράμματα marketing.

Αρχικά λοιπόν, το marketing είναι η διαδικασία του εντοπισμού και της μελέτης των αναγκών των καταναλωτών και όλες οι ενέργειες που απαιτούνται για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών αυτών, με ταυτόχρονα την επίτευξη κέρδους για την επιχείρηση. Το Marketing συνήθως συγγέεται με τη διαφήμιση και τις πωλήσεις. Δεν είναι μόνο αυτά όμως. Η Διαφήμιση είναι ένα "εργαλείο" του Marketing, ενώ οι Πωλήσεις είναι αποτέλεσμα που απορρέει από την εφαρμογή της φιλοσοφίας του Marketing, συνεπώς το Marketing είναι μια διαδικασία που προϋπάρχει της διαδικασίας της πώλησης και από αυτήν εξαρτάται η επιτυχία της τελευταίας. Η φιλοσοφία του Marketing εστιάζει στον καταναλωτή, ο καταναλωτής είναι το επίκεντρο και η ικανοποίηση των αναγκών του πρέπει να είναι βασικός στόχος κάθε επιχείρησης, διότι ο ικανοποιημένος πελάτης θα μιλήσει για την επιχείρησή μας με καλά λόγια και επίσης θα αγοράσει ξανά, και είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διατηρούμε τους υπάρχοντες πελάτες από το να ψάχνουμε συνεχώς νέους. Πιο απλά μπορούμε να πούμε ότι το marketing αφορά τη διοικητική διαδικασία αναγνώρισης, αντιμετώπισης και ικανοποίησης των απαιτήσεων των καταναλωτών με κέρδος. Ακόμα απλούστερα το marketing έχει σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη με σκοπό το κέρδος για την επιχείρηση.

Ως πράξη, συνίσταται στο συντονισμό τεσσάρων στοιχείων που είναι γνωστά και ως 4 P's :

1. ο προσδιορισμός, η επιλογή, και η ανάπτυξη του προϊόντος (Product)
2. ο καθορισμός των τιμών (Price)
3. η επιλογή ενός καναλιού διανομής για να φθάσουν στον τόπο του πελάτη (Place)
4. η ανάπτυξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής προώθησης (Promotion).

Βέβαια πρέπει να γίνει κατανοητό ότι το marketing μιας επιχείρησης είναι μια διαδικασία δυναμική και όχι στατική. Η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζει τη στρατηγική marketing στις συνθήκες που αντιμετωπίζει σε κάθε περίοδο. Σήμερα ζούμε στην εποχή της πληροφορίας και της τεχνολογίας, οι συνέπειες της παγκοσμιοποίησης είναι πιο εμφανείς από ποτέ ενώ οι διεθνείς συνθήκες μεταβάλλονται ραγδαία. Κλείνοντας πρέπει οπωσδήποτε να αναφερθεί πως τα τελευταία χρόνια έχουν ανακύψει και ηθικά ζητήματα σχετικά με το marketing, κάτι που έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε αναπροσαρμογή των παραδοσιακών στρατηγικών. Το marketing συνίσταται στην οργανωμένη προσπάθεια μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να ικανοποιήσει τις ανάγκες αλλά και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Προσπαθεί δηλαδή, με κύριο εργαλείο την έρευνα αγοράς να αντιστοιχίσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει με τον πελάτη-στόχο που τα χρειάζεται ή τα επιθυμεί, ή ακόμα καλύτερα αφού κατανοήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, να κατασκευάσει τα αντίστοιχα προϊόντα / υπηρεσίες με τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες που ο πελάτης επιθυμεί, να του τα γνωστοποιήσει (διαφήμιση και προώθηση), να τα καταστήσει διαθέσιμα μέσα από τα κανάλια διανομής (τα μαγαζιά και οι τοποθεσίες που αυτά είναι διαθέσιμα) στην τιμή που θα πρέπει αυτά να πωλούνται. Ο βασικός στόχος του μάρκετινγκ, ειδικότερα όσον αφορά τα καταναλωτικά αγαθά, δηλαδή αυτά που απευθύνονται στους τελικούς καταναλωτές (και όχι σε άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, οπότε και γίνεται λόγος για βιομηχανικά προϊόντα/ υπηρεσίες) είναι οι επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. Ειδικότερα τα στελέχη μάρκετινγκ μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προσπαθούν να δημιουργήσουν μία μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη προσφέροντας υψηλή αξία στα προϊόντα τους, αξία υψηλότερη από τα αντίστοιχα προϊόντα του ανταγωνισμού. Μέσα από την υψηλότερη αυτή αξία επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, δηλαδή η υπεροχή της ίδιας και των προϊόντων της έναντι του ανταγωνισμού. Όλα τα παραπάνω με τη σειρά τους οδηγούν σε πιστότητα των πελατών και τελικά σε επαναλαμβανόμενες πωλήσεις των προϊόντων / υπηρεσιών της επιχείρησης. (Κώστας Τζωρτζάκης, 2002).



### 1.4.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE

“Franchise είναι ένα σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, τα οποία αφορούν εμπορικά σήματα ή διακριτικούς τίτλους, διακριτικά γνωρίσματα (πινακίδες) καταστημάτων, πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνίες καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία.”(Γεωργιάδης, 2000). Το Franchise λοιπόν είναι η στενή συνεργασία μεταξύ δικαιοδόχου και δικαιοπαρόχου, όπου ο πρώτος απολαμβάνει μια σειρά από προνόμια που έχει δημιουργήσει και συστηματοποιήσει ο δεύτερος, όπως γνωστό brand name, μεταφορά τεχνογνωσίας και υποστήριξη καθ’ όλη την διάρκεια της συνεργασίας τους. Η τεχνογνωσία είναι όλες οι γνώσεις που μεταφέρονται στον δικαιοδόχο και έχουν δημιουργηθεί από την εμπειρία και την έρευνα του δικαιοπαρόχου. Η τεχνογνωσία είναι κάτι που ανανεώνεται και εξελίσσεται συνέχεια.

### ΩΡΟΛΟΓΙΑ FRANCHISE

**Franchise (δικαιόχρηση):** “Ένα σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, τα οποία αφορούν εμπορικά σήματα ή διακριτικούς τίτλους, διακριτικά γνωρίσματα (πινακίδες) καταστημάτων, πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνίες καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία.”  
(Γεωργιάδης, 2000).

**Franchising (σύμβαση δικαιόχρησης):** “Είναι μία διαρκής εμπορική συνεργασία μεταξύ δύο νομικά και οικονομικά ανεξάρτητων επιχειρήσεων, η οποία θεμελιώνεται σε μια σύμβαση”. (Κωστάκης, 2002).

**Franchisor (δικαιοπάροχος):** Η επιχείρηση που παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοπάροχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise, με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών.  
(Λαζαρίδης, 2000).

**Disclosure (Υποχρέωση πληροφόρησης):** Η υποχρέωση του δικαιοπαρόχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο και μέσα σε λίγο χρόνο πριν από την υπογραφή ενός δεσμευτικού εγγράφου πλήρη κι ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική του κατάσταση, το επιχειρηματικό του ιστορικό, την περιγραφή της επιχείρησης που είναι αντικείμενο του franchise, την περιγραφή των κυρίων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς τον δικαιοδόχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μίας επιχείρησης franchise, την βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης franchise, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου και με άλλα που προβλέπονται είτε από ειδική νομοθεσία είτε από τον Εθνικό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising.  
(Λαζαρίδης, 2000).

**Direct Franchise (Άμεσο Franchise):** Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιοπάροχος δίδει σε κάθε επιμέρους δικαιοδόχο την συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το franchise από μια και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στη χώρα ανάπτυξης. (Λαζαρίδης, 2000).

**Distribution Franchise (Franchise διανομής):** Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιοδόχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την λιανική πώληση σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου. (Λαζαρίδης, 2000)

**Master Franchisee (Κύριος δικαιοδόχος):** Η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιοπάροχος, παρέχει την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον βασικό δικαιοδόχο περαιτέρω παραχώρησης σε τρίτους του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise μέσα από συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης (καταστήματα) που καθένας

από αυτούς δημιουργεί μέσα στην ίδια γεωγραφική περιοχή βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης, χωρίς να αποκλείεται η πιθανότητα της παράλληλης δημιουργίας κι εκμετάλλευσης από τον βασικό δικαιούχο μιας ή περισσότερων μονάδων εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή. (Λαζαρίδης 2000)

**Area Developer (Δικαιούχος Ανάπτυξης Περιοχής):** Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιούχος, παρέχει στον δικαιούχο την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας κι εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης. (Λαζαρίδης, 2000)

**Area Development (Ανάπτυξη Περιοχής):** Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιούχος παρέχει σε μια επιχείρηση, τον δικαιούχο ανάπτυξης περιοχής, την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας κι εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης. (Λαζαρίδης, 2000)

**Franchise Fee (Δικαίωμα Εισόδου):** Είναι μια εφάπαξ αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιούχος στον δικαιούχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise. (Λαζαρίδης, 2000)

**Royalties (Περιοδικά Δικαιώματα):** Το συνεχές οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλει περιοδικά ο δικαιούχος στον δικαιούχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise καθ' όλη την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης. (Λαζαρίδης, 2000).

**Franchise Training (Εκπαίδευση Franchise):** Η εκπαίδευση που παρέχει ο δικαιούχος στον δικαιούχο και στους υπαλλήλους του πάνω στο franchise και στις μεθόδους εκμετάλλευσής του. (Λαζαρίδης, 2000).

## ΤΟ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Ελλάδα το franchise άρχισε να αναπτύσσεται τα τελευταία χρόνια. Πρωτοπόρος εταιρία ήταν η “Goody’s” που ξεκίνησε το franchising το 1976. Από τότε μέχρι και το 1991 οι εξελίξεις στο περιβάλλον του franchise ήταν ελάχιστες. Από το 1991 που ξεκίνησε ο θεσμός της δικαιόχρησης δυναμικά έως σήμερα τα ελληνικά συστήματα δικαιόχρησης εξελίχθηκαν με την υιοθέτηση των διεθνών αρχών τόσο στην εσωτερική οργάνωση όσο και στη μεθοδολογία ανάπτυξης αυτών. Τα πρώτα ξένα συστήματα που εμφανίστηκαν στην ελληνική αγορά με την μορφή της Κύριας Συμφωνίας δικαιόχρησης (Master Franchising) ήταν στους τομείς ένδυσης, γρήγορης εστίασης, ενοικιάσεως αυτοκινήτων και καλλυντικών.

Οι κλάδοι στους οποίους αναπτύσσονται οι ελληνικές επιχειρήσεις με τη μέθοδο της δικαιόχρησης είναι οι ακόλουθοι:

1. Εστίασης (εστιατόρια, αλυσίδες γρήγορου φαγητού, πιτσαρίες, παγωτό)
2. Καταστήματα Τροφίμων (Καφές, Φούρνοι, Σούπερ Μάρκετ, Ζαχαροπλαστεία).
3. Ένδυσης και Υπόδησης (Ανδρικά, Αθλητικά Είδη, Unisex, Γυναικεία, Τσάντες, δερμάτινα, Υπόδηση, Υφάσματα, Παιδικά).
4. Οικιακός εξοπλισμός (Έπιπλα Κουζίνας, Έπιπλα, Μοκέτες-Χαλιά, Στρώματα-Κρεβάτια, Είδη Σπιτιού, Θέρμανση - Ψύξη - Κλιματισμός, Ηλεκτρικά Είδη).
5. Λοιπά καταστήματα λιανικής (Αφίσες - Κάρτες - ώρα, Βιβλία - Εκδόσεις - Χαρτικά, Κοσμήματα, Είδη Αυτοκινήτου, διάφορα, Αγροτικά Προϊόντα, Φυτά, Παιχνίδια, Οπτικά).
6. Προσωπικής φροντίδας και Αναψυχής (Αρώματα, ,διατροφικά και διαιτητικά Κέντρα, Σαλόνια, Καλλυντικά, Κομμωτήρια, Σχολές Χορού, Ξενοδοχεία, Γυμναστήρια, Ξενοδοχειακές Υπηρεσίες, Αστρολογικές Προβλέψεις, Ηλεκτρονικά παιχνίδια).

7. Business Services - Λοιπές Υπηρεσίες (Τεχνική Βοήθεια - Εξυπηρέτηση, Σέρβις, Υπηρεσίες Καθαρισμού, Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, Ταχυδρομικές Υπηρεσίες, Τηλεπικοινωνίες, Ηλεκτρονικά – Αξεσουάρ - Multimedia).
8. Εκπαίδευσης (Ξένες Γλώσσες, Μουσική Παιδεία, Η/Υ).

(<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/index.asp>)

Μεταξύ αυτών οι πιο δημοφιλείς σε αριθμό εμπλεκόμενων εταιρειών κατηγορίες είναι οι χώροι εστίασης και των λοιπών καταστημάτων λιανικής. Παρ' όλα αυτά τελευταία διακρίνεται υψηλός ρυθμός ανάπτυξης στους κλάδους της εκπαίδευσης, των παροχών υπηρεσιών και της προσωπικής φροντίδας και αναψυχής. Επιπλέον επιχειρηματικές ευκαιρίες εντοπίζονται στους τομείς της ψυχαγωγίας, του τουρισμού και της εκπαίδευσης, όπως επίσης και στους τομείς των τηλεπικοινωνιών, ηλεκτρικών συσκευών, αγροτικών προμηθειών και ανταλλακτικών αυτοκινήτων. Συμπερασματικά η δικαιόχρηση ως επιχειρηματική μέθοδος καταλαμβάνει ένα σημαντικό μέγεθος στην ελληνική οικονομία.

Η σύμβαση του franchising αποτελεί ένα νομικό έγγραφο στο οποίο παρουσιάζεται μαζί ολόκληρη η πράξη. Θα πρέπει με ακρίβεια να αντανakλά τις υποσχέσεις που δόθηκαν και οι οποίες θα πρέπει να είναι δίκαιες, ενώ ταυτόχρονα να ασφαλίζει αυτά για τα οποία θα πρέπει να υπάρχουν ικανοποιητικοί έλεγχοι που να προστατεύουν την ακεραιότητα του συστήματος.

Η σύμβαση πρέπει :

1. να διανέμει με ακρίβεια και σε νομικούς όρους τα ποικίλα δικαιώματα ιδιοκτησίας που ανήκουν στον franchisor,
2. να παρέχει τις λειτουργικές λεπτομέρειες και ελέγχους,
3. να παρέχει στον franchisee αφ' ενός ασφάλεια στις λειτουργίες του και αφ' ετέρου τη δυνατότητα να αναπτύξει και να πωλήσει ένα περιουσιακό στοιχείο.  
(Λαζαρίδης, 2000).

Η σύμβαση δικαιόχρησης έχει τις περισσότερες φορές χαρακτήρα τυποποιημένο και οι διατάξεις της έχουν προδιατυπωθεί από το δικαιοπάροχο. Η συνήθης δομή της σύμβασης περιλαμβάνει 4 μέρη:

1. το προοίμιο, στο οποίο αναφέρεται ο σκοπός και το περιεχόμενο της συμβάσεως
2. τις υποχρεώσεις του franchisor και του franchise και
3. διάφορες άλλες διατάξεις που αφορούν το εφαρμοστέο δίκαιο, τη διάρκεια της σύμβασης, την καταγγελία, κ.α. (Λαζαρίδη, 2000)

Ειδικότερα:

1. Στο προοίμιο περιγράφονται τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας, η τεχνογνωσία, ο εξοπλισμός, η διακόσμηση και άλλα στοιχεία τα οποία χρησιμοποιεί ο δότης για την οργάνωση των πωλήσεων και γενικά της εμπορικής του δραστηριότητας.
2. Ο δικαιοπάροχος οφείλει να εντάξει το δικαιοδόχο στο δίκτυο του και να τον υποστηρίξει διαρκώς για όσο διάστημα θα ισχύει η σύμβαση. Πιο συγκεκριμένα οι υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου.
3. Στην ένταξη του δικαιοδόχου στο δίκτυο, η οποία θα συνοδεύεται με την παροχή των σχετικών υπηρεσιών υποστήριξης.
4. Στην παραχώρηση εδαφικής αποκλειστικότητας για μια γεωγραφικά καθορισμένη περιοχή.
5. Στην παροχή, καθ' όλη τη διάρκεια της συμβατικής σχέσης, υπηρεσιών.
6. Στην υποστήριξη σε θέματα τεχνικά, οργάνωσης, χρηματοδότησης, διαφήμισης κ.ά.
7. Στην ίση μεταχείριση όλων των δικαιοδόχων του δικτύου.

Η κύρια υποχρέωση του δικαιοδόχου είναι η καταβολή των χρηματικών ποσών για το δικαίωμα εισόδου και τα διαρκή δικαιώματα. Επίσης, υποστηρίζεται ευρέως ότι η ενεργός

προώθηση των πωλήσεων από μέρος του δικαιοδόχου συγκαταλέγεται στις βασικότερες υποχρεώσεις του, ωστόσο, είναι ευνόητο, καθώς ο δικαιοδόχος είναι το συμβαλλόμενο μέρος που φέρει το μεγαλύτερο επιχειρηματικό κίνδυνο για την επιτυχία της επιχείρησής του, να έχει μεγαλύτερο κίνητρο από τον δικαιοπάροχο για την προώθηση των πωλήσεων, παρά να δραστηριοποιείται από υποχρέωση στο δικαιοπάροχο.

Άλλες ουσιαστικές υποχρεώσεις του δικαιοδόχου που αναφέρονται στη σύμβαση είναι οι ακόλουθες:

1. Η αποδοχή των οργανωτικών αρχών του συστήματος franchise και η συμμόρφωση του προς αυτές.
2. Η διαμόρφωση της επιχείρησής σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχει θέσει ο δικαιοπάροχος για όλα τα καταστήματα του δικτύου.
3. Να προμηθεύεται τα προϊόντα αποκλειστικά από τον δικαιοπάροχο ή από τους προμηθευτές που ορίζει ο δικαιοπάροχος.
4. Η τήρηση του απορρήτου.
5. Η προστασία της κοινής ταυτότητας και φήμης του δικτύου.
6. Η διαρκής και ειλικρινής ενημέρωση του δικαιοπάροχου για την πορεία της επιχείρησής του.

Επίσης, ο δικαιοδόχος οφείλει να μην προβεί στις παρακάτω ενέργειες:

7. Δεν μπορεί να εγκαταστήσει αλλού την επιχείρησή του χωρίς την έγκριση του δικαιοπαρόχου.
8. Δεν μπορεί να προωθεί ενεργητικά πωλήσεις σε περιοχές που δραστηριοποιείται ο δικαιοπάροχος, ή σε άλλες περιοχές που έχει παραχωρήσει κατ' αποκλειστικότητα σε άλλους δικαιούχους. Γενικά, δεν πρέπει να προσπαθεί να προσελκύσει πελάτες εκτός της παραχωρηθείσας συμβατικής περιοχής.
9. Όχι μόνο κατά τη διάρκεια της σύμβασης, αλλά και για ένα εύλογο χρονικό διάστημα μετά τη λήξη της (μέχρι ένα έτος) οφείλει ο δικαιοδόχος να αναστείλει κάθε ανταγωνιστική δραστηριότητα προς το δικαιοπάροχο και γενικότερα το δίκτυο.

(Λαζαρίδη, 2000)

Οι λοιπές διατάξεις περιέχουν ρυθμίσεις για πολύ σημαντικά θέματα που αφορούν την τιμολογιακή πολιτική, όπως τις συνιστώμενες τιμές ή επιβληθείσες μέγιστες τιμές μεταπώλησης. Άλλα θέματα είναι η διάρκεια της σύμβασης και συγκεκριμένα ο προσδιορισμός της απαραίτητης ελάχιστης διάρκειας, όπως και της επιτρεπτής ανώτατης διάρκειας της σύμβασης. Επίσης, στις λοιπές διατάξεις αναφέρονται θέματα, όπως η ανανέωση της σύμβασης, η λύση της σύμβασης, είτε αυτή επέρχεται με την πάροδο ορισμένου χρονικού διαστήματος, είτε συμβαίνει κατόπιν καταγγελίας της συμβάσεως από ένα εκ των δυο μερών. Ακόμα, θίγονται στο τελευταίο μέρος της σύμβασης οι μετασυμβατικές υποχρεώσεις των αντισυμβαλλόμενων μερών, όπως και οι τρόποι επίλυσης των τυχόν διαφορών τους. (Λαζαρίδη, 2000).

## **ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISE ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ (FRANCHISOR)**

1. Η ταχεία ανάπτυξη και εξάπλωση της επιχείρησής του που επιτυγχάνεται βασικά με αυτοχρηματοδότηση.
2. Η πολύ γρήγορη αύξηση της εμπορικής του φήμης και πελατείας με άμεσο αποτέλεσμα την καθιέρωση του στην αγορά.
3. Η πραγματοποίηση σημαντικών οικονομιών κλίμακας. Όσο περισσότερο αυξάνεται ένα δίκτυο τόσο περισσότερο αυξάνονται και οι ποσότητες των προϊόντων, των ειδών

- εξοπλισμού, των εξαρτημάτων κλπ. που αγοράζονται από τα μέλη του. Με αυτό τον τρόπο η αύξηση του όγκου των αγορών επιτρέπει την αντίστοιχη μείωση του κόστους.
4. Η άμεση και έγκυρη πληροφόρηση για τις τάσεις της αγοράς. Εκμεταλλευόμενος ο δικαιούχος τις πληροφορίες που λαμβάνει από τους δικαιούχους του αναφορικά με τις συνθήκες που επικρατούν στις διάφορες αγορές είναι συνεχώς άριστα ενημερωμένος για τις τοπικές καταναλωτικές συνήθειες με αποτέλεσμα να προσαρμόζει άμεσα την επιχειρηματική του πολιτική σε αυτές.
  5. Ο άμεσος έλεγχος της διανομής των προϊόντων και της παροχής των υπηρεσιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό.
  6. Η εκμετάλλευση της εμπειρίας των δικαιούχων για την βελτίωση και ανανέωση του συστήματος του Franchising.
  7. Η εξασφάλιση διαρκούς πελατειακής ροής.
  8. Η επίτευξη υψηλών κερδών χωρίς την διακινδύνευση σημαντικών κεφαλαίων.
  9. Η αύξηση της εμπορικής αξίας της επιχείρησής του.
  10. Η δημιουργία ενός ευέλικτου επιχειρηματικού οργανισμού με ένα κέντρο λήψης αποφάσεων (τον δικαιούχο) και με ανθρώπινο δυναμικό (τους δικαιούχους) που δρα γρήγορα και αποφασιστικά εξυπηρετώντας και προστατεύοντας και τα δικά του συμφέροντα για έναν κοινό σκοπό: την εμπορική επιτυχία του δικτύου Franchising.
  11. Η προστασία απέναντι στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες.
  12. Η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.
- (Κωστάκης,2000).

#### Πλεονεκτήματα για τον δικαιούχο (Franchisee)

1. Ο δικαιούχος εντάσσεται σε ένα επώνυμο επιχειρηματικό σύστημα (business format) επωφελούμενος αμέσως από την εμπορική του φήμη και την πελατεία που συνδέεται με αυτήν.
2. Ο δικαιούχος υποστηρίζεται από τον δικαιούχο τόσο πριν όσο και μετά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησής του σε όλους τους τομείς της επαγγελματικής του δραστηριότητας και έτσι βρίσκει άμεσες λύσεις σε προβλήματα που διαφορετικά θα ήταν δυσεπίλυτα.
3. Ο δικαιούχος επωφελείται από τις οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνονται σε ένα μεγάλο εμπορικό δίκτυο και έτσι έχει τη δυνατότητα να διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στους καταναλωτές σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές.
4. Ο δικαιούχος επωφελείται από την διαφήμιση που πραγματοποιεί ο δικαιούχος σε πανεθνική κλίμακα με μια αναλογικά πολύ μικρή οικονομική επιβάρυνση.
5. Παρά την ένταξη του στο δίκτυο franchising του δικαιούχου, ο δικαιούχος παραμένει ένας ανεξάρτητος επιχειρηματίας.
6. Ο δικαιούχος απολαμβάνει την ωφέλεια της χρήσης των εμπορικών σημάτων, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, εμπορικών και τεχνικών μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης, πώλησης προϊόντων κλπ. Του δικαιούχου. Ο δικαιούχος επωφελείται από τη συνεχή ανανέωση και εξέλιξη του συστήματος franchising που επιτυγχάνεται με ενέργειες του δικαιούχου έτσι ώστε αυτό να παραμείνει πάντοτε σύγχρονο και ανταγωνιστικό.
7. Ο δικαιούχος έχει άμεση πρόσβαση στο πληροφοριακό υλικό που συγκεντρώνει ο δικαιούχος από όλους τους Λήπτες και αφορά τις συνθήκες της αγοράς και τις τάσεις του καταναλωτικού κοινού σε όλες τις αγορές όπου εξαπλώνεται το δίκτυο.
8. Η επιχείρηση του δικαιούχου ως μέλος ενός δικτύου franchising παρουσιάζει πολύ μεγαλύτερη ανθεκτικότητα σε περιόδους οικονομικών κρίσεων απ' ό,τι μια άλλη οποιαδήποτε επιχείρηση.

9. Ο δικαιοδόχος έχει τη δυνατότητα ευκολότερης και με ευνοϊκότερους όρους χρηματοδότησης από το τραπεζικό σύστημα καθόσον με την ένταξη του σε ένα επώνυμο σύστημα franchising ενισχύεται η πιστοληπτική του ικανότητα.
10. Ο έλεγχος που ασκεί ο δικαιοπάροχος στις επιχειρήσεις των μελών του δικτύου του είναι επωφελής για τον δικαιοδόχο, γιατί έτσι αφενός μεν διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία του αφετέρου δε αποβάλλονται από αυτό οι ασυνεπείς και άρα ζημιογόνοι Λήπτες.  
(Κωστάκη, 2002).

#### Πλεονεκτήματα για τον καταναλωτή (consumer)

1. Ο καταναλωτής έχει εύκολη πρόσβαση, είτε στον τόπο διαμονής του είτε οπουδήποτε αλλού βρίσκεται, σε σημεία πώλησης γνωστών επιχειρήσεων από τα όποια αγοράζει επώνυμα προϊόντα σε λογικές τιμές.
2. Ο καταναλωτής επωφελείται από την ικανότητα των δικτύων franchising να προσαρμόζονται άμεσα στις απαιτήσεις του προσφέροντας του τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που πραγματικά επιθυμεί. Ο καταναλωτής επωφελείται από την ικανότητα των δικτύων franchising να προσαρμόζονται άμεσα στις απαιτήσεις του προσφέροντάς του τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που πραγματικά επιθυμεί.
3. Ο καταναλωτής ωφελείται από τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των δικτύων franchising και των υπόλοιπων ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου.  
(Κωστάκη, 2002)

#### Μειονεκτήματα για τον δικαιοπάροχο (Franchisor)

1. Ο δικαιοπάροχος είναι υποχρεωμένος να επιλύει σε καθημερινή βάση πλήθος προβλημάτων διαφορετικής φύσεως προερχόμενα από ανθρώπους (τους δικαιοδόχους) με διαφορετική νοοτροπία του χαρακτήρα.
2. Η τάση των δικαιοδόχων για ανεξαρτητοποίηση τους απέναντι στον δικαιοπάροχο η οποία αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου παραμονής τους στο δίκτυο.
3. Η βιαστική πολλές φορές επιλογή των δικαιοδόχων δημιουργεί μεσοπρόθεσμα σοβαρότατα προβλήματα στη λειτουργία του δικτύου.
4. Η επιλογή των δικαιοδόχων αποτελεί ένα δύσκολο, χρονοβόρο και μαστοφόρο έργο για τον δικαιοπάροχο που απαιτεί πολύ λεπτούς και προσεκτικούς χειρισμούς, καθώς ο κάθε δικαιοδόχος αποτελεί έναν κρίκο της ίδιας αλυσίδας που εάν σπάσει θα προκαλέσει την κατάρρευση ολόκληρης της αλυσίδας.
5. Τα κέρδη του δικαιοπαρόχου είναι λιγότερα από την λειτουργία των καταστημάτων των δικαιοδόχων από ότι θα ήταν αν λειτουργούσε δικά του καταστήματα.
6. Το σοβαρό ενδεχόμενο κάποιος ή κάποιοι δικαιοδόχοι μετά την αποχώρησή τους από το δίκτυο να εξελιχθούν σε ανταγωνιστές του δικαιοπαρόχου. (Κωστάκη, 2002).

#### Μειονεκτήματα για το δικαιοδόχο (Franchisee)

1. Η οποιαδήποτε λανθασμένη επιχειρηματική επιλογή του δικαιοπαρόχου έχει άμεσο και οδυνηρό αντίκτυπο στην πορεία της επιχείρησης του δικαιοδόχου λόγω του σημαντικού βαθμού εξάρτησης του από αυτόν.
2. Η ένταξη του δικαιοδόχου σε ένα σύστημα franchising συνεπάγεται τον σημαντικό περιορισμό της επιχειρηματικής του ελευθερίας καθόσον υπάγεται στην καθοδήγηση και τον διαρκή έλεγχο του δικαιοπαρόχου.

3. Η επιχειρηματική πολιτική του δικαιοπαρόχου μπορεί να επηρεάζει δυσμενώς την κερδοφορία της επιχείρησης του δικαιοδόχου.
4. Η συνήθης ύπαρξη της ρήτρας μη ανταγωνισμού στη σύμβαση franchising για ένα ορισμένο εύλογο χρονικό διάστημα μετά την λύση της.
5. Η επίσης συνήθης ύπαρξη της ρήτρας για τη μη δυνατότητα μεταβίβασης της επιχείρησης του δικαιοδόχου χωρίς τη συναίνεση του δικαιοπαρόχου. (Κωστάκη, 2002).

#### Μειονεκτήματα για τον καταναλωτή

1. Το μοναδικό μειονέκτημα του franchising για τον καταναλωτή παρουσιάζεται στις περιπτώσεις όπου τα δίκτυα εφαρμόζουν πολιτικές περιοριστικές του ελεύθερου ανταγωνισμού που αποβαίνουν σε βάρος των τελικών χρηστών. (Κωστάκη, 2002)

### **ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ FRANCHISE**

Η διεθνής ανάπτυξη ενός δικτύου μπορεί να πάρει τις παρακάτω μορφές:

1. Άμεσο franchising (direct franchising)
2. Franchising ανάπτυξης μιας περιοχής (area franchise)
3. Κύρια συμφωνία franchising (master franchise)
4. Κοινοπραξία (joint venture)

([http://www.ramcomputer.gr/FRANCHISE/orologia\\_franchising.htm](http://www.ramcomputer.gr/FRANCHISE/orologia_franchising.htm))

#### **ΑΜΕΣΟ FRANCHISING (DIRECT FRANCHISING)**

Το άμεσο franchising (direct franchising) αποτελεί την απλούστερη μορφή franchising και συνδυάζεται, σε πολλές περιπτώσεις με την ίδρυση υποκαταστημάτων σε άλλη χώρα.

Το πλεονέκτημα αυτής της μορφής είναι ότι ο franchisor ελέγχει άμεσα και απόλυτα τη λειτουργία του δικτύου, έχει άμεση σχέση με τους franchisees και εισπράττει μόνος του τα ποσά που καταβάλλουν οι franchisees. Το σημαντικό μειονέκτημα είναι ότι ο franchisor θα πρέπει να δεσμεύσει σημαντικά κεφάλαια για τη δημιουργία ενός διεθνούς δικτύου και επομένως να επωμίζεται μόνος του ολόκληρο τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

([http://www.ramcomputer.gr/FRANCHISE/orologia\\_franchising.htm](http://www.ramcomputer.gr/FRANCHISE/orologia_franchising.htm))

#### **FRANCHISING ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ (AREA FRANCHISE)**

Franchising ανάπτυξης μιας περιοχής (area franchise), καλείται η σύμβαση κατά την οποία ενσωματώνεται το δικαίωμα του franchisee για τη σύσταση καταστημάτων σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, στην παραχώρηση αδειών franchising σε άλλα νομικά ή φυσικά πρόσωπα. Βασικό πλεονέκτημα της μορφής αυτής αποτελεί ο περιορισμός κεφαλαίων που θα επενδύσει ο franchisor. Τα μειονεκτήματα είναι ότι μπορεί να οδηγήσει στην ανεξαρτητοποίηση του franchisee απέναντι στον franchisor αν διαπιστώσει ότι η επιτυχημένη λειτουργία του δικτύου του επιτρέπει μια τέτοια δυνατότητα. Επίσης μειονέκτημα μπορεί να θεωρηθεί δυσκολία εξεύρεσης του κατάλληλου εγχώριου επιχειρηματία που να κατέχει τις απαιτούμενες οικονομικές δυνατότητες και την κατάρτιση για μια τέτοια επένδυση.

([http://www.ramcomputer.gr/FRANCHISE/orologia\\_franchising.htm](http://www.ramcomputer.gr/FRANCHISE/orologia_franchising.htm))

## **KYRIA SYMΦΩNIA FRANCHISING(MASTER FRANCHISING)**

Η κύρια συμφωνία franchising (master franchise), είναι η περίπτωση εκείνη του franchising όπου μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου παρεμβάλλεται ένας τρίτος, ο κύριος franchisee (master franchisee), στον οποίο ο αρχικός παραχωρεί την άδεια εκμετάλλευσης με σκοπό να παραχωρήσει ο κύριος franchisee περαιτέρω άδειες εκμετάλλευσης σε απλούς franchises. Βασικό πλεονέκτημα της κύριας συμφωνίας franchising είναι ότι στην περίπτωση αυτή ελαχιστοποιούνται τα έξοδα στα οποία πρέπει να υποβληθεί ο δικαιοπάροχος για να εξάγει το σύστημά του σε μια άλλη χώρα. Ένα από τα μειονεκτήματα της κύριας συμφωνίας franchising είναι ότι η ανάθεση του δικτύου στον κύριο δικαιοδόχο μπορεί να συντελέσει στη μείωση της δυνατότητας ελέγχου από μέρους του δικαιοπαρόχου και φυσικά στο μοίρασμα των εσόδων.

([http://www.ramcomputer.gr/FRANCHISE/orologia\\_franchising.htm](http://www.ramcomputer.gr/FRANCHISE/orologia_franchising.htm)).

## **ΕΜΠΟΡΙΟ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ (E-COMMERCE)**

Ως Ηλεκτρονικό Εμπόριο ευρέως γνωστό ως e-commerce, ορίζεται το εμπόριο παροχής αγαθών και υπηρεσιών που πραγματοποιείται εξ αποστάσεως με ηλεκτρονικά μέσα, βασιζόμενο δηλαδή στην ηλεκτρονική μετάδοση δεδομένων, χωρίς να καθίσταται αναγκαία η φυσική παρουσία των συμβαλλομένων μερών, πωλητή - αγοραστή. Περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικτυακών διαδικασιών: ανάπτυξης, προώθησης, πώλησης, παράδοσης, εξυπηρέτησης και πληρωμής για προϊόντα και υπηρεσίες. Το εύρος των ανταλλαγών που διεξάγονται ηλεκτρονικά, έχει αυξηθεί ασυνήθιστα με την ευρεία χρήση του internet. Η χρήση του εμπορίου διεξάγεται κατ' αυτόν τον τρόπο, παρακινώντας και απορροφώντας καινοτομίες στην ηλεκτρονική μεταφορά χρηματικών πόρων στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, στο διαδικτυακό marketing.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει αλλάξει δραματικά τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι αγορές στις επιχειρήσεις αλλά και στον τελικό πελάτη. Εμφανίζονται πολλές αγοραστικές ευκαιρίες στο Διαδίκτυο, προσφέροντας αγαθά από ψηφιακά CD μέχρι βιβλία, αυτοκίνητα, ως και σπίτια. Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, περιλαμβάνοντας για την πραγματοποίησή του ειδικές κάρτες αγορών.

Στην Ελλάδα το ηλεκτρονικό εμπόριο ρυθμίζεται βασικά με το ΠΔ 131/2003 με το οποίο έγινε προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας προς την Κοινοτική Οδηγία 2000/31/EK. Σε ειδικότερους τομείς ισχύουν, παράλληλα με το ΠΔ 131/2003, άλλα νομοθετήματα, όπως είναι ο ν. 2251/1994 για την προστασία των καταναλωτών, ο ν. 2472/1997 για την προστασία προσωπικών δεδομένων, το ΠΔ 150/2001 για τις ηλεκτρονικές υπογραφές.

(<http://el.wikipedia.org/wiki/>)

Η επανάσταση στην ηλεκτρονική πληροφόρηση έχει δημιουργήσει πάρα πολλές υπερβολές μέχρι σήμερα αλλά ελάχιστους επιτυχημένους λιανοπωλητές στον κυβερνοχώρο. Στο τέλος του 1998 η πολύ επιτυχημένη σελίδα μεταπώλησης βιβλίων "Amazon.com" δεν είχε ακόμα παρουσιάσει κέρδη αν και ήταν ήδη πολύ γνωστή μεταξύ των χρηστών του Διαδικτύου. Αφ' ετέρου, η Dell έχει παρουσιάσει μεγάλη επιτυχία στην πώληση υπολογιστών μέσω διαδικτύου, ελαχιστοποιώντας τα κόστη της που περιλαμβάνουν το απόθεμα και οι προσφορές προς τους πελάτες αύξησαν την αξία της ως προς το ότι μπορεί να προσαρμόζει για αυτούς τα μηχανήματά της, αυτό ακριβώς που χρειάζονται. Εμπόριο μέσω Διαδικτύου (E-commerce) έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων ευκαιριών σε προϊόντα και υπηρεσίες.



## 1.5.ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ MARKETING

Το μάρκετινγκ είναι μια σχετικά νέα επιστήμη. Εμπόριο και καταβολή χρημάτων, αγαθών και υπηρεσιών που ήταν γύρω για πολλές χιλιάδες χρόνια. Αντιπραγματισμός ή την καταπολέμηση του εμπορίου γίνεται δημοφιλής στις επιχειρήσεις. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι το μάρκετινγκ έχει υπάρξει όποτε και όπου υπήρξαν αγοραστές και πωλητές, δηλαδή - μια αγορά. Μερικά εργαλεία μάρκετινγκ όπως η διαφήμιση ήταν γύρω για τις εκατοντάδες ή ακόμη και χιλιάδες χρόνια. Οι αρχαίοι Έλληνες χρησιμοποιούσαν τη διαφήμιση για εμπορικούς σκοπούς. Οι έμποροι προσέλαβε «criers» για την προώθηση των προϊόντων τους. Διαφήμιση προτάσεις τους ήταν μερικές φορές εκπληκτικά παρόμοιο με τηλεοπτικές διαφημίσεις σήμερα. Αλλά κανένας από τους αρχαίους μάρκετερ κράτησε στη δοκιμασία του χρόνου. Υπήρχαν πολλά διάσημα εμπορικά σήματα που δημιουργούνται κατά τον 19ο αιώνα. Μερικά έχουν διασωθεί. Αλλά στην πραγματικότητα λίγες μάρκες επιτύχουν σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες, όπως η αλλαγή της μόδας και τεχνολογίας, οι οποίες αν αγνοηθούν, μπορούν να επηρεάσουν την αγορά ή ακόμη, σκοτώνουν ένα εμπορικό σήμα. Όλα αλλάζουν - συμπεριλαμβανομένων των τρόπων ζωής, αξίες και συμπεριφορές. Η Διαφήμιση μπορεί να δώσει μια εικόνα - ιδιαίτερα για το πώς αξίες μόδες, και να αλλάξει τις νοοτροπίες. Όποιον τρόπο κι αν το κοιτάξετε «αλλαγής» που επηρεάζει τις αγορές. Η διαχείριση της αλλαγής κάνει νέες απαιτήσεις στους διαχειριστές μάρκετινγκ. (Κώστας Τζωρτζάκης 2002).

## 1.6.Η ΣΥΝΕΧΗΣ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ MARKETING

Αλλαγή υπήρξε σταθερή καθ' όλη την ιστορία του μάρκετινγκ. Αγορές αλλάζουν συνεχώς. Το μόνο βέβαιο είναι η αλλαγή. Η τεχνολογία στέλνει κύματα κλονισμού της αλλαγής. Τίποτα δεν μένει το ίδιο. Ο κόσμος και η εμπορία αλλάζουν. Θα συνεχίσει να αλλάζει. Σήμερα, οι νικητές μπορεί να είναι χαμένοι του αύριο. Η επιτυχία είναι στιγμιαία. Δεν υπάρχει χρόνος για να επαναπαυόμαστε στις δάφνες του. Η συνεχής επιτυχία απαιτεί συνεχή παρακολούθηση και την αντιμετώπιση της αλλαγής του - συχνά πριν από την αλλαγή συμβαίνει στην πραγματικότητα. Ο ρυθμός μεταβολής τους επιταχύνθηκε όταν η τηλεόραση σκάσει πάνω στη σκηνή στη δεκαετία του 1950. Οι σημερινοί υπολογιστές, δορυφορική, καλωδιακή, τα πολυμέσα, και εικονικά δίκτυα πραγματικότητα αλλάζει, επίσης, τις αγορές, και ο τρόπος που αγοράζουμε, ο τρόπος που πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θέλουμε, ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούμε και να παραδώσει και να πληρώσουν ακόμη και για τις μάρκες του αύριο. Η πειθαρχία του μάρκετινγκ περιλαμβάνει πολύ περισσότερα από απλώς τη διαφήμιση ή την πώληση. Το μάρκετινγκ στη σημερινή απαιτεί συνεχή έρευνα για τους πελάτες, τον ανταγωνισμό, τις επικοινωνίες, τη διανομή, τα κανάλια, την ανάπτυξη προϊόντων, κλπ. Τιμολόγησης. Εκτός από τη συνεχή βελτίωση στην εξυπηρέτηση πελατών, τη διατήρηση των πελατών και το σχεδιασμό του προϊόντος, έμποροι σήμερα κοιτάζουν προς μακροπρόθεσμες αλλαγές και τις μελλοντικές τάσεις της αγοράς, τη διάρκεια ζωής των πελατειακών σχέσεων, καθώς και την αντιμετώπιση των βραχυπρόθεσμων εκστρατειών προώθησης.

Όμως, οι ορισμοί είναι σημαντικά τόσο όσον αφορά τους μας αναγκάζουν να σκεφτούμε το πεδίο εφαρμογής και η έννοια του όρου. Εδώ είναι τρεις αναφέρεται συχνά ορισμοί:

Το Chartered Institute of Marketing (CIM) ορίζει την εμπορία ως εξής: Η διαδικασία διαχείρισης η οποία προσδιορίζει, προβλέπει, προμηθεύει και τις απαιτήσεις των πελατών αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Η American Marketing Association (AMA), ορίζει την εμπορία ως εξής: Η διαδικασία του σχεδιασμού και της εκτέλεσης της σύλληψης, της τιμολόγησης, προώθησης και διανομής των ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών για τη δημιουργία και την ανταλλαγή και την ικανοποίηση των ατομικών τους οργανωτικούς στόχους.

Kotler, ο Armstrong, Saunders και Wong, ορίζει την εμπορία ως: Μια κοινωνική και διαχειριστική διαδικασία με την οποία τα άτομα και τις ομάδες να βρουν αυτά που χρειάζονται και θέλουν αν τη δημιουργία και την ανταλλαγή προϊόντων και αξία μεταξύ άλλων.

Υπάρχουν πολλοί άλλοι ορισμοί (όσες υπάρχουν βιβλία σχετικά με το θέμα), αλλά από τα τρία αυτά μπορούμε να δούμε τη συνέπεια στο πεδίο του μάρκετινγκ.

Το μάρκετινγκ είναι:

- μια διαδικασία διαχείρισης
- πρόκειται για την ανταλλαγή των αγαθών και υπηρεσιών
- αναμένει και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των καταναλωτών δημιουργεί κέρδη.

(Κώστας Τζωρτζάκης, 2002).

### **1.6.1.MARKETING ΩΣ ΜΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

Ορισμοί της εμπορίας το περιγράφουν ως μια επιχειρηματική λειτουργία μάλλον σαν λογιστική ή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Για να «κάνουν μάρκετινγκ εκ τούτου, είναι να διαχειριστεί μια σύνθετη επιχειρηματική διαδικασία. (Κώστας Τζωρτζάκης, 2002).

### **1.6.2.MARKETING ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ**

Marketing είναι για τις ανταλλαγές. Κανονικά, αυτό εκφράζεται ως την ανταλλαγή των αγαθών ή των υπηρεσιών πληρωμής. Αλλά πιο πρόσφατες εφαρμογές των τεχνικών μάρκετινγκ έχουν περιπλέξει τον ορισμό αυτό. Για παράδειγμα, "πολιτικό μάρκετινγκ" μπορεί να θεωρηθεί ως ανταλλαγή προτιμώμενη σειρά από πολιτικές σε αντάλλαγμα για μια ψηφοφορία και συνεχή υποστήριξη. (Κώστας Τζωρτζάκης, 2002).

### **1.7.ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Διεθνές δεν είναι απλώς κάποιος να εξάγει τα προϊόντα του, αλλά κάτι περισσότερο. Το να εξάγει κάποιος σημαίνει απλώς ότι στέλνει τα προϊόντα στο εξωτερικό για πώληση. Διεθνές μάρκετινγκ είναι η εκτέλεση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στο σχεδιασμό, την τιμολόγηση, την προώθηση και την άμεση ροή των αγαθών και υπηρεσιών της εταιρείας προς τους καταναλωτές ή χρήστες σε περισσότερες από μία χώρες, με σκοπό το κέρδος. Η μόνη διαφορά στους ορισμούς του εγχώριου και του διεθνούς μάρκετινγκ είναι ότι, στη δεύτερη περίπτωση, οι δραστηριότητες μάρκετινγκ λαμβάνουν χώρα σε περισσότερες από μία χώρες. Αυτή η μικρή, φαινομενικά, διαφορά σε περισσότερες από μία χώρες εξηγεί την πολυπλοκότητα και την ποικιλία που συναντάμε στις εργασίες του διεθνούς μάρκετινγκ. Οι έννοιες, οι διαδικασίες και οι αρχές του μάρκετινγκ ισχύουν παγκόσμια και το έργο του μάρκετινγκ είναι το ίδιο, ανεξάρτητα από το αν αναπτύσσουμε δραστηριότητα στο Ντάμποξ, στο Τέξας ή στο Νταρ ες Σαλίαμ της Τανζανίας. Σκοπός των επιχειρήσεων είναι η πραγματοποίηση κέρδους με την προώθηση, την τιμολόγηση και διανομή προϊόντων για το οποία υπάρχει αγορά. Ο ανταγωνισμός, οι νομικοί περιορισμοί, οι κρατικοί έλεγχοι, ο καιρός, οι ευμετάβλητες προτιμήσεις των καταναλωτών μπορούν να επηρεάσουν -και συχνά επηρεάζουν- την κερδοφορία καλών προγραμμάτων μάρκετινγκ. Γενικά, εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ δεν μπορεί να ελέγξει ή να επηρεάσει αυτά τα μη ελέγξιμα στοιχεία, αλλά μπορεί να προσαρμοστεί σε αυτά κατά τρόπο ώστε να είναι συνεπής με την επιδίωξη ενός καλού αποτελέσματος. Αυτό που καθιστά ενδιαφέρον το μάρκετινγκ είναι η πρόκληση την οποία αντιπροσωπεύει η μορφοποίηση των ελέγξιμων στοιχείων των αποφάσεων μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, προώθηση και διανομή) μέσα στο πλαίσιο των μη ελέγξιμων στοιχείων της αγοράς

(ανταγωνισμός, πολιτική, νόμοι, συμπεριφορά του καταναλωτή, επίπεδο τεχνολογίας), με τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του μάρκετινγκ. Μολονότι οι αρχές και οι έννοιες του μάρκετινγκ ισχύουν παγκοσμίως, το περιβάλλον μέσα στο οποίο εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ εφαρμόζει τα διάφορα σχέδια μάρκετινγκ, μπορεί να μεταβληθεί δραματικά από χώρα σε χώρα ή από περιοχή σε περιοχή. Οι δυσκολίες που δημιουργούν τα διάφορα περιβάλλοντα είναι η κύρια φροντίδα του διεθνούς μάρκετινγκ. (Γεώργιος Πανηγυράκης, 1987) .

## **1.8.ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Ιστορικά το διεθνές εμπόριο θεωρείται σαν το πρόγονο του σύγχρονου διεθνούς μάρκετινγκ, όπως αντίστοιχα το εμπόριο είναι ο πρόγονος του μάρκετινγκ.(Γεώργιος Πανηγυράκης,1987). Η πορεία του διεθνούς μάρκετινγκ ξεκινάει από την αρχαιότητα. Σε διάφορους αρχαίους πολιτισμούς είχε εμφανισθεί με διάφορες μορφές. Το διεθνές μάρκετινγκ αναπτύχθηκε πάρα πολύ, όταν οι συναλλαγές μεταξύ των ανθρώπων πέρασαν από τη φάση του αντιπραγματισμού στη χρησιμοποίηση του χρήματος. Κατά τον 15ο και 16ο αιώνα δύο σημαντικές κινήσεις συνέτειναν στην αναζωογόνηση του διεθνούς εμπορίου. Οι κινήσεις αυτές ήταν η αναγέννηση και ο διαφωτισμός. Ένα σημαντικό επίσης γεγονός που συνέβαλλε πάρα πολύ στην ανάπτυξη του εμπορίου ήταν η εφεύρεση της πυξίδας, που οδήγησε στην ανακάλυψη νέων χωρών και νέων εμπορικών δρόμων. Οι ανακαλύψεις και οι δυνάμεις του εθνικισμού που αναπτύχθηκαν δημιούργησαν την οικονομική και πολιτική φιλοσοφία του μεκαντισμού, που επικράτησε μέχρι το τέλος του 18ο αιώνα. Το βασικό δόγμα αυτό βασιζόταν στην ιδέα ότι ο μόνος τρόπος για μία χώρα να αναπτυχθεί είναι να συσσωρεύει πλούτο σε βάρος χωρών ή να εκμεταλλεύεται τις αποικίες. Με την έλευση της Βιομηχανικής επανάστασης το δόγμα του μεκαντισμού αντικαταστάθηκε σιγά σιγά από μία φιλελεύθερη οικονομική αντίληψη, η οποία είχε θετικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου. Έτσι τέθηκαν οι βάσεις της πολύ μεγάλης ανάπτυξης του διεθνούς εμπορίου κατά τον 20<sup>ο</sup> αιώνα. Την αρχική αλματώδη ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου - και συνακόλουθα του διεθνούς μάρκετινγκ – μείωσε η μεγάλη οικονομική κρίση του 1930. Σήμερα το διεθνές εμπόριο και το διεθνές μάρκετινγκ βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο εξέλιξης, αλλά και πολυπλοκότητας. Σ' αυτό έχει συντελέσει πάρα πολύ η δραστηριότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων. (Χ. Σαρμανιώτης,2006).

## **1.9.ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΑΙ ΕΓΧΩΡΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Οι βασικές αρχές του μάρκετινγκ έχουνε βασικά μια αυστηρή καθολική εφαρμογή. Είτε μια επιχείρηση πραγματοποιεί πωλήσεις στην Ελλάδα είτε στο εξωτερικό, το πρόγραμμα μάρκετινγκ θα πρέπει να σχεδιαστεί σε σχέση με το κατάλληλο προϊόν που έχει τιμολογηθεί, προωθηθεί και διατεθεί σε μία αγορά που έχει γίνει από πριν αντικείμενο προσεκτικής μελέτης. Το διεθνές μάρκετινγκ ξεχωρίζει σαν ένας ειδικότερος κλάδος του μάρκετινγκ στο ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην στρατηγική και τακτική εφαρμογή των προγραμμάτων μάρκετινγκ στην εσωτερική και εξωτερική αγορά. Οι διαφοροποιήσεις αυτές πηγάζουν κυρίως από τις διαφορές στο γενικότερο περιβάλλον (τεχνολογικό, πολιτιστικό, οικονομικό, πολιτικό, νομικό, φυσικό)που υπάρχει στα διάφορα κράτη. Όπως γίνεται αντιληπτό η σημαντικότερη διαφορά των δύο ορισμών, του εγχώριου και του διεθνούς μάρκετινγκ, είναι ότι οι δραστηριότητες της επιχείρησης λαμβάνουν χώρα σε περισσότερες από μία χώρες. Η διαφορά αυτή μπορεί να φαίνεται επουσιώδης αλλά σε αυτήν οφείλεται η συνθετότητα και η δυσκολία του διεθνούς μάρκετινγκ. Εν τέλει η διαφορά του διεθνούς μάρκετινγκ από το εγχώριο δεν έγκειται σε κάποιες διαδικασίες ή τεχνικές που αναφέρονται στο πρώτο, αλλά στις διαφορές στα είδη περιβάλλοντος στα οποία λειτουργούν τα δύο είδη μάρκετινγκ. Η μοναδικότητα του διεθνούς μάρκετινγκ έγκειται έτσι στην ποικιλία των προβλημάτων και των συνακόλουθων στρατηγικών που απαιτούνται για να

αντιμετωπιστούν τα διαφορετικά επίπεδα αβεβαιότητας που συναντώνται στις ξένες αγορές. Αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος που επιβάλλει την εξέταση του διεθνούς μάρκετινγκ ως επιμέρους κλάδου του μάρκετινγκ.

(Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος, 2010).

## **1.10.ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Το διεθνές εμπόριο προϋπήρξε του διεθνούς μάρκετινγκ και το εμπόριο γενικά προϋπήρξε του μάρκετινγκ. Και τα δύο αποβλέπουν στην ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών, αλλά έχουν σημαντικές διαφορές ως προς τους πρωταγωνιστές τους και ως προς τον τύπο των Εισροών-Εκροών τους. Το διεθνές εμπόριο αναλύει και περιγράφει τις ροές των διεθνών αγαθών και εμπορευμάτων, χωρίς να μελετά τις διάφορες υπηρεσίες που είναι συνδεδεμένες με αυτό. Ενώ το διεθνές μάρκετινγκ μελετά, αναλύει, αξιολογεί και ελέγχει όλες τις υπηρεσίες και λειτουργίες του μάρκετινγκ που είναι ενσωματωμένες στις διεθνείς συναλλαγές των αγαθών ή υπηρεσιών. Εκτός αυτών οι κύριοι πρωταγωνιστές στο διεθνές εμπόριο είναι τα Κράτη, ενώ στο διεθνές μάρκετινγκ είναι οι επιχειρήσεις και οι διεθνείς ή πολυεθνικές εταιρίες. Το διεθνές μάρκετινγκ αναλύει και εξετάζει τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων αυτών, είτε ως αγοραστών/εισαγωγέων, ιδιαίτερος στο διεθνές βιομηχανικό μάρκετινγκ, είτε ως εξαγωγέων /αντιπροσώπων /χονδρεμπόρων και γενικώς μεσαζόντων στις διεθνείς αγορές. Το διεθνές εμπόριο δεν εξετάζει τους παράγοντες αυτούς και στο χώρο της επιστήμης μελετάται στα πλαίσια της οικονομικής επιστήμης και όχι στα πλαίσια της διοικήσεως της επιχειρήσεως.

(Δημήτρης Πατρινός, 1993).

## **1.11.ΜΟΡΦΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Ανάλογα με το περιβάλλον το διεθνές μάρκετινγκ λαμβάνει χώρα μπορούμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες μορφές του:

### **1.11.1.ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ.**

Ο κλάδος του διεθνούς μάρκετινγκ εξετάζει το σύνολο των λειτουργιών μιας επιχείρησης που έχει σαν κύρια ή βοηθητική απασχόληση τις εξαγωγές. Από αυτήν την οπτική, το διεθνές μάρκετινγκ είναι μία μεταβλητή της διοίκησης των εξαγωγών.

### **1.11.2.ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ.**

Σε αυτή την περίπτωση, το διεθνές μάρκετινγκ δίνει σημασία στις ιδιαιτερότητες που αντιμετωπίζονται στις αγορές του εξωτερικού, που οφείλονται στις διαφορές των περιβαλλοντολογικών συνθηκών, μια που το κάθε ξεχωριστό περιβάλλον απαιτεί μια ξεχωριστή προσαρμογή όσων αφορά το πρόγραμμα μάρκετινγκ.

### **1.11.3.ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.**

Βασίζεται σε μία οργανωμένη συγκριτική μελέτη των συστημάτων μάρκετινγκ που υπάρχουν σε διαφορετικές χώρες. Η συστηματική αυτή σύγκριση ασχολείται κύρια με το είδος της σχέσης που υπάρχει μεταξύ της διεργασίας μάρκετινγκ και του παράγοντος περιβάλλον σε δύο οι περισσότερες χώρες. Αυτή η μορφή διεθνούς μάρκετινγκ είναι περισσότερο αναλυτική παρά περιγραφική και αποδίδει περισσότερη έμφαση στη κοινωνιολογία παρά στη διοίκηση.

#### **1.11.4.ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΜΠΟΡΙΟ.**

Το διεθνές εμπόριο είναι όρος συνώνυμος με τις διεθνές ανταλλαγές, είναι ένα αντικείμενο έρευνας της οικονομικής επιστήμης και όχι της επιστήμης της διοίκησης των επιχειρήσεων. Το διεθνές εμπόριο δίνει βάρος στη ροή των εμπορευμάτων μεταξύ των διαφόρων κρατών.

#### **1.11.5.ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.**

Περιλαμβάνει τη διεργασία κατεύθυνσης του συστήματος πόρων - στόχων της επιχείρησης στη κατεύθυνση διαφόρων ευκαιριών που παρουσιάζονται στην παγκόσμια αγορά. Η επιχείρηση που μπορεί να εφαρμόσει αυτό το είδος του διεθνούς μάρκετινγκ έχει όλα τα χαρακτηριστικά μιας πολυεθνικής επιχείρησης.

#### **1.11.6.ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.**

Το διεθνές μάρκετινγκ αντιμετωπίζεται εδώ σαν μια λειτουργία της επιχείρησης που λαμβάνει χώρα ταυτόχρονα σε διαφορετικές αγορές του εξωτερικού. Με άλλα λόγια, θεωρείται σαν το σύνολο των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ (πολιτική προϊόντος, τιμής, διανομής και προώθηση της επιχείρησης που διαδραματίζονται σε έναν αριθμό χωρών. (Γεώργιος Πανηγυράκης,1995).

#### **1.12.ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.**

Το έργο εκείνου που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ είναι περισσότερο σύνθετο από το έργο εκείνου που ασκεί εγχώριο μάρκετινγκ, επειδή ο πρώτος πρέπει να αντιμετωπίσει τουλάχιστον δύο επίπεδα αβεβαιότητας αντί για ένα. Η αβεβαιότητα δημιουργείται από μη ελέγξιμα στοιχεία , τα οποία χαρακτηρίζουν όλα τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, αλλά σε κάθε χώρα μια εταιρεία προσθέτει το δικό της σύνολο μη ελέγξιμων στοιχείων. Το Τεκμήριο 1 περιγράφει το συνολικό περιβάλλον του διεθνούς μάρκετινγκ.

Ο εσωτερικός κύκλος περιγράφει τα ελέγξιμα στοιχεία που αποτελούν την περιοχή αποφάσεων εκείνων που ασκούν μάρκετινγκ. Ο δεύτερος κύκλος περιλαμβάνει τα στοιχεία εκείνα από το εγχώριο περιβάλλον που έχουν κάποια επίπτωση στις αποφάσεις για την επιχειρηματική δράση στο διεθνές περιβάλλον. Τέλος, ο εξωτερικός κύκλος αντιπροσωπεύει τα στοιχεία του διεθνούς περιβάλλοντος για κάθε ξένη αγορά μέσα στην οποία δρα εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ.

Όπως εξηγεί ο εξωτερικός κύκλος, κάθε ξένη αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία μπορεί να αντιπροσωπεύει ( και συνήθως αντιπροσωπεύει ) ξεχωριστά προβλήματα που αφορούν κάποια ή όλα τα μη ελέγξιμα στοιχεία.

Επομένως, όσο περισσότερες είναι οι ξένες αγορές στις οποίες δρα η εταιρεία τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανή ποικιλία των μη ελέγξιμων στοιχείων του διεθνούς περιβάλλοντος που πρέπει να αντιμετωπίσει.

Συχνά, η λύση ενός προβλήματος στην αγορά της χώρας Α μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμη σε ένα ανάλογο πρόβλημα στην αγορά της χώρας Β.

### **1.12.1.ΕΛΕΓΞΙΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ MARKETING**

Ο επιτυχημένος μάνατζερ καταρτίζει ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ, το οποίο αποσκοπεί στην άριστη προσαρμογή στην αβεβαιότητα του επιχειρηματικού κλίματος. Ο εσωτερικός κύκλος στο Τεκμήριο 1 αντιπροσωπεύει την περιοχή που βρίσκεται υπό τον έλεγχο του μάνατζερ του μάρκετινγκ. Με δεδομένους τους αναγκαίους συνολικούς πόρους της εταιρείας, ο μάνατζερ του μάρκετινγκ συνδυάζει τις δραστηριότητες που αφορούν την τιμή, το προϊόν, την προώθηση των πωλήσεων και τα κανάλια διανομής, για να κεφαλαιοποιήσει την προσδοκώμενη ζήτηση. Τα ελέγξιμα στοιχεία μπορούν να μεταβληθούν στη μακροχρόνια περίοδο, αλλά συνήθως και στη βραχυχρόνια περίοδο, ώστε να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, στις καταναλωτικές προτιμήσεις ή στους σκοπούς της εταιρείας. (Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος, 2010).

### **1.12.2.ΜΗ ΕΛΕΓΞΙΜΑ ΕΓΧΩΡΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Ο δεύτερος κύκλος στο Τεκμήριο 1 αντιπροσωπεύει τα εγχώρια ελέγξιμα στοιχεία, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται στοιχεία της χώρας της εταιρείας, που μπορεί να έχουν επίπτωση στην επιτυχία ενός τολμήματος στο εξωτερικό και τα οποία βρίσκονται έξω από τον άμεσο έλεγχο εκείνου που ασκεί μάρκετινγκ: πολιτικές και νομικές δυνάμεις, οικονομικό κλίμα και ανταγωνισμός. Μια πολιτική απόφαση που αφορά την εξωτερική πολιτική της χώρας μπορεί να έχει επίπτωση στην επιτυχία του διεθνούς μάρκετινγκ της εταιρείας. Παραδείγματος χάριν, η κυβέρνηση των ΗΠΑ έχει απαγορεύσει κάθε εμπορική σχέση με τη Λιβύη ως ποινή για την υποστήριξη της τρομοκρατίας από τη χώρα αυτήν. Το εγχώριο οικονομικό κλίμα είναι ακόμη ένα σημαντικό μη ελέγξιμο εγχώριο στοιχείο, το οποίο έχει σοβαρές επιπτώσεις στην ανταγωνιστική θέση μιας εταιρείας στις ξένες αγορές. Η ικανότητα να επενδύει μια εταιρεία σε εργοστάσια και εγκαταστάσεις, στην εγχώρια ή στις ξένες αγορές, είναι σε μεγάλο βαθμό συνάρτηση της εγχώριας οικονομικής ζωτικότητας. Γενικά, είναι αλήθεια ότι το κεφάλαιο ρέει προς την άριστη χρήση. Ωστόσο, το κεφάλαιο πρέπει πρώτα να γεννηθεί για να έχει ακολούθως κινητικότητα. Επιπλέον, αν οι εγχώριες συνθήκες επιδεινωθούν, μπορεί να

επιβληθούν περιορισμοί εναντίον των ξένων επενδύσεων και αγορών, για να ενισχυθεί η εγχώρια οικονομία. Για μια ποικιλία οικονομικών λόγων, η πιο πειστική συνθήκη που επηρέαζε εκείνους που ασκούσαν διεθνές μάρκετινγκ στις αμερικανικές εταιρείες στα μέσα της δεκαετίας του 1980 ήταν η σχετική ισχύς του δολαρίου στην παγκόσμια αγορά. Επειδή η αξία του δολαρίου ΗΠΑ ήταν υψηλή σε σύγκριση με τα περισσότερα ξένα νομίσματα, τα αγαθά των ΗΠΑ ήταν δαπανηρά για τους ξένους αγοραστές. Η ισχύς του δολαρίου έδινε ένα πλεονέκτημα τιμής στους ξένους ανταγωνιστές, καθώς καθιστούσε σχετικά πιο ακριβά τα αμερικανικά προϊόντα και προκαλούσε μείωση των εξαγωγών. Ο ανταγωνισμός στην εγχώρια οικονομία μπορεί επίσης να επηρεάσει σημαντικά το έργο εκείνου που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ. Μέχρι πρόσφατα, η Eastman Kodak κυριαρχούσε στην αγορά φιλμ των ΗΠΑ, η ανταγωνιστική δομή μεταβλήθηκε όταν η Fuji Photo Film έγινε τρομερός ανταγωνιστής, μειώνοντας τις τιμές των φιλμ στις Ηνωμένες Πολιτείες, χτίζοντας ένα εργοστάσιο αξίας 300 εκατομμυρίων δολαρίων και αποσπώντας το 12% της αμερικανικής αγοράς. Η Kodak αναγκάστηκε έτσι να διαθέσει ενέργεια και πόρους ξανά στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ο ανταγωνισμός στην εγχώρια οικονομία επηρεάζει τόσο τα εγχώρια όσο και τα διεθνή σχέδια μιας εταιρείας. Αξεδιάλυτα μπλεγμένοι με τις επιπτώσεις του εγχώριου περιβάλλοντος είναι οι περιορισμοί που επιβάλλονται από το περιβάλλον κάθε ξένης χώρας. (Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος, 2010).

### **1.12.3.ΜΗ ΕΛΕΓΞΙΜΑ ΞΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Εκτός από τα μη ελέγξιμα εγχώρια στοιχεία, σημαντική πηγή αβεβαιότητας είναι ο αριθμός των μη ελέγξιμων ξένων στοιχείων (που περιγράφεται από τους εξωτερικούς κύκλους στο Τεκμήριο 1). Μια εταιρεία που αναπτύσσει επιχειρηματική δραστηριότητα στη χώρα της αισθάνεται άνετα, χωρίς αμφιβολία, όταν προβλέπει το επιχειρηματικό κλίμα και προσαρμόζει τις επιχειρηματικές αποφάσεις της στα στοιχεία αυτά. Ωστόσο, η διαδικασία αξιολόγησης των μη ελέγξιμων στοιχείων σε ένα πρόγραμμα διεθνούς μάρκετινγκ συνεπάγεται συχνά ισχυρές δόσεις πολιτισμικών, πολιτικών και οικονομικών μεταβολών. Μια επιχείρηση που δρα σε έναν αριθμό ξένων χωρών μπορεί να αντιμετωπίσει άκρως αντίθετες καταστάσεις όσον αφορά την πολιτική σταθερότητα, την ταξική δομή και το οικονομικό κλίμα - στοιχεία κρίσιμης σημασίας στις επιχειρηματικές αποφάσεις. Οι δυναμικές ανατροπές σε ορισμένες χώρες δίνουν, επίσης, το μέτρο των προβλημάτων που προκύπτουν από τις δραματικές αλλαγές του πολιτισμικού, πολιτικού και οικονομικού κλίματος μέσα σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Χαρακτηριστική περίπτωση είναι η Κίνα, που κινήθηκε γρήγορα από ένα κομμουνιστικό νομικό καθεστώς -όπου όλες οι επιχειρήσεις ανήκαν στο κράτος- σε μια μεταβατική περίοδο, στη διάρκεια της οποίας αναπτύσσεται ένα εμπορικό νομικό σύστημα. Σ' αυτήν τη μεταβατική φάση, ψηφίζονται νέοι νόμοι, των οποίων η ερμηνεία επαφίεται στις τοπικές αρχές, ενώ επικρατεί γενικά σύγχυση σχετικά με το ποιοι νόμοι ισχύουν τώρα και ποιοι από τους παλαιότερους έχουν καταργηθεί. Παραδείγματος χάριν, εμπορικά συμβόλαια μπορούν να συναφθούν με κινεζική εταιρεία ή πολίτη της Κίνας μόνον αν θεωρηθούν «νομικά πρόσωπα». Για να είναι, όμως, μια επιχείρηση ή ένα άτομο νομικό πρόσωπο στην Κίνα, πρέπει να έχει εγγραφεί στο μητρώο των νομικών προσώπων έπειτα από έγκριση της κινεζικής κυβέρνησης. Αλλά τα πράγματα γίνονται ακόμη πιο περίπλοκα, καθώς μόνο οι διαπραγματεύσεις μεταξύ «νόμιμων αντιπροσώπων» του «νομικού προσώπου», δεσμεύουν την εταιρεία. Γι' αυτό, όταν η εταιρεία σας αρχίζει διαπραγματεύσεις με κινεζική επιχείρηση ή άτομο, πρέπει να ζητήσετε να σας επιδείξουν υπογραμμένα, νόμιμα έγγραφα που θεμελιώνουν το δικαίωμα της κινεζικής επιχείρησης ή του ατόμου αυτού να συνάψει συμφωνίες. Θα πρέπει να εξεταστούν ακόμη και τα τυπικά στοιχεία των υπογραφών και των θεωρήσεων. Είναι η υπογραφή στο έγγραφο δεσμευτική ή μήπως χρειάζεται να τεθεί επίσημη κινεζική σφραγίδα στο έγγραφο; Ακόμη και αν όλα γίνουν με τον ενδεδειγμένο τρόπο, η κυβέρνηση μπορεί να αλλάξει γνώμη. Τα πιο σημαντικά στοιχεία στο μη ελέγξιμο διεθνές περιβάλλον, που παρουσιάζονται στους

εξωτερικούς κύκλους του Τεκμηρίου 1.3, περιλαμβάνουν (1) πολιτικές/νομικές δυνάμεις, (2) οικονομικούς παράγοντες, (3) ανταγωνιστικές δυνάμεις, (4) επίπεδο τεχνολογίας, (5) δομή διανομής, (6) γεωγραφία και υποδομή και (7) πολιτιστικές δυνάμεις. Όλοι αυτοί οι παράγοντες αποτελούν τα κύρια στοιχεία της αβεβαιότητας που αντιμετωπίζει εκείνος που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ όταν σχεδιάζει ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ. (Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος, 2010).

### **1.13.ΣΕ ΤΙ ΔΙΑΦΕΡΕΙ ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ MARKETING ΑΠΟ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ;**

Γενικά το διεθνές μάρκετινγκ αναφέρεται στις δραστηριότητες μάρκετινγκ που υπερβαίνουν τα εθνικά σύνορα. Η σημαντικότερη διάφορα είναι ότι το περιβάλλον του μάρκετινγκ αλλάζει από χώρα σε χώρα. Οι μάρκετες είναι υποχρεωμένοι να αντιμετωπίζουν διαφορές στην κουλτούρα, τα πολιτικά συστήματα, τις οικονομικές δυνάμεις και τις ανταγωνιστικές πιέσεις. Με άλλα λόγια, το διεθνές μάρκετινγκ αρχίζει ως μία περίπτωση κατάτμησης της αγοράς κατά την οποία η κάθε χώρα αποτελεί ένα ξεχωριστό τμήμα της αγοράς. Επειδή αυτά τα τμήματα μπορούν να διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους αλλά και από τη χώρα μας το διεθνές μάρκετινγκ είναι τυπικά πιο πολύπλοκο, πιο δαπανηρό, και παρουσιάζει περισσότερες προκλήσεις, αλλά μπορεί επίσης να είναι πιο ενδιαφέρον και συναρπαστικό. (Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος, 2010).

### **1.14.ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

#### **1.14.1.ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το οικονομικό περιβάλλον είναι βασικός καθοριστικός παράγοντας της δυναμικής της εκάστοτε αγοράς και των ευκαιριών μάρκετινγκ. Οι οικονομίες των χωρών διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: οικονομία της αγοράς, κατευθυνόμενη οικονομία, μικτή οικονομία. Η τάση, που ξεκίνησε από την πτώση του τείχους του Βερολίνου, προς την υιοθέτηση της οικονομίας της αγοράς από όλο και περισσότερες χώρες παραμένει ισχυρή. Οι χώρες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με το στάδιο της οικονομικής ανάπτυξης που βρίσκονται σε χώρες χαμηλού εισοδήματος, χαμηλού-μεσαίου εισοδήματος, μεσαίου-υψηλού εισοδήματος, υψηλού εισοδήματος κ.λπ. Αναλόγως του σταδίου στο οποίο βρίσκεται μια χώρα διαμορφώνεται και η ζήτηση για διάφορα προϊόντα. Δεδομένου ότι για τα περισσότερα προϊόντα ο πιο σημαντικός δείκτης της δυναμικής μιας αγοράς είναι το εισόδημα, το πρώτο βήμα για την πρόβλεψη της ζήτησης είναι η εξέταση του ΑΕΠ και του κατά κεφαλήν εισοδήματος. Χρήσιμη είναι και η ανάλυση του Ισοζυγίου Τρεχουσών Συναλλαγών. (Γεώργιος Πανηγυράκης, 1987).

#### **1.14.2.Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

Η κουλτούρα κάθε χώρας επιδράει αποφασιστικά στην (αγοραστική) συμπεριφορά των ανθρώπων. Οι international marketers την αναλύσουν ώστε να την κατανοήσουν και να ανταποκριθούν έτσι με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Είναι πολύ εύκολο να σχεδιαστούν τα «τέλεια» προγράμματα μάρκετινγκ που όμως αποτυγχάνουν παταγωδώς διότι σκοντάφτουν σε κάποιο «ασήμαντο» στοιχείο της κουλτούρας του κοινού-στόχου. Υπάρχουν διάφορα concepts που μπορούν να βοηθήσουν τον marketer να αναλύσει τις διαφορές κουλτούρες. Οι χώρες μπορούν να διακριθούν σε high / low cultures. Οι τρόποι επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Η τυπολογία του Hofstede το κριτήριο self-reference κ.λπ. μπορούν να βοηθήσουν τους marketers να αναλύσουν την εκάστοτε κουλτούρα. (Χ. Σαρμανιώτης, 2006)



### **1.14.3.ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ – ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Ένας άλλος παράγοντας που εξετάζει ο marketer είναι το πολιτικό – νομικό περιβάλλον της χώρας-στόχου. Μερικά από τα σημαντικά θέματα εδώ είναι οι κανονισμοί και οι νόμοι σχετικά με τις εισαγωγές, τις πατέντες, τα εμπορικά σήματα, τον ανταγωνισμό, τους φόρους, το licensing κ.λπ. Ιδιαίτερη προσοχή δίδεται σε τυχόν διεθνείς συμφωνίες όπως είναι για παράδειγμα αυτές που γίνονται στα πλαίσια του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου οι οποίες θα αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία τα επόμενα χρόνια. (X. Σαρμανιώτης,2006).

### **1.14.4.ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Οι ταχύτατες πρόοδοι που γίνονται στον τομέα της τεχνολογίας, ιδίως στην πληροφορική, επηρεάζουν και πολλές φορές αλλάζουν άρδην- το διεθνές μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, το internet αποτελεί πλέον ένα ακόμη κανάλι διανομής και επικοινωνίας το οποίο επιτρέπει να γίνεται ακριβές targeting των καταναλωτών ενώ προσφέρει τεράστιες δυνατότητες customization του προϊόντος και της επικοινωνίας. Επιπλέον, χάρη στο internet, αναφύονται καθημερινά νέα business models και οι επιχειρήσεις βρίσκουν νέους τρόπους να προσφέρουν περισσότερη αξία (value) στους πελάτες τους πολλές φορές μάλιστα με χαμηλότερο κόστος για τις ίδιες. Από την άλλη πλευρά, το internet προσφέρει τεράστιο πλούτο πληροφοριών στους καταναλωτές σχετικά με τις εταιρείες και τα προϊόντα τους με αποτέλεσμα να είναι καλύτερα ενημερωμένοι και να αυξάνεται έτσι η δύναμή τους απέναντι στις επιχειρήσεις. (X. Σαρμανιώτης,2006).

### **1.15.ΤΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

Στο παρελθόν, οι μάχες των ανταγωνιστικών αγορών διεξάγονταν στη δυτική Ευρώπη, στην Ιαπωνία και στις Ηνωμένες Πολιτείες. Στο μέλλον, τα πεδία των μαχών θα επεκταθούν στη Λατινική Αμερική, στην Ανατολική Ευρώπη, στη Ρωσία, στην Ινδία, στην Ασία και στην Αφρική, καθώς αυτές οι αναδυόμενες αγορές θα ανοίγουν τις πόρτες τους στο εμπόριο. Ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι από όλο τον κόσμο, από τους πιο πλούσιους μέχρι τους πιο φτωχούς, θα συμμετέχουν στον παγκόσμιο πλούτο δια μέσου του παγκόσμιου εμπορίου. Η αναδυόμενη παγκόσμια οικονομία στην οποία ζούμε, θα εντείνει τον παγκόσμιο ανταγωνισμό με σημαντικά πλεονεκτήματα τόσο για εκείνους που ασκούν μάρκετινγκ όσο και για τους καταναλωτές. Οι έμποροι επωφελούνται από το άνοιγμα νέων αγορών και από τη μεταμόρφωση των μικρότερων αγορών, οι οποίες μεγαλώνουν τόσο ώστε να αποτελούν βιώσιμες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Οι καταναλωτές επωφελούνται επειδή έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν από μια ευρύτερη ποικιλία αγαθών, τα οποία παράγονται σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου σε πολύ χαμηλότερες τιμές. Οι καταναλωτές σε κάθε γωνιά της Γης, συνδεδεμένοι μέσω των τηλεπικοινωνιακών δορυφόρων και των παγκόσμιων εταιρειών, απαιτούν μια ολοένα και μεγαλύτερη ποικιλία αγαθών. Το παγκόσμιο εμπόριο είναι σημαντική οικονομική δραστηριότητα. Λόγω της σπουδαιότητάς του, οι χώρες έχουν την τάση να ελέγχουν το διεθνές εμπόριο προς όφελος τους. Καθώς εντείνεται ο ανταγωνισμός, αναζωπυρώνεται ο προστατευτισμός. Αν πραγματοποιηθούν πλήρως όλα τα οφέλη των κοινωνικών, πολιτικών και οικονομικών αλλαγών που σημειώνονται σήμερα, το ελεύθερο εμπόριο θα πρέπει να κυριαρχήσει στην παγκόσμια αγορά. Η δημιουργία του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες νίκες του ελεύθερου εμπορίου εδώ και δεκαετίες. (X. Σαρμανιώτης,2006).

## **1.16.ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Πολλοί είναι οι παράγοντες που τα τελευταία χρόνια έχουν συμβάλλει με τον τρόπο τους στη σημαντική θέση που κατέχει σήμερα το διεθνές μάρκετινγκ σαν αντικείμενο μελέτης και κριτήριο επίδοσης των διεθνών επιχειρήσεων. Οι λόγοι αυτοί μπορούν να συνοψιστούν στους παρακάτω παράγοντες:

### **1.16.1.ΚΟΡΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.**

Ο κορεσμός της εθνικής αγοράς και η ανάγκη ανάπτυξης νέων αγορών, για να μπορεί η επιχείρηση να συνεχίζει να λειτουργεί κατά τρόπο επιτυχή, είναι παράγοντες που οδηγούν πολλές επιχειρήσεις στο διεθνή χώρο. Η διεθνής αγορά προσφέρει πάντα τη δυνατότητα αύξησης του κύκλου εργασιών και του μεριδίου αγοράς (market share) μιας επιχείρησης.

### **1.16.2.ΕΛΛΕΙΜΜΑΤΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ.**

Οι αυξανόμενες εισαγωγές σε σχέση με τις αντίστοιχες εξαγωγές έχουν δημιουργήσει σε πολλά κράτη, όπως η Ελλάδα, ιδιαίτερα σημαντικά προβλήματα ενός χρόνιου ελλειμματικού εμπορικού ισοζυγίου. Το ελλειμματικό εμπορικό ισοζύγιο δεν μπορεί παρά να συνεπάγεται μια εθνική ανάγκη αντιμετώπισής του, αφού ακολουθείται από μια εξασθένηση του οικονομικού και πολιτικού επιπέδου ανεξαρτησίας της χώρας στη διεθνή σκηνή.

### **1.16.3.ΞΕΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.**

Σε πολλούς κλάδους οι εθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έναν εξαιρετικά μεγάλο ανταγωνισμό από ξένους κατασκευαστές. Ένας τρόπος με τον οποίο μπορεί να αντιμετωπίσει κανείς την πρόκληση από τους ξένους ανταγωνιστές είναι η είσοδος της επιχείρησης με τα προϊόντα της στην διεθνή αγορά του ανταγωνιστή. Η είσοδος όμως σε ξένες αγορές προϋποθέτει και τη δυνατότητα της ανάπτυξης και εκτέλεσης μιας στρατηγικής διεθνούς μάρκετινγκ. Αυτός πιστεύεται ότι είναι ο καλύτερος τρόπος προστασίας της εθνικής αγοράς από τον ξένο ανταγωνισμό και την ξένη διείσδυση .

### **1.16.4.ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΕΩΝ ΑΓΟΡΩΝ.**

Σημαντικές αγορές δημιουργούνται σήμερα στις αναπτυσσόμενες χώρες, αφού αρκετές από αυτές απολαμβάνουν έναν ισχυρό δείκτη ανάπτυξης. Οι αλλαγές που γίνονται σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες του κόσμου και η δυνατότητα εμπορικής επαφής μαζί τους, ίσως να μας δίνει την κατάλληλη απάντηση στο πρόβλημα του κορεσμού που παρατηρούμε σήμερα στις εθνικές αγορές πολλών αναπτυγμένων χωρών, πρόβλημα που γίνεται εντονότερο με την πληθυσμιακή στασιμότητα που παρατηρείται εκτός από την Ελλάδα και σε όλες τις χώρες της Ε.Ο.Κ.

### **1.16.5.ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΙΣΡΟΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.**

Η είσοδος και λειτουργία στις αγορές του εξωτερικού παρέχει πολλές φορές τη δυνατότητα εξεύρεσης πρώτων υλών και εργατικών χαμηλότερου κόστους. Το χαμηλότερο κόστος εργασίας που μπορεί να εξασφαλίσει κανείς είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας, γεγονός που ερμηνεύει την είσοδο πολλών επιχειρήσεων του είδους σε χώρες όπως η Μαλαισία, Ινδία κ.α. Εξασφάλιση Φορολογικών Πλεονεκτημάτων και Ειδικών Ρυθμίσεων. Η διεθνής παρουσία δίνει το πλεονέκτημα ευνοϊκών φορολογικών πλαισίων που μπορεί να παρέχονται από διάφορες χώρες για την προσέλκυση επενδύσεων. Αντιμετώπιση Μικρότερου

Ανταγωνισμού. Πολλές αναπτυσσόμενες χώρες έχουν αγορές που πολλές φορές ο ανταγωνισμός σε πολλούς κλάδους είναι σε πρωτόγονη κατάσταση, γεγονός που θα μπορούσε να το εκμεταλλευτεί μια ξένη επιχείρηση που στο εθνικό της επίπεδο αντιμετωπίζει ιδιαίτερα προβλήματα ανταγωνισμού.

#### **1.16.6.ΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ.**

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, όπως υποστήριξε πρώτος ο Levitt, έχει καταστήσει ομοιογενείς τις αγορές του πλανήτη μας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να είναι σήμερα δυνατή η παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων που αποβλέπουν στην ικανοποίηση των καταναλωτών σε παγκόσμια βάση. Σ' αυτήν την κατεύθυνση έχουν εξάλλου συμβάλλει όλες οι κινήσεις μειώσεων των δασμών και των εμπορικών συναλλαγών μέσω της GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) που έχουν οδηγήσει σε μια σημαντική μείωση των εμποδίων εισόδου στις διάφορες αγορές του πλανήτη μας.

#### **1.16.7.ΕΙΔΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ.**

Υπάρχουν επιχειρήσεις που μπορεί να αποφασίζουν τη πραγματοποίηση διεθνών δραστηριοτήτων για λόγους που δεν αναφέρονται σε καμία από τις παραπάνω περιπτώσεις. Τέτοιοι λόγοι μπορεί να είναι: Η δυνατότητα δημιουργίας νέων προϊόντων σε αγορές που δεν θα προσελκύσουν εύκολα την προσοχή των ανταγωνιστών ή του κλάδου γενικότερα, το γεγονός ότι ένας σημαντικός τους πελάτης εισέρχεται σε μια νέα αγορά του εξωτερικού και αποφασίζουν να τον ακολουθήσουν για να συνεχίσουν τη συνεργασία τους και σ' αυτήν την αγορά κλπ. (Γεώργιος Πανηγυράκης,1999).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>0</sup>

### 2.1.ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αποτελούσε μέχρι το κοντινό παρελθόν μία επιχειρηματική δυνατότητα που αφορούσε λίγες επιχειρήσεις, τις λεγόμενες πολυεθνικές. Σήμερα, αποτελεί ευρέως διαδεδομένη πρακτική, αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας στο κλείσιμο του 20ου αιώνα, της συνεχή διαδικασίας δηλαδή, με την οποία οι εθνικές οικονομίες, κοινωνίες και κουλτούρες έχουν ενοποιηθεί μέσω ενός παγκόσμιου δικτύου επικοινωνίας. Σ' αυτό το περιβάλλον η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, αποτελεί πρωτοβουλία βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας τους, αναφερόμενη στην αναλογία των εγχώριων και διεθνών δραστηριοτήτων (πωλήσεων, αγορών, υποχρεώσεων και περιουσιακών στοιχείων) της επιχείρησης. (Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος, 2010).

### 2.2.ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις που ενεργοποιούνται στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο διακρίνονται σε δύο γενικές κατηγορίες:

Η πρώτη περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις που οι δραστηριότητές τους στις διεθνείς αγορές περιορίζονται στις εξαγωγές και εισαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει επιχειρήσεις που, εκτός από την ενασχόλησή τους με εξαγωγές και εισαγωγές, επεκτείνουν και τις παραγωγικές τους δραστηριότητες εκτός των εθνικών συνόρων. (Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος, 2010).

### 2.3.ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η πρακτική της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική στο παγκόσμιο οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον. Επηρεάζουν τις τοπικές οικονομίες με ιδιαίτερες επιπτώσεις στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Για να μπορέσουν οι μικρές τοπικές επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων, θα πρέπει να γνωρίζουν σε ικανοποιητικό βαθμό τον τρόπο λειτουργίας τους, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, που συνεπάγεται ο πολυεθνικός χαρακτήρας τους. Έτσι, γνωρίζουν τα σημεία που οι ίδιες μειονεκτούν ή πλεονεκτούν ανταγωνιστικά και κατά συνέπεια μπορούν να διαμορφώσουν κατάλληλες στρατηγικές. (Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος, 2010).

### 2.4.ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα πλεονεκτήματα των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων - ανάλογα με το βαθμό διεθνοποίησής τους είναι:

1. Η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας.
2. Το γνωστό τους όνομα και η φήμη τους.
3. Η πρόσβαση σε προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία.
4. Η πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών για νέα προϊόντα, για νέες αγορές και για τις διεθνείς εξελίξεις.
5. Η δυνατότητα της απόκτησης παραγωγικών συντελεστών, ενδιάμεσων προϊόντων και πρώτων υλών σε χαμηλότερες τιμές

6. Η διαθεσιμότητα ικανών και έμπειρων διοικητικών στελεχών, καθώς και στελεχών με εκτεταμένη εμπειρία στις διεθνείς αγορές.
7. Η δυνατότητα χρηματοδότησης όλων των δραστηριοτήτων τους με σχετικά χαμηλό κόστος.
8. Η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων.

(Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος, 2010).

## **2.5.ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Τα μειονεκτήματα των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων - ανάλογα με το βαθμό διεθνοποίησής τους είναι:

1. Το διαφορετικό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον
2. Οι διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές
3. Οι νέοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι
4. Οι διαφορετικές διαδικασίες και κανονισμοί
5. Το διαφορετικό νομικό πλαίσιο. Λόγοι διεθνοποίησης

(Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος, 2010).

Κατά τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια διαδικασίες διεθνοποίησης έχουν γίνει κεντρική στις στρατηγικές των επιχειρήσεων και έχουν λάβει πολλές και πολύπλοκες μορφές. Στην πραγματικότητα, η τρέχουσα ικανότητα μιας επιχείρησης να διεισδύσει στη διεθνή αγορά είναι το αποτέλεσμα μιας ισχυρής δέσμευσης ότι αντανακλάται σε επενδύσεις στην εμπορική διείσδυση, τις τεχνικές συμφωνίες και τις άμεσες ξένες επενδύσεις. Οι εργασίες αυτές, σε ορισμένες περιπτώσεις, είναι συμπληρωματικά και όχι υποκατάστατα της φύσης (Basile, 2003). Επιπλέον, η έκθεση σε ξένες αγορές έχει επιταχυνθεί από τη διεθνή κατακερματισμό της παραγωγής, δηλαδή από την εξωτερική ανάθεση σημαντικών τμημάτων του παραγωγικής διαδικασίας σε άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται πέρα από τα εθνικά σύνορα. Η διαδικασία αυτή επηρεάζει όλες τις βιομηχανίες (Feenstra, 1998, Feenstra και Hanson, 2000 Hummels, 2001) ενώ ο Antras 2003 Antras και Helpman 2004 διερευνήσει τις συνέπειες της ετερογένειας των επιχειρήσεων σχετικά με τις στρατηγικές της εσωτερικής ανάθεσης και outsourcing). Η επέκταση του δικτύου εφοδιασμού για μια διεθνή κλίμακα έχει διευκολυνθεί από την διάχυση των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών. Επίσης, έπαιξε με τις άμεσες επενδύσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων που έχουν, σε αυξανόμενο βαθμό, σε όλη την κατάκτηση της παραγωγή. Ιταλικές επιχειρήσεις υπόκεινται επίσης σε μεγάλη έκθεση σε ξένες αγορές: ενώ η εξαγωγή των εμπορευμάτων από τις εγκαταστάσεις που βρίσκονται στην Ιταλία εξακολουθεί να είναι η πιο κοινή δράση, τα τελευταία δέκα χρόνια έχουμε γίνει μάρτυρες με την πιο συχνή χρήση των πιο πολύπλοκων μορφών διεθνοποίησης. Επίσης, από τη συμμετοχή των ιταλικών επιχειρήσεων στη διαδικασία κατακερματισμού της παραγωγής σε διεθνή κλίμακα, η οποία έλαβε χώρα αρχής γενομένης από το δεύτερο μισό της δεκαετίας του 90 ως μια αντιδραστική στρατηγική της διαρθρωτικής αλλαγής στο παγκόσμιο ανταγωνιστικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί. Η ευρεία και πολύπλοκη συμμετοχή των επιχειρήσεων στις αγορές του εξωτερικού συνοδεύτηκε από μια αύξηση του ενδιαφέροντος από θεωρητική και εμπειρική βιβλιογραφία που έριξε νέο φως σχετικά με τη φύση και τους καθοριστικούς παράγοντες της διαδικασίας της διεθνοποίησης. Όπως ευρέως αναγνωρίζεται, κατά το δεύτερο μισό της δεκαετίας του 90 υπήρξε μια σημαντική ρήξη με την αποδεκτή ερμηνεία σύμφωνα με την οποία οι ερμηνευτικές μεταβλητές της παρουσίας των επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές οφείλεται σε συγκριτικά πλεονεκτήματα, ή χαρακτηριστικά των διαφόρων βιομηχανιών, εμπορικών φραγμών και του κόστους μεταφοράς.

Η βιομηχανία, εξαγωγής και μη-εξαγωγικές επιχειρήσεις διακρίνονται από διάφορες εταιρείες με ειδικά χαρακτηριστικά: Μόνο ένα μικρό κλάσμα των επιχειρήσεων κατά την εξαγωγή, που είναι μεγαλύτερα και πιο παραγωγικά από τις επιχειρήσεις που εξυπηρετούν μόνο την εγχώρια αγορά, καθώς και περισσότερες επιχειρήσεις με εξαγωγή σε μεγαλύτερες αγορές. Ένα μικρό κλάσμα των επιχειρήσεων εμπλέκονται σε άμεσες ξένες επενδύσεις, και οι επιχειρήσεις αυτές είναι μεγαλύτερες και πιο παραγωγικές από τις εξαγωγικές επιχειρήσεις. Μια μεγάλη ετερογένεια στην βιομηχανία υπάρχει, και η κατανομή των επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθος ή την παραγωγικότητα ποικίλλει σημαντικά μεταξύ των βιομηχανιών. (Helpman, 2006)

## **2.6.ΟΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΚΡΑΤΟΥΝ ΤΑ ΗΝΙΑ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Σε αντίθεση με την αξιοσημείωτη οικονομική και πολιτική χειραφέτηση που επέφερε το τέλος του Ψυχρού Πολέμου, ο εικοστός αιώνας έληξε με μια χαοτική έκρηξη. Η συνάντηση του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου που πραγματοποιήθηκε στο Σιάτλ τον Δεκέμβριο του 1999 υπήρξε παταγώδης αποτυχία. Και έτσι, ο 21ος αιώνας άρχισε δυσίωνα. Γι' αυτό και είναι ενθαρρυντική η σχετική επιτυχία που σημείωσε η συνάντηση του ΠΟΕ στην Ντόχα τον περασμένο Νοέμβριο, στο πλαίσιο της οποίας εγκαινιάσθηκε ένας νέος γύρος εμπορικών συνομιλιών και αποφασίσθηκε η ένταξη της Κίνας. Μετά την αποτυχία του Σιάτλ, η παγκοσμιοποίηση κινδύνευσε να εκτροχιασθεί. Η συνάντηση στην Ντόχα έμοιαζε να την επαναφέρει στο σωστό δρόμο. Το σύστημα, όμως, παραμένει εύθραυστο. Η επιτυχής έκβαση της Ντόχα οφείλεται αναμφίβολα στα γεγονότα της 11ης Σεπτεμβρίου. Τους μήνες πριν από την Ντόχα, η πιθανότητα ενός νέου γύρου φαινόταν περιορισμένη. Τον Ιούλιο η συνάντηση της Ομάδας των Επτά στη Γένοβα σηματοδεύθηκε από τις βίαιες εκδηλώσεις διαμαρτυρίας κατά της παγκοσμιοποίησης. Μετά την 11η Σεπτεμβρίου, όμως, οι πολιτικοί ηγέτες αισθάνθηκαν ότι οποιαδήποτε περαιτέρω διαμάχη θα μπορούσε να διακυβεύσει τη διεθνή τάξη. Η παγκοσμιοποίηση, η ενοποίηση των αγορών όλου του κόσμου μέσω της ελεύθερης διακίνησης αγαθών, κεφαλαίων, τεχνολογίας, πληροφοριών και εργασίας, είναι σαφώς θετική εξέλιξη. Τα πράγματα δεν είναι, βέβαια, τέλεια. Παραφράζοντας τον Ουίνστον Τσόρτσιλ, μπορεί κανείς να πει ότι η παγκοσμιοποίηση είναι το χειρίστο δυνατό σύστημα διεθνούς οικονομικού συντονισμού, αν εξαιρέσει κανείς όλα τα άλλα συστήματα που δοκιμάσθηκαν στη διάρκεια των τελευταίων τουλάχιστον 100 χρόνων, με αποτελέσματα κυμαινόμενα από την καταστροφή μέχρι το χάος. Το ζητούμενο, δε, είναι να υπεραμυνθούμε της παγκοσμιοποίησης, αλλά να την προωθήσουμε και να την βελτιώσουμε και κατά συνέπεια να θωρακίσουμε τη διαδικασία που άρχισε μετά την Ντόχα. Όσοι αντιδρούν στην τάση για παγκοσμιοποίηση ισχυρίζονται συχνά ότι δεν είναι αυτή καθεαυτή η παγκοσμιοποίηση που τους ενοχλεί, αλλά η παγκοσμιοποίηση που προωθείται από τις επιχειρήσεις. Τι μπορεί να σημαίνει αυτό; Οι επιχειρήσεις, και συγκεκριμένα οι πολυεθνικές, είναι οι πρωταρχικοί φορείς της παγκοσμιοποίησης. Η οικονομική συνεργασία που προωθείται από τα κράτη, όπως αυτή που επιχείρησε η πρώην Σοβιετική Ένωση και οι δωρυφόροι της, αποτελούσε μια εναλλακτική λύση αλλά έχει εμφανώς καταρρεύσει. Οι μη κυβερνητικές οργανώσεις μπορεί να εναντιώνονται σε μια διάσταση της παγκοσμιοποίησης, εκείνη της διασυννοριακής διακίνησης πληροφοριών, αλλά όχι και στις υπόλοιπες, όπως είναι η διακίνηση αγαθών, κεφαλαίων, τεχνολογίας και εργασίας. Παγκοσμιοποίηση που δεν προωθείται από τις επιχειρήσεις δεν είναι παγκοσμιοποίηση. Οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης που προωθείται από τις επιχειρήσεις είναι συνολικά θετικές ως προς το κράτος πρόνοιας και την ανάπτυξη των ενδιαφερόμενων χωρών. Υπάρχουν, βέβαια, εξαιρέσεις, όπως είναι οι προδιαγραφές που τηρούν οι πολυεθνικές εταιρείες στις συνθήκες εργασίας, περιβάλλοντος και κοινωνικών εισφορών, που συχνά υπερβαίνουν σημαντικά εκείνες των τοπικών επιχειρήσεων. Αυτό δεν σημαίνει ότι τα στελέχη των πολυεθνικών είναι ηθικώς ανώτερα, αλλά ότι τα θέματα αυτά διέπονται από την καλή επιχειρηματική στρατηγική και τη συλλογιστική του σύγχρονου καπιταλισμού. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών που προωθείται από τις επιχειρήσεις καλλιεργεί την επιχειρηματικότητα, τον ανταγωνισμό, τη δημιουργία θέσεων

εργασίας, αλλά και τη δημιουργία πλούτου. Η κατηγορία ότι προωθεί τα ολιγοπώλια είναι ανόητη. Σύμφωνα με την υπηρεσία του ΟΗΕ για το εμπόριο και την ανάπτυξη, πριν από 20 χρόνια υπήρχαν περίπου 6.000 πολυεθνικές εταιρείες. Σήμερα υπάρχουν περισσότερες από 60.000, από τις οποίες οι 10.000 προέρχονται από τον αναπτυσσόμενο κόσμο. Οι πολυεθνικές γενικά επωφελούνται από την παγκοσμιοποίηση, που μειώνει το κόστος των συναλλαγών, επιτρέπει την πιο αποτελεσματική κατανομή των πόρων, εκλογικεύει και ενισχύει την αλυσίδα της προσφοράς και διευκολύνει τις μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας. Το όφελος και το κέρδος δεν είναι, πάντως, συνώνυμα. Είναι γενικά ευκολότερο για τις εταιρείες να αποσπάσουν μεγαλύτερα κέρδη σ' ένα περιβάλλον προστατευτισμού παρά σε μια ελεύθερη οικονομία αγοράς. Εκείνος που βλάπτεται από τον προστατευτισμό είναι ο πολίτης και κυρίως οι πλέον ενδεείς πολίτες μιας κοινωνίας. (Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος, 2010).

## **2.7.Η ΑΠΟΦΑΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ**

Ένα κρίσιμο ερώτημα είναι πότε μια επιχείρηση πρέπει να κάνει εξαγωγές και ποιος θα τη βοηθήσει σε αυτό. Μια επιχείρηση θα κάνει εξαγωγές όταν:

1. Αναμένει αύξηση των πωλήσεών της με την εισαγωγή της στην ξένη αγορά.
2. Οι πωλήσεις της εκεί θα αυξήσουν την παραγωγή της, με αποτέλεσμα να μειωθεί το κόστος και να έχει οικονομίες κλίμακας.
3. Ο ανταγωνισμός που θα συναντήσει μπορεί να αντιμετωπιστεί.
4. Έχει την δυνατότητα να εξάγει προϊόντα γιατί έχουν μεγάλη ζήτηση στο εξωτερικό.
5. Οι τιμές των προϊόντων στο εξωτερικό είναι πολύ υψηλότερες από τις αντίστοιχες τιμές στην εσωτερική αγορά.

Η αναζήτηση νέων αγορών μπορεί να γίνει από ιδιωτικές πηγές ή με τη βοήθεια κρατικών υπηρεσιών. Πολλές επιχειρήσεις διεξάγουν έρευνες αγοράς στις ξένες αγορές, όταν έχουν δικό τους τμήμα μάρκετινγκ, ή συνεργάζονται με άλλες επιχειρήσεις μάρκετινγκ στις χώρες που θέλουν να εξάγουν. Όλες οι χώρες επιθυμούν να αυξήσουν τις εξαγωγές τους. Σε αρκετές, όπως στη Βρετανία και τη Δανία το κράτος επιδοτεί προγράμματα μάρκετινγκ για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να ασχοληθούν με το εξαγωγικό εμπόριο. Στη Δανία δαπανούνται μεγάλα ποσά για αμοιβές συμβούλων μάρκετινγκ προκειμένου να βοηθήσουν τις μικρές και μεσαίες σε μέγεθος επιχειρήσεις να κάνουν εξαγωγές. Πολλές χώρες, μεταξύ των οποίων και η δική μας, επιδοτούν τις εξαγωγικές επιχειρήσεις. Στη χώρα μας οι εξαγωγικές επιχειρήσεις χρηματοδοτούνται από τις τράπεζες και εξυπηρετούνται από το κράτος. Οι εμπορικοί ακόλουθοι των ελληνικών προξενείων στις διάφορες χώρες μπορούν να δώσουν αρκετές και χρήσιμες πληροφορίες για τις προτιμήσεις των καταναλωτών, για προϊόντα που κυκλοφορούν εκεί, τον ανταγωνισμό κλπ. Ακόμη ο Ελληνικός Οργανισμός προώθησης Εξαγωγών και τα Εμπορικά, Βιοτεχνικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια, καθώς και ο Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων δίνουν πολλές πληροφορίες και εκδίδουν ενημερωτικά δελτία. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις που βασίζονται σε περισσότερες από μία χώρες. Συνήθως η έδρα τους είναι σε κάποια χώρα, αλλά έχουν σημαντική συμμετοχή σε επιχειρήσεις που βρίσκονται στο εξωτερικό. Σύμφωνα με τη νομοθεσία των ΗΠΑ, μία επιχείρηση που κατέχει τουλάχιστον το 10% μιας επιχείρησης στο εξωτερικό θεωρείται πολυεθνική. Οι επιχειρήσεις καθίστανται πολυεθνικές μέσω άμεσων επενδύσεων στο εξωτερικό. Αυτό μπορεί να συμβαίνει είτε μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών με επιχειρήσεις του εξωτερικού, είτε μέσω δημιουργίας θυγατρικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό. Η θυγατρική μπορεί να επαναλαμβάνει τη παραγωγική διαδικασία της εγχώριας επιχείρησης στο εξωτερικό. Αυτή η περίπτωση ονομάζεται οριζόντια επένδυση στο εξωτερικό. Εναλλακτικά η θυγατρική μπορεί να ασχολείται με ένα μέρος μόνο της παραγωγικής διαδικασίας της μητρικής εταιρείας. Η περίπτωση αυτή ονομάζεται κάθετη επένδυση στο εξωτερικό (καθετοποίηση). Τα κίνητρα των επιχειρήσεων για οριζόντιες επενδύσεις σχετίζονται με το κόστος του διεθνούς εμπορίου. Τα κίνητρα για κάθετες επενδύσεις σχετίζονται με διαφορές στο κόστος παραγωγής (συγκριτικό

πλεονέκτημα). Παράδειγμα η Intel, η Apple. Οι οριζόντιες επενδύσεις έχουν ως κίνητρο την αποφυγή του επιπλέον κόστους του διεθνούς εμπορίου. Δημιουργώντας μια παραγωγική υποδομή στο εξωτερικό, η πολυεθνική μπορεί να αναπαράγει την παραγωγική της διαδικασία εγγύτερα στην αγορά του εξωτερικού, και να εξυπηρετεί αυτή την αγορά με μικρότερο κόστος. Για να είναι συμφέρον κάτι τέτοιο θα πρέπει η αγορά του εξωτερικού να είναι επαρκώς μεγάλη, ώστε να δικαιολογείται η ανάληψη του σταθερού κόστους παραγωγής στο εξωτερικό. Αλλιώς ενδεχομένως να συμφέρει την επιχείρηση να υποστεί το κόστος του διεθνούς εμπορίου. Η καθετοποίηση, είτε είναι ενδιάμεση παραγωγή στο εξωτερικό (offshoring) είτε ενδιάμεση προμήθεια από το εξωτερικό (outsourcing) υποκινείται από διαφορές στο μεταβλητό κόστος παραγωγής. Πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις εγκαθιστούν τα διάφορα στάδια της παραγωγής σε διαφορετικές χώρες, ανάλογα με τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των διαφόρων χωρών. Έτσι οι διαδικασίες εντάσεως εργασίας (συναρμολόγηση, παραγωγή εξαρτημάτων) υλοποιούνται σε χώρες με χαμηλό εργατικό κόστος, και οι διαδικασίες εντάσεως κεφαλαίου ή εκείνες που απαιτούν εξειδικευμένη εργασία (σχεδιασμός, έρευνα, πωλήσεις) στη χώρα προέλευσης της πολυεθνικής, όπου υπάρχει επάρκεια κεφαλαίου και εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Η ενδιάμεση παραγωγή στο εξωτερικό (offshoring) αναλαμβάνεται από θυγατρικές εταιρείες της πολυεθνικής εγκατεστημένες στο εξωτερικό. Η ενδιάμεση προμήθεια από το εξωτερικό (outsourcing) γίνεται από τρίτες εταιρείες που παράγουν για λογαριασμό της πολυεθνικής. Αυτές οι τρίτες εταιρείες μπορεί να παράγουν για λογαριασμό πολλών πολυεθνικών και έτσι να έχουν οικονομίες κλίμακας. Πρακτικές όπως το outsourcing και το offshoring οδηγούν σε βελτίωση της ευημερίας όλων των χωρών, αλλά έχουν επιπτώσεις στη διανομή του εισοδήματος. (Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος, 2010).

## **2.8.ΟΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ ΒΑΣΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Οι αγορές του εξωτερικού αποτελούν πλέον τον βασικό στόχο για τις επιχειρήσεις που έχουν χτίσει ή αναπτύσσουν ένα δοκιμασμένο αξιόπιστο brand name στον κλάδο του επίπλου. Με τις καταναλωτικές δαπάνες κυριολεκτικά παγωμένες στη χώρα μας, ειδικά στα είδη του οικιακού εξοπλισμού, είναι πανθομολογούμενη, πλέον, η διαπίστωση ότι μόνο από το εξωτερικό δύναται να προκύψει οποιαδήποτε αναπτυξιακή δυναμική. Ο όμιλος Φουρλή κινείται με στόχο- σε χρονικό ορίζοντα πενταετίας- τα κέρδη του σε επίπεδο EBITDA να προέρχονται κατά 50% από το εξωτερικό και ήδη, προς αυτή την κατεύθυνση, αναπτύσσει νέα σήματα λιανικής, αλλά και την αλυσίδα ΙΚΕΑ. Η τελευταία, με πέντε σημεία πώλησης στη χώρα μας και από ένα σε Κύπρο και Βουλγαρία, είδε τις πωλήσεις της να υποχωρούν το 2011, κατά 1,8%, ενώ και τα κέρδη EBITDA μειώθηκαν σε 24,4 εκατ. ευρώ από 36,6 εκατ. ευρώ το 2010. Κατόπιν αυτών, οι προσδοκίες του ομίλου για τις επιδόσεις της αλυσίδας στην Ελλάδα φέτος είναι ρεαλιστικές, δεδομένου ότι ο κλάδος του επίπλου πέζεται ασφυκτικά. Σύμφωνα με πληροφορίες, η επισκεψιμότητα στα εγχώρια καταστήματα ΙΚΕΑ διατηρείται περίπου στα περσινά επίπεδα, ωστόσο ο μέσος όρος αγορών έχει σαφώς μειωθεί, ενώ η επιρροή των συνθηκών οικονομικής αβεβαιότητας διαπιστώνεται αντίστοιχα και στο κατάστημα της Κύπρου, σε μικρότερο όμως βαθμό. Στην παρούσα φάση, ο όμιλος Φουρλή δεν έχει συγκεκριμένο σχεδιασμό για άνοιγμα νέων καταστημάτων της σουηδικής αλυσίδας συνολικά, ωστόσο, η περιοχή της Κρήτης αλλά και η Βάρνα της Βουλγαρίας τίθενται μακροπρόθεσμα στο στόχαστρό του. (Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος, 2010).

### **2.8.1.ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ**

Στο εξωτερικό στρέφεται ακόμη πιο δυναμικά η αλυσίδα Cocomat, ενώ σε ό,τι αφορά την ελληνική αγορά επωφελείται των ευκαιριών που προκύπτουν στην αγορά των ακινήτων και προχωρά σε μεταστεγάσεις αρκετών καταστημάτων της προκειμένου να μειώσει τις λειτουργικές



της δαπάνης. Ανάμεσα σε άλλα, η εταιρεία μεταστέγασε τα προϋπάρχοντα καταστήματά της στον Άλιμο και την Παλλήνη, ενώ μέσα στο 2011 άνοιξε δύο νέα καταστήματα στην Αττική (Βούλα και Κολωνάκι) κι ένα στη Λάρισα, ανεβάζοντας τον αριθμό των σημείων της σε 35. Παρότι δεν έχει σχέδια για περαιτέρω επέκταση στην Ελλάδα, χθες άνοιξε στη Νέα Υόρκη το δεύτερο σημείο της Cocomat, στην περιοχή του Σόχο, με τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό να αφορά στη λειτουργία δικτύου 20 καταστημάτων στην αμερικανική αγορά σε ορίζοντα τριετίας. Ακόμη, τον Μάιο η αλυσίδα εισέρχεται και στην αγορά της Κορέας, ανοίγοντας ένα μεγάλο κατάστημα 120 τμ. στη Σεούλ, με τοπικό συνεργάτη franchise. Σημειώνεται ότι η εταιρεία ελέγχει δίκτυο 53 καταστημάτων διεθνώς, 9 εκ των οποίων βρίσκονται στην Κίνα. Η κινεζική αγορά εξάλλου συνιστά το μεγάλο ατού της ελληνικής εταιρείας, καθώς εκεί υπάρχουν σαφή περιθώρια περαιτέρω επέκτασης. Ψήφο εμπιστοσύνης στην ελληνική αγορά δίνει από την πλευρά της η γερμανική αλυσίδα Praktiker, καθώς άνοιξε το 14ο σημείο της στη χώρα μας, στην πόλη της Αλεξανδρούπολης. Πρόκειται για επένδυση συνολικού ύψους 3,5 εκατ. ευρώ που δημιουργεί 50 νέες θέσεις εργασίας. Επόμενος σταθμός είναι το εμπορικό κέντρο Smart Park, στην περιοχή Γιαλού στα Σπάτα, όπου προγραμματίζεται η λειτουργία ενός ακόμη καταστήματος, ενώ στο στόχαστρο της διοίκησης της Praktiker Hellas περιλαμβάνεται και η Θεσσαλονίκη για τη δημιουργία ενός δεύτερου καταστήματος στην πόλη σε επόμενη φάση. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρεία, η οποία πέρυσι συμπλήρωσε 20 χρόνια παρουσίας στην ελληνική αγορά, πραγματοποίησε επενδύσεις ύψους 13 εκατ. ευρώ τη διετία 2010-2011. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι επιχειρηματίες της αγοράς εκφράζουν στην «Κ» την απαισιοδοξία τους από την κατάσταση της ελληνικής οικονομίας, υπογραμμίζοντας ότι πρέπει να δοθεί κάποιο σήμα ελπίδας από την Πολιτεία σε κάποια φάση, καθώς μοιάζει να έχουμε εισέλθει σε αδιέξοδο τούνελ. Η δεινή κατάσταση της αγοράς αντικατοπτρίζεται και στα στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας. (Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος, 2010).

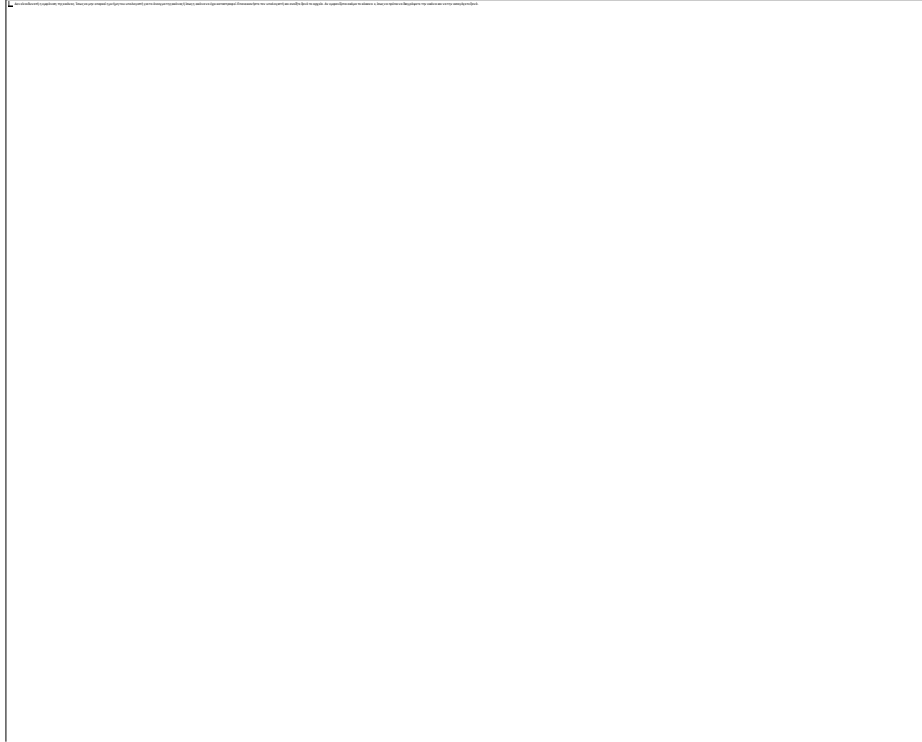
## 2.9.ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Σύμφωνα με το μοντέλο των σταδίων που στηρίχθηκε σε παρατηρήσεις της διαδικασίας διεθνοποίησης σουηδικών βιομηχανικών επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις, πρώτον: ξεκινούν τις δραστηριότητες τους στο εξωτερικό, προτιμώντας τις πιο κοντινές τους αγορές-χώρες και σταδιακά επεκτείνονται σε μακρινότερες αγορές-χώρες και, δεύτερον: ακολουθούν στις περισσότερες των περιπτώσεων κάποια στάδια με συνεχώς αυξανόμενο βαθμό διεθνοποίησης.

Τα στάδια αυτά είναι:

1. Σποραδικές εξαγωγές
2. Εξαγωγές μέσω ανεξαρτήτων αντιπροσώπων
3. Ίδρυση θυγατρικής πωλήσεων στο εξωτερικό
4. Βιομηχανική μονάδα παραγωγής στο εξωτερικό

Η γεωγραφική διάσταση της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων εξηγείται λόγω της ψυχικής απόστασης που αισθάνονται τα διευθυντικά στελέχη ότι υπάρχει μεταξύ της χώρας τους και της ξένης χώρας, η οποία οφείλεται σε διαφορές γλώσσας, πολιτισμού και πολιτικών συστημάτων, που θα μπορούσαν να δυσχεράνουν την ομαλή ροή των πληροφοριών από την αγορά προς την επιχείρηση, καθώς και την πλήρη αποκωδικοποίηση τους. Τα στάδια της διεθνοποίησης εξαρτώνται από την αντίστοιχη δέσμευση της εταιρείας σε πόρους (μέγεθος επένδυσης για το Μάρκετινγκ, την οργάνωση, το προσωπικό), και από την δυσκολία εξεύρεσης εναλλακτικών λύσεων για τους πόρους που έχουν δεσμευθεί. Οι συνδυασμοί των σταδίων διεθνοποίησης με τις αγορές- χώρες γεωγραφικής επέκτασης βρίσκονται στο παρακάτω σχήμα:



(Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος,2010).

Το μοντέλο των σταδίων υπέστη κριτική, γιατί δεν είναι κατάλληλο για εταιρείες παροχής υπηρεσιών και γιατί δεν ακολουθούνται πάντοτε όλα τα στάδια με τη σειρά, αλλά παραλείπονται σε ορισμένες χώρες τα αρχικά, προχωρώντας σε άμεση επένδυση, ιδίως όταν προϋπάρχει σχετική εμπειρία και γνώσεις από άλλες χώρες. Εξάλλου, πρέπει να σημειωθεί ότι η ψυχική απόσταση έχει μειωθεί με την επιταχυνόμενη ομογενοποίηση των αγορών. Επίσης, υπάρχουν περιπτώσεις που επιχειρήσεις δημιουργούνται εξ αρχής ως παγκοσμιοποιημένες ιδίως όσες είναι μεσαίου μεγέθους, διοικούνται από επιχειρηματίες με όραμα και είναι έντασης τεχνολογίας. Αυτές λειτουργούν σε επιχειρηματικούς τομείς, όπου το μίγμα Μάρκετινγκ δε χρειάζεται να είναι διαφοροποιημένο, εξαρτώνται από ένα εξειδικευμένο προϊόν (niche market) και έχουν μεγάλη ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Απευθύνονται σε εξειδικευμένα μικρά τμήματα της αγοράς-φωλεές, που είναι διασκορπισμένα σ' όλον τον κόσμο, ανταγωνίζονται σε νέες ανερχόμενες αγορές που είναι από τη φύση τους διεθνοποιημένες και ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές διεθνούς επέκτασης από τις άλλες επιχειρήσεις.

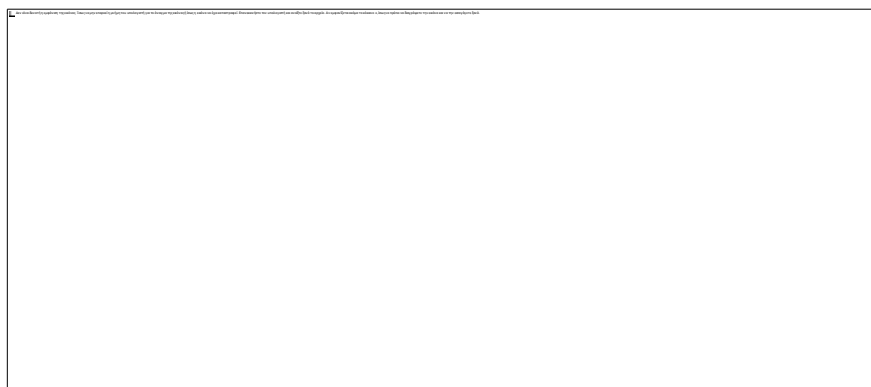
Οι Crick και Chaundhry υπέδειξαν τους λόγους για τους οποίους μικρομεσαίες επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας σταμάτησαν τις εξαγωγές τους. Αυτοί συνοψίζονται στα εξής:

1. Αύξηση της ζήτησης στην εγχώρια αγορά, της οποίας η κάλυψη είναι συμφερόμενη από άποψη αναγκαίας επένδυσης της επιχείρησης σε χρόνο και κόπο.
2. Ίδρυση κοινής επιχείρησης με την επιχείρηση στην ξένη χώρα.
3. Ίδρυση θυγατρικής για παραγωγή σε χώρες χαμηλού εργατικού κόστους (Ινδία-Πακιστάν) με διατήρηση της λειτουργίας της έρευνας και ανάπτυξης στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η τελική επιλογή μεθόδων διείσδυσης σε μια ξένη αγορά γίνεται ανάλογα με την επιθυμητή ταχύτητα εισόδου, τα εκτιμώμενα έξοδα, τους παράγοντες κινδύνου, το ύψος και την περίοδο επιστροφής των επενδεδυμένων κεφαλαίων, την αναμενόμενη αποδοτικότητα και τον επιθυμητό βαθμό ελέγχου και εξαρτάται από τον επιθυμητό βαθμό δέσμευσης της εταιρείας που σκοπεύει να επεκταθεί στο εξωτερικό. Αυτός διαβαθμίζεται, όπως ήδη αναλύθηκε, από τις έμμεσες και άμεσες εξαγωγές (μικρός), το

licensing και το franchising (μεγαλύτερος), μέχρι την κοινή επιχείρηση και την απόλυτα ελεγχόμενη θυγατρική (μεγάλος και πολύ μεγάλος επιθυμητός βαθμός δέσμευσης).

Η εξέλιξη των φάσεων διεθνοποίησης από τις έμμεσες στις άμεσες εξαγωγές, στην ενσωμάτωση σε ξένες αγορές και στην πολυεθνική ανάπτυξη προϋποθέτει μια σταδιακή εξέλιξη που επιτρέπει τη συσσώρευση εμπειριών και την επίτευξη πλεονεκτημάτων από την καμπύλη μάθησης. Υπάρχουν όμως προϊόντα (π.χ. Walkman, ελαστικά αυτοκινήτου, αεροπλάνα, φαρμακευτικά προϊόντα, κεντρικές μονάδες ηλεκτρονικών υπολογιστών) που από τη φύση τους απευθύνονται εξαρχής στις διεθνείς αγορές, όπως φαίνεται στο παρακάτω Σχήμα:

(Αυλωνίτης Λυμπερόπουλος,2010).



## **2.10. ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ**

Προτού εισέρθει μια επιχείρηση σε κάποια αγορά εξωτερικού, ιδιαίτερα για πρώτη φορά, πρέπει να εξετάσει προσεκτικά τον τρόπο εισόδου της. Υπάρχουν τρεις κύριες μέθοδοι για την είσοδο μιας επιχείρησης στην αγορά:

1. Έμμεση εξαγωγή, κατά την οποία οι πωλήσεις γίνονται σε έναν ενδιάμεσο ο οποίος στη συνέχεια προβαίνει στην μεταπώληση σε πελάτες στο εξωτερικό.
2. Άμεση εξαγωγή, κατά την οποία η εταιρεία πωλεί άμεσα σε πελάτες στο εξωτερικό.
3. Παράγωγη στο εξωτερικό, η οποία μπορεί να πάρει την μορφή μιας μεικτής επιχείρησης (joint venture) ή της εγκαταστάσεις στο εξωτερικό μιας θυγατρικής εταιρείας πλήρους ιδιοκτησίας. (Κώστας Τζωρτζάκης,2002).

### **ΕΞΑΓΩΓΗ**

Παράγοντες της αγοράς-στόχος, ιδιαίτερα ανταγωνιστικά ζητήματα, είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες που συνδέονται με τη χρήση της εξαγωγής από αμερικανικές εταιρείες, ενώ οι παράγοντες της εταιρείας με εμφανή τα ιαπωνικά στελέχη που επιλέγουν εξαγωγή. Οι επιχειρήσεις των ΗΠΑ που πρόσφατα επέλεξαν εξαγωγείς να χρησιμοποιήσουν για να εισέλθουν σε ένα αλλοδαπό έθνος. Τα προϊόντα των ανταγωνιστών θεωρείται ως παρόμοια και εύκολα να υποκατασταθούν από τους πελάτες. Σε ατομικές αγορές, με πολλούς μη-κυρίαρχο ανταγωνιστές, οι διαχειριστές των ΗΠΑ ευνοούν τη χρήση της εξαγωγής, παρά τις άμεσες επενδύσεις. Αισθάνονται ότι δεν υπάρχει σαφές πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας υψηλή λειτουργία ελέγχου που απαιτεί υψηλά επίπεδα πόρων. Όταν τα προϊόντα είναι εύκολα υποκατάστατα, οι πελάτες είναι ευαίσθητα σε τιμή. Το κόστος και οι τιμές μπορούν να είναι χαμηλότερα εάν η παραγωγή γίνεται σε λίγα μόνο σημεία.

### **2.10.1.ΕΜΜΕΣΗ ΕΞΑΓΩΓΗ**

Πολλές επιχειρήσεις μπαίνουν για πρώτη φορά στο πεδίο του διεθνούς μάρκετινγκ μέσω μιας επιχείρησης που εξειδικεύεται στην εξαγωγή εμπορευμάτων, δηλαδή που έχει ως κύρια δραστηριότητα τη διαχείριση ή τη χρηματοδότηση του εξαγωγικού εμπορίου. Οι εξειδικευμένες στις εξαγωγές επιχειρήσεις έχουν δεσμούς σε όλο τον κόσμο και παίζουν εξέχοντα ρόλο στην προβολή των εξαγωγών και την παροχή πολύτιμων γνώσεων και εμπειριών σε κατασκευαστές και προμηθευτές. Αναλαμβάνοντας αυτή τη λειτουργία, οι εξειδικευμένες στις εξαγωγές επιχειρήσεις βοηθούν τις παραγωγικές μονάδες να εισέλθουν στις αγορές του εξωτερικού χωρίς να είναι υποχρεωμένες να επενδύσουν στις δαπανηρές χρηματοοικονομικές και διοικητικές διαδικασίες που απαιτούνται για τη διατήρηση των πελατών στο εξωτερικό. (Κώστας Τζωρτζάκης,2002).

### **2.10.2.ΑΜΕΣΗ ΕΞΑΓΩΓΗ**

Η άμεση εξαγωγή αφορά τους παραγωγούς ή τους προμηθευτές που αποστέλλουν τα προϊόντα τους στο εξωτερικό και πωλούν τα εμπορεύματα τους άμεσα στους πελάτες τους, χρησιμοποιώντας δικό τους προσωπικό. Αυτό σημαίνει εγκατάσταση γραφείων στο εξωτερικό, πρόσληψη προσωπικού για την παρακολούθηση των πωλήσεων για συνεχή μελέτη των εμπορικών περιορισμών στο εξωτερικό. Αυτό θα απαιτήσει σημαντική επένδυση σε χρόνο, χρήμα και προσωπικό, αφού η άμεση εξαγωγή, ακόμη και σε περιορισμένη κλίμακα, συνεπάγεται εξειδικευμένες μεθόδους διοίκησης και αποστολής, ναυτολογία και ασφαλίσεις, τρόπους μεταφοράς, περιορισμούς, ρυθμίσεις για την παραχώρηση αδειών χρήσης, διαδικασίες έλεγχου συναλλάγματος, ρυθμίσεις που αφορούν στη συσκευασία. (Κώστας Τζωρτζάκης,2002).

### **2.10.3.ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ**

Πολλές εταιρείες, ιδιαίτερα εκείνες που παράγουν προϊόντα όπως μπίρες ή ανθρακούχα ποτά, επιλέγουν να παράγουν τα προϊόντα τους στο εξωτερικό παρά να τα εξάγουν. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για αυτό. Πρώτον με αυτόν τον τρόπο εγκαθίστανται πραγματικά στη αγορά του εξωτερικού και αυτό μπορεί να τις βοηθήσει να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των ξένων πελατών. Δεύτερον, σε πολλές χώρες τα κόστη παράγωγης είναι χαμηλότερα. Τρίτον, η παράγωγή στο εξωτερικό μπορεί να ξεπεράσει τα αποτελέσματα φραγμών, όπως δασμούς, ποσοτώσεις κτλ. Υπάρχουν διάφορες μορφές παραγωγής στο εξωτερικό. Έχουμε μεικτές επιχειρήσεις (joint venture), όταν δυο ή περισσότερες εταιρείες ενώνουν τις δυνάμεις τους για να παράγουν τα προϊόντα στο εξωτερικό. Πολλές κυβερνήσεις ενθαρρύνουν τις μεικτές επιχειρήσεις, επειδή αυτό σημαίνει ότι οι επενδυτές του εξωτερικού βοηθούν στη συνέχεια τις εγχώριες εταιρείες με τις οποίες συνεργάζονται. Μερικές φορές οι μεικτές επιχειρήσεις (joint venture), συνεπάγονται τη χορήγηση άδειας χρήσης (licensing)ή την αποκλειστική παραχώρηση δικαιώματος (franchising). Η άδεια χρήσης μπορεί να είναι μια εμπορική σύμβαση, η οποία επιτρέπει στον κατασκευαστή του εξωτερικού να παράγει αγαθά ή υπηρεσίες χρησιμοποιώντας ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας (πατέντα) ή το εμπορικό σήμα. Η αποκλειστική παραχώρηση δικαιώματος (franchising) είναι μια μορφή άδειας, η οποία εξειδικεύει λεπτομερειακά στο τι μπορεί να κάνει και τι δεν μπορεί να κάνει αυτός στον οποίο παραχωρείται. Για παράδειγμα, η Pepsi cola παράγεται σε διαφορετικές χώρες με βάση συμφωνίες αποκλειστικής παραχώρησης δικαιώματος. Η δημιουργία μιας επιχείρησης παραγωγής πλήρους ιδιοκτησίας δείχνει τη δέσμευση της εταιρείας στη αγορά του εξωτερικού. Γι'αυτόν τον σκοπό μια επιχείρηση μπορεί να αγοράσει μια άλλη επιχείρηση που ήδη έχει καθιερωθεί στην αγορά ή να αγοράσει μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση, η εναλλακτικά, μπορεί να αρχίσει μια εντελώς νέα επιχείρηση. Το μεγάλο όφελος σε αυτήν την περίπτωση είναι ότι οι επιχειρήσεις διατηρούν την ανεξαρτησία τους.( Κώστας Τζωρτζάκης,2002)

## 2.11.ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

Ο κύριος λόγος για τη διεθνοποίηση αναφέρεται στην ανάγκη των εταιρειών να είναι σε θέση να παραμείνουν ανταγωνιστικές στις αντίστοιχες περιβάλλον τους. Αυτή η θεωρητική προσέγγιση αναφέρεται συχνά ως "προσέγγιση του δικτύου". Η θεωρία εξετάζει τη διαδικασία της διεθνοποίησης με την εφαρμογή της διάστασής του. Διεθνοποίηση ορίζεται ως η ανάπτυξη δικτύων των επιχειρηματικών σχέσεων με άλλες χώρες, μέσω της επέκτασης, η διείσδυση και την ενσωμάτωση. Επέκταση αναφέρεται σε επενδύσεις σε δίκτυα τα οποία είναι νέα για την εταιρεία, ενώ η διείσδυση σημαίνει την ανάπτυξη θέσεων και την αύξηση των δεσμεύσεων πόρων στα δίκτυα το οποίο η εταιρεία ήδη συμμετέχει με. Η ένταξη μπορεί να θεωρηθεί ως το συντονισμό των διαφόρων εθνικών δικτύων. Έτσι, αν οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων θεωρούνται ως ένα δίκτυο, μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι επιχειρήσεις να διεθνοποιηθούν, λόγω άλλων επιχειρήσεων (δι) εθνικό δίκτυο τους κάνουν έτσι. Μέσα στο βιομηχανικό σύστημα, οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή, διανομή και χρήση των αγαθών και υπηρεσιών εξαρτώνται ο ένας στον άλλο λόγω της εξειδίκευσης. Ωστόσο, ορισμένες βιομηχανίες ή τους τύπους των αγορών είναι πιο πιθανό να είναι διεθνοποιημένη, λόγω της διαμόρφωσης της παγκόσμιας οικονομίας. Υπό την προοπτική αυτής της προσέγγισης, την Johanson & Mattsson διακρίνουμε τέσσερις τύπους των διεθνών επιχειρήσεων: Η πρόωρη εκκίνηση, η καθυστερημένη εκκίνηση, ο μόνος διεθνής και η διεθνής, μεταξύ άλλων. Σε ποια από τις κατηγορίες αυτές η εταιρεία είναι που εξαρτάται τόσο από το επίπεδο της διεθνοποίησης του δικτύου και του επιπέδου διεθνοποίησης της επιχείρησης. Είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να μην καταλήγουν ως «μίζα αργά», γιατί αυτό θα σήμαινε ένα σοβαρό μειονέκτημα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Κατά τη γνώμη μου, ένα καλό παράδειγμα αυτού του τύπου της διεθνοποίησης είναι η διεθνής αυτοκινητοβιομηχανία. Όπως για παράδειγμα η γερμανική εταιρεία κατασκευής αυτοκινήτων Volkswagen επιλέγει να εισέλθουν όλο και περισσότερο στις διεθνείς αγορές, οι πολλοί μικρότεροι προμηθευτές αναγκάστηκαν να διεθνοποιήσουν τις δραστηριότητές τους, επειδή είναι συνδεδεμένα με Volkswagen μέσω ενός δικτύου αλληλεξάρτησης των σχέσεων. Εάν αυτές οι μικρές ή μεσαίου μεγέθους προμηθευτές δεν θέλουν να διακινδυνεύσουν τη χαλάρωση αυτών των συνδέσεων του δικτύου (και επομένως ανταγωνιστικά μειονεκτήματα), είναι αποφασισμένοι να ακολουθήσουν τα βήματα διεθνείς της Volkswagen. Από τη δική μου άποψη, ένα ακόμη σημαντικό κίνητρο για την επιλογή των δραστηριοτήτων της παγκοσμιοποίησης είναι το γεγονός ότι οι εταιρείες αντιμετωπίζουν όλο και αλλοδαπών ανταγωνιστών στην εγχώρια αγορά τους. Για να συμβαδίσουν με αυτές των ανταγωνιστών που επιδιώκουν συχνά μια πολύ επιθετική πολιτική να κερδίσει μερίδιο αγοράς, είναι σκόπιμο για τις εγχώριες επιχειρήσεις να επικεντρωθεί επίσης στις διεθνείς αγορές. Αυτό θα τους δώσει τη δυνατότητα να αντιδρούν πιο αποτελεσματικά σε απρόβλεπτα μέτρα του ξένου ανταγωνιστή? Δηλαδή καλύτερες ευκαιρίες για να ασκήσουν αντίποινα. Ένα πολύ καλό παράδειγμα για αυτό είναι η περίπτωση της Michelin έναντι της Goodyear. Η Βόρεια αμερικανική θυγατρική της Michelin, αποφάσισε να επεκτείνει το μερίδιό της στην αγορά της Βορείου Αμερικής στο σπίτι της Goodyear με τη μείωση της τιμής των ελαστικών του. Michelin, Goodyear τεκμαίρεται ότι δεν θα μπορούσε να ταιριάζει αυτό το βήμα, λόγω της σημασίας των πωλήσεων Βορείου Αμερικής για τις δραστηριότητές του. Το τεκμήριο αυτό ήταν πράγματι σωστή. Ωστόσο, λόγω των παγκόσμιων δραστηριοτήτων της, η Goodyear ήταν σε θέση να αντιμετωπίσει την κίνηση της Michelin δεν είναι άμεσα, αλλά έμμεσα, με τη ρίψη της τιμής των ελαστικών του σε «ιερό κέρδη της Michelin, της Ευρώπης" Αυτό, λόγω του ολιγοπωλιακού χαρακτήρα της βιομηχανίας ελαστικών, προκάλεσε ένα "προβληματικό αρνητικές επιπτώσεις στην κύρια πηγή μετρητών της Michelin", με αποτέλεσμα η επιχείρηση να πάρει πίσω η πτώση των τιμών Βόρειας Αμερικής και σχεδόν καθιστώντας τακτική μάρκετινγκ του ένα άχρηστο και δαπανηρό μέτρο. Αυτό το παράδειγμα καταδεικνύει σαφώς πώς διεθνοποίηση μπορεί να είναι χρήσιμη για την απόκρουση

επιθετικών ξένων ανταγωνιστών από την έμμεση αντίποινα, ιδίως σε ολιγοπωλιακές αγορές, που γίνονται όλο και πιο συχνές. Ένας άλλος λόγος, ή καλύτερα εκφρασμένη σημαντικό κίνητρο, για τις επιχειρήσεις διεθνώς να σκεφτούμε είναι η γενική αλλαγή του οικονομικού κλίματος στον κόσμο. Αυτό καθιστά πολύ πιο εύκολο για τις εταιρείες να διεθνοποιήσουν τις δραστηριότητές τους, επειδή δεν αντιμετωπίζουν τα ισχυρά εμπόδια εισόδου στην αγορά που χρησιμοποιούνται για να τους αποτρέψει από το συνυπολογισμό των παγκόσμιων βήματα. "Καθώς ο κόσμος έχει γίνει πιο οικονομικά αλληλεξαρτημένος και είναι σήμερα φανερό ότι ένα μεγάλο μέρος της οικονομικής επιτυχίας των χωρών όπως η Νότια Κορέα, τη Σιγκαπούρη και την Ταϊβάν συνδέονται με τις ξένες επενδύσεις, οι χώρες βλέπουν τις ξένες επενδύσεις ως μέσο για την οικονομική ανάπτυξη». Μόνο μερικά χρόνια πριν, κατά τη διάρκεια του ψυχρού πολέμου, πραγματικά παγκόσμια δραστηριότητα ήταν δύσκολο να επιτευχθεί για μια επιχείρηση, λόγω της διαίρεσης του κόσμου σε δύο διαφορετικές ιδεολογικές μέρη, όχι μόνο πολιτικά αλλά και οικονομικά. Το τέλος του ψυχρού πολέμου, και μετά από αυτό, το άνοιγμα των ανατολικών χωρών για τον καπιταλισμό, σήμαινε μια σημαντική αλλαγή για πολλές εταιρείες. Ένας αυξανόμενος αριθμός χωρών είναι ενθαρρυντικά ξένων επενδύσεων με συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές που αποσκοπούν στην οικονομική στόχους. Πολυεθνικές επιχειρήσεις αναμένονται να δημιουργήσουν τοπικές θέσεις απασχόλησης, τη μεταφορά τεχνολογίας, τη δημιουργία των εξαγωγικών πωλήσεων, την τόνωση της ανάπτυξης της τοπικής βιομηχανίας. Αυτό δείχνει ότι οι συνθήκες για επενδύσεις σε ξένες χώρες, έχουν αλλάξει σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Για το λόγο αυτό, σήμερα, είναι συχνά πολύ πιο επικερδής για τις εταιρείες να επιλέξουν πολύ τη διεθνή επέκταση από ό, τι ήταν πριν από μερικά χρόνια. Ειδικά οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και της Ασίας προσφέρουν συχνά ελκυστικές αγορές, διότι η ανάπτυξη της αγοράς στις χώρες αυτές είναι συχνά ακόμη στα σπάργανα. Διεθνείς δραστηριότητες σε αυτά τα εδάφη είναι, φυσικά, συνδέεται με τον κίνδυνο και απαιτούν λεπτομερή σχεδιασμό, αλλά η ευκαιρία για τεράστια κέρδη και κερδίζοντας ένα σεβαστό μερίδιο της αγοράς είναι πολύ καλύτερη από ό, τι στις εγχώριες συχνά κορεσμένες δυτικές αγορές. Υπάρχουν πολυάριθμα παραδείγματα των δυτικών επιχειρήσεων που έχουν επενδύσει σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Η Volkswagen, για παράδειγμα, απέκτησε την προβληματική της Τσεχίας κατασκευαστή αυτοκινήτων Skoda, εξορθολογισμό της παραγωγής και διαχείρισης της ποιότητας, και μέσω αυτής της απόκτησης κατέχει πλέον ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς στην Ανατολική Ευρωπαϊκή αγορά αυτοκινήτου. Η διεθνοποίηση είναι ο μόνος τρόπος για τις εταιρείες να πωλούν τα προϊόντα τους, ειδικά όταν το προϊόν αυτό απαιτεί μεγάλες επενδύσεις από τον αγοραστή. Ένα πρόσφατο παράδειγμα είναι η περίπτωση της γερμανικής Transrapid, ένα τεχνολογικά επαναστατικό μαγνητικό τρένο αιώρησης (maglev), αναπτύχθηκε από μια κοινοπραξία των εταιρειών μολύβδου από τη Siemens. Αυτό maglev, είχε προγραμματιστεί αρχικά για να συνδέσετε το γερμανικές πόλεις Αμβούργο και το Βερολίνο, ματαιώθηκε από την πολιτική της νέας κυβέρνησης και από τις ενστάσεις των οικολόγων και, επομένως, απειλούσε να γίνει μια οικονομική καταστροφή. Αλλά η Siemens επικεφαλής συνδικάτου κατάφερε να καταλήξει σε συμφωνία με την Κίνα και η κυβέρνηση αποφάσισε να αγοράσει το τρένο, για να συνδεθεί η πόλη της Σαγκάη με το αεροδρόμιο της, με τη δυνατότητα να επενδύει σε περισσότερους συρμούς αν το έργο αποδεικνύει για να είναι επιτυχής. Αυτό θα δημιουργήσει έσοδα ύψους δισεκατομμυρίων λιρών για τη Siemens και η επιτυχία αυτή τόσο λόγω του ανοίγματος των κινεζικών αγορών στις δυτικές επενδύσεις και τις διεθνείς δραστηριότητες μάρκετινγκ της Siemens-επικεφαλής της κοινοπραξίας Η επιτυχής εμπορία του Transrapid στην Κίνα, καθώς δημιούργησε νέο ενδιαφέρον για την ιδέα στις ΗΠΑ και την Αυστραλία, με την προοπτική της περαιτέρω τεράστια έσοδα. Το παράδειγμα δείχνει ως εκ τούτου, επίσης, ότι η επιτυχής μάρκετινγκ σε μια νέα διεθνή αγορά μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα συνέργειας σε άλλες αγορές. Για ορισμένες εταιρείες, ένα βασικό κίνητρο για τη διεθνοποίηση είναι ο παράγοντας του κόστους-αποτελεσματικότητας της παραγωγής ή, σε πιο εξελιγμένη μορφή ακόμη και για διεθνή εξωτερική ανάθεση. Διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους δίνει τη

δυνατότητα στις εταιρείες να κατασκευάζουν (ή αγορά), τα προϊόντα τους στο εξωτερικό για πολύ λιγότερο κόστος από ότι στην εγχώρια αγορά τους. Είναι ευρέως γνωστό ότι π.χ. η παραγωγή στην Ασία είναι πολύ λιγότερο δαπανηρή από ό, τι στην Ευρώπη ή την Αμερική, κυρίως λόγω των σημαντικά χαμηλότερων μισθούς. Παραγωγή (ή αγορά), με χαμηλότερο κόστος έμμεσα δίνει στις επιχειρήσεις ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επειδή είναι σε θέση να πωλούν τα προϊόντα τους σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές και ταυτόχρονα να συνειδητοποιήσουμε υψηλότερα κέρδη. Ένα πολύ καλό παράδειγμα για μια εταιρεία που εκμεταλλεύεται αυτό το είδος της παγκοσμιοποίησης είναι η Nike Δεν κατασκευάζει δικά της προϊόντα, αλλά τα αγοράζει από ανεξάρτητους εργολάβους σε υπανάπτυκτες χώρες, όπου οι μισθοί είναι χαμηλοί, και μεταπωλεί σε πλουσιότερες χώρες για μια αρκετά υψηλή τιμή, ως εκ τούτου τη λήψη ένα τεράστιο περιθώριο κέρδους. Η Nike έχει συμβάσεις με πάνω από 700 εργοστάσια σε όλο τον κόσμο που απασχολούν 550.000 εργαζόμενους σε 70 χώρες. Η υπόθεση αυτή δείχνει ότι η διεθνής επέκταση δεν σημαίνει απαραίτητα την πώληση προϊόντων στο εξωτερικό. Επίσης να αγοράζουν προϊόντα στις διεθνείς αγορές μπορεί να είναι αρκετά αξιόλογη και ως εκ τούτου να είναι ένα κίνητρο για την εισαγωγή των διεθνών δραστηριοτήτων. Φυσικά, ένα άλλο σημαντικό κίνητρο για τις εγχώριες εταιρείες να επιδιώκουν τη διεθνή επέκταση είναι η πιθανότητα της επίτευξης τεράστιων οικονομιών. (Κώστας Τζωρτζάκης, 2002).

Συνοπτικά οι λόγοι για την διεθνοποίηση μιας επιχείρησης είναι οι παρακάτω :

**1. Η επιρροή του κύκλου ζωής του προϊόντος.** Όταν στην εσωτερική αγορά ένα προϊόν μπαίνει σε στάδιο ωριμότητας, η θεωρία υποστηρίζει ότι η ενδιαφερομένη επιχείρηση μπορεί να βρει νέες αγορές στο εξωτερικό, όπου οι πωλήσεις του προϊόντος δεν έχουν φτάσει στο ίδιο επίπεδο ανάπτυξης.

**2. Ο ανταγωνισμός σε μια επιλεγμένη αγορά-στόχο.** Αυτός μπορεί να είναι λιγότερο έντονος από ότι στην εσωτερική αγορά, ή υπάρχει η υπόσχεση ότι οι τελωνιακοί φραγμοί μπορούν να αποκλείσουν δυνητικούς ανταγωνιστές με αντάλλαγμα μια σημαντική ξένη επένδυση σε μηχανολογικό εξοπλισμό εργοστάσιο και σε τεχνογνωσία.

**3. Χρησιμοποίηση της πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας.** Όταν η εσωτερική αγορά γνωρίζει πτωτικές τάσεις ή φθίνει σε κορεσμό, οι επιχειρήσεις μπορεί να στραφούν στις αγορές εξωτερικού για να αντισταθμίσουν το έλλειμμα. Για επιχειρήσεις σε βιομηχανικούς κλάδους που απαιτούν μακρά περίοδο συνεχούς παράγωγης για να εξασφαλίσουν την εμπορική βιωσιμότητα, οι ξένες παραγγελίες μπορεί να καλύπτουν την ζωτική διαφορά μεταξύ κέρδους και ζημίας.

**4. Η γεωγραφική διαφοροποίηση.** Αυτή προκύπτει όταν οι εταιρείες θεωρούν προτιμότερο να διατηρήσουν την γκάμα των ομοειδών προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγουν, τα όποια γνωρίζουν και είναι επιτυχή, παρά να διαφοροποιηθούν σε νέα γκάμα ομοειδών ή υπηρεσιών ή σε νέες τεχνολογίες. Έτσι, η επέκταση σε ξένες αγορές αποτελεί μια στρατηγική για την ανεύρεση νέων αγορών για υπάρχοντα ή τροποποιημένα προϊόντα.

**5. Δυναμικό πληθυσμού και αγοραστικής δύναμης.** Λίγες ακόρεστες αγορές έχουν απομείνει, και η Κίνα αντιπροσωπεύει την πιο πολυάνθρωπη από αυτές. Ωστόσο, η ικανότητα κατανάλωσης ή απορρόφησης του προϊόντος πρέπει να συμβαδίζει με την οικονομική δυνατότητα των ατόμων να πληρώσουν για την απόκτηση του προϊόντος.

**6. Στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.** Αυτό που μπορεί, επίσης να ερμηνευθεί ως « το χάλασμα » της αγοράς. Σε αυτή την περίπτωση, ο στόχος δεν είναι τόσο η προσπάθεια της επιχείρησης να πείσει μια αγορά για τα προϊόντα της, όσο το να κάνει την παρουσία της ως ανταγωνίστρια εταιρεία, ιδιαίτερα όταν αυτό αφορά την είσοδο στην εσωτερική αγορά ενός ανταγωνιστή. (Κώστας Τζωρτζάκης, 2002)

## 2.12. ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Με έναν καλό προγραμματισμό μάρκετινγκ θα μπορούσαν να ξεπεραστούν οι περισσότερες δυσκολίες και η εταιρεία θα είχε αρκετά οφέλη, όπως:

1. Αύξηση των κερδών. Η δραστηριοποίηση στις ξένες αγορές αποφέρει συχνά περισσότερα κέρδη από αυτά της εγχώριας αγοράς.
2. Δύναμη πετυχημένης επανάληψης. Η ανάπτυξη σε όλο και περισσότερες αγορές θα επιτρέψει την εταιρεία να απολαμβάνει οφέλη εφαρμόζοντας στις νέες αγορές ήδη πετυχημένες στρατηγικές, συστήματα, πηγές υλικών και πόρων και ιδέες προώθησης μιας άλλης ξένης αγοράς.
3. Φοροαπαλλαγές. Υπάρχουν χώρες με ελαστική φορολογική νομοθεσία απέναντι στις ξένες επενδύσεις (μειωμένοι φόροι ακίνητης περιουσίας, εισαγωγών και εσόδων), όπου μια εταιρεία μπορεί να επιτύχει σημαντικά κέρδη σε σχέση με την εξάπλωση της σε αγορές, που δεν της παρέχουν το πλεονέκτημα των φοροαπαλλαγών.
4. Εκμετάλλευση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα κέρδη στην ξένη αγορά είναι μεγαλύτερα για το λόγο ότι η εταιρεία εκμεταλλεύεται ένα ή περισσότερα συγκριτικά πλεονεκτήματα, που έχει απέναντι στον ανταγωνισμό.
5. Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Η δραστηριοποίηση στις ξένες αγορές βοηθάει στην εταιρεία να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό, ακόμη και στις εθνικές αγορές τη συγκέντρωση κεφαλαίου και την εφαρμογή νέων ιδεών marketing.
6. Επιμήκυνση του κύκλου ζωής των προϊόντων. Οι ξένες αγορές συχνά προσφέρουν την ευκαιρία για διάθεση προϊόντων, που βρίσκονται στο στάδιο της ωριμότητας και δεν είναι πια ανταγωνιστικά στις εγχώριες αγορές. (Χατζηδημητρίου Γ, 2003).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>0</sup>

### 3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ

Η επιδίωξη να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες τις οποίες προσφέρει η αγορά των άλλων χωρών είναι ένας κάλος τρόπος για να αναπτυχθούν και να παραμείνουν υγιείς οι ελληνικές εταιρείες. Ωστόσο, το δέλεαρ εκατομμυρίων πελατών μπορεί να ανοίξει το δρόμο για νέες ξένες αγορές με προϊόντα εντελώς ακατάλληλα, με ελάχιστη προβολή, με ανεπαρκή διανομή ή υποτιμημένα. Η ανεπαρκής έρευνα, η αποτυχία αντιπαραβολής των προγραμμάτων της επιχείρησης με τα ευρήματα της έρευνας ή απλώς η μη γνώση των ευρημάτων είναι οι συνήθεις αιτίες για τέτοιες αποτυχίες.

Λίγες εταιρείες έχουν την δυνατότητα να στηριχτούν στην τύχη ή στους πόρους που διαθέτουν όταν αρχίζουν προσπάθειες μάρκετινγκ σε μια ξένη χώρα. Η χρησιμοποίηση των δεδομένων της έρευνας μάρκετινγκ για την ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών για το προϊόν, την προβολή τη διανομή και την τιμολόγηση θα αυξήσει τις πιθανότητες επιτυχίας διεθνώς. (Κώστας Τζωρτζάκης,2002).

### 3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΗΣ

Για εταιρείες που έχουν ήδη εισάγει το προϊόν τους στην αγορά μιας άλλης χώρας, οι υπάρχουσες στρατηγικές προϊόντος και προβολής μπορούν να αντιπαραχθούν, να μεταβληθούν ή να αγνοηθούν εντελώς. Όταν εταιρείες εισάγουν το προϊόν τους στην αγορά αρκετών ξένων χωρών, χρησιμοποιούν συχνά διαφορετική προσέγγιση για κάθε αγορά. Οι τρεις βασικές προσεγγίσεις για την ανάπτυξη διεθνών στρατηγικών προϊόντος και προβολής είναι:

1. Η στρατηγική του Μάρκετινγκ για μια αδιαφοροποίητη (τυποποιημένη) παγκόσμια αγορά.
2. Η στρατηγική του Μάρκετινγκ για μια διαφοροποιημένη παγκόσμια αγορά και,
3. Η στρατηγική επινόησης νέου προϊόντος .

Η στρατηγική του Μάρκετινγκ για μια αδιαφοροποίητη παγκόσμια αγορά σημαίνει ότι τόσο το προϊόν όσο και η προβολή τυποποιούνται, για χρήση σε όλες τις χώρες. Επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν επιτυχώς τη στρατηγική του μάρκετινγκ για μια αδιαφοροποίητη παγκόσμια αγορά είναι η Coca Cola, η Gillette και πολλές άλλες . Το πλεονέκτημα της στρατηγικής του Μάρκετινγκ για μια αδιαφοροποίητη παγκόσμια αγορά είναι ότι η εταιρεία μπορεί να επιτύχει σημαντική εξοικονόμηση κόστους, χάρη στις οικονομίες κλίμακας στις δραστηριότητες παράγωγης του μάρκετινγκ. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ για μια αδιαφοροποίητη παγκόσμια αγορά δέχτηκαν μεγάλη ώθηση από ένα άρθρο του Theodore Levitt του Χάρβαρντ με τίτλο « αδιαφοροποίητες αγορές παγκοσμίου επιπέδου». Ο Levitt έγραψε ότι «αντί να προσαρμόζεται σε επιφανειακές ή ακόμη και σε βαθιά ριζωμένες διαφορές στο εσωτερικό και μεταξύ των εθνών», ο σύγχρονος Μάρκετερ της αδιαφοροποίητης παγκόσμιας αγοράς θα «επιδιώξει συνειδητά να επιβάλει κατάλληλος τυποποιημένα προϊόντα και πρακτικές σε ολόκληρη την υδρόγειο». Μερικοί επικριτές της στρατηγική του Μάρκετινγκ για μια αδιαφοροποίητη παγκόσμια αγορά ισχυρίζονται ότι αυτή δεν αποδίδει ακόμη και υπό τις καλύτερες περιστάσεις. Ή ακόμη και όταν αποδίδει, λένε οι επικριτές της, τα υπερτυποποιημένα προϊόντα και οι προβολές που χρησιμοποιεί ανοίγουν περισσότερη προσωπικότητα. Ο Levitt δεν πρότεινε οι Μάρκετερς να αγνοούν τις διαφορές που υπάρχουν από χώρα σε χώρα και, ισοπεδώνοντας τα πάντα να ανοίγουν δρόμο για όλο των κόσμο. Πρότεινε οι εταιρείες να επικεντρώνουν το Μάρκετινγκ στις ομοιότητα στις οποίες μπορούν να βρουν και όχι στις διαφορές. Αντί να αναζητούμε και να τονίζουμε τις

διαφορές μεταξύ χωρών και πολιτισμών, θα πρέπει να αναζητούμε τις ομοιότητες και στη συνέχεια να αναπτύξουμε τις στρατηγικές Μάρκετινγκ με βάση αυτές τις ομοιότητες. Αυτό το βασικό σημείο προβλέπεται μερικές φορές όταν οι άνθρωποι εξετάζουν το ζήτημα των στρατηγικών Μάρκετινγκ για μια αδιαφοροποίητη παγκόσμια αγορά (και όταν ασκούν κριτική στη θέση του Levitt). Προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι στρατηγικές μάρκετινγκ για μια αδιαφοροποίητη παγκόσμια αγορά θα μας δώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, οι μάρκετες του διεθνούς Μάρκετινγκ θα πρέπει να έχουν υπόψη τους πέντε βασικά σημεία: α) Πρέπει να γίνει έρευνα σχετικά με τις αντιλήψεις και τις προτιμήσεις του καταναλωτή της ξένης αγοράς β) Ο μάρκετερ πρέπει να αποφεύγει την υπερτυποποίηση, γιατί με αυτό τον τρόπο δίνεται η ευκαιρία για τοπικούς νεωτερισμούς γ) Τα προβλήματα πρέπει να επιλύονται μόλις εμφανιστούν. δ) Πρέπει να αξιοποιούνται οι ιδέες που προέρχονται από τις τοπικές αγορές και από τα στελέχη μάρκετινγκ. ε) Δεν θα πρέπει να εξαναγκάζεται το τοπικό μανάτζμεντ να προσαρμοστεί στην στρατηγική μάρκετινγκ για μια αδιαφοροποίητη παγκόσμια αγορά, αν υπάρχουν αντιρρήσεις. Η εξαναγκαστική προσαρμογή σπανία επιτυγχάνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η στρατηγική του μάρκετινγκ για μια διαφοροποιημένη παγκόσμια αγορά συνεπάγεται την προσαρμογή των προϊόντων και των μεθόδων προβολής στα ξεχωριστά χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς. Στην κατεύθυνση αυτή διακρίνουμε τρεις επιμέρους στρατηγικές.

1. Προσαρμογή του προϊόντος, που επιτυγχάνεται με τη μετατροπή του προϊόντος ώστε να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες των ξένων αγορών.
2. Προσαρμογή της προβολής, ώστε οι ξένοι να μπορούν να συσχετιστούν με αυτήν ευκολότερα.
3. Διπλή προσαρμογή, που έχει ως συνέπεια τη μετατροπή τόσο του προϊόντος όσο και της προβολής. Επινόηση νέου προϊόντος. Η τρίτη προσέγγιση για την ανάπτυξη διεθνών στρατηγικών προϊόντος και προβολής είναι η επινόηση νέου προϊόντος, δηλαδή η επινόηση ενός εντελώς διαφορετικού προϊόντος για μια ξένη αγορά. Για παράδειγμα η Coca Cola ανέπτυξε προϊόντα υψηλής περιεκτικότητας σε πρωτεΐνες ειδικά για να τα πωλεί ως διαιτητικά συμπληρώματα σε ξένες χώρες. (Κώστας Τζωρτζάκης, 2002).

### **3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΙΣΗΣ**

Οι αποφάσεις για το σύστημα διανομής και τις πολιτικές τιμολόγησης είναι σημαντικές για την ανάπτυξη ενός διεθνούς μείγματος μάρκετινγκ.

Διανομή: Μια επιχείρηση μπορεί να πωλήσει το προϊόν της σε κάποιον ενδιάμεσο που επιθυμεί να αγοράσει από υπάρχοντα κανάλια μάρκετινγκ. Προφανώς, μερικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών χρειάζονται να αναπτύξουν τα δικά τους συστήματα διανομής προκειμένου να εισάγουν στην αγορά τα προϊόντα τους. Ωστόσο, πολλά προϊόντα όπως οδοντόπαστες διανέμονται αποκλειστικά από τους μεσάζοντες. Η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει τη διανομή. Η ύπαρξη εμπόρων λιανικής και χονδρικής πώλησης που μπορούν να εκπληρώσουν λειτουργίες μάρκετινγκ είναι σημαντικός παράγοντας. Αν μια χώρα έχει κατατεταγμένη δομή λιανικών πωλήσεων, η οποία αποτελείται πρωταρχικά από καταστήματα ενός ατόμου ή πλανόδιους πωλητές, μπορεί να είναι δύσκολο να αναπτυχθούν νέα κανάλια μάρκετινγκ για προϊόντα όπως συσκευασμένα προϊόντα και έτοιμα φαγητά. Πολύ συχνά στις χώρες του τρίτου κόσμου, ορισμένα κανάλια διανομής χαρακτηρίζονται από «εθνική κυριαρχία». Αυτή υπάρχει όταν μια εθνικιστική ομάδα κατέχει δεσπίζουσα θέση σε ένα κανάλι μάρκετινγκ. Αν η πώληση του προϊόντος πέραν των εθνικών συνόρων απαιτεί σέρβις και πληροφόρηση, τότε ο έλεγχος της διαδικασίας διανομής είναι επιθυμητός. Η Caterpillar, για παράδειγμα, πωλεί πάνω από τις μισές μηχανές κατασκευής και τους εκσκαφείς της έξω από την εγχώρια αγορά των ΗΠΑ. Επειδή πρέπει να διαθέτει σέρβις και ανταλλακτικά, έχει εγκαταστήσει τους δικούς της αντιπροσώπους στις ξένες αγορές. Διαθέτει επίσης περιφερειακά γραφεία πωλήσεων και τεχνικούς ειδήμονες για τη στήριξη των τοπικών αντιπροσώπων της. Αντίθετα η ΧΡΩΤΕΧ

ΑΕ, ενδιαφέρεται περισσότερο για εμπορικούς αντιπροσώπους, εμπόρους χονδρικής πώλησης κτλ., που διευκολύνουν την παρουσίαση του προϊόντος σε ξένη αγορά. Ο έλεγχος της διαδικασίας διανομής δεν είναι τόσο σημαντικός για αυτό το προϊόν επειδή δεν απαιτούνται σέρβις και ανταλλακτικά.

Τιμολόγηση: Οι τιμές του προϊόντος στην εγχώρια αγορά και στο εξωτερικό είναι συνήθως διαφορετικές. Για παράδειγμα οι τιμές των βιντεοκασετών με έργα της Walt Disney είναι διαφορετικές στο Ηνωμένο Βασίλειο, στην Γερμανία και στην Ισπανία και επίσης διαφέρουν από τις προμήθειες, οι φόροι οι δασμοί και άλλες δαπάνες που είναι αναγκαίες για να προσαρμοστούν οι λειτουργίες της εταιρείας στο διεθνές μάρκετινγκ αυξάνουν τις τιμές. Είναι συνηθισμένη πρακτική για όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης να ξεπουλούν είδη διατροφής και φαρμακευτικά προϊόντα σε μειωμένες τιμές στις ανατολικές χώρες. Αυτό το είδος πώλησης προϊόντος σε αγορές του εξωτερικού σε χαμηλότερες τιμές αποκαλείται dumping. Το dumping είναι παράνομο σε μερικές χώρες, αν ζημιώνει τις εγχώριες επιχειρήσεις. Η διεθνής τιμολόγηση με βάση την προσθήκη ενός ποσοστού πάνω στο κόστος του προϊόντος είναι πλέον συνηθισμένη μέθοδος, επειδή υπάρχουν αρκετά κόστη που είναι απαραίτητα για τη μεταφορά προϊόντων από τη χώρα προέλευσης τους. Η τιμή που ορίζεται σε άλλες χώρες είναι επίσης συνάρτηση των συναλλαγματικών ισοτιμιών. Οι διακυμάνσεις στη διεθνή νομισματική αγορά μπορούν να μεταβάλουν σε καθημερινή βάση τις τιμές εκτός των εθνικών συνόρων. Υπάρχει η τάση για μεγαλύτερη διακύμανση (ή κυμαινόμενη ισοτιμία) στις παγκόσμιες νομισματικές αγορές. Για παράδειγμα, μια αιφνίδια μεταβολή της συναλλαγματικής ισοτιμίας, που συμβαίνει όταν μια χώρα υποτιμά το νόμισμα της, μπορεί να έχει επιπτώσεις ευρείας κλίμακας στις τιμές καταναλωτή και στο κέρδος. (Κώστας Τζωρτζάκης, 2002).

### **3.4 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΧΕΥΣΗΣ**

Η επιλογή μιας από τις στρατηγικές στόχευσης που προαναφέρθηκαν εξαρτάται από τέσσερις βασικούς παράγοντες:

1. Την ομοιογένεια της αγοράς. Όταν η αγορά είναι ομοιογενής (ομοιογένεια σχετικά με τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τις διαθέσεις τους) μπορεί να εφαρμοστεί η στρατηγική του αδιαφοροποίητου μάρκετινγκ. Αλλιώς θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί η στρατηγική του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ.
2. Τους πόρους της επιχείρησης. Επιχειρήσεις που έχουν επάρκεια πόρων μπορούν να ακολουθήσουν στρατηγική διαφοροποιημένου μάρκετινγκ. Αντίθετα, η στρατηγική αυτή δεν εξυπηρετεί τις μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις γιατί το κόστος υλοποίησής της είναι υψηλό, στην περίπτωση αυτή συνιστάται η στρατηγική του συγκεντρωτικού μάρκετινγκ.
3. Το στάδιο του προϊόντος στο κύκλο ζωής. Όταν το προϊόν βρίσκεται στο στάδιο της εισαγωγής, η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτύξει πρωτογενή ζήτηση. Ενδείκνυται να χρησιμοποιηθεί η στρατηγική του αδιαφοροποίητου μάρκετινγκ. Όταν όμως, το προϊόν βρίσκεται στο σημείο της ακμής, τότε ο ανταγωνισμός είναι οξύς. Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιήσει την στρατηγική του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ.
4. Φύση των προϊόντων και υπηρεσιών. Προϊόντα ή υπηρεσίες με ειδικά χαρακτηριστικά απευθύνονται συνήθως σε εξειδικευμένες αγορές, δηλαδή σε ειδικές ομάδες αγοραστών. Κατά συνέπεια η σωστή στρατηγική για την επιχείρηση είναι η εφαρμογή του συγκεντρωτικού μάρκετινγκ. (Κώστας Τζωρτζάκης & Αλεξία Τζωρτζάκη, 2002).

### **3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Η κατάλληλη στρατηγική διεθνούς μάρκετινγκ είναι ζωτικής σημασίας και απαραίτητη για κάθε πολυεθνική επιχείρηση και προτεραιότητα της στρατηγικής στο διεθνές περιβάλλον είναι η προσαρμογή ή η τυποποίηση. Για δεκαετίες το ζήτημα του διεθνούς μάρκετινγκ ήταν το ερώτημα του κατά πόσο είναι σωστότερο να ακολουθείται στρατηγική μάρκετινγκ βασισμένη στην τυποποίηση ή στην προσαρμογή. Παρόλο που το θέμα απασχολεί επί μακρόθεν είναι προφανές από σχετική αρθρογραφία ότι υπάρχουν διαφορετικές απόψεις στο συγκεκριμένο πεδίο. Έτσι, υπάρχουν διεθνείς φιλοσοφίες μάρκετινγκ που κάθε μία υποστηρίζει ότι είναι η σωστή και οι οποίες προέκυψαν ως πόλοι τριβής μεταξύ των ειδικών μάρκετινγκ προκειμένου να βρουν τον σωστότερο τρόπο για να εισέλθουν και να εξυπηρετήσουν ξένες αγορές: τυποποίηση, προσαρμογή ή ο συνδυασμός και των δύο. Όταν μια εταιρεία αποφασίζει να παράγει προϊόντα στο εξωτερικό, μια θεμελιώδης απόφαση είναι το εάν πρέπει να χρησιμοποιήσει ένα τυποποιημένο μίγμα μάρκετινγκ και μια στρατηγική μάρκετινγκ σε όλες τις χώρες -παγκοσμιοποίηση/ παγκόσμια τυποποίηση ή να προσαρμόσει το μίγμα μάρκετινγκ και τις στρατηγικές μάρκετινγκ ώστε να ταιριάζουν με τις μοναδικές διαστάσεις κάθε τοπικής αγοράς- διεθνοποίηση/ διεθνής προσαρμογή. (Bradley F.1995).

### **3.6 ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ (ΜΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ)**

Η εξαγωγική επιχείρηση αποφασίζει να μην διαφοροποιήσει το προϊόν ανάλογα με την συγκεκριμένη εξαγωγική αγορά που απευθύνεται, αλλά να απευθυνθεί με το ίδιο σε όλες τις υπάρχουσες και πιθανές αγορές χωρίς να αλλάξει η υποστήριξη μάρκετινγκ (τιμή, διανομή και προώθηση). Κατά αυτό τον τρόπο ο εξαγωγέας ή η διεθνής επιχείρηση βασίζεται στα κοινά χαρακτηριστικά των αγοραστών και δε δίνει σημασία στις διαφοροποιήσεις τους, μια που με την πολιτική αυτή αποβλέπει στην ικανοποίηση του μέσου καταναλωτή. Η πολιτική αυτή βρίσκει ευρεία υποστήριξη κυρίως από τα στελέχη της παραγωγής που αποβλέπουν στις οικονομίες κλίμακας που συνήθως επιτυγχάνονται. Η τυποποίηση, εκτός των οικονομιών κλίμακας που επιφέρει στην παραγωγή, επιτυγχάνει και μια πιθανή μείωση του κόστους διανομής του προϊόντος, μια που επιβάλλει τη χρησιμοποίηση μαζικών καναλιών διανομής. Αυτό έχει σαν επακόλουθο μεγαλύτερη ευκολία στην διοίκηση των αποθεμάτων και χαμηλότερο κόστος προώθησης ανά μονάδα προϊόντος, αφού επιτυγχάνονται εκπτώσεις λόγω της ευρείας χρήσης των μαζικών μέσων ενημέρωσης. Τέλος, μια που δεν διαφοροποιείται το προϊόν, αποφεύγονται τα επιπρόσθετα κόστη σχεδιασμού, ανάπτυξης και εφαρμογής διαφορετικών στρατηγικών μάρκετινγκ.(Γεώργιος Πανηγυράκης,1999) Παράδειγμα εφαρμογής στρατηγικής μη διαφοροποιημένου μάρκετινγκ είναι η Coca Cola που έως τις αρχές της δεκαετίας του 1980 διέθετε ένα μόνο προϊόν το οποίο διαφήμιζε με την ίδια καμπάνια σε όλα τα μέρη του κόσμου. (Χατζηδημητρίου Γ.,2003)

#### **3.6.1 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Οφέλη που δημιουργεί μια στρατηγική παγκοσμιοποίησης είναι γνωστά και αναμφισβήτητα. Μια τέτοια στρατηγική μπορεί να προσφέρει:

1. Ένα μοναδικό εμπορικό σήμα (brand name) παγκοσμίως. Άλλο ένα μεγάλο όφελος είναι η δημιουργία ενός μοναδικού εμπορικού σήματος και εμπορικής ταυτότητας παγκοσμίως για την παγκόσμια εταιρεία. Οδηγεί σε σημαντική οικονομία στις επικοινωνίες, στοχεύοντας στα ίδια τμήματα πελατών σε όλον τον κόσμο με την ίδια αντίληψη για το προϊόν. Βασικό αποτέλεσμα είναι το σημαντικά χαμηλό κόστος εισόδου στις νέες ξένες αγορές και η πιο εύκολη είσοδος της παγκοσμίου γνωστής επιχείρησης σε σχέση με των μη ευρέως γνωστών επιχειρήσεων και εμπορικών σημάτων.

2. Οικονομίες κλίμακας. Το πιο σημαντικό όφελος είναι σίγουρα η δυνατότητα δημιουργίας σημαντικών οικονομιών κλίμακας. Οι οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στο φαινόμενο της μείωσης του κόστους παραγωγής ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος που παρατηρείται όταν η επιχείρηση αυξάνει την παραγωγή της. Το σπουδαιότερο όφελος για την επιχείρηση από την εμφάνιση οικονομιών κλίμακας είναι ότι μπορεί, αν το επιθυμεί, να μειώσει την τιμή του προϊόντος της κατά το σύνολο ή μέρος της μείωσης του μοναδιαίου κόστους παραγωγής χωρίς να μειωθεί το κέρδος που έχει ανά μονάδα προϊόντος που παράγει. Η μείωση της τιμής ωστόσο καθιστά το προϊόν της επιχείρησης φθηνότερο και επομένως πιο ελκυστικό για τους αγοραστές σε σχέση με τα ομοειδή προϊόντα του ανταγωνισμού. Οι οικονομίες κλίμακας απαντώνται σε πολλούς τομείς του επιχειρηματικού συστήματος, στην έρευνα και ανάπτυξη συγκεντρώνοντας την έρευνα σε λίγες γεωγραφικές τοποθεσίες και σε ένα περιορισμένο αριθμό σειρών προϊόντων, στην κατασκευή συγκεντρώνοντας την παραγωγή σε περιορισμένο αριθμό εγκαταστάσεων σε λίγες χώρες ανά τον κόσμο, στο μάρκετινγκ τυποποιώντας το λειτουργικό μάρκετινγκ και ιδιαίτερα την συσκευασία και τις επικοινωνίες.
3. Ταχύτητα στην αγορά. Οι «παγκοσμιοποιημένες» εταιρείες είναι πιο «κεντροποιημένες» αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να σχεδιάζουν και να οργανώνουν κεντρικά νέες παρουσιάσεις προϊόντων σε όλο τον κόσμο μέσα σε λιγότερο από ένα έτος. Αυτό δεν είναι δυνατό με έναν πολύ – εγχώριο διεθνή οργανισμό, όπου κάθε τοπικό υποκατάστημα έχει τη δύναμη της απόφασης για τις πολιτικές των προϊόντων ή του σήματος. Η «επικέντρωση» όλων των προσπαθειών έρευνας και ανάπτυξης σε έναν περιορισμένο αριθμό καινοτομιών, βασική επίσης είναι η επίδραση στην ποιότητα και τα κόστη.
4. Βιομηχανικά προϊόντα. Η τυποποίηση είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική για τα βιομηχανικά προϊόντα με ιδιαίτερες τεχνικές προδιαγραφές και που λόγω της φύσης τους, δεν απαιτούν προσαρμογές στις ιδιαίτερες συνθήκες της αγοράς του εξωτερικού, αφού ακόμα και όταν οι αλλαγές αυτές είναι αναγκαίες, είναι συνήθως μικρής σημασίας (αλλαγή μετρικών συστημάτων για μηχανήματα μετρήσεων, αλλαγές προσαρμογής στην τάση ρεύματος της χώρας κλπ.). (Χατζηδημητρίου Γ.,2003)

### 3.6.2 ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ

Είναι σαφές ότι τα οφέλη της τυποποίησης καθοδηγούνται κυρίως από την προσφορά και όχι από την αγορά. Υπάρχουν πολλά μειονεκτήματα και δεν μπορούμε να τα υποτιμήσουμε:

1. η έλλειψη ευαισθησίας απέναντι στις τοπικές αγορές και η χαμηλή ανταπόκριση
2. η αρνητική επίδραση της κεντροποίησης
3. Ο κίνδυνος ανάπτυξης προϊόντος που δεν ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες των καταναλωτών (Loverlock C, 1991).

### 3.7 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ (ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ)

Με την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποιημένου μάρκετινγκ η επιχείρηση προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες της μεγάλης μάζας των καταναλωτών, αλλά με διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Φυσικά για να το πετύχει αυτό χρησιμοποιεί και διαφορετικές μεθόδους μάρκετινγκ για κάθε προϊόν ή υπηρεσία. Η συνταγή του μίγματος μάρκετινγκ είναι διαφορετική ανά περίπτωση. Ακολουθώντας διαφοροποιημένο μάρκετινγκ η επιχείρηση πετυχαίνει μεγαλύτερες πωλήσεις, αλλά το κόστος παραγωγής, διατήρησης αποθεμάτων, μάρκετινγκ κλπ. είναι σημαντικά υψηλότερα.

Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή μια τέτοιας πολιτικής είναι:

1. το είδος των αγορών που απευθύνεται η επιχείρηση.
2. τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
3. τα ειδικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και η μέχρι τώρα επιχειρησιακή τακτική και εμπειρία της.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής της στρατηγικής αυτής είναι αυτό των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας. Οι εταιρείες στην αρχή ακολουθούσαν στρατηγική αδιαφοροποίητου μάρκετινγκ, πέρασαν στο διαφοροποιημένο και προωθούν πλέον στην αγορά διαφορετικά προγράμματα που απευθύνονται σε διαφορετικές κατηγορίες χρηστών.(Levitt T.,1983).

### **3.7.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΦΑΣΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

- A. Χαρακτηριστικά της πόλης ή περιοχής.
  1. κυβερνητικές ρυθμίσεις
  2. χαρακτηριστικά των καταναλωτών
  3. αγοραστική συμπεριφορά
  4. πολιτιστικοί παράγοντες
  5. οικονομική κατάσταση των πιθανών αγοραστών
  6. επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης
  7. ανταγωνιστική προσφορά
  8. κλιματολογικές συνθήκες
  
- B. Χαρακτηριστικά προϊόντος
  1. Φυσικά χαρακτηριστικά
  2. Εικόνα χώρας προέλευσης
  3. Ποιότητα προϊόντος
  4. Συσκευασία
  5. Τρόπος χρήσης προϊόντος
  
- C. Επιχειρησιακά Χαρακτηριστικά
  1. Τύπος Οργάνωσης
  2. Κόστος Προσαρμογής
  3. Επιχειρησιακοί Πόροι
  4. Ύψος Πωλήσεων και κερδών
  5. Τύπος Διοίκησης

Πηγή: Yorio V.,1983

### **3.7.2 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ**

Τα πιο ισχυρά επιχειρήματα υπέρ της προσαρμογής είναι τα ακόλουθα:

1. η δυνατότητα της να στηρίζει μια εξατομικευμένη προσέγγιση, επιτρέποντας στην εταιρεία να λάβει υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών.
2. η ικανότητα ενίσχυσης της ανταγωνιστικής θέσης μιας εταιρείας στην αγορά.
3. το μακροπρόθεσμο κέρδος μέσω υψηλότερων πωλήσεων που θα προκύψουν από την καλύτερη εκμετάλλευση των διαφορετικών καταναλωτικών αναγκών μεταξύ των χωρών, που αυτός πρέπει να είναι ο απώτερος στόχος μιας επιχείρησης(Levitt T.,1983).

### 3.7.3 ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ

Οι αρνητικές επιπτώσεις ή αδύναμα σημεία της στρατηγικής της προσαρμογής, ουσιαστικά αυτά προκύπτουν ως απώλεια των προαναφερθέντων ωφελειών που επιφέρει η στρατηγική της τυποποίησης. Με την στρατηγική της προσαρμογής δεν επιτυγχάνονται:

1. οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, την έρευνα και ανάπτυξη και στην προώθηση,
2. η ενιαία εικόνα της εταιρείας και των προϊόντων.
3. ευκολία στον σχεδιασμό και στον έλεγχο.
4. μείωση του κόστους των αποθεμάτων. (Levitt T.,1983).

### 3.8 Η ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η επιχείρηση αποφασίζει να τμηματοποιήσει την αγορά σε ομοιογενή τμήματα καταναλωτών, σε σχέση με συγκεκριμένα κριτήρια και αποβλέπει στην συνέχεια στην ικανοποίηση κάθε τμήματος της ξεχωριστά, με ένα συγκεκριμένο προϊόν και μια ορισμένη, για κάθε περίπτωση, υποστήριξη μάρκετινγκ. Αναγκαία και ικανή συνθήκη είναι η ύπαρξη των μεταβλητών εκείνων που μπορούν να μας παρέχουν ικανά σε μέγεθος ομοιογενή τμήματα καταναλωτών για το προς εξαγωγή προϊόν. Τα ομοιογενή τμήματα θα πρέπει να επιδεικνύουν ένα διαφορετικό βαθμό αντίδρασης ως προς το προϊόν και τις μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ που το υποστηρίζουν.

Βασικό μειονέκτημα παραμένει το κόστος που συνεπάγεται η έρευνα, ο σχεδιασμός, η παραγωγή και η προώθηση σχετικά διαφοροποιημένων προϊόντων, στις διαφορετικές αγορές. Το βασικό πλεονέκτημα είναι ότι, συνήθως αποφέρει υψηλές πωλήσεις μια που ικανοποιεί σε μεγαλύτερο βαθμό τις επιθυμίες και προσδοκίες του διεθνούς καταναλωτή. Η απάντηση στο ερώτημα εάν αποτελεί μια πολιτική που αποφέρει κέρδη εξαρτάται από το εάν οι πωλήσεις που συνεπάγεται, αυξάνονται με ένα μεγαλύτερο ρυθμό από ότι τα κόστη εφαρμογής της. (Πέτρος Μαλλιάρης,2001).

### 3.9 ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΗΜΑ

Μάρκα είναι το όνομα, ο όρος, το σύμβολο, το σχέδιο, ή ένας σχεδιασμός των παραπάνω που χρησιμεύει στην αναγνώριση και τον έλεγχο των προϊόντων και των υπηρεσιών ενός πωλητή ή μιας ομάδας. Στις διεθνείς αγορές, η μάρκα είναι ένα από τα ευκολότερα στην τυποποίηση στοιχεία της προσφοράς, και μπορεί να βοηθήσει και στην τυποποίηση άλλων προϊόντων της ίδιας σειράς και άλλων στοιχείων του πακέτου προσφοράς. Τα τυποποιημένα προϊόντα και οι τυποποιημένες μάρκες δεν είναι απαραίτητο να συνυπάρχουν. Οι μάρκες μπορούν να είναι τοπικές, εθνικές, περιφερειακές, ή παγκόσμιες όσον αφορά την εμβέλεια τους(Κώστας Τζωρτζάκης,1993).Από την σκοπιά του αγοραστή, το όνομα μάρκας διευκολύνει την αναγνώριση και την επιλογή της μάρκας που θα καλύψει τις ανάγκες και τα πρότυπα του επίσης, θα διευκολύνει την αναζήτηση των νέων προϊόντων αυτού του κατασκευαστή.

Τώρα από την σκοπιά του πωλητή, ο πωλητής διακινδυνεύει τη φήμη της εταιρείας του στην σειρά προϊόντων με το όνομα της μάρκας της και αυτό βοηθάει στην εξασφάλιση συνέπειας στο ποιοτικό επίπεδο των προϊόντων. Η ισχύς αυτού του ονόματος μάρκας και οι συσχετισμοί του με την ποιότητα και τις μοναδικές αξίες προϊόντων διευκολύνουν τον πωλητή να ελέγχει την τιμολόγηση και την διάθεση των προϊόντων του. Επίσης βοηθούν στην διαμόρφωση ισχυρής εικόνας της επιχείρησης για όλες τις σειρές προϊόντων του πωλητή, προσελκύοντας έτσι μια πιστή, κερδοφόρα ομάδα πελατών και διευκολύνοντας την επιτυχή παρουσίαση νέων προϊόντων με το ίδιο όνομα μάρκας. Η απόδοση μάρκας ωφελεί την κοινωνία γενικότερα. Ένα προϊόν με επιτυχημένη μάρκα ενθαρρύνει και άλλες επιχειρήσεις να προσφέρουν ακόμη καλύτερα προϊόντα. Άρα, η απόδοση μάρκας προκαλεί τον ανταγωνισμό, τις καινοτομίες και τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων. Επιπλέον κάνουν την επιλογή των προϊόντων αποδοτικότερη και βοηθάει στη διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων. (Richard Sandhusen,1999).

### **3.10 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΙΣΟΔΟ ΑΓΟΡΑΣ**

Θεωρητικές συζητήσεις για τέσσερις θεωρίες διεθνοποίησης: Το μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας, το εκλεκτικό παράδειγμα και η ανάλυση του κόστους συναλλαγών, η διαδραστική προσέγγιση δικτύου της Ομάδας Διεθνούς Μάρκετινγκ και Αγορών, και αυτό που είναι γνωστό ως προσέγγιση επιχειρηματικής στρατηγικής. Προτείνεται ότι ένα μοντέλο που ενσωματώνει τα στοιχεία-κλειδιά κάθε προσέγγισης, θα μπορούσε να παρουσιάσει μια πιο ρεαλιστική και συνοπτική εικόνα της απόφασης εισόδου στην αγορά.

Η «Άποψη» του David Ford (2002) για τις τέσσερις προσεγγίσεις συζητώνται: το μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας, το εκλεκτικό παράδειγμα και η ανάλυση του κόστους συναλλαγών, η διαδραστική προσέγγιση δικτύου Ομάδας Διεθνούς Μάρκετινγκ και Αγορών (IMP), και αυτό που είναι γνωστό ως προσέγγιση επιχειρηματικής στρατηγικής.

Τα στοιχεία-κλειδιά του μοντέλου της Ουψάλας είναι πασίγνωστα: ότι οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό με τον καιρό και με αυξητικό τρόπο, βασιζόμενες στην εξέλιξη των γνώσεών τους. Και ότι αυτή η ανάπτυξη εξηγείται από την έννοια της ψυχικής απόστασης, με τις εταιρείες να επεκτείνονται πρώτα σε αγορές που είναι ψυχικά κοντά τους, κι έπειτα σε πιο «μακρινές» αγορές, όσο οι γνώσεις τους αναπτύσσονται (Johanson και Vahlne, 1977). Η εξ εμπειρίας γνώσεις, δηλ, γνώσεις που αποκτώνται μόνο μέσω προσωπικών εμπειριών, θεωρούνται σημαντικότερο είδος γνώσεων (περισσότερο από την αντικειμενική γνώση που μπορεί να διδαχθεί) στο διεθνές μάρκετινγκ. Η έννοια μιας θεωρίας σταδιακής διεθνούς εμπλοκής έχει υποστηριχτεί σε σχέση με την ανάπτυξη των εξαγωγών (Bilkey και Tesar, 1977 Cavusgil, 1980), ενώ οι Johanson και Vahlne (1990) επίσης αναφέρονται σε μελέτες Γερμανικών, Αμερικανικών, Ιαπωνικών, Τουρκικών και Αυστραλιανών εταιρειών που υποστηρίζουν έντονα αυτό το μοντέλο, ιδιαιτέρως στα πρώτα στάδια διεθνοποίησης. Όμως, «η Ιδρυτική Αλυσίδα» της άποψης του «εξαγωγές μέσω ανεξάρτητου μεσάζοντα-εξαγωγές μέσω θυγατρικής πωλήσεων-κατασκευή εντός της αγοράς» έχει αμφισβητηθεί σε πολλές περιπτώσεις. Οι Buckley απέδειξαν ότι οι εταιρείες μπορεί να χρησιμοποιούν «μικτές» προσεγγίσεις σε μεμονωμένες ξένες αγορές, ενώ ο Turnbull (1987) βρήκε ότι ακόμα και οι μεγάλες εταιρείες με σημαντική διεθνή εμπειρία και αφοσίωση χρησιμοποίησαν ποικιλία στρατηγικών στο μάρκετινγκ εξαγωγών στο εξωτερικό. Με άλλα λόγια, δεν είναι αυτονόητο ότι η αρχική είσοδος στην αγορά θα γίνεται πάντοτε με εξαγωγές μέσω ανεξάρτητου μεσάζοντα. Ούτε συμβαίνει πάντα η παραγωγή στο εξωτερικό να είναι ο απώτερος στόχος για όλες τις εταιρείες σε όλες τις αγορές. Ο Root (1987) δίνει το παράδειγμα εταιριών υψηλής τεχνολογίας, για τις οποίες η απόκτηση άδειας μπορεί να είναι ο τρόπος με τον οποίο θα εισέλθουν για πρώτη φορά στις διεθνείς αγορές. Αντίστοιχα, οι Johanson και Vahlne (1990) υποστήριζαν ότι υπάρχουν τρεις εξαιρέσεις στο μοντέλο τους για αυξητική αφοσίωση στην αγορά, ανάλογα με την αύξηση της γνώσης της αγοράς (όταν οι εταιρείες έχουν μεγάλα αποθέματα, μπορεί να ελπίζουν ότι θα κάνουν μεγαλύτερα βήματα διεθνοποίησης, όταν οι συνθήκες της αγοράς είναι σταθερές και η ομογενοποιημένη σχετική γνώση της αγοράς μπορεί να αποκτηθεί με τρόπους άλλους, εκτός της προσωπικής εμπειρίας, και όταν η εταιρεία έχει σημαντική εμπειρία από αγορές με παρόμοιες συνθήκες, οπότε μπορεί να γενικεύσει αυτή την εμπειρία στη συγκεκριμένη αγορά). Παρ' όλα αυτά ισχυρίζονται ότι η διαδικασία διεθνοποίησης βασίζεται στη συμπεριφορά των διαφόρων παραγόντων της και, συγκεκριμένα, σε αυτούς που ασχολούνται με τις αγορές του εξωτερικού.(Richard Sandhusen,1999).

#### **3.10.1 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ**

Το εκλεκτικό παράδειγμα επιχειρεί να εξηγήσει «την έκταση, τον τρόπο και τη μορφή της διεθνούς παραγωγής», και βασίζεται στην «αντιπαράθεση της ιδιοκτησίας-σε συγκεκριμένα



πλεονεκτήματα του να μελετήσουν οι εταιρείες τη διεθνή παραγωγή, την τάση διεθνοποίησης των διακρατικών αγορών, και την ελκυστικότητα μιας ξένης αγοράς για την παραγωγή» (Dunning, 1988). Οι αποφάσεις για είσοδο στη διεθνή αγορά, επομένως, γίνονται με λογικό τρόπο, βασισμένες στην ανάλυση του κόστους συναλλαγών. Η ανάλυση του κόστους συναλλαγών (TCA) φαίνεται ότι είναι ιδιαίτερος χρήσιμη στο να εξηγήει τις αποφάσεις κάθετης ενσωμάτωσης, δηλ. το πώς οι εταιρείες (και ειδικά οι MNCs) αξιολογούν το αν πρέπει ή όχι να ιδρύσουν θυγατρική κατασκευαστική σε μια αγορά του εξωτερικού. (Erramilli και Rao, 1993). Η προσέγγιση TCA ξεκινάει με την άποψη ότι οι αγορές είναι ανταγωνιστικές, δηλ. ότι υπάρχουν πολλοί προμηθευτές (στη συγκεκριμένη περίπτωση, πράκτορες/διανομείς). Υπό αυτές τις συνθήκες, οι τρόποι χαμηλού ελέγχου ευνοούνται, επειδή η απειλή αντικατάστασης αποθαρρύνει την ευκαιριακή αντιμετώπιση και αναγκάζει τους προμηθευτές να λειτουργούν αποτελεσματικά (Anderson και Gatignon, 1987 Anderson και Coughlan, 1987). Όταν η ποικιλία των διαθέσιμων προμηθευτών περιορίζεται, υπάρχει ελάχιστη απειλή αντικατάστασης και τα κόστη συναλλαγών που σχετίζονται με τους τρόπους χαμηλού ελέγχου αυξάνονται μέσω της ανάγκης για αυστηρή διαπραγμάτευση και επιτήρηση των δομικών σχέσεων (Dwyer και Oh, 1988). Τα οφέλη της ενσωμάτωσης (ελέγχου) πρέπει, επομένως, να συγκρίνονται με τα κόστη ενσωμάτωσης (κόστος δέσμευσης αποθέματος). Το TCA προβλέπει ότι οι εταιρείες ενσωματώνονται όταν ο προσδιορισμός των παγίων είναι πολύ συγκεκριμένος, έτσι ώστε να διατηρείται ο έλεγχος επί των συγκεκριμένων πλεονεκτημάτων που προσφέρουν στην αγορά. Σε σχέση με την είσοδο στην αγορά, το εκλεκτικό παράδειγμα φανερώνει ότι οι εταιρείες κάνουν την επιλογή τους βασισμένες στην αξιολόγηση του κόστους του τρόπου εισόδου έναντι των στόχων τους. Συνεπώς, οι μελέτες του TCA τείνουν να ερευνούν είτε τους τρόπους εξαγωγής είτε την παραγωγή εντός της αγοράς. Οι Johanson και Vahlne (1990) ισχυρίζονται ότι το εκλεκτικό παράδειγμα έχει μεγάλη επεξηγηματική δύναμη για τις εταιρείες που έχουν εμπειρία από πολλές περιοχές του κόσμου. (Richard Sandhusen, 1999).

### **3.10.2 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ**

Και το μοντέλο της Ουψάλας και το εκλεκτικό παράδειγμα επικεντρώνονται στην αυτονομία της εταιρείας στο να αναπτύξει τις δραστηριότητές της για διεθνές μάρκετινγκ. Είναι η εταιρεία, ή μάλλον τα άτομα εντός αυτής, που καθορίζουν το πώς αυτή θα εισέλθει σε μια συγκεκριμένη αγορά του εξωτερικού. Οι Johanson and Mattsson (1986) ότι και τα δύο μοντέλα παραβλέπουν τα χαρακτηριστικά της εταιρείας και της αγοράς, που φαίνονται σημαντικά στα βιομηχανικά συστήματα. Ο Turnbull (1986) ισχυρίζεται ότι μια σημαντική αδυναμία «είναι η μονόπλευρη εστίαση στις δραστηριότητες του κατασκευαστή μαζί με του μεσάζοντα στη ροή αγαθών και υπηρεσιών προς τον πελάτη». Αντιθέτως, η Ομάδα Διεθνούς Μάρκετινγκ και Αγορών (IMP) περιγράφει το βιομηχανικό σύστημα ως ένα δίκτυο εταιρειών που ασχολούνται με την παραγωγή, την διανομή και τη χρήση των αγαθών και των υπηρεσιών, μέσω του οποίου διαρκούσες επιχειρηματικές σχέσεις δημιουργούνται, αναπτύσσονται και καθιερώνονται. «Κάθε εταιρεία του δικτύου έχει σχέσεις με τους πελάτες, τους διανομείς, τους προμηθευτές, υπάρχουν επίσης σημαντικές ανταγωνιστικές σχέσεις» (Turnbull 1986). Ένα σύνολο από τέσσερις ομάδες εναλλακτικών αναγνωρίζεται ότι επηρεάζουν τη διαδραστική διαδικασία: τα στοιχεία και η διαδικασία διάδρασης, τα χαρακτηριστικά των ομάδων που εμπλέκονται (αγοραστές/προμηθευτές), η ατμόσφαιρα της διάδρασης, και το περιβάλλον εντός του οποίου γίνεται η διάδραση. Η ερμηνεία αυτού του περιβάλλοντος από τα στελέχη της προμηθεύτριας εταιρείας θα ενημερώσει στην απόφαση για το σε ποιες χώρες να εισέλθουν και ποιους πελάτες να προμηθεύσουν, και θα οδηγήσει τη δομή της οργάνωσης για την είσοδο στην αγορά (Cunningham, 1986). Έτσι, η εταιρεία θα χρειαστεί να λάβει υπόψη της και να αξιολογήσει όχι μόνο τη δική της θέση σε σχέση με τους πελάτες της σε μια δεδομένη αγορά, αλλά επίσης το περιβάλλον αυτής της αγοράς σε σχέση με άλλους παράγοντες (π.χ. ανταγωνιστές). (Richard Sandhusen, 1999).

### 3.10.3 ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

«Η προσέγγιση της επιχειρηματικής στρατηγικής βασίζεται στην ιδέα της πρακτικότητας» (Welford and Prescott, 1994), με την εταιρεία να αμφιταλαντεύεται μεταξύ πολλών εναλλακτικών στην απόφασή της να διεθνοποιηθεί και στις μεθόδους που θα υιοθετήσει για αυτό το σκοπό. Ο Reid (1983) υποστηρίζει ότι η επέκταση στο εξωτερικό είναι ένα ενδεχόμενο που βασίζεται και «προκύπτει από μια επιλογή μεταξύ ανταγωνιστικών στρατηγικών επέκτασης που καθοδηγούνται από τη φύση των ευκαιριών στην αγορά, τις δυνατότητες της εταιρείας και τη διοικητική φιλοσοφία» Οι Root (1987) και οι Turnbull και Ellwood (1986) συζητούν τους παράγοντες που θα έπρεπε να αξιολογούνται στη χρήση αυτής της προσέγγισης, η οποία, για την επιλογή της αγοράς περιλαμβάνουν την ελκυστικότητα της αγοράς, την ψυχική απόσταση και προσβασιμότητα, τα άτυπα όρια, ενώ η επιλογή οργανωτικής δομής που θα εξυπηρετήσει την αγορά θα εξαρτηθεί από αυτά τα χαρακτηριστικά της αγοράς «καθώς επίσης σε συγκεκριμένους παράγοντες της εταιρείας όπως η ιστορία της στο διεθνές εμπόριο, το μέγεθος, ο εξαγωγικός της προσανατολισμός και η αφοσίωσή της» (Turnbull and Ellwood, 1986). Ο Porter (1985) προσθέτει τον αριθμό των ανταγωνιστών στην αγορά ως έναν παράγοντα-κλειδί που επηρεάζει την είσοδο στη αγορά. (Richard Sandhusen, 1999).

### 3.11 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΙΣΟΔΟ ΑΓΟΡΑΣ

Φαίνεται ξεκάθαρο ότι κάθε μια από τις θεωρίες διεθνοποίησης που παρουσιάστηκαν πιο πάνω εξαρτάται, μέχρι ενός σημείου, στην ύπαρξη πληροφόρησης για την αγορά, που να παρέχει πληροφορίες για την απόφαση διεθνοποίησης. Το εκλεκτικό παράδειγμα, δίνοντας έμφαση στο TCA, δίνει την ανάγκη για πληροφόρηση επί της ελκυστικότητας της ξένης αγοράς (για παραγωγή εντός αυτής), έτσι ώστε οι εταιρείες να μπορέσουν να αξιολογήσουν το αν πρέπει ή όχι να επιλέξουν την παραγωγή εντός της ξένης αγοράς. Αυτή η πληροφόρηση βασίζεται στο κόστος, απαιτώντας τα κόστη της λειτουργίας ενός συστήματος να υπολογίζονται έτσι ώστε κάθε αξιολόγηση να μπορεί να γίνει. Και η προσέγγιση του βιομηχανικού δικτύου και η προσέγγιση της βιομηχανικής στρατηγικής παρουσιάζουν λεπτομερή μοντέλα, που ενσωματώνουν έναν αριθμό παραγόντων οι οποίοι επιδρούν επί της εισόδου αγοράς και επί της επιλογής της μεθόδου για την είσοδο στην αγορά. Με αυτόν τον τρόπο, φαίνεται ξεκάθαρο ότι η πληροφόρηση επί αυτών των παραγόντων είναι προαπαιτούμενη για την απόφαση αυτή. Ωστόσο, το μοντέλο της Ουψάλας είναι μοναδικό στο να εντοπίζει πληροφορίες σχετικά με μια αγορά, και ιδιαιτέρως αυτές που βασίζονται στην πειραματική γνώση ως σημαντικότερο δείκτη για την είσοδο στην αγορά, και ιδιαιτέρως, για την επιλογή της μεθόδου για την είσοδο στην αγορά.

Αντιθέτως, με εστίαση στις δραστηριότητες της εταιρείας, το μοντέλο της Ουψάλας δεν αφιερώνει σημαντική αναφορά στην επίδραση του ανταγωνισμού για την είσοδο αγοράς, αν και μπορεί κανείς να ισχυριστεί ότι η σημασία της πειραματικής γνώσης που τονίζεται στο μοντέλο είναι απόδειξη μιας έκδηλης αντίληψης για την επίδραση των παραγόντων αγοράς επί οποιασδήποτε απόφασης για είσοδο στην αγορά. Πράγματι, μια πιο πρόσφατη συζήτηση του μοντέλου από τους Johanson και Vahlne (1990) επιβεβαιώνει αυτή την άποψη. Το εκλεκτικό παράδειγμα και το TCA επίσης επικεντρώνουν την προσοχή τους στην εταιρεία. Και πάλι, ενώ καμία λεπτομερής αναφορά στην επίδραση του ανταγωνισμού εντός της αγοράς δεν γίνεται, πρέπει να συμπεράνουμε ότι μια τέτοια επίδραση θα μπορούσε να υφίσταται εντός του TCA. Η προσέγγιση της επιχειρηματικής στρατηγικής θεωρεί ότι η αξιολόγηση της αγοράς αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την είσοδο και για την επιλογή μεθόδου εισαγωγής στην αγορά. Ο Root (1987) τονίζει τον ρόλο της αγοράς-στόχου και των παραγόντων περιβάλλοντος της χώρας, που και τα δύο μπορεί να περιλαμβάνουν τον ανταγωνισμό, ενώ οι Turnbull και Ellwood

(1986), καθώς και ο Porter (1985) θεωρούν ότι ο βαθμός ανταγωνισμού είναι σημαντικό στοιχείο για την ελκυστικότητα της αγοράς. Στην προσέγγιση του βιομηχανικού δικτύου της Ομάδας IMP, η αλληλεξάρτηση μεταξύ των αποφάσεων της εταιρείας να μπει στην αγορά και να επιλέξει μια συγκεκριμένη μέθοδο για την εισοδό της, και των πράξεων των ανταγωνιστών, γίνεται ξεκάθαρη.

Οι θεωρίες που συζητήθηκαν πιο πάνω φαίνεται να δείχνουν μια διαφοροποίηση απόψεων για τη διαδικασία διεθνοποίησης της εταιρείας και δίνουν διαφορετική έμφαση στο θέμα της εισόδου στην αγορά και στην επιλογή της μεθόδου εισόδου. Το μοντέλο της Ουψάλας αρχικά επικεντρώθηκε στην επίδραση ενός εξηγήσιμου παράγοντα επί του θέματος-της εμπειρικής γνώσης της εταιρείας. Πιο πρόσφατα, οι Johanson και Vahlne (1990) έχουν αναγνωρίσει τη σημασία ενός άλλου παράγοντα, που λέγεται ότι είναι έκδηλος από την αρχή, εκείνων των σχέσεων με το ανθρώπινο δυναμικό (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές) στην ξένη αγορά. Με αυτό το δεδομένο, η προσέγγιση του βιομηχανικού δικτύου από την Ομάδα IMP έχει υιοθετηθεί από τους Johanson και Vahlne. Το εκλεκτικό παράδειγμα, όμως, αντί να υιοθετεί μια τέτοια περιβαλλοντική συμπεριφορά προς την διεθνοποίηση, εστιάζεται σε έναν συνδυασμό οικονομικών θεωριών περί ανταγωνισμού των μονοπωλίων, του τόπου και του κόστους συναλλαγών, και καταλήγει ότι μια λογική, βέλτιστη επιλογή θα γίνει. Ωστόσο, αυτή η ίδια η προσέγγιση, από μόνη της, εξαρτάται από την «τέλεια» πληροφόρηση. Τελικά, η προσέγγιση της επιχειρηματικής στρατηγικής φανερώνει ότι οι διεθνείς δραστηριότητες εξαρτώνται από μια σειρά παραγόντων που σχετίζονται και με τη συγκεκριμένη εταιρεία και με το περιβάλλον εντός του οποίου αυτή λειτουργεί. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί, από μόνοι τους, να είναι μια λειτουργία απόψεων κι εμπειριών αυτών που λαμβάνουν τις σχετικές αποφάσεις εντός της εταιρείας. (Richard Sandhusen, 1999).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>0</sup>

### 4.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

#### 4.1.1 ΠΡΟΪΟΝ

Οι marketers λαμβάνουν υπόψη τέσσερις παράγοντες όταν σχεδιάζουν προϊόντα (ή υπηρεσίες) για την παγκόσμια αγορά. Αυτοί είναι οι προτιμήσεις των καταναλωτών, το κόστος, οι κανονισμοί και η συμβατότητα. Η στάση (attitude) των καταναλωτών έναντι της χώρας προέλευσης πρέπει να ληφθεί υπόψη επίσης. Υπάρχουν πέντε στρατηγικές που μπορούν να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις που προβαίνουν σε γεωγραφική επέκταση:

1. επέκταση προϊόντος / επικοινωνίας,
2. επέκταση προϊόντος – προσαρμογή επικοινωνίας
3. προσαρμογή προϊόντος – επέκταση επικοινωνίας,
4. διπλή προσαρμογή
5. δημιουργία προϊόντος.

(Κώστας Τζωρτζάκης ,2002).

#### 4.1.2 ΤΙΜΗ

Οι αποφάσεις τιμολόγησης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη εσωτερικούς παράγοντες όπως είναι το κόστος παραγωγής και διανομής και εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι οι ισοτιμίες των νομισμάτων, ο πληθωρισμός, το φορολογικό καθεστώς, ο ανταγωνισμός και η ζήτηση. Γενικά, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τρεις τρόπους τιμολόγησης: το rigid cost-plus pricing, το flexible cost-plus pricing και το dynamic incremental pricing. Στο rigid cost-plus pricing όλα τα κόστη που επιβαρύνουν την επιχείρηση μέχρι να φτάσει το προϊόν στον πελάτη υπολογίζονται στην τιμή πώλησης του προϊόντος. Στο flexible cost-plus pricing ισχύει το ίδιο αλλά μπορεί οι τιμές να διαφέρουν αναλόγως των συνθηκών της αγοράς. Στο dynamic incremental pricing (που είναι η μέθοδος που χρησιμοποιούν έμπειρες στο διεθνές μάρκετινγκ επιχειρήσεις) η βασική ιδέα είναι ότι μια επιχείρηση έχει σταθερά κόστη είτε δραστηριοποιείται διεθνώς είτε όχι και έτσι αυτό που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι τα μεταβλητά και τα διεθνή κόστη μάρκετινγκ. Σημαντικό επίσης θέμα, κυρίως για φορολογικούς λόγους, αποτελεί και το transfer pricing. (Κώστας Τζωρτζάκης ,2002).

#### 4.1.3 ΔΙΑΝΟΜΗ

Οι αποφάσεις διανομής είναι από τις πιο δύσκολες να ληφθούν λόγω της πολυπλοκότητας των καναλιών διανομής από χώρα σε χώρα. Τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών, του προϊόντος, των ενδιάμεσων κ.λπ. επηρεάζουν τον σχεδιασμό και την στρατηγική του καναλιού διανομής. (Κώστας Τζωρτζάκης ,2002).

#### 4.1.4 ΠΡΟΩΘΗΣΗ

Μολονότι ο marketer μπορεί να διακριβώσει ευκαιρίες για τη δημιουργία διεθνών διαφημιστικών εκστρατειών συνήθως είναι αναγκαία η τοπική προσαρμογή ή ακόμη και η αμιγώς τοπική εκστρατεία. Ένας λόγος που είναι καλό για μια επιχείρηση να προσπαθήσει να δημιουργήσει μια διεθνή καμπάνια είναι ότι αυτό την κάνει να εργαστεί σκληρότερα ώστε να βρει μια παγκόσμια αγορά για το προϊόν της. Επιπλέον, με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση

«αναγκάζεται» να αναλύσει καλύτερα τα αγοραστικά κίνητρα των καταναλωτών. (Κώστας Τζωρτζάκης, 2002).

## **4.2 ΠΡΟΙΟΝ**

Το προϊόν αποτελεί την καρδιά του μίγματος μάρκετινγκ, μπορεί να είναι ένα αγαθό ή μια υπηρεσία που κατασκευάζεται ή σχεδιάζεται για να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη του καταναλωτή. Εάν το προϊόν ή υπηρεσία δεν είναι σε θέση, για διάφορους λόγους, να ικανοποιήσει τον καταναλωτή τότε τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος δεν θα μπορέσουν να φέρουν κανένα αποτέλεσμα (Κώστας Τζωρτζάκης, 1993). Οι αποφάσεις σχετικά με το προϊόν, είναι κύριας στρατηγικής σημασίας και απασχολούν σοβαρά το στέλεχος του διεθνούς μάρκετινγκ. Αυτό, γιατί δεν περιλαμβάνουν μόνο εκείνη τη σειρά αποφάσεων που έχουν σχέση με την εξαγωγή προϊόντων που έχουν ήδη παραχθεί, καθορίζουν και την γενικότερη πολιτική που οφείλει να υιοθετήσει η επιχείρηση σε κάθε μια από τις αγορές του εξωτερικού, σε σχέση με το σχεδιασμό, την τροποποίηση, την συσκευασία, την διαφοροποίηση και την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά. Η απόφαση σε σχέση με το προϊόν παραμένει πάντα καθοριστικής σημασίας, ιδιαίτερα στο διεθνή χώρο, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, μια που ο στρατηγικός στόχος της είναι αμετάβλητος: ικανοποίησε τον καταναλωτή καλύτερα από τον ανταγωνιστή, ανεξάρτητα των γεωγραφικών περιορισμών, με αποκλειστικό στόχο την εξυπηρέτηση των επιχειρησιακών στόχων. (Γεώργιος Πανηγυράκης, 1999).

### **4.2.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ**

Ανάλογα με τις αγορές στις οποίες μπορούν να διατεθούν και την υποστήριξη από το πακέτο προσφοράς που υπολογίζεται ότι απαιτείται για την εξασφάλιση της επιτυχίας των στρατηγικών ανάπτυξης προϊόντος / αγοράς διακρίνουμε τις εξής κατηγορίες προϊόντων:

1. Πολυεθνικά προϊόντα. Προσαρμοσμένα στα προφανή μοναδικά χαρακτηριστικά των εθνικών αγορών (π.χ. ηλεκτρικές συσκευές σχεδιασμένες για να λειτουργούν με το ηλεκτρικό ρεύμα διαφόρων χωρών).
2. Εθνικά προϊόντα. Προϊόντα που θεωρείται ότι έχουν δυνατότητες μόνο σε μια αγορά (π.χ. ορισμένα είδη ένδυσης - ινδικά σαρί και σκωτσέζικες φούστες - που φοριούνται μόνο σε συγκεκριμένες χώρες).
3. Διεθνή προϊόντα. Θεωρείται ότι διαθέτουν το δυναμικό για να προωθηθούν σε αρκετές εθνικές αγορές (π.χ. αλυσίδα εστιατορίων γρήγορου φαγητού).
4. Παγκόσμια προϊόντα. Διεθνή προϊόντα που έφτασαν να έχουν παγκόσμια υπόσταση (π.χ. παγκόσμιες μάρκες όπως τα τσιγάρα Marlboro, η πετρελαϊκή εταιρεία Exxon, και η Coca Cola). Γενικά, τα παγκόσμια προϊόντα χρησιμοποιούν την ίδια στρατηγική τοποθέτησης και πακέτου προσφοράς σε όλες τις χώρες, με μικρές τροποποιήσεις για να καλύψουν τις απαιτήσεις του τοπικού ανταγωνισμού και της τοπικής κουλτούρας. (Richard L. Sandhusen, 1999).

### **4.2.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Η εξαγωγή του προϊόντος, όπως διατίθεται στην εσωτερική αγορά, στο εξωτερικό ενισχύεται από τη θεωρία του διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος (International Product Life Cycle). Όπως και στον κύκλο ζωής ενός προϊόντος μετά την εισαγωγή, παρατηρούμε συνήθως μια περίοδο ανάπτυξης που ακολουθείται από ανάκαμψη και σταθεροποίηση του ύψους των πωλήσεων, που τελικά οδηγεί στην πτώση. Το ίδιο φαινόμενο μπορεί να παρατηρήσει κανείς για τα περισσότερα προϊόντα που εισάγονται σε μια χώρα. Ο κύκλος ζωής του προϊόντος σε

αυτή την περίπτωση διαφέρει από τη μια χώρα στην άλλη ανάλογα με τις πολιτιστικές και άλλες περιβαλλοντικές συνθήκες που επικρατούν (Γεώργιος Πανηγυράκης, 1999).

Στις διεθνείς αγορές, όπου η αρχική επένδυση που απαιτείται για την παρουσίαση των προϊόντων είναι συνήθως μεγαλύτερη και η ανταμοιβή αργεί περισσότερο και είναι λιγότερο σίγουρη από την εγχώρια αγορά, το συμπέρασμα που βγαίνει από τον κύκλο ζωής του προϊόντος είναι ότι γενικά πρέπει να αποφεύγονται τα προϊόντα με μικρό κύκλο ζωής (π.χ. εποχιακά προϊόντα ή προϊόντα μόδας, προϊόντα που δεν διαφοροποιούνται από αυτά του ανταγωνισμού, ή προϊόντα χωρίς ικανοποιητικές εφεδρείες). Η προφύλαξη αυτή γίνεται πιο απαραίτητη λόγω των διεθνών τάσεων οι οποίες μειώνουν σημαντικά τους κύκλους ζωής των προϊόντων. (Richard L. Sandhusen, 1999).

### **4.3 ΤΙΜΗ**

Για την επιστήμη του μάρκετινγκ, που μας ενδιαφέρει, η τιμή που είναι ένα από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ, το οποίο όταν το χειριστούμε κατάλληλα θα οδηγήσει 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.

Η εξαγωγική επιχείρηση που διαθέτει ένα ενδιαφέρον προϊόν θα πρέπει να το τιμολογεί αποτελεσματικά. Ο καθορισμός της τιμής στο διεθνές μάρκετινγκ γίνεται πολύπλοκος πολλές φορές από την ύπαρξη ενδιαμέσων και δασμών. Οι βασικές αρχές καθορισμού της τιμής σε μια αγορά του εξωτερικού, είναι ίδιες με αυτές στο καθορισμό της τιμής στην αγορά του εσωτερικού. Η κύρια διαφορά έγκειται στην μεγαλύτερη διαφοροποίηση που οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζουν στη διεθνή αγορά. Αυτό συμβαίνει γιατί σήμερα αντιμετωπίζουμε αυξημένη οικονομική ολοκλήρωση των αγορών, που κάνει δύσκολο το συνδυασμό των τιμολογιακών πολιτικών (Δημήτρης πατρινός, 1993).

Συχνά η τιμολόγηση των προϊόντων προς εξαγωγή αντιμετωπίζεται σαν μια μηχανική διαδικασία που έχει μικρό χώρο για δημιουργικότητα. Επίσης οι εξαγωγείς από αναπτυσσόμενες χώρες έχουν συχνά την άποψη ότι μπορούν να επηρεάζουν πολύ λίγο τις τιμές. Αν και τίποτα από όλα αυτά δεν αμφισβητείται δεν παύουν όμως να είναι περιοριστικές απόψεις και να αρνούνται τη σημασία της μεταβλητής που λέγεται τιμή σαν ένα βασικό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ.

Ο προσδιορισμός της τιμής αποτελεί ένα κατ' εξοχή σοβαρό παράγοντα μέσα στα πλαίσια του ελέγχου του διευθυντή μάρκετινγκ επειδή είναι φανερό ότι αυτός έχει την πρωταρχική ευθύνη για τα έσοδα. Η τιμή επίσης είναι και ένα στοιχείο το οποίο βλέπει άμεσα ο πελάτης και για αυτό είναι σημαντικό στοιχείο για την εγκαθίδρυση της σχέσης ανάμεσα στην επιχείρηση και τις αγορές που εφοδιάζει. (Harper Boint & Orvil Wolker & Jan- Klont Laresse, 2002).

#### **4.3.1 Η ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΑΞΗ**

Όπως προαναφέρθηκε, η τιμή είναι μια από τις μεταβλητές στο μίγμα μάρκετινγκ όπως και το προϊόν, η διανομή του και η προώθηση. Όλα τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ συμβάλλουν στις πωλήσεις, ο κατάλληλος δε προγραμματισμός και λειτουργία είναι η καλύτερη εγγύηση για την επιτυχία. Κατ' αρχάς η σχέση μεταξύ τιμής και όγκου πωλήσεων είναι πολύ απλή. Καθώς η τιμή μειώνεται, ο όγκος των πωλήσεων αυξάνει. Οι οικονομολόγοι στην οικονομική θεωρία διακρίνουν τη ζήτηση σε ελαστική και ανελαστική. Ελαστική ζήτηση έχουμε στην περίπτωση που μια μείωση της τιμής προκαλεί υψηλότερα έσοδα από ότι οι πωλήσεις. Από την άλλη η ζήτηση είναι ανελαστική όταν μια μείωση της τιμής δεν προκαλεί αύξηση των εσόδων.

Δυστυχώς, η θεωρία των τιμών και της μείωσης με τον τρόπο που είναι ανεπτυγμένη είναι μικρής χρησιμότητας στα προβλήματα που αντιμετωπίζεται στην πράξη και αυτό οφείλεται σε διάφορους λόγους όπως:

1. Πρακτικά είναι δύσκολο, αν όχι αδύνατο να φτιαχτούν αξιόπιστες καμπύλες κόστους και ζήτησης.
2. Είναι γνωστό επίσης πως μεταβολές στην τιμή, τις προτιμήσεις, τις συνήθειες των καταναλωτών, τα εισοδήματα κτλ. μπορούν από μόνες τους να προκαλέσουν τέτοιες μεταβολές.
3. Η θεωρία των τιμών δέχεται, πώς ο μόνος σκοπός της διαδικασίας τιμολόγησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους βραχυχρόνια, κάτι που δεν είναι απαραίτητο να ισχύει για κάθε περίπτωση.
4. Η τιμή δεν είναι η μόνη μεταβλητή του μάρκετινγκ. Η διαφήμιση και η πολιτική προϊόντος και διανομής είναι άλλες μεταβλητές που επηρεάζουν τη ζήτηση.
5. Ο παραγωγός δεν ελέγχει απαραίτητα την τελική τιμή. Οι ανταγωνιστές μπορούν να αντιδράσουν στις μεταβολές της τιμής και να επηρεάσουν έτσι τη ζήτηση ή ακόμα μπορούν από την ίδια τους την ύπαρξη και τις αντιδράσεις τους να επηρεάσουν την ελαστικότητα της τιμής του. (J. P. Mallik, 1993).

#### **4.3.2 ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ**

Οι ελεγχόμενοι παράγοντες των τιμών μπορεί να επηρεάζονται ή να μεταβάλλονται από τον παραγωγό λίγο ως πολύ μέσα από τις ίδιες του τις αποφάσεις και επιλογές. Οι ανεξάρτητοι παράγοντες όμως δεν εναπόκεινται σε εκείνα. Επίσης και οι ελεγχόμενοι και οι ανεξάρτητοι παράγοντες των τιμών δεν είναι ποτέ στατικοί, αλλάζουν με τον καιρό, άλλοτε γρήγορα και δραστικά, άλλοτε βαθμιαία. Γι' αυτόν το λόγο οι αποφάσεις για τις τιμές είναι κυρίως προσωρινές και απαιτούν συνεχείς αναδρομές και επανέλεγχο. (Δημαρά Φανή,1988)

#### **4.3.3 ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΩΝ ΤΙΜΩΝ**

1. Κόστος της υποστήριξης μάρκετινγκ
2. Πληροφορίες για το προϊόν
3. Κόστος πωλήσεων και διανομής
4. Πληροφορίες για το προϊόν
5. Ποιότητα προϊόντος και εικόνα (Δημαρά Φανή,1988).

#### **4.3.4 ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΙΜΗΣ**

1. Κυρίαρχο επίπεδο τιμής στην αγορά- στόχο
2. Προσφορά και ζήτηση της αγοράς (Δημαρά Φανή,1988)

#### **4.3.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**

Όπως και στο εσωτερικό μάρκετινγκ πολύ περισσότερο στο διεθνές υπάρχει διαφωνία στο θέμα της εφαρμογής μιας διαφοροποιημένης ή τυποποιημένης (ενιαίας) πολιτικής τιμών. Στη διεθνή πρακτική όμως έχουν διαμορφωθεί και άλλες συναφείς λύσεις και έτσι ο εξαγωγέας έχει στη διάθεσή του διάφορους τρόπους εφαρμογής της τιμολογιακής πολιτικής του: τον ομοιογενή(τυποποιημένο), τον διαφοροποιημένο, τον ενδιάμεσο (επιλεκτικό) και τέλος τον τρόπο της υποτιμολόγησης (dumping). (Δημήτρης Πατρινός,1993).

#### **4.3.6 Η ΟΜΟΙΟΓΕΝΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ**

Σύμφωνα μ' αυτήν, η διεθνής επιχείρηση επιβάλλει μια ομοιόμορφη πολιτική σε όλες τις αγορές του εξωτερικού, ανεξάρτητα από την ιδιαιτερότητα ή τις τοπικές διαφοροποιήσεις της

ελαστικότητας της ζήτησης του προϊόντος. Στη τιμή αυτή προστίθενται και το κόστος μεταφοράς του προϊόντος.

Το κυριότερο πλεονέκτημα της πολιτικής αυτής είναι η ευκολία της εφαρμογής της, αφού δεν απαιτείται ιδιαίτερη μελέτη ή ανάπτυξη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και των γενικότερων συνθηκών της αγοράς. Η μέθοδος δεν επιτρέπει σε ευκαιριακούς ανταγωνιστές, ή σε μέλη του καναλιού διανομής να εκμεταλλευτούν την διαφορά τιμής των προϊόντων στη διεθνή αγορά και να επέμβουν παρασιτικά, αγοράζοντας τα προϊόντα της ίδιας της επιχείρησης σε χαμηλή τιμή για να τα διαθέσουν σε αγορές που η τιμή τους είναι υψηλότερη, συμβάλλοντας στη δημιουργία μαύρης αγοράς.

Όμως, λόγω της έλλειψης εξειδικευμένης μελέτης των ενδεχόμενων μεγάλων περιθωρίων κέρδους ορισμένων ξένων αγορών, ο τρόπος αυτός τιμολόγησης δεν αποφέρει τα αναμενόμενα κέρδη για κάθε συγκεκριμένη αγορά και συνεπώς δεν συνεπάγεται μια μεγιστοποίηση των συνολικών κερδών της επιχείρησης. Πέραν αυτών στην πράξη η θέσπιση μιας ενιαίας ομοιογενούς τιμής προσκρούει σε πολλές δυσκολίες διότι προϋποθέτει πολύπλοκους συναλλαγματικούς υπολογισμούς στο εθνικό νόμισμα της ξένης χώρας και του νομίσματος της χώρας βάσης. Πάνω σε αυτές τις δυσκολίες έρχονται τα προβλήματα του υπολογισμού των δασμών και των σχεδόν καθημερινών διακυμάνσεων των ξένων νομισμάτων και ισοτιμιών. (Γεώργιος Πανηγυράκης,1999).

#### **4.3.7 Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ**

Τα δύο τρίτα των καταναλωτικών επιχειρήσεων και το 50 τοις εκατό των βιομηχανικών εξαγωγικών επιχειρήσεων φαίνεται ότι εφαρμόζουν στην πράξη τη διαφοροποιημένη τιμολογιακή πολιτική. Η μέθοδος αυτή, επιτρέπει στη διεθνή επιχείρηση ή στις θυγατρικές της, να διαφοροποιούν την τιμολογιακή τους πολιτική, ανάλογα με τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν στις διεθνείς αγορές. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι με τις διαφοροποιημένες τιμές μπορεί η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί ορισμένες δυνατότητες που παρουσιάζουν οι ξένες αγορές και να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της. Μειονέκτημα αυτής της πολιτικής, που θεωρητικά μπορεί να θεωρηθεί οδηγεί σε μεγαλύτερα κέρδη, είναι η πιθανή δυνατότητα παρεμβολής παρασιτικών επιχειρήσεων για να διαθέσουν τα ίδια προϊόντα σε υψηλότερη τιμή, σε κάποια άλλη. (Γεώργιος Πανηγυράκης,1999).

#### **4.3.8 Η ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ (ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΣ) ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ**

Στην περίπτωση αυτή η διεθνής επιχείρηση ακολουθεί μια ενδιάμεση από τις παραπάνω πολιτικές. Η μέθοδος βασίζεται στο γεγονός ότι στην πράξη υπάρχουν ιδιαίτεροι τοπικοί παράγοντες που θα πρέπει να υπολογιστούν στον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα τοπικά κόστη, ο ανταγωνισμός, το εισόδημα και η ιδιαίτερη πολιτική μάρκετινγκ που εφαρμόζεται. Τα τοπικά κόστη, η απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου και το κόστος προσωπικού ορίζουν την τιμή βάσης.

Η επιλογή της επιλεκτικής αυτής της πολιτικής για μια πολυεθνική εταιρεία μπορεί να σημαίνει την υιοθέτηση μιας επιλεκτικής τιμής για κάθε χώρα χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχει ένας διεθνής συντονισμός της τιμής στη μητρική εταιρεία. Η εταιρεία αυτή μεταβιβάζει την εμπειρία της στις ελεγχόμενες θυγατρικές εταιρείες στις άλλες χώρες και στους κατά τόπους συνεργάτες και συντελεί και αποβλέπει στην εφαρμογή μιας παγκόσμιας ολικής στρατηγικής για την αντιμετώπιση κυρίως του διεθνούς ανταγωνισμού. Η πολιτική αυτή αποβλέπει κυρίως στην επίτευξη γενικών στρατηγικών σκοπών (global strategy) επί παγκοσμίου επιπέδου και κατά δεύτερο λόγο στην επίτευξη αυτών στις επιμέρους χώρες.

(Δημήτρης Πατρινός,1993).



## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΩΜΩΝ

Στις διεθνείς συναλλαγές, οι αγοραστές και οι πωλητές προτιμούν να συναλλάσσονται στο δικό τους νόμισμα. Εξαιρέσεις υπάρχουν όταν τα μαλακά (δηλ. τα μη μετατρέψιμα) νομίσματα εμπλέκονται. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, οι συναλλαγές τείνουν να γίνονται σε δολάρια ή σε άλλα σκληρά (δηλ. μετατρέψιμα) νομίσματα. Όμως, οι Αμερικανικές και οι Ευρωπαϊκές εταιρείες έχουν σημαντικά διαφορετικές στρατηγικές πληρωμών. Οι περισσότερες Αμερικανικές εταιρείες (46 ή 58%) επιδιώκουν πληρωμή σε αμερικανικά δολάρια για τις άμεσες διεθνείς διαφημιστικές συναλλαγές τους. Μόνο 20 εταιρείες δέχτηκαν πληρωμή στο τοπικό νόμισμα. Αντιθέτως, το 51% των Ευρωπαϊκών εταιρειών δέχτηκαν τα τοπικά νομίσματα. Οι ευρωπαίοι πιθανώς διεξάγουν το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρηματικών τους πράξεων εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και οι πληρωμές κυρίως θα γίνονται σε μετατρέψιμα νομίσματα. Ως προς τους τρόπους πληρωμής, οι πιστωτικές κάρτες, τα μετρητά, και οι τραπεζικές συναλλαγματικές εντολές είναι οι τρεις κυριότεροι τρόποι πληρωμής. Συνεπώς, δεν βρέθηκαν σημαντικές στατιστικά διαφορές ως προς τον τρόπο πληρωμής. Υπήρξαν μερικές ασήμαντες διαφορές. Οι Αμερικανικές εταιρείες έτειναν προς τις τραπεζικές συναλλαγματικές ή τις εντολές πληρωμής περισσότερο, ενώ τα μετρητά χρησιμοποιήθηκαν περισσότερο από Ευρωπαϊκές εταιρείες. Ενώ το 49% των Αμερικανικών εταιρειών (33 εταιρείες) υιοθέτησαν μια τιμή για όλες τις αγορές, το 69% των Ευρωπαϊκών εταιρειών (43 εταιρείες) τιμολόγησαν τα προϊόντα τους ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς. Μόνο πέντε Ευρωπαϊκές εταιρείες είχαν πολιτικές σταθερής τυποποιημένης τιμολόγησης αλλά καμιά από τις Ευρωπαϊκές εταιρείες δεν ανέφερε τιμές ανά συγκεκριμένο πελάτη. Εξ αιτίας προβλημάτων συχνότητας, κανένα σημαντικό τεστ δεν διενεργήθηκε. (Δημήτρης Πατρινός, 1993).

### 4.3.9 Η ΥΠΟΤΙΜΟΛΟΓΙΣΗ (DUMPING)

Η πολιτική της υποτιμολόγησης αποβλέπει στη διάθεση των προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές του κόστους. Η τακτική αυτή του εξαγωγέα μπορεί όμως να δημιουργήσει προβλήματα στη χώρα εισαγωγής, λόγω του ότι οι παραγωγικές επιχειρήσεις ή η βιομηχανία στη χώρα εισαγωγής του προϊόντος δεν μπορούν να παράγουν το προϊόν και να το διαθέσουν στις τιμές του εισαγόμενου προϊόντος. Όταν λοιπόν δημιουργεί προβλήματα θεωρείται επιβλαβές και ειδικοί διεθνείς κανόνες προστασίας έχουν προβλεφθεί για τους εγχώριους παραγωγούς. Έτσι, στις Η.Π.Α και στην Ευρώπη έχουν ληφθεί κατά καιρούς μέτρα κατά του dumping και οι Διεθνής Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (Gatt) τονίζει ότι δεν θα πρέπει να εξάγονται προϊόντα σε τιμές που καταφανώς είναι χαμηλότερες από το πραγματικό κόστος τους και τα οποία προξενούν υλικές ζημιές στη βιομηχανία της χώρας εισαγωγής. Μπορεί να πει κανείς ότι η βραχυχρόνια εξαγωγική επιχείρηση επιδιώκει εξαιρετικά ίσως χαμηλά κέρδη, αποβλέποντας σε μεγάλα κέρδη μακροχρόνια. Η υποτιμολόγηση είναι πρακτική, που εφαρμόζεται συχνά από επιχειρήσεις της Ιαπωνίας, Κορέας και Βραζιλίας. (Δημήτρης Πατρινός, 1993).

### 4.3.10 ΤΙΜΗ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΣ

Υπάρχουν τέσσερις βασικοί τρόποι για τον καθορισμό της τιμής:

1. Τιμολόγηση με βάση το κόστος και το περιθώριο κέρδους. Υπολογίζεται το συνολικό κόστος ενός προϊόντος και σε αυτό προστίθεται το επιθυμητό περιθώριο κέρδους, οπότε προκύπτει η τιμή πώλησης.
2. Τιμολόγηση με βάση το μάρκετινγκ. Αυτή η μέθοδος εξετάζει μόνο την οπτική γωνία του μάρκετινγκ. Σκοπό έχει να καθορίσει τέτοια τιμή που θα δημιουργήσει αίσθημα ικανοποίησης στους πελάτες.

3. Τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό. Η τιμή ενός συγκεκριμένου προϊόντος μιας εταιρείας σχετίζεται με την τιμή του αντίστοιχου προϊόντος του ανταγωνιστή.
4. Τιμολόγηση με βάση τη ζήτηση. Εξετάζεται η τιμή σε σχέση με τη ζήτηση του προϊόντος στην αγορά. Η υψηλή ζήτηση σημαίνει ότι μπορεί να επιτευχθεί και υψηλότερη τιμή, ενώ η χαμηλή το αντίθετο.

Οι τέσσερις αυτές κατηγορίες τιμολόγησης δεν αλληλοαναιρούνται. Στοιχεία από όλες, καθώς και άλλοι παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τη χάραξη της τιμολογιακής πολιτικής. Αν κάποιος παράγοντας αγνοηθεί, υπάρχει κίνδυνος η προτεινόμενη τιμή να είναι «εκτός τόπου και χρόνου» και να υπάρξουν απώλειες. (Rod Davey & Anthony Jacks, 2002).

#### **4.4 ΠΡΟΩΘΗΣΗ**

Η προώθηση είναι η «επικοινωνιακή» λειτουργία του μάρκετινγκ. Παρέχοντας η επιχείρηση πληροφορίες για ένα προϊόν ή υπηρεσίες στους δυνητικούς αγοραστές, προσπαθεί να τονώσει τη ζήτηση για το προϊόν ή την υπηρεσία ενθαρρύνοντας την αγορά του προϊόντος από τον αγοραστή. (Χ. Σαρμανιώτης, 2006).

Το στοιχείο «προώθηση» του πακέτου προσφοράς, το οποίο αποτελεί σύνθεση των αμφίδρομων επικοινωνιών που έχουν στόχο την ενημέρωση, την υπενθύμιση ή την πειθώ, συνδυάζεται με τα άλλα στοιχεία του πακέτου προώθησης ώστε να γίνουν αποτελεσματικότερες οι διεργασίες του μάρκετινγκ και να είναι οι συναλλαγές αμοιβαία ικανοποιητικές. Τα άμεσα και τα έμμεσα στοιχεία του πακέτου προώθησης, διαφήμιση, προσωπική πώληση, προώθηση πωλήσεων και δημόσιες σχέσεις – συνδυάζονται ώστε να βελτιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα του καθενός (Richard L. Sandhusen, 1999). Οποσδήποτε όμως όλα αυτά τα προωθητικά εργαλεία δεν είναι εξίσου διαθέσιμα σε όλες τις χώρες και κουλτούρες. Επομένως η διεθνή επιχείρηση αναγκάζεται αρκετές φορές να προσαρμόσει το προωθητικό μίγμα σε κάθε εξυπηρετούμενη αγορά. (Χ. Σαρμανιώτης, 2006).

##### **4.4.1 Η ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Η διαφήμιση μπορεί να οριστεί ως: η κατόπιν πληρωμής χρήση του χώρου και χρόνου ενός μέσου για να μεταφέρει ένα προκαθορισμένο μήνυμα σε ένα λιανοπωλητή ή σε έναν καταναλωτή. Η διαφήμιση είναι η αιχμή του δόρατος του μάρκετινγκ, επειδή είναι μια από τις τεχνικές τις οποίες ένας κατασκευαστής μπορεί να ελέγξει από κοντά. Μπορεί να καθορίσει εκ των προτέρων τι θα πρέπει να γίνει, που και πότε και μπορεί ακόμα να γνωρίζει με ακρίβεια ποιο θα είναι το τελικό κόστος. (James J. Ward, 1993).

##### **4.4.2 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

Σκοπός της διαφήμισης είναι να διατηρήσει, να προσελκύσει και να αυξήσει την πελατεία μιας επιχείρησης, γιατί έτσι αυτή θα βελτιώσει την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων της. Πρέπει να σημειωθεί ότι η διαφήμιση επιτυγχάνει την αύξηση των πωλήσεων μόνο αν το διαφημιζόμενο προϊόν ή υπηρεσία ικανοποιεί μια συγκεκριμένη ανάγκη των καταναλωτών. Αν δεν συμβαίνει αυτό, τότε η διαφήμιση είναι επιζήμια τόσο για το προϊόν, όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Επιπλέον, για να είναι επιτυχημένη η διαφήμιση, πρέπει να συμβάλουν προς αυτή την κατεύθυνση και τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Δηλαδή, το κατάλληλο προϊόν ή υπηρεσία θα πρέπει να συνοδεύεται με την κατάλληλη τιμή και τα κατάλληλα δίκτυα διανομής. Το τελικό αποτέλεσμα μιας διαφημιστικής καμπάνιας είναι να αλλάξει ή να ενισχύσει αυτά που πιστεύει ο καταναλωτής για το προϊόν και με αυτό τον

τρόπο να αυξηθεί η επιθυμία να το αγοράσει. (Κώστας Τζωρτζάκης & Αλεξία Τζωρτζάκη, 2002).

Σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία διαφημιστικών μέσων, από τα οποία τα πιο συνηθισμένα είναι:

1. Τύπος
2. Τηλεόραση
3. Κινηματογράφος
4. Ραδιόφωνο
5. Αφίσες
6. Direct mail (Γεώργιος Πανηγυράκης, 1999).

#### **4.4.3 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΣΤΟΧΟΥ**

Το πρώτο βήμα είναι να εντοπιστεί ένα σαφές κοινός στόχος: πιθανοί αγοραστές των προϊόντων της εταιρεία, τρέχοντες χρήστες, άτομα που αποφασίζουν ή επηρεάζουν ιδιώτες, ομάδες, ειδικό κοινό ή το ευρύ κοινό. Η τμηματοποίηση της παγκόσμιας αγοράς συνεπάγεται με τον εντοπισμό τμημάτων αγοράς σε ομάδες χωρών. Οι πελάτες σε ένα τμήμα της παγκόσμιας αγοράς μπορεί να προέρχονται από διαφορετικό πολιτισμικό περιβάλλον με διαφορετικά συστήματα αξιών και να ζουν σε διαφορετικά μέρη του κόσμου, αλλά τα όμοια στοιχεία στον τρόπο ζωής και οι ανάγκες τους να ικανοποιούνται από παρόμοιες ιδιότητες των προϊόντων. Περαιτέρω, ενώ τα τμήματα σε ορισμένες χώρες μπορεί να είναι πολύ μικρά για να προσελκύσουν την προσοχή, όταν αθροίζονται σε ομάδες χωρών συγκρατούν μια πολύ επικερδής συνολική αγορά. (Philip R. Cateora & Jonh L. Graham, 2003).

#### **4.4.4 ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

Η ανάληψη μιας διαφημιστικής εκστρατείας για διεθνείς αγορές, παρουσιάζει αρκετά προβλήματα σε ένα μάρκετερ, κυρίως γιατί υπάρχουν διαφορές στα περιβάλλοντα των διαφόρων χωρών, που απευθύνει τη διαφήμιση του. Έτσι, εκτός από τις βασικές γνώσεις διαφημιστικών αξιωμάτων και αρχών, ο διεθνής μάρκετερ θα πρέπει να γνωρίζει αρκετά για τη γλώσσα, το μορφωτικό επίπεδο, τη θρησκεία, τον πολιτισμό, τα έθιμα και τα νομικά πλαίσια μιας χώρας στην οποία αρχίζει τη διαφημιστική του εργασία. Κατά τη δημιουργία ενός διαφημιστικού μηνύματος ο μάρκετερ θα πρέπει να λάβει υπόψη του τα κοινωνικά δεδομένα της ξένης αγοράς, τους νομικούς περιορισμούς και την ευχέρεια μετάφρασης και απόδοσης της κεντρικής ιδέας του μηνύματος στη ξένη τοπική γλώσσα. Τα κοινωνικά δεδομένα, τα ήθη και έθιμα μιας χώρας, δημιουργούν ένα περιβάλλον το οποίο επηρεάζει τους δέκτες των μηνυμάτων να έχουν ορισμένες τάσεις και διαθέσεις όχι μόνο προς ορισμένα προϊόντα αλλά και προς ορισμένα μηνύματα. Στο θέμα των διαφημιστικών μηνυμάτων, δηλαδή, στην ποιότητα τους, φρασεολογία, ισχυρισμούς κλπ πολλές χώρες έχουν βάλει νομικούς περιορισμούς, με τους οποίους οι διαφημιστές πρέπει να συμμορφωθούν. Όσον αφορά το θέμα της μετάφρασης των διαφημιστικών μηνυμάτων, ή καλύτερα του κειμένου και των σλόγκαν των διαφημίσεων, ο διεθνής μάρκετερ θα πρέπει να είναι πάρα πολύ προσεκτικός. Για να προλάβει κανείς λάθη ή κακές αποδόσεις κειμένου, από μία γλώσσα σε άλλη, θα πρέπει φυσικά να μην ενεργεί βιαστικά και υπό πίεση, να διαθέτει ικανούς και δημιουργικούς μεταφραστές και να ακολουθεί μερικούς κανόνες, όπως: α) ο μεταφραστής να μην προσπαθεί να μεταφράσει ακριβώς τις λέξεις από την μια γλώσσα στην άλλη, αλλά να αποδίδει ελεύθερα την κεντρική ιδέα και το νόημα τους και β) καλό θα είναι να γίνεται ένα μικρό τεστ μάρκετινγκ της διαφήμισης στην νέα γλώσσα, χρησιμοποιώντας στελέχη που ξέρουν τις δυο γλώσσες ή που μπορούν να αποδώσουν και σε άλλη γλώσσα το μεταφρασμένο κείμενο που ακούν στη μητρική. (Δημήτρης Πατρινός, 1993).

#### 4.4.5 ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Το διαδίκτυο αναδύεται ένα από τα πιο σημαντικά μέσα για τη διαφήμιση και θα έπρεπε να περιλαμβάνεται ως ένα από τα πιθανά μέσα στο μίγμα ΜΜΕ μιας εταιρείας. Η χρήση του στην επικοινωνία μεταξύ επιχειρήσεων και στην προώθηση μέσω καταλόγων και περιγραφών προϊόντων κερδίζει γρήγορα σε δημοτικότητα. Αφού πρόσβαση στο διαδίκτυο έχει ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, το διαδίκτυο μπορεί να κατακτήσει μεγάλο τμήμα της επιχειρηματικής αγοράς. Αν και η διείσδυση του στα νοικοκυριά είναι περιορισμένη, το διαδίκτυο χρησιμοποιείται από έναν αυξανόμενο αριθμό εταιρειών ως διαφημιστικό μέσο για αγαθά καταναλωτή. Πολλές εταιρείες αγαθών καταναλωτή έχουν ηλεκτρονικά καταστήματα και άλλες χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ως διαφημιστικό μέσο για να αυξήσουν τις πωλήσεις στις λιανικές αγορές. (Philip R. Cateora & Jonh L. Graham, 2003).

#### 4.4.6 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ON LINE ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Στο σημείο αυτό στόχος της σύγκρισης αυτής είναι να τονιστεί η διαφορετικότητα του διαδικτύου σαν επικοινωνιακό μέσο και να εντοπιστούν δυνατότητες και αδυναμίες του σαν μέσο προβολής διαφημιστικών μηνυμάτων. (Βλαχοπούλου Μάρω, 2003)

#### ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ

Για την σύγκριση θα χρησιμοποιηθούν τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια αποφάσεων του προγραμματισμού μέσων. Πιο συγκεκριμένα θα χρησιμοποιηθούν τα παρακάτω κριτήρια: προσέγγιση, επιλεκτικότητα, ανάδραση, μέτρηση αποτελεσματικότητας και κόστος.

1. **Επιλεκτικότητα.** Η επιλεκτικότητα είναι εφικτή περισσότερο από το διαδίκτυο παρά με οποιοδήποτε άλλο διαφημιστικό μέσο. Αυτό συμβαίνει γιατί το κοινό είναι αυτό που επιλέγει να εκτεθεί στη διαφήμιση. Με το διαδίκτυο είναι εφικτό το πολυπόθητο για κάθε επιχείρηση και διαφημιστή «exposure on demand», που σημαίνει ότι τα άτομα που ήδη ενδιαφέρονται για το προϊόν ή την υπηρεσία μιας επιχείρησης επιλέγουν να ενημερωθούν και να πληροφορηθούν καλύτερα με την έκθεση τους στις on- line διαφημίσεις.
2. **Προσέγγιση.** Το διαδίκτυο προσεγγίζει το μικρότερο σε μέγεθος κοινό σε σχέση με τα μέσα της παραδοσιακής διαφήμισης. Το περιορισμένο κοινό του διαδικτύου οφείλεται στην υποδομή σε υλικό και γνώσεις που απαιτεί η διαδικτυακή λύση και αποτελεί την σημαντικότερη αδυναμία του.
3. **Ανάδραση.** Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που απασχολούν τους διαφημιστές είναι αυτό της ανάδρασης, της δυνατότητας του κοινού να «αντιδράσει» άμεσα στο διαφημιστικό μήνυμα. Το διαδίκτυο είναι το μόνο προς το παρόν μέσο που παρέχει στο κοινό τη δυνατότητα ανάδρασης.
4. **Το κοινό του διαδικτύου την ώρα που εκτίθεται στη διαφήμιση μπορεί με τη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή μέσα από έτοιμες φόρμες ερωτήσεων να ζητήσει περισσότερες πληροφορίες από αυτές που υπάρχουν στο περιεχόμενο της διαφήμισης.**
5. **Κόστος.** Το κόστος μιας on- line διαφήμισης είναι χαμηλό σε σχέση με τα περισσότερα παραδοσιακά μέσα και ως προς το σχεδιασμό και την παραγωγή και ως προς την ποσότητα της μεταδιδόμενης πληροφορίας. Μια διαφημιστική ιστοσελίδα διαφημίζει ένα προϊόν 24 ώρες το 24ωρο, επτά ημέρες την εβδομάδα. Το πρόσθετο κόστος μιας on- line διαφήμισης αφορά στην προώθηση της ίδιας της διαφήμισης. Με απλά λόγια θα πρέπει να διαφημίσω ότι διαφημίζομαι on- line. Για αυτό το λόγο η παραπάνω σύγκριση ως προς το κόστος είναι πολύ γενικευμένη και ίσως ανορθόδοξη μια και κάθε μέσο έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες.

6. Μέτρηση αποτελεσματικότητας. Η τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών και του παγκόσμιου ιστού πληροφοριών δίνει τη δυνατότητα στους υπεύθυνους της διαφήμισης να μπορούν να γνωρίζουν πόσοι εκτέθηκαν στην on-line διαφήμιση, το χρόνο που αφιέρωσαν για να τη δουν και ποιες πληροφορίες επέλεξαν να αντλήσουν. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται άμεσα, γρήγορα και αξιόπιστα η μέτρηση αποτελεσματικότητας κάθε διαφημιστικής ενέργειας. Δεν ισχύει το ίδιο για τα παραδοσιακά μέσα διαφήμισης. Για τα περισσότερα από αυτά απαιτείται ένα χρονικό διάστημα μηνών, εκτεταμένες έρευνες κοινού και επομένως μεγάλα ποσά για να πάρουν κάποια πρώτα αποτελέσματα. (Βλαχοπούλου Μάρω, 2003)

#### **4.4.7 Η ΠΡΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Οι πωλήσεις είναι δραστηριότητα μάρκετινγκ που υποκινεί αγορές εκ μέρους του καταναλωτή και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και την συνεργασία του λιανοπωλητή ή του μεσάζοντα. Εκπτώσεις, επιδείξεις εντός καταστήματος, ενημερωτικές επιστολές, δείγματα, δώρα, εκδηλώσεις, λαχεία, χορηγίες ειδικών εκδηλώσεων και άλλα αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα προώθησης πωλήσεων που έχουν σχεδιαστεί ως συμπληρωματικά μέσα της διαφήμισης και των προσωπικών πωλήσεων στο μίγμα προώθησης (Rod Davey & Anthony Jacks, 2002).

Η προώθηση πωλήσεων είναι βραχυπρόθεσμη προσπάθεια που απευθύνεται στο καταναλωτή ή και στο λιανοπωλητή για επίτευξη ειδικών στόχων, όπως:

1. δοκιμή προϊόντος από τον καταναλωτή ή και άμεση αγορά,
2. είσοδος του καταναλωτή στο κατάστημα,
3. αξιοποίηση των επιδείξεων στα σημεία λιανικής πώλησης,
4. ενθάρρυνση των καταστημάτων να σχηματίσουν απόθεμα από το προϊόν και
5. υποστήριξη και αύξηση της προσπάθειας πωλήσεων μέσω διαφήμισης και προσωπικά (Philip R. Cateora & Jonh L. Graham, 2003). Η επιτυχία ενός προγράμματος προώθησης πωλήσεων εξαρτάται από το βαθμό προσαρμογής στις τοπικές συνθήκες. Σε αρκετές χώρες υπάρχουν σοβαροί περιορισμοί στη χρήση επιμέρους τεχνικών, που θα πρέπει να ερευνηθούν αναλυτικά. Πάντως η αποτελεσματική προώθηση πωλήσεων θα ενισχύσει την προσπάθεια της διαφήμισης και της προσωπικής πώλησης και σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό υποκατάστατο, όταν οι περιβαλλοντικές συνθήκες δεν επιτρέπουν την πλήρη χρησιμοποίηση της διαφήμισης. (Χ. Σαρμανιώτης, 2006).

#### **4.4.8 ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Δημόσιες σχέσεις, σύμφωνα με τον ορισμό του Βρετανικού Ινστιτούτου Δημοσίων Σχέσεων, είναι η προμελετημένη, προδιαγραμμένη και συστηματική προσπάθεια για την δημιουργία και τη διατήρηση αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γενικότερα και του κοινού. Οι δημόσιες σχέσεις έχουν ως στόχο να δημιουργήσουν ή να αποκαταστήσουν φιλικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και να διατηρήσουν και να πολλαπλασιάσουν αυτές τις φιλικές σχέσεις προς όφελος της επιχείρησης. Για να επιτύχουν αυτό τον στόχο στρέφονται προς δύο κατευθύνσεις:

1. με το να δημιουργήσουν καλή φήμη για την επιχείρηση
2. με την επικράτηση αρμονικών σχέσεων μέσα σε αυτή. Οι δημόσιες σχέσεις επιτυγχάνουν τους στόχους τους με την αποστολή δωρεάν μηνυμάτων σε διάφορες κατηγορίες ατόμων που ενδιαφέρουν την επιχείρηση προκειμένου να βελτιώσουν το όνομα που έχει στην αγορά η επιχείρηση και να διατηρήσουν θετική τη φήμη τους (Κώστας Τζωρτζάκης, 1993).

Οι δημόσιες σχέσεις συμπληρώνονται συνήθως από τις δραστηριότητες της προώθησης των πωλήσεων, παρέχοντας ένα περιβάλλον που κυριαρχεί η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Αυτό κάνει τις τεχνικές προώθησης περισσότερο αποτελεσματικές. Για παράδειγμα, τα γαλλικά κρασιά έχουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα με τα κρασιά άλλων προελεύσεων, αφού τυγχάνουν μιας ιδιαίτερα αξιόλογης εικόνας, εικόνας που καλλιεργείται πάντοτε κατάλληλα με το πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων του οργανισμού κρασιού των γαλλικών παραγωγών. Οι δημόσιες σχέσεις παρουσιάζονται τελευταία σαν το πέμπτο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ, που αποβλέπει κύρια στον έλεγχο -επηρεασμό του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, αποσκοπώντας έτσι στην απόκτηση μιας πολιτικής δυνατότητας επιρροής και πίεσης μέσω της κοινής γνώμης. (Γεώργιος Πανηγυράκης,1999).

#### **4.5 ΔΙΑΝΟΜΗ**

Το καλύτερο προϊόν- υπηρεσία, με την καλύτερη τιμή και διαφήμιση δε θα ήταν δυνατό να προωθηθεί και να φθάσει στον τελικό καταναλωτή, εάν τα κανάλια διανομής τα οποία διαλέχθηκαν για τη διανομή του δεν είναι σε θέση να δώσουν τη «χρησιμότητα του τόπου και χρόνου», της οποίας ο κατά τόπους καταναλωτής ή αγορά προσδοκά από αυτό (Δημήτρης Πατρινός,1993). Ειδικά στη παγκόσμια αγορά, όπου τα κανάλια μεγαλώνουν σε μήκος και τα προβλήματα διαχείρισης υλικών πολλαπλασιάζονται, οι αποτελεσματικές στρατηγικές καναλιών διανομής και διαχείρισης υλικών μπορούν να αντισταθμίσουν σε μεγάλο βαθμό τις υψηλές δαπάνες και να διευκολύνουν την επιτυχία της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό. Η κατάρτιση οικονομικά αποδοτικών, συνολικών στρατηγικών διανομής στις παγκόσμιες αγορές ξεκινάει με την κατανόηση της διαθέσιμης δομής, της ροής, των λειτουργιών, των αξιών, και του κόστους των καναλιών σε σχέση με τις ανάγκες των πελατών και τους στόχους και τους πόρους της εταιρείας (Richard L. Sandhusen,1999).

Οι αγορές του εξωτερικού διαφέρουν από την εθνική αγορά αφού χαρακτηρίζονται από την κυριαρχία διαφορετικών περιβαντολογικών συνθηκών (νομικό, πολιτιστικό, τεχνολογικό, πολιτικό, οικονομικό περιβάλλον) οι διαφορές αυτές είναι συνήθως το κυριότερο εμπόδιο που αντιμετωπίζει το στέλεχος του διεθνούς μάρκετινγκ, στην εξαγωγή προϊόντων. Η πολυπλοκότητα αυτή επιβάλλει συνήθως στον εξαγωγέα να σχεδιάσει και να λειτουργήσει ξεχωριστά κανάλια διανομής για τα προϊόντα του σε κάθε μια από τις αγορές του εξωτερικού, που να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις εθνικές ιδιομορφίες. Συχνά παρατηρούμε πολλά κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των διαφορετικών διεθνών καναλιών διανομής που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, σε βαθμό που να είναι δυνατό, στο προγραμματισμό της πολιτικής της διανομής, να βασίσει την πολιτική της στις ομοιότητες αυτές. (Γεώργιος Πανηγυράκης,1999).

##### **4.5.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Η πρωταρχική απόφαση μιας εταιρείας για τη φυσική διανομή των προϊόντων της, είναι αν θα πρέπει να αναλάβει μόνη της την διανομή των προϊόντων της ή να αναθέσει σε κάποιον να τη κάνει για λογαριασμό της. Η απόφαση για την επιλογή του δικτύου ή των δικτύων διανομής των προϊόντων μιας εταιρείας, είναι αρκετά σοβαρή, διότι θα επηρεάσει και τα υπόλοιπα στοιχεία στο μίγμα μάρκετινγκ της εταιρείας, αλλά και διότι εμπλέκει την εταιρεία με ανθρώπους και άλλες εταιρείες έξω από τον οργανισμό της (Δημήτρης Πατρινός,1993).

Έτσι η επιλογή ενδιαμέσων από τον κατασκευαστή, περιορίζεται σε ένα μικρό αριθμό συνεργατών που καθορίζεται από το μέγεθος των δραστηριοτήτων τους, τη γεωγραφική κάλυψη που διαθέτουν και τη φύση των εμπορικών τους δραστηριοτήτων που επηρεάζουν με τον τρόπο τους, την τελική επιλογή του καναλιού διανομής. (Γεώργιος Πανηγυράκης,1999).

Οι συγκεκριμένοι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στην επιλογή του καναλιού διανομής είναι οι παρακάτω:

1. Η αγορά- στόχος. Οι ανάγκες μιας πιθανής αγοράς- στόχου της εταιρείας και τα γεωγραφικά χαρακτηριστικά της περιοχής της παίζουν ρόλο στην επιλογή των μέσων διανομής. Εάν μια αγορά είναι συγκεντρωμένη σε μια περιοχή ή σε λίγες σχετικά περιοχές άμεση διανομή ίσως είναι δυνατή. Εάν η αγορά- στόχος καλύπτει μια μεγάλη περιοχή και είναι διασπαρμένη, τότε ασφαλώς χρειάζονται περισσότεροι μεσάζοντες.
2. Το προϊόν και το μίγμα μάρκετινγκ. Το προϊόν και τα υπόλοιπα στοιχεία στο μίγμα μάρκετινγκ είναι από τους πρώτους παράγοντες που εξετάζουμε. Για βιομηχανικά προϊόντα τα κοντά κανάλια διανομής ενδείκνυται περισσότερο. Αντίθετα, πολλά καταναλωτικά προϊόντα χρειάζονται δυο και τρεις μεσάζοντες για να φτάσουν στον καταναλωτή της αγοράς – στόχου.  
Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος επιδρούν στην επιλογή του δικτύου διανομής. Ευπαθή προϊόντα ή άλλα μεγάλης αξίας χρειάζονται κοντά κανάλια για να φτάσουν έγκαιρα στον καταναλωτή ή τον βιομηχανικό χρησιμοποιητή τους. Πολύπλοκα προϊόντα ή άλλα με ειδικές προδιαγραφές πωλούνται απευθείας από τον κατασκευαστή στον χρησιμοποιητή, ενώ τυποποιημένα προϊόντα και χαμηλής αξίας, κατά μονάδα, πωλούνται μέσω μακριών καναλιών διανομής.
3. Το δυναμικό της επιχείρησης. Οι διεθνείς επιχειρηματικοί στόχοι της επιχείρησης, οι εμπειρίες της στις διεθνείς αγορές, η οργάνωση της, το προσωπικό της, οι δυνατότητες της, η οικονομική της κατάσταση, τα αναμενόμενα έξοδα σε σύγκριση με τα έσοδα, οι απαιτούμενες επενδύσεις, ο επιθυμούμενος έλεγχος κατά τη διανομή και η δημιουργία μιας καλής εντύπωσης της εταιρείας είναι από τους παράγοντες που εξετάζονται κατά την επιλογή δικτύων διανομής. (Δημήτρης Πατρινός,1993).
4. Η μέθοδος εισόδου στην αγορά του εξωτερικού. Η μέθοδος εισόδου στην αγορά του εξωτερικού, που μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση, επηρεάζει σημαντικά την επιλογή καταλληλότερου καναλιού διανομής. Στην περίπτωση της έμμεσης εισόδου (χρησιμοποίηση πρακτόρων, μεσαζόντων), η επιχείρηση αντιμετωπίζει το ίδιο πρόβλημα με αυτά της εθνικής αγοράς αλλά με έναν διαφορετικό χαρακτήρα. Εδώ ο εξαγωγέας δεν αντιμετωπίζει σημαντικό χρηματοοικονομικό κίνδυνο και η πληρωμή είναι άμεση. Η μέθοδος είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για την εξαγωγή μικρών ποσοτήτων προϊόντων και για την πραγματοποίηση εισόδου σε νέα αγορά. Αποφεύγεται όμως στην εξαγωγή προϊόντων που διαθέτουν ένα εμπορικό όνομα, αφού δεν δίνει τη δυνατότητα ελέγχου, γεγονός που μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην ποιοτική εικόνα του. Το χαμηλότερο κόστος που συνεπάγεται η υιοθέτηση της μεθόδου είναι και το σημαντικότερο πλεονέκτημα της. Η άμεση είσοδος (ο εξαγωγέας ελέγχει ολόκληρο το κανάλι διανομής έχει δυνατότητα παραγωγής στη χώρα του εξωτερικού, στην εργασία με επιχειρηματίες ή συνεργάτες που εμπορεύονται το προϊόν με τη διάθεση σχετικής άδειας), δίνει τη δυνατότητα μιας καλύτερης προσαρμογής στις ανάγκες της αγοράς του εξωτερικού. Η μέθοδος αυτή είναι περισσότερο κερδοφόρα και κάνει αποτελεσματικότερο τον έλεγχο του προγράμματος μάρκετινγκ που παρέχεται για την υποστήριξη του προϊόντος.
5. Ο βαθμός του ανταγωνισμού στην αγορά του εξωτερικού. Εδώ επιβάλλεται λεπτομερής μελέτη του ανταγωνισμού των τάσεων και εξελίξεων που συνδέονται με την αγορά του εξωτερικού που μας ενδιαφέρει. Είναι χρήσιμο πολλές φορές η ανάλυση αυτή να συνδέεται με την συγκεκριμένη και κυβερνητική προδιάθεση προς τα εισαγόμενα προϊόντα, την πολιτική της προς τα κυριότερα υποκατάστατα προϊόντα. (Γεώργιος Πανηγυράκης,1999).

#### **4.5.2 ΟΙ ΜΕΣΑΖΟΝΤΕΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΕΣΑΖΟΝΤΩΝ**

Οι μεσάζοντες προσφέρουν πολλές φορές σημαντικές υπηρεσίες, τις οποίες κάποιος πρέπει να προσφέρει. Λόγου χάριν, εξυπηρετούν τις ανάγκες χρησιμότητας χώρου, χρόνου και κυριότητας προϊόντων, οι οποίες προήλθαν από τον καταμερισμό της εργασίας και την κοινωνική εξέλιξη και από την απόσταση τόπου και χρόνου της παραγωγής προϊόντων από την κατανάλωση. Την απόσταση αυτή καλύπτουν οι μεσάζοντες, οι υπηρεσίες των οποίων δεν μπορούν να καταργηθούν, όταν μάλιστα υπάρχουν διαφορές μεταξύ του τι κατασκευάζει ο παραγωγός και τι θέλει ο καταναλωτής. Φυσικά μπορεί να καταργηθεί ο μεσάζων εάν αυτό συμφέρει, άλλα την υπηρεσία του θα την κάνει κάποιος άλλος. Διότι οι μεσάζοντες συμβάλλουν στην μεταφορά, στην συγκέντρωση ποικίλων προϊόντων, στη διαλογή, στην αποθήκευση, τη διανομή, την επιστροφή και την συγκέντρωση πληροφοριών, για την τύχη των προϊόντων και την ανταπόκριση που βρίσκουν στην αγορά. Οι υπηρεσίες αυτές είναι ακόμα έντονες για τον διεθνή μάρκετερ, εάν δε γνωρίζει καλά το περιβάλλον και τις συνθήκες της αγοράς- στόχου, στην οποία θα χρειαστεί να κινηθεί. Ο ιδανικός τρόπος για την ανάπτυξη στόχων από τους μεσάζοντες είναι εκείνος που χρησιμοποιείται σε συνεργασία μεταξύ της επιχείρησης και των μεσάζοντων, για την τοποθέτηση των στόχων των τελευταίων. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι ο όγκος πωλήσεων, μερίδιο αγοράς, ετήσιο ποσοστό ανάπτυξης κλπ. Με βάση τους παραπάνω στόχους θα γίνει στο τέλος χρονικής περιόδου η εκτίμηση της απόδοσης των μεσάζοντων. (Χ. Σαρμανιώτης,2006).

#### **ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΜΕΣΑΖΟΝΤΩΝ**

Μεσάζοντες καλούνται όσοι αποτελούν τους συνδετικούς κρίκους ενός καναλιού διανομής. Αυτοί μπορεί να αναλαμβάνουν και την ιδιοκτησία του προϊόντος ή απλά να διευκολύνουν τη λειτουργία της διανομής. Κάθε μεσάζοντας ταξινομείται σε μια από τις εξής δυο κατηγορίες: των χονδρέμπορων ή των λιανέμπορων . (Χ. Σαρμανιώτης,2006).

#### **ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΟΙ Η ΠΡΑΚΤΟΡΕΣ**

Χονδρέμποροι είναι οι μεσάζοντες οι οποίοι πωλούν σε άλλους μεσάζοντες ή σε βιομηχανικούς χρήστες άλλα όχι στους τελικούς καταναλωτές. Αυτοί μπορεί να αγοράζουν από παραγωγούς ή από άλλους μεσάζοντες. Οι πράκτορες μεσολαβούν μεταξύ παραγωγού και πελατών του εξωτερικού, προσφέροντας ορισμένες υπηρεσίες, όπως ανεύρεση πελατών. Για αυτές τις υπηρεσίες που προσφέρουν παίρνουν κάποια προμήθεια. Οι πράκτορες, σε αντίθεση με τους χονδρέμπορους, δεν αναλαμβάνουν την ιδιοκτησία προϊόντων. Οι μορφές χονδρέμπορων και πρακτόρων που συναντώνται συνήθως είναι: εξαγωγέας έμπορος εξαγωγέας πράκτορας, εξαγωγικός οργανισμός, αντιπρόσωπος, εισαγωγέας πράκτορας. Σε διεθνές επίπεδο, μερικοί μεγάλοι χονδρέμποροι ασκούν μια τρομακτική επίδραση στο εμπόριο. Αυτοί οι διεθνείς χονδρέμποροι συνήθως ονομάζονται trading companies. (Χ. Σαρμανιώτης,2006).

#### **ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΟΙ**

Ο λιανέμπορος είναι ένας μεσάζοντας- έμπορος, ο οποίος πουλάει απευθείας στους τελικούς καταναλωτές. Οι λιανέμποροι αποτελούν το τελευταίο κρίκο του καναλιού στα καταναλωτικά αγαθά. Αν και ένας αυξανόμενος αριθμός καταναλωτικών αγαθών πωλούνται κατευθείαν από τον παραγωγό στον καταναλωτή, τα περισσότερα καταναλωτικά αγαθά πωλούνται διαμέσου μονάδων λιανικής πώλησης. Κοινωνικά ο λιανοπωλητής ενεργεί σαν αγοραστής των



καταναλωτών. Ο λιανοπωλητής φροντίζει να προβλέπει τις επιθυμίες των καταναλωτών και να αναλαμβάνει την ευθύνη να τους εφοδιάζει με τα προϊόντα που επιθυμούν σε λογικές τιμές. Η διεθνής επιχείρηση θα πρέπει να μελετήσει καλά της μορφές λιανικού εμπορίου που υφίσταται στη χώρα που δραστηριοποιείται και να προσαρμοστεί ανάλογα. (Κώστας Τζωρτζάκης & Αλεξία Τζωρτζάκη,2002).

#### **4.5.3 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΚΑΝΑΛΙΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ**

Στην εκτίμηση της αποτελεσματικότητας ενός καναλιού διανομής, όπως και στην περίπτωση της επιλογής του οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη είναι το κόστος της συγκεκριμένης επιλογής, τα εμπόδια εισόδου στην αγορά που μας ενδιαφέρει, τα χαρακτηριστικά των ενδιάμεσων που χρησιμοποιούνται στο συγκεκριμένο κανάλι, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων της επιχείρησης και, τέλος, τη δυνατότητα του να απορροφά ένα μεγάλο μέρος του αριθμού των διαφορετικών προϊόντων που παράγει η επιχείρηση. (Philip Cateora & John L. Graham,2003).

Συνήθως στην πράξη προτείνονται τα παρακάτω κριτήρια:

1. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του καναλιού. Περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά του καναλιού που έχουν σχέση με την καταλληλότητα του σε σχέση με τις ιδιαιτερότητες του προϊόντος. Συνήθως εδώ περιλαμβάνεται και το εάν ή όχι οι ενδιάμεσοι που χρησιμοποιούνται στο συγκεκριμένο κανάλι διανομής, έχουν μια εικόνα που δεν έρχεται σε αντίθεση με τη γενικότερη εικόνα της επιχείρησης και την επιδιωκόμενη τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά του εξωτερικού.
2. Γεωγραφική κάλυψη. Η γεωγραφική κάλυψη αναφέρεται στη δυνατότητα του καναλιού να φτάσει με επιτυχία τους ξένους καταναλωτές που μας ενδιαφέρουν και να πετύχει το επιδιωκόμενο μερίδιο αγοράς.
3. Δυνατότητα μακράς χρήσης. Τον εξαγωγέα, τον ενδιαφέρει να επιλέγει και να χρησιμοποιεί εκείνα τα κανάλια διανομής που θα του δίνουν τη δυνατότητα μακράς συνεργασίας και κατά συνέπεια παρουσίας σε μια αγορά του εξωτερικού. Ο παράγοντας αυτός εξαρτάται από το βαθμό που οι συμμετέχοντες ενδιάμεσοι λαμβάνουν μια ικανοποιητική αμοιβή και, κατά αυτόν τον τρόπο, έχουν την επιθυμία να παραμείνουν πιστοί στην επιχείρηση.
4. Έλεγχος. Αναφέρεται στη δυνατότητα της επιχείρησης να ελέγχει το πρόγραμμα μάρκετινγκ που υποστηρίζει το προϊόν κατά τη χρησιμοποίησή του καναλιού. Συνήθως ο εξαγωγέας παρατηρεί μείωση του βαθμού ελέγχου του, όσο το κανάλι χρησιμοποιεί περισσότερους ενδιάμεσους.
5. Κόστος. Αναφέρεται στο μέγεθος της επένδυσης που πρέπει να γίνει για να μπορεί η επιχείρηση να βασίζεται στη χρησιμοποίησή του. Η επιχείρηση, όπως σε όλα τα άλλα κόστη που αναφέρονται στη λειτουργία της επιδιώκει να μειώσει κατά το δυνατό το συνολικό κόστος του καναλιού.

Στο τελικό έλεγχο της αποτελεσματικότητας ενός καναλιού διεθνούς διανομής η προσοχή κατευθύνεται κύρια στο εάν και σε ποιο ακριβώς βαθμό το συγκεκριμένο κανάλι επιτρέπει στην επιχείρηση να αποστέλλει τις ποσότητες που επιθυμεί στην συγκεκριμένη αγορά του εξωτερικού, στον ακριβή χρόνο και να επιτυγχάνει την τελική παρουσίαση του προϊόντος με άλλα συμπληρωματικά του προϊόντα.

(Γεώργιος Πανηγυράκης,1999).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

Στο κεφάλαιο αυτό ακολουθούν τα Cases Studies των τριών επιχειρήσεων: Mastiha Shop, Goody's και Νηρέας. Μελετώντας τα Cases Studies διαμορφώσαμε ερωτηματολόγιο που συλλέχτηκε με την μέθοδο Likert. Το κάθε ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 200 υπαλλήλους της κάθε επιχείρησης από την 1<sup>η</sup> Ιουλίου έως 29<sup>η</sup> Αυγούστου 2012 συνολικής διάρκειας δυο μηνών. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω e-mail στις επιχειρήσεις και στη συνέχεια μας απάντησαν πάλι μέσω e-mail. Ερευνήσαμε τις απαντήσεις ξεχωριστά για κάθε επιχείρηση που όπως προαναφέρουμε απάντησαν 200 υπάλληλοι από τις τρεις επιχειρήσεις σύνολο 600 απαντήσεις. Οι απαντήσεις έχουν αποτυπωθεί σε γραφήματα για να υπάρξει μια ολοκληρωμένη εικόνα. Οι πλειοψηφία των απαντήσεων που δόθηκαν είναι υπογραμμισμένες με κόκκινο.

Η κλίμακα **Likert** είναι ένας τύπος ψυχομετρικός κλίμακα χρησιμοποιούμενη συχνά μέσα ερωτηματολόγια. Ζητά από τους εναγομένους για να διευκρινίσει το επίπεδο συμφωνίας τους σε κάθε ένας από έναν κατάλογο δηλώσεων. Ονομάστηκε κατόπιν Rensis Likert, ποιός εφηύρε την κλίμακα μέσα 1932. Ένα χαρακτηριστικό στοιχείο δοκιμής σε μια κλίμακα Likert είναι μια δήλωση, ο εναγόμενος καλείται να δείξει το βαθμό συμφωνίας τους με τη δήλωση. Παραδοσιακά μια πέντε σημείων κλίμακα χρησιμοποιείται, εντούτοις πολλά psychometricians υποστηρίζουν τη χρησιμοποίηση κλίμακα σημείου επτά ή εννέα. Το ξελέπιασμα Likert είναι ένα διπολικό μέθοδος ξελεπιάσματος, μέτρηση καθεμίας θετικής και αρνητικής απάντησης σε μια δήλωση. Μερικές φορές οι κλίμακες Likert χρησιμοποιούνται ως αναγκασμένη επιλογή η μέθοδος όπου η μέση επιλογή "ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί" δεν είναι διαθέσιμη. Οι πέντε κατηγορίες απάντησης αντιπροσωπεύουν έναν τακτικό επίπεδο μέτρησης. Οι κατηγορίες αντιπροσωπεύουν μια έμφυτη διαταγή (περισσότεροι λιγότερο, ισχυρότερος σε πίο αδύνατο, μεγαλύτερος σε μικρότερο), αλλά οι αριθμοί που ορίζονται στις κατηγορίες δεν δείχνουν το μέγεθος της διαφοράς μεταξύ των κατηγοριών με τον τρόπο που μια κλίμακα διαστήματος ή αναλογίας. Αφότου ολοκληρώνεται το ερωτηματολόγιο το αποτέλεσμα σε κάθε στοιχείο αθροίζεται μαζί, για να δημιουργήσει ένα αποτέλεσμα δοκιμής. Ως εκ τούτου, Οι κλίμακες Likert καλούνται συχνά summative κλίμακες. Τα στοιχεία από τις κλίμακες Likert μειώνονται μερικές φορές στο ονομαστικό επίπεδο με το συνδυασμό όλων συμφωνούν και διαφωνούν απαντήσεις σε δύο κατηγορίες "δέχονται" και "απορρίψτε".

### 5.1 CASE STUDY



Η Χίος, με την πανάρχαια ιστορία, η πατρίδα του Ομήρου κατά την παράδοση, είχε ανέκαθεν ένα μυστικό όπλο για να σκλαβώνει τους επισκέπτες του: τις φυσικές ομορφιές του και την ξακουστή σε όλον τον κόσμο μαστίχα του. Δεν είναι τυχαία η εκδοχή ότι το όνομα Χίος είναι φοινικικής καταγωγής και σημαίνει "Μαστίχα". Η λέξη μαστίχα φαίνεται να προέρχεται είτε από το ρήμα μασώ, είτε από την λέξη "Μάστιξ" γιατί το μαστιχόδεντρο (που παράγει μαστίχα), αντί κεντήματος, εμαστιγώνεττο (Δ. Ιωσήφ, 2000). Δημιουργεί έκπληξη το γεγονός ότι το Μαστιχόδεντρο δεν αναπτύσσεται επιτυχώς πουθενά αλλού στην ηπειρωτική ή νησιωτική Ελλάδα, ακόμη και στις γειτονικές ακτές της Ανατολής. Αναφέρονται μόνο κάποιες αποτυχημένες προσπάθειες (Heldreich, 1862) να μεταφερθεί η καλλιέργεια του Μαστιχόδεντρου στην Αττική και σε άλλα νησιά του Αιγαίου. Κάποια αποτελέσματα παρατηρήθηκαν στα νησιά

Αμοργός και Αντίπαρος όμως και σ' αυτές τις περιοχές οι προσπάθειες απέτυχαν και εγκαταλείφθηκαν. Άλλες προσπάθειες που αναφέρονται, για να μεταφερθεί το Μαστιχόδεντρο στη Ρόδο και τη Λέσβο απέτυχαν παρομοίως. Περιγράφεται ακόμα, ότι το δέντρο βρέθηκε σε ιδιωτικό κήπο στη Λεμεσό της Κύπρου που παράγει Μαστίχα. Αν και η γεωγραφική θέση του νησιού αποτέλεσε πόλο έλξης και μήλον την έριδος για τους κατά καιρούς κατακτητές του, Γενουάτες, Βενετσιάνους και Τούρκους και ευνόησε την ανάπτυξη του εμπορίου, η Μαστίχα ήταν αυτή που τους επέτρεπε να αποκομίζουν τεράστια οφέλη από την μονοπωλιακή εκμετάλλευσή της. Κατά την περίοδο της Τουρκοκρατίας, το νησί και ιδιαίτερα τα Μαστιχοχώρια σε σχέση με τα άλλα χωριά της Χίου, γνώρισαν ιδιαίτερα προνομιακή μεταχείριση εξαιτίας της μαστίχας, η οποία αντανακλάται στον σημερινό τρόπο ζωής των κατοίκων τους (Μ. Βαρλάς,2000). Οι πρώτες πληροφορίες για την συστηματική οργάνωση της εμπορίας της Μαστίχας ανάγονται στην περίοδο της κατοχής της Χίου από τους Γενουάτες. Έτσι το 1347 ιδρύθηκε στη Χίο η εμπορική μετοχική εταιρεία «ΜΑΟΝΑ» σκοπός της οποίας ήταν η είσπραξη των φόρων και η αποκλειστική εμπορία της Μαστίχας (Μ. Βαρλάς,2000). Η εμπορία της Μαστίχας απελευθερώθηκε επί τουρκοκρατίας αλλά σημαντικό μέρος της παραγωγής παρακρατούνταν από τις τουρκικές αρχές ως φόρος υποταγής σε ειδικό απεσταλμένο του Σουλτάνου. Η ακμή του εμπορίου της μαστίχας διατηρήθηκε ως τις αρχές του 20ου αιώνα οπότε ο πρώτος παγκόσμιος πόλεμος επέφερε κρίση στη μαστίχα που ανάγκασε τους παραγωγούς να αναστείλουν την καλλιέργεια του μαστιχόδεντρου. (<http://stat-athens.aueb.gr>).

## **ΣΚΟΠΟΣ**

Ο σκοπός του mastiha shop είναι η δημιουργία δικτύου καταστημάτων λιανικής πώλησης και η ανάπτυξη παράλληλου δικτύου διανομής χονδρικών πωλήσεων Μαστίχας και προϊόντων Μαστίχας. (<http://stat-athens.aueb.gr>).

## **ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ**

1. Η αποτελεσματικότερη προώθηση και προβολή των προϊόντων της EMX.
2. Η πάταξη του λαθρεμπορίου μαστίχας.
3. Η διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων μαστίχας.
4. Ο έλεγχος του ανταγωνισμού.
5. Η ανάπτυξη εναλλακτικού δικτύου διανομής.
6. Η προώθηση και προβολή των τοπικών προϊόντων στις αγορές εκτός Νομού.
7. Η προβολή της EMX και του Νομού Χίου. (<http://stat-athens.aueb.gr>).

## **ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ**

1. Το εμπόριο μαστίχας και προϊόντων μαστίχας που παράγονται και τυποποιούνται σε οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη, από διαφορετικούς.
2. παραγωγούς και για κάθε χρήση.
3. Η συσκευασία της φυσικής μαστίχας.
4. Η παραγωγή προϊόντων μαστίχας.
5. Η εμπορία και συσκευασία παραδοσιακών προϊόντων.
6. Η διοργάνωση δράσεων προβολής και προώθησης της μαστίχας και των προϊόντων της. (<http://stat-athens.aueb.gr>).

## **ΠΡΟΙΟΝΤΑ**

Ενδεικτικά : φυσική μαστίχα σε διάφορες συσκευασίες, τσίχλες, μαστιχέλαιο, διάλυμα μαστιχελαίου, λικέρ, ούζο, μαστιχοβανίλιες, καραμέλες, γλυκά του κουταλιού, παξιμάδια, τσουρέκια, παγωτό, καλλυντικά, οδοντόπαστες & στοματικά διαλύματα, βερνίκια ζωγραφικής, ρητίνες, φαρμακευτικά σκευάσματα, χαλβάς, μαρμελάδα, γαλακτοκομικά, κεριά, κρασί, καφές ,αναψυκτικά και άλλα. Ακόμη : βιβλία ιστορικού και λαογραφικού περιεχομένου, βιβλία συνταγών, γκραβούρες, φωτογραφίες, διαφημιστικό υλικό σχετικό με την ιστορία και τις χρήσεις της φυσικής μαστίχας Χίου. (<http://stat-athens.aueb.gr>).

## **ΠΕΡΙΟΧΗ ΑΝΑΦΟΡΑΣ – ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ**

Η εταιρεία θα αναπτύξει επιχειρηματική δραστηριότητα σε όλη την χώρα αρχίζοντας τις λιανικές πωλήσεις από την Χίο και τις χονδρικές από την νησιωτική Ελλάδα. Σε επόμενη φάση θα διερευνήσει την δυνατότητα (λιανικής) επέκτασης στην Κύπρο, στις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και βέβαια στις Αραβικές Χώρες ακολουθώντας με αυτό τον τρόπο τις αναπτυξιακές προτεραιότητες της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου αλλά και τις ιστορικές αγορές της μαστίχας. (<http://stat-athens.aueb.gr>).

## **Ο ΦΟΡΕΑΣ**

Ο φορέας έχει την μορφή της Ανωνύμου Εταιρείας και διέπεται από τις διατάξεις του Νόμου 2190/22 περί ανωνύμων εταιρειών. Η επωνυμία της επιχείρησης είναι η MEDITERRA ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑ με κατοχυρωμένο σήμα το Mastiha Shop. Η επωνυμία MEDITERRA όντας ευρύτερου εννοιολογικού περιεχομένου του Mastiha Shop θα επιτρέψει την ευέλικτη και αποτελεσματική επέκταση των δραστηριοτήτων στις περιοχές εκτός Χίου και Ελλάδας. Η εταιρία ξεκίνησε με το ελάχιστο απαιτούμενο μετοχικό κεφάλαιο 60,000 € αλλά τώρα 18 μήνες μετά είναι περίπου 300.000 € Ανώτατο όργανο Διοίκησης θα είναι η Γενική Συνέλευση των Μετόχων η οποία μέσω του Διοικητικού Συμβουλίου, ασκεί την διαχείριση της εταιρείας. (<http://stat-athens.aueb.gr>).

## **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ**

Η εταιρεία θα αναπτυχθεί σε τρεις συνεχόμενες φάσεις συνολικής χρονικής διάρκειας 30 μηνών που σε κάθε περίπτωση συνθέτουν το πρώτο βήμα μιας μακροπρόθεσμης επιχειρηματικής κίνησης με πολλαπλούς στόχους και αναμενόμενα οφέλη όντας μέρος του εγκεκριμένου Σχεδίου Στρατηγικής Ανάπτυξης του Οργανισμού. (<http://stat-athens.aueb.gr>).

## **ΦΑΣΗ ΙΔΡΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΩΤΗΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ**

1. Ίδρυση νομικού προσώπου
2. Εκπόνηση marketing plan
3. Εταιρικά σήματα, χρώματα και λογότυπα
4. Διαμόρφωση και εξοπλισμός πρώτου καταστήματος (Χίος)
5. Ανάπτυξη Δικτύου Διανομής στο Βόρειο Αιγαίο (<http://stat-athens.aueb.gr>).

## ΦΑΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

1. Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών-συμφωνιών
2. Ανάπτυξη Δικτύου Διανομής στην Ήπειρο, Ιόνια νησιά και Αιτωλοακαρνανία
3. Δημιουργία καταστήματος στην Αθήνα
4. Νέα προϊόντα – νέες συσκευασίες (<http://stat-athens.aueb.gr>).

## ΦΑΣΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗΣ

1. Ανάπτυξη Δικτύου Διανομής στην Κρήτη και Νότιο Αιγαίο
2. Δημιουργία καταστήματος στην Θεσσαλονίκη
3. Νέα προϊόντα– Νέες συσκευασίες
4. Διερεύνηση νέων αγορών – αναζήτηση στρατηγικών εταίρων (<http://stat-athens.aueb.gr>).

## ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ MASTIXA SHOP

Η δημιουργία του πρώτου Mastiha Shop βασίστηκε στην διαίσθηση και στην γνώμη ειδικών. Πράγματι από ένστικτο η Ε.Μ.Χ. αποφάσισε να τολμήσει την δημιουργία ενός καταστήματος μαστίχας και προϊόντων αυτής από όλον τον κόσμο. Προτού πάρει την τελική απόφαση όμως, συμβουλευτήκε επισταμένως και τους ειδικούς σε τέτοια θέματα της εταιρίας ICAP. Θα μπορούσαμε επίσης να πούμε ότι η επέκταση της αλυσίδας θα στηριχθεί σε κάποιο βαθμό στα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας αγοράς. Το πώς βλέπει ο κόσμος το κατάστημα, τι μαθαίνει από αυτό, ποια προϊόντα θεωρεί απαραίτητα και ποια όχι, πόσο πιθανόν είναι να επισκεφτεί ένα άλλο Mastiha Shop και με ποια συχνότητα, είναι πληροφορίες που η εταιρία θα μπορέσει να τις πάρει από τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μελέτης. Τέλος, μετά από 2-3 χρόνια θα είναι σε θέση οι υπεύθυνοι της εταιρίας να χρησιμοποιήσουν το τελευταίο εργαλείο, την εμπειρία στο να αποφασίσουν για την πιθανή εξάπλωση της αλυσίδας σε άλλα μέρη της Ελλάδας ή με βάση το επιχειρηματικό σχέδιο την παρουσία σε συγκεκριμένες χώρες του εξωτερικού. (<http://stat-athens.aueb.gr>).

## 5.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. **Επωνυμία της επιχείρησης: Mastixa shop**
2. **Νομική μορφή της επιχείρησης:**
  - A. Ατομική
  - B. ΕΠΕ
  - C. ΟΕ
  - D. ΑΕ
  - E. Άλλη
3. **Έτος ίδρυσης της επιχείρησης: 2002**
4. **Σε ποιο βαθμό διεθνοποίησης θα κατατάσσατε την επιχείρησή σας;**
  - A. Χαμηλό
  - B. Υψηλό

5. Πιστεύετε ότι η παγκοσμιοποίηση δημιουργεί επιπτώσεις στην επιχείρηση;
- A. Διαφωνώ Πολύ
  - B. Διαφωνώ λίγο
  - C. Δεν είμαι σίγουρος
  - D. Συμφωνώ Λίγο
  - E. Συμφωνώ Πολύ
6. Η επιχείρηση πρέπει να προσέχει τον τρόπο εισόδου στην εξωτερική αγορά;
- A. Ποτέ
  - B. Σπάνια
  - C. Μερικές φορές
  - D. Συνήθως
  - E. Πάντοτε
7. Τι ποσοστό των πωλήσεων της επιχείρησής σας προέρχεται από τις εξαγωγές;
- A. 0-10%
  - B. 10-30%
  - C. 30-50%
  - D. 50-70%
  - E. 70% και άνω
8. Θεωρείτε ότι το επιχειρησιακό περιβάλλον αποτελεί επιτυχία στην εξαγωγική ανάπτυξη;
- A. Διαφωνώ Πολύ
  - B. Διαφωνώ Λίγο
  - C. Δεν είμαι σίγουρος
  - D. Συμφωνώ Λίγο
  - E. Συμφωνώ Πολύ
9. Σε τι επίπεδο ασκεί η επιχείρησή σας εξαγωγικές δραστηριότητες;
- A. Σποραδικού- Περιστασιακού εξαγωγέα
  - B. Σταθερού-Τακτικού εξαγωγέα
10. Πόσο καιρό ασκεί η επιχείρησή σας εξαγωγικές δραστηριότητες;
- A. 1-3 χρόνια
  - B. 3-7 χρόνια
  - C. 7-10 χρόνια
  - D. 10-15 χρόνια
  - E. Άνω 20 ετών
11. Το επίπεδο εξαγωγικής εμπειρίας της επιχείρησής σας είναι:
- A. Μικρό
  - B. Μεσαίο

C. Μεγάλο

12. Η πώληση των προϊόντων σας στις εξαγωγικές αγορές πραγματοποιείται:

- A. Κατευθείαν από εσάς στον πελάτη
- B. Μέσω αντιπροσώπων

13. Είστε ευχαριστημένοι από το ποσοστό κέρδους στις διεθνείς συναλλαγές;

- A. Πάρα πολύ δυσαρεστημένος
- B. Δυσανεστημένος
- C. Ούτε δυσαρεστημένος ούτε ευχαριστημένος
- D. Ευχαριστημένος
- E. Πολύ ευχαριστημένος

14. Πιστεύετε ότι οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν έμπειρα στελέχη;

- A. Ποτέ
- B. Σπάνια
- C. Μερικές φορές
- D. Συνήθως
- E. Πάντοτε

15. Είναι η επιχείρησή σας φιλική στο περιβάλλον;

- A. Ποτέ
- B. Σπάνια
- C. Μερικές φορές
- D. Συνήθως
- E. Πάντοτε

16. Ποιο χρηματοοικονομικό εργαλείο χρησιμοποιήσατε για την ανάπτυξη της επιχείρησής;

- A. Leasing
- B. Factoring
- C. Venture capital

17. Ποια στρατηγική χρησιμοποιεί η επιχείρησή;

- A. Στρατηγική σταθερότητας
- B. Στρατηγική Ανάπτυξης
- C. Στρατηγική Διάσωσης/ Αναστροφής

18. Πιστεύετε ότι η τεχνολογία επηρεάζει την επιχείρησή;

- A. Ποτέ
- B. Σπάνια
- C. Μερικές φορές

- D. Συνήθως
- E. Πάντοτε

19. Οι τιμές των προϊόντων σας είναι προσιτές;

- A. Διαφωνώ Πολύ
- B. Διαφωνώ Λίγο
- C. Δεν είμαι σίγουρος
- D. Συμφωνώ Λίγο
- E. Συμφωνώ Πολύ

20. Η Ποιότητα των προϊόντων σας είναι η καλύτερη δυνατή;

- A. Διαφωνώ Πολύ
- B. Διαφωνώ Λίγο
- C. Δεν είμαι σίγουρος
- D. Συμφωνώ Λίγο
- E. Συμφωνώ Πολύ

21. Πιστεύετε ότι το δίκτυο διανομής σας είναι ικανοποιητικό;

- A. Διαφωνώ Πολύ
- B. Διαφωνώ Λίγο
- C. Δεν είμαι σίγουρος
- D. Συμφωνώ Λίγο
- E. Συμφωνώ Πολύ

### 5.3 CASE STUDY



Η εταιρεία Goody's από το ξεκίνημά της στη Θεσσαλονίκη το 1975 μέχρι και σήμερα έχει καταφέρει να εδραιώσει την παρουσία της τόσο στον ελλαδικό χώρο όσο και στο διεθνή. Η επιτυχία της αυτή οφείλεται στις στρατηγικές κινήσεις της Goody's A.E. και στη δημιουργία ενός ισχυρού ομίλου επιχειρήσεων. Μητρική εταιρεία του Ομίλου Εταιρειών Goody's είναι η Goody's A.E., που κατέχει και το εμπορικό σήμα Goody's και έχει την έδρα της στη Θεσσαλονίκη. Η Goody's είναι μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών, παραχωρώντας με το σύστημα της δικαιόχρησης (franchising) προνόμια αποκλειστικής εκμετάλλευσης των εστιατορίων και του εμπορικού σήματος Goody's καθώς και των Flocafe Espresso Bar. Ο Όμιλος Εταιρειών Goody's ξεκίνησε τη δραστηριότητά του το 1975 και διένυσε μια ιδιαίτερα επιτυχημένη πορεία που ανέδειξε τον όμιλο σε αδιαφιλονίκητο ηγέτη της ελληνικής αγοράς μαζικής εστίασης υπερακοντίζοντας εταιρείες που κυριαρχούν σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες αλλά και σε παγκόσμια κλίμακα. Ο όμιλος μέσα από τις στρατηγικές που υιοθέτησε πέτυχε πρωτοφανή, για τα ελληνικά δεδομένα, ανάπτυξη εργασιών, καταστάθηκε στην πρώτη δεκάδα μεταξύ



ομοειδών ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και χαρακτηρίζεται ως μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις του κλάδου. Προκειμένου να χρηματοδοτήσει το επενδυτικό της πρόγραμμα, η εταιρεία εισήλθε στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1994, δίνοντας τη δυνατότητα σε επενδυτές να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη της και κατατάσσοντας την εταιρεία μεταξύ των κορυφαίων επενδυτικών επιλογών της δεκαετίας του 1990. (<http://www.epistimonikomarketing.gr>).

## **ΟΙ 5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ GOODY'S**

Ο Όμιλος Goody's στήριξε τη θετική του πορεία και τα ηγετικά μερίδια αγοράς του σε 5 στρατηγικούς άξονες:

1. Καινοτομίες και διαρκή εξέλιξη του μενού. Εισαγωγή και προώθηση 7 νέων προϊόντων στα «Goody's» και 9 νέων προϊόντων στα «Flocafe».
2. Έντονη επικοινωνία (διαφήμιση, προβολές, events, κοινωνικό έργο κ.λπ.).
3. Καινοτομίες και ανανέωση της εικόνας των καταστημάτων. Νέα στοιχεία στα σαλόνια των «Goody's» και «Flocafe» (π.χ., οθόνες plasma, νέο σύστημα μουσικής κ.λπ.).
4. Ανάπτυξη και ποιοτική αναδιάρθρωση δικτύου.

Συστηματική εκπαίδευση προσωπικού. Εκπαίδευση 1.100 στελεχών και προσωπικού βάσης της αλυσίδας «Flocafe» με αιχμή του δόρατος το θεσμό «Maestro dell Espresso», στον οποίο συμμετείχαν 450 baristas της αλυσίδας, εκπαίδευση 1.700 στελεχών και προσωπικού βάσης της αλυσίδας «Goody's» με αιχμή του δόρατος το πρωτοποριακό πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας Goody's HACCP & GHP, στο οποίο συμμετείχαν 1.020 εργαζόμενοι της αλυσίδας. Ο Όμιλος Goody's, τρία χρόνια μετά την απόκτηση του ελέγχου και την ανάληψη της διοίκησης από τη ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ, συνεχίζει απρόσκοπτα τη θετική του πορεία με όλα τα μέλη -διοίκηση, στελέχη, franchisees και προσωπικό βάσης- προσηλωμένα στο αναπτυξιακό του όραμα. ( <http://www.epistimonikomarketing.gr>).

## **ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΡΟΙΟΝΤΑ – ΠΟΙΚΙΛΙΑ**

Η Goody's φροντίζει να ανανεώνει διαρκώς τα προϊόντα της, να δημιουργεί καινούργια σάντουιτς και burgers με νέα συστατικά και νέο όνομα στην προσπάθειά της να διατηρήσει το ενδιαφέρον των καταναλωτών σε υψηλά επίπεδα. Κάθε φορά που παρουσιάζει ένα νέο προϊόν στην αγορά φροντίζει να το διαφημίσει κατάλληλα με καινούργια υλικά και γεύσεις, τονίζοντας την ποικιλία, ακόμα και νέες συσκευασίες, ειδικές για το συγκεκριμένο προϊόν. Επιπλέον, προσπαθεί τα νέα προϊόντα της να τείνουν προς την υγιεινή διατροφή, ακολουθώντας έτσι το ανάλογο ρεύμα που φαίνεται να υπάρχει στις μέρες μας. Παραδείγματα νέων προϊόντων που διαφημίστηκαν με νέα διαφημιστικά σποτ και προσέλκυσαν πλήθος καταναλωτών να τα δοκιμάσουν είναι το Golden Burger, τα σάντουιτς Chicky's και τα Pita Burger's. Το μενού της Goody's χωρίζεται σε 9 κατηγορίες: πιάτα, σαλάτες, σάντουιτς, burgers, ζυμαρικά, επιδόρπια, αναψυκτικά, μπίρες και κρασιά. (<http://www.epistimonikomarketing.gr>).

## **ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΕΙΔΙΚΑΥΠΟΤΜΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ ΠΟΥ ΝΗΣΤΕΥΟΥΝ**

Η Goody's προσφέρει μια ολοκληρωμένη πρόταση διατροφής ανταποκρινόμενη στις ανάγκες των καταναλωτών που νηστεύουν. Νέες, φρέσκες αλλά και παραδοσιακές συγχρόνως προτάσεις στο salad bar, πρωτότυπα και χορταστικά sandwich και η κόκκινη πίτσα Goodissimo, που προσφέρεται και χωρίς τυρί, αποτελούν μέρος των προτάσεων αυτών.

**ΠΑΙΔΙΑ:** Η Goody's επίσης προσέγγισε ξεχωριστά τα παιδιά δημιουργώντας ειδικά πακέτα, τα λεγόμενα «junior», τα οποία είναι ειδικά διαμορφωμένα γι' αυτά, περιέχουν μικρότερες ποσότητες φαγητού, αναψυκτικό και μια ευχάριστη έκπληξη, όπως ξεχωριστά παιχνίδια και πολλά άλλα δώρα που τα παιδιά μπορούν να κερδίσουν. Έτσι, η Goody's προσπαθεί να προσελκύσει μια πολύ σημαντική, αλλά και ευάλωτη μερίδα του καταναλωτικού κοινού και να της δημιουργήσει συγκεκριμένες διατροφικές συνήθειες βάζοντας υποθήκη για μελλοντικούς πελάτες. (<http://www.epistimonikomarketing.gr>).

## ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται από την εταιρεία Goody's για την εξασφάλιση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων αλλά και των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η προσπάθεια της Goody's είναι η ταύτιση του ονόματός της με την ποιότητα κυρίως των προσφερόμενων πιάτων αλλά και των παρεχόμενων υπηρεσιών, δηλαδή την άμεση εξυπηρέτηση, την άψογη συμπεριφορά των εργαζομένων προς τους καταναλωτές και την καθαριότητα κάθε εστιατορίου. Η εξασφάλιση της ποιότητας των προσφερόμενων τροφίμων γίνεται μέσω της προσεκτικής και ελεγχμένης επιλογής των κατάλληλων υλικών για την παρασκευή των τροφίμων, την αυστηρή τήρηση υψηλών προδιαγραφών αλλά και τη σωστή προετοιμασία και παρασκευή των γευμάτων και βέβαια την αυστηρή τήρηση των συνθηκών υγιεινής. Η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ομοιογένεια των προϊόντων της. Για την εξασφάλιση αυτής της ομοιογένειας συνεργάζεται με δικαιιοπαρόχους εταιρείες, οι οποίες κλείνουν συμφωνίες με τους πιο σημαντικούς προμηθευτές, όπως είναι εταιρείες αναψυκτικών, ζυθοποιίες, αρτοποιηχανίες κ.ά. Η εταιρεία συνεργάζεται με τη Hellenic Catering A.E., της οποίας ελέγχει το 98,42% των μετοχών. Παράγει προϊόντα κρέατος, σαλάτες, dressings, έτοιμα μαγειρεμένα προϊόντα και εμπορεύεται και κατεψυγμένα προϊόντα. Η Goody's απορροφά το 65% του όγκου των προϊόντων της. Επίσης, η Select A.E., η πιο σύγχρονη μονάδα αρτοποιίας στην Ελλάδα, προμηθεύει την Goody's με ψωμάκια και μπαγκέτες. Τα Goody's απορροφούν το 55% των πωλήσεων της Select A.E. Το κάθε κατάστημα έχει δυνατότητα επιλογής προμηθευτή σε συγκεκριμένα προϊόντα, όπως είναι τα είδη μαναβικής και τα είδη super market, πάντα όμως ακολουθώντας τα πρότυπα ποιότητας, τις υποδείξεις και τις συγκεκριμένες προδιαγραφές που θέτει η δικαιιοπάροχος εταιρεία. Ένα άλλο μυστικό για την εξασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων είναι ότι ετοιμάζονται τη στιγμή της παραγγελίας, έτσι ώστε να είναι πάντα φρέσκα και εύγευστα. Επιπλέον, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην τήρηση των συνθηκών υγιεινής και για το λόγο αυτό πριν από την πρόσληψη των υπαλλήλων τους γίνονται ειδικές ιατρικές εξετάσεις. Κατά την ώρα εργασίας τους φοράνε στολές εργασίας, καπέλο (για να συγκρατεί τα μαλλιά) και γάντια. Η κουζίνα και οι χώροι παρασκευής των γευμάτων πληρούν τους κανονισμούς υγιεινής και είναι εξοπλισμένοι με συσκευές τελευταίας τεχνολογίας, έτσι ώστε να γίνεται καλύτερα και κυρίως ταχύτερα η προετοιμασία των πιάτων. Τέλος, για την Goody's το ανθρώπινο δυναμικό είναι βασικός παράγοντας στο θέμα της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η Goody's φροντίζει για τη συνεχή επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού της. Όλοι οι εργαζόμενοι των εστιατορίων της αλυσίδας περνούν από εκπαίδευση στην «εκπαιδευτική κουζίνα» της εταιρείας και σε πρότυπα καταστήματα. Επιπλέον, κάθε χρόνο οργανώνονται σεμινάρια για το προσωπικό, τα οποία περιλαμβάνουν πλήθος εκπαιδευτικών προγραμμάτων. (<http://www.epistimonikomarketing.gr>).

## ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ

Ένα από τα στοιχεία του προϊόντος, το οποίο αποτελεί αντικείμενο έντονου ενδιαφέροντος, μελέτης, αναλύσεων και δοκιμών, είναι η συσκευασία. Οι λειτουργίες της παράγουν οφέλη επικοινωνίας, χρήσης και αντίληψης και γι' αυτό η συσκευασία πρέπει πάντοτε να αποτελεί αντικείμενο μεγάλης προσοχής και μελέτης για κάθε επιχείρηση. Καθώς η συσκευασία

συμβάλλει τόσο στη δημιουργία της εικόνας του προϊόντος όσο και στην προβολή του σήματός του, η Goody's έχει φροντίσει να ασχοληθεί ιδιαίτερα και με το συγκεκριμένο τομέα, φροντίζοντας η συσκευασία κάθε προϊόντος ξεχωριστά να τονίζει τα χαρακτηριστικά του και να προβάλλει την ποιότητα που το διακρίνει (χρώμα, ετικέτα, υλικό κατασκευής και ευκολία ανοίγματος). Το χρώμα επικοινωνεί με τον ψυχικό κόσμο του καταναλωτή και γίνεται άμεσο ερέθισμα για την αγορά του προϊόντος και γι' αυτόν το λόγο μπορεί να αποτελέσει πανίσχυρο «όπλο» για την προσέγγιση και ακόλουθα την προσέλκυση του αγοραστή. Η Goody's, χρησιμοποιώντας πολύ επιδέξια το συγκεκριμένο στοιχείο, έχει πετύχει να ταιριάζει το χρώμα κάθε συσκευασίας της με το προϊόν που αυτή περιέχει. Όσον αφορά την ετικέτα, αυτή αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της συσκευασίας. Συγχρόνως είναι ένα ισχυρό μέσο πληροφόρησης, προβολής, αλλά και δημιουργίας εικόνας για το προϊόν και τον παραγωγό του. Για την Goody's, συγκεκριμένα, κάθε συσκευασία της έχει τυπωμένο με μεγάλα, εντυπωσιακά γράμματα το όνομα κάθε προϊόντος, ώστε να είναι ευδιάκριτη η συσκευασία και παράλληλα να αποτυπώνεται ως εικόνα στη μνήμη του καταναλωτή. Το υλικό κατασκευής κάθε συσκευασίας που είναι το χαρτί (υλικό ανακυκλώσιμο) δείχνει την ευαισθησία της εταιρείας σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον και την προστασία του. Παράλληλα, οι χάρτινες συσκευασίες είναι κατάλληλα σχεδιασμένες για το εύκολο άνοιγμά τους αλλά και την ασφαλή μεταφορά του περιεχομένου τους. (<http://www.epistimonikomarketing.gr>).

## **ΕΠΩΝΥΜΙΑ**

Η εταιρεία Goody's έχει καταφέρει να συμπεριλάβει στην επωνυμία της όλα τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ονόματος. Πιο συγκεκριμένα, για να είναι ένα σήμα επιτυχημένο, τόσο για τον παραγωγό όσο και για τον καταναλωτή, θα πρέπει να είναι απλό, εύηχο, σύντομο, να έρχεται εύκολα στη μνήμη, να προφέρεται εύκολα και, αν είναι δυνατό, να υποδηλώνει το είδος ή ένα τουλάχιστον από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Με μεγάλη επιτυχία το όνομα «Goody's» διακρίνεται για όλα τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά. Είναι σύντομο, εύηχο και εύκολο, τόσο στην προφορά όσο και στην απομνημόνευση. Επίσης, η Goody's, συνδυάζοντας γεύσεις ευρέως αποδεκτές από την πλειονότητα των Ελλήνων με ένα διαφορετικό τρόπο εξυπηρέτησης και εστίασης, έχει καταφέρει να αποκτήσει δύναμη στο χώρο της, ενώ συγχρόνως έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών στην επωνυμία της και, κατά συνέπεια, στα προϊόντα της. (<http://www.epistimonikomarketing.gr>).

## **Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΩΝ ΠΟΙΟΝΤΩΝ**

Η εισαγωγή ενός προϊόντος στο μενού της Goody's είναι αποτέλεσμα ολόκληρης διαδικασίας, που ξεκινάει από τη γέννηση της ιδέας και ολοκληρώνεται με την ένταξη του νέου προϊόντος στο μενού. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει συγκεκριμένα στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι η γέννηση της ιδέας είτε για κάποιο πρωτότυπο γεύμα είτε για κάλυψη κενού στο μενού. Οι άνθρωποι που ανήκουν στο αρμόδιο τμήμα της Goody's προτείνουν ιδέες και, εφόσον συγκεντρωθούν όλες, διακρίνονται οι πιο αξιόλογες από αυτές, ενώ οι υπόλοιπες, που δεν έχουν αξία, απορρίπτονται. Στο τέλος αποφασίζουν τα διοικητικά στελέχη από κοινού ποια από όλες θα υλοποιηθεί. Η επιλογή του νέου προϊόντος γίνεται με γνώμονα το χρόνο παρασκευής του και αυτό γιατί ένα προϊόν που απαιτεί αρκετό χρόνο παρασκευής είναι δυσλειτουργικό για μια εταιρεία ταχείας εξυπηρέτησης, όπως είναι η Goody's. Πρέπει να τονιστεί πως η διοίκηση ενθαρρύνει προτάσεις και απόψεις περί υιοθέτησης νέων φαγητών, αφού πιστεύει ότι κάθε σπουδαίο επίτευγμα ξεκινάει από μια ιδέα. Έτσι, η Goody's καταφέρνει να χρησιμοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό της και ως πηγή ιδεών, αφού το προτρέπει να εκφράζει ιδέες χωρίς δισταγμό ακόμα και αν δεν υλοποιούνται. Το δεύτερο στάδιο αφορά την ονομασία του προϊόντος. Τα στελέχη της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ και οι άνθρωποι του διαφημιστικού

τμήματος της Goody's επιλέγουν το κατάλληλο όνομα για το νέο προϊόν. Το τρίτο στάδιο είναι ίσως το πιο σημαντικό από όλα τα υπόλοιπα. Σ' αυτό το κοινό έρχεται για πρώτη φορά σε επαφή με το προϊόν (νέο γεύμα). Η Goody's εισάγει πιλοτικά το νέο προϊόν σε μερικά καταστήματά της και δίνει τη δυνατότητα στο κοινό να δοκιμάσει. Τα αποτελέσματα από τη δοκιμή αυτή είναι εκείνα που καθορίζουν το μέλλον του νέου προϊόντος. Σε περίπτωση αποδοχής του προϊόντος από το κοινό η Goody's αρχίζει την προβολή του στο ευρύ κοινό. Πριν γνωστοποιήσει στους καταναλωτές το καινούργιο προϊόν η εταιρεία το δοκιμάζει για λίγο μαζί τους, χρησιμοποιώντας τα μέσα προβολής -τηλεόραση, ραδιόφωνο (κατά κύριο λόγο)- και με αινιγματικές διαφημίσεις ακόμα και μέσα στα καταστήματα της αλυσίδας. Αυτές τονίζουν πόσο μοναδικό και πολύτιμο είναι το γεύμα. Έτσι, προιδεάζει τον καταναλωτή και του ανοίγει την όρεξη για κάτι που θα απολαμβάνει αργότερα. Το τελευταίο στάδιο είναι η εισαγωγή του προϊόντος σε όλα τα καταστήματα της αλυσίδας. Με την εισαγωγή του οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να γευτούν αυτό που τόσο καιρό έβλεπαν, αλλά δεν μπορούσαν να δοκιμάσουν. Η χρήση της διαφήμισης είναι πιο έντονη, αφού θα πρέπει να ενημερωθεί το κοινό για το νέο προϊόν. (<http://www.epistimonikomarketing.gr>).

## **Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

Για την Goody's η προώθηση των πωλήσεων αφορά κάθε μέσο έλξης του καταναλωτικού κοινού στα εστιατόριά της. Τέτοια μέσα είναι οι διαγωνισμοί, οι προσφορές, τα πρότυπα γεύματα και τα δώρα που καθημερινά προσφέρει. Αρχικά, η Goody's δημιούργησε ορισμένα πλήρη μενού, πλούσια σε βιταμίνες, τα οποία περιλαμβάνουν ένα καθιερωμένο γεύμα, πατάτες και ένα αναψυκτικό της αρεσκείας του καταναλωτή. Με αυτά τα γεύματα η Goody's βοήθησε τους πελάτες της να αποφασίζουν πιο εύκολα και πιο γρήγορα τι θα παραγγείλουν, χωρίς να συνωστίζονται σε ουρές. Εξάλλου, οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής οδηγούν τους ανθρώπους να επιζητούν εξοικονόμηση χρόνου από την παραγγελία μέχρι και την παραλαβή φαγητού, κάτι που η Goody's προσφέρει. Τα γεύματα αυτά είναι πιο οικονομικά και πληρέστερα διατροφικά, αφού είναι πλούσια σε θρεπτικά συστατικά και βιταμίνες. Οι διαγωνισμοί είναι το συχνό φαινόμενο στην Goody's και πραγματικά αποτελούν πόλο έλξης για τους καταναλωτές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ένας διαγωνισμός προσφέρει ένα συνηθισμένο γεύμα σε συνδυασμό με μια ευκαιρία για να δοκιμάσουν οι καταναλωτές την τύχη τους και να κερδίσουν πλούσια δώρα (συνδυάζοντας το τερπνόν μετά του ωφελίμου). Τέλος, η ανάπτυξη του ομίλου Goody's βασίστηκε ουσιαστικά στον τρόπο διοίκησης τόσο του ομίλου όσο και του μείγματος μάρκετινγκ. Τα ικανά στελέχη της επιχείρησης, που προσπαθούν να εκμεταλλεύονται κάθε επιχειρηματική ευκαιρία, καθώς και η φιλοσοφία μάρκετινγκ που είναι φανερό ότι διακατέχει ολόκληρη την επιχείρηση είναι σαφές ότι οριοθετούν μια συνεχιζόμενη δυναμική παρουσία του ομίλου στην ελληνική, αλλά και τη διεθνή αγορά. Τα προϊόντα καθώς και οι συνεργασίες του ομίλου αποτελούν εχέγγυα αυτής της πορείας. (<http://www.epistimonikomarketing.gr>).

## **5.4 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

### **1. Επωνυμία της επιχείρησης: GOODY'S**

### **2. Νομική μορφή της επιχείρησης:**

- A. Ατομική**
- B. ΕΠΕ**
- C. ΟΕ**
- D. ΑΕ**

E. Άλλη

3. Έτος ίδρυσης της επιχείρησης: 1975

4. Σε ποιο βαθμό διεθνοποίησης θα κατατάσσατε την επιχείρησή σας;

A. Χαμηλό

B. Υψηλό

5. Πιστεύετε ότι η παγκοσμιοποίηση δημιουργεί επιπτώσεις στην επιχείρηση;

A. Διαφωνώ Πολύ

B. Διαφωνώ λίγο

C. Δεν είμαι σίγουρος

D. Συμφωνώ Λίγο

E. Συμφωνώ Πολύ

6. Η επιχείρηση πρέπει να προσέχει τον τρόπο εισόδου στην εξωτερική αγορά;

A. Ποτέ

B. Σπάνια

C. Μερικές φορές

D. Συνήθως

E. Πάντοτε

7. Τι ποσοστό των πωλήσεων της επιχείρησής σας προέρχεται από τις εξαγωγές;

A. 0-10%

B. 10-30%

C. 30-50%

D. 50-70%

E. 70% και άνω

8. Θεωρείτε ότι το επιχειρησιακό περιβάλλον αποτελεί επιτυχία στην εξαγωγική ανάπτυξη;

A. Διαφωνώ Πολύ

B. Διαφωνώ Λίγο

C. Δεν είμαι σίγουρος

D. Συμφωνώ Λίγο

E. Συμφωνώ Πολύ

9. Σε τι επίπεδο ασκεί η επιχείρησή σας εξαγωγικές δραστηριότητες;

A. Σποραδικού- Περιστασιακού εξαγωγέα

B. Σταθερού-Τακτικού εξαγωγέα

10. Πόσο καιρό ασκεί η επιχείρησή σας εξαγωγικές δραστηριότητες;

- A. 1-3 χρόνια
- B. 3-7 χρόνια
- C. 7-10 χρόνια
- D. 10-15 χρόνια
- E. Άνω 20 ετών

11. Το επίπεδο εξαγωγικής εμπειρίας της επιχείρησής σας είναι:

- A. Μικρό
- B. Μεσαίο
- C. Μεγάλο

12. Η πώληση των προϊόντων σας στις εξαγωγικές αγορές πραγματοποιείται:

- A. Κατευθείαν από εσάς στον πελάτη
- B. Μέσω αντιπροσώπων

13. Είστε ευχαριστημένοι από το ποσοστό κέρδους στις διεθνείς συναλλαγές;

- A. Πάρα πολύ δυσαρεστημένος
- B. Δυσανεστημένος
- C. Ούτε δυσαρεστημένος ούτε ευχαριστημένος
- D. Ευχαριστημένος
- E. Πολύ ευχαριστημένος

14. Πιστεύετε ότι οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν έμπειρα στελέχη;

- A. Ποτέ
- B. Σπάνια
- C. Μερικές φορές
- D. Συνήθως
- E. Πάντοτε

15. Είναι η επιχείρησή σας φιλική στο περιβάλλον;

- A. Ποτέ
- B. Σπάνια
- C. Μερικές φορές
- D. Συνήθως
- E. Πάντοτε

16. Ποιο χρηματοοικονομικό εργαλείο χρησιμοποιήσατε για την ανάπτυξη της επιχείρησής;

- A. Leasing
- B. Factoring
- C. Venture capital

17. Ποια στρατηγική χρησιμοποιεί η επιχείρησή;

- A. Στρατηγική σταθερότητας
- B. Στρατηγική Ανάπτυξης
- C. Στρατηγική Διάσωσης/ Αναστροφής

18. Πιστεύετε ότι η τεχνολογία επηρεάζει την επιχείρηση;

- A. Ποτέ
- B. Σπάνια
- C. Μερικές φορές
- D. Συνήθως
- E. Πάντοτε

19. Οι τιμές των προϊόντων σας είναι προσιτές;

- A. Διαφωνώ Πολύ
- B. Διαφωνώ Λίγο
- C. Δεν είμαι σίγουρος
- D. Συμφωνώ Λίγο
- E. Συμφωνώ Πολύ

20. Η Ποιότητα των προϊόντων σας είναι η καλύτερη δυνατή;

- A. Διαφωνώ Πολύ
- B. Διαφωνώ Λίγο
- C. Δεν είμαι σίγουρος
- D. Συμφωνώ Λίγο
- E. Συμφωνώ Πολύ

21. Πιστεύετε ότι το δίκτυο διανομής σας είναι ικανοποιητικό;

- A. Διαφωνώ Πολύ
- B. Διαφωνώ Λίγο
- C. Δεν είμαι σίγουρος
- D. Συμφωνώ Λίγο
- E. Συμφωνώ Πολύ

## 5.5.CASE STUDY



### ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Η Εταιρεία ιδρύθηκε το 1988 με έδρα τη Χίο. Από την ίδρυσή της και ως το 1990, η Εταιρεία λειτούργησε ως μονάδα πάχυνσης. Το 1991 η Εταιρεία ολοκλήρωσε την κατασκευή του ιχθυογεννητικού της σταθμού ο οποίος στη συνέχεια επεκτάθηκε με στόχο τη παραγωγή νέων ποικιλιών ψαριών όπως φαγκρί, χιώνια, συναγρίδα κ.ά. Το 1994 η Εταιρεία συγχωνεύθηκε δι' απορροφήσεως με την "Πρωτεύς Ιχθυοκαλλιέργειες Α.Ε." η οποία ανήκε στους μετόχους της ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε., αυξάνοντας έτσι την παραγωγική της δυναμικότητα. Η απορρόφηση πραγματοποιήθηκε με βάση τις διατάξεις του Κ.Ν. 2190/1920 και 2166/1993. Το Μάρτιο του 1995 η ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε. εισήγαγε τις μετοχές της στην Παράλληλη Αγορά του Χρηματιστηρίου και το Μάιο του ίδιου έτους, εξαγόρασε το 98,50% της εταιρείας "Hellas Fisheries S.A.". Επίσης τον Αύγουστο του ίδιου χρόνου, προχώρησε στην εξαγορά του 78,8% της εταιρείας "Ελληνικές Τροφές Θαλάσσης Α.Ε.Β.Ε.", με τη ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε. να αποκτά το 53,5% και τη θυγατρική της Hellas Fisheries S.A. να αποκτά το 25,3% της παραπάνω εταιρείας. Κατά το ίδιο έτος εξαγοράστηκε και το 100% των μετοχών της εταιρείας "ΙΧΘΥΣ Α.Ε.".

Κατά το 1996 εξαγοράστηκε το 100% των εταιρειών "Μεθενίτης Α.Ε." και "Θέτις Α.Ε." και το 72,5% της εταιρείας "Οινούσες Ιχθυοκαλλιεργητική". Επίσης, εξαγοράστηκε και το υπόλοιπο 1,50% της εταιρείας Hellas Fisheries. Το ίδιο έτος η Εταιρεία συγχωνεύθηκε δι' απορροφήσεως με τις Εταιρείες "Hellas Fisheries S.A.", "Μεθενίτης Α.Ε." και "Ιχθύς Α.Ε.". Οι ανωτέρω συγχωνεύσεις δι' απορροφήσεως πραγματοποιήθηκαν σύμφωνα με τις διατάξεις του Κ.Ν. 2190/1920 και 2166/1993. Κατά το 1996 ιδρύθηκαν τρεις νέες εταιρείες. Η "Πρωτεύς Εξοπλισμοί Α.Ε." ιδρύθηκε με σκοπό την κατασκευή και εμπορία εξοπλισμού πάσης φύσεως σχετικού με τις ιχθυοκαλλιέργειες, αντιπροσώπευση οίκων του εσωτερικού και εξωτερικού με το ίδιο αντικείμενο, καθώς και την παροχή υπηρεσιών τεχνογνωσίας σχετικά με το αντικείμενο αυτό. Η δεύτερη εταιρεία που συστήθηκε την ίδια χρονιά ήταν η "Nireus Consultants Α.Ε.", με σκοπό την ανάληψη, εκπόνηση και διαχείριση ερευνητικών προγραμμάτων που αφορούν την αλιεία, της υδατοκαλλιέργειες και το περιβάλλον, καθώς και την παροχή υπηρεσιών σχετικά με τους τομείς αυτούς. Η τρίτη εταιρεία που ιδρύθηκε μέσα στο 1996 ήταν η SOS Αιγαίο, μια αστική μη κερδοσκοπική εταιρεία, με σκοπό τη συμβολή στην πολιτιστική και κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη της Χίου και της ευρύτερης περιοχής του Βορείου Αιγαίου.

Τον Ιούνιο του 2002, ανακοινώθηκε η ίδρυση και λειτουργία της Κοινοπραξίας "Μεσογειακός Τόνος" (MED TUNA) στην οποία συμμετέχουν οι εταιρείες ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε. και ΣΕΛΟΝΤΑ Α.Ε.Γ.Ε. εταιρείες εξ ημισείας (50% ΝΗΡΕΑΣ – 50% ΣΕΛΟΝΤΑ). Η ιδρυθείσα κοινοπραξία υπέγραψε σύμβαση με εταιρεία του εξωτερικού ειδικευμένη σε θέματα αλίευσης, μεταφοράς ζωντανού τόνου, πάχυνσης, και εμπορίας.

Στις 6/08/2002, δυνάμει σχετικής απόφασης της Έκτακτης Γενικής Συνέλευσης των μετόχων της, λύθηκε και τέθηκε σε εκκαθάριση η εταιρεία NIREUS FISHERIES & AQUACULTURE



CONSULTANTS A.E. η οποία παρείχε συμβουλευτικές υπηρεσίες στον τομέα της ιχθυοκαλλιέργειας.

Στις 30/09/2002, εξεδόθησαν οι εγκριτικές αποφάσεις, από τις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Ανάπτυξης και της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Φωκίδος, επί της πράξης συγχώνευσης της εταιρείας ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΧΙΟΥ Α.Ε. με την θυγατρική της εταιρεία ΙΧΘΥΟΦΑΡΜΑ Α.Ε., δια απορροφήσεως της δεύτερης από την πρώτη.

Στις 14/10/2002 η Νηρέυς ιχθυοκαλλιέργειας Α.Ε. συμμετέχοντας σε αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας Α-SEA Ανώνυμη Εμπορική και βιομηχανική εταιρεία διατροφής και εστίασης κατά ποσό 557.753,40 ΕΥΡΩ με έκδοση 19.010 μετοχών ονομαστικής αξίας 29,34 ΕΥΡΩ εκάστη απέκτησε το 45% αυτής.

Τον Δεκέμβριο του 2002, η εταιρεία ενεργοποίησε, δια σχετικής επιστολής της προς τους μετόχους της νορβηγικής εταιρείας AQUACON A.S., την διαδικασία εξόδου της από την εταιρεία αυτή. Το δικαίωμα εξόδου, ασκήθηκε λόγω μη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων του νομικού και οικονομικού ελέγχου που πραγματοποιήθηκαν επί των στοιχείων της εταιρείας αυτής.

Τον Ιανουάριο του 2003, η ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε αγόρασε το 16% των μετοχών της εταιρείας FEEDUS A.E.B.E.

Στις 24/1/2007 υπεγράφη τριετής αποκλειστική συμφωνία συνεργασίας με τη ΜΕΡΚΟΣ Α.Ε. στον τομέα της μεταποίησης ψαριών, με την οποία ανατίθεται στην ΜΕΡΚΟΣ για λογαριασμό της ΝΗΡΕΥΣ η απεντέρωση νωπών ψαριών ιχθυοκαλλιέργειας, καθώς και η μεταποίηση νωπών ψαριών ιχθυοκαλλιέργειας σε φιλέτα. Η συνεργασία αυτή δίδει τη δυνατότητα στη ΝΗΡΕΥΣ να καλύψει την έντονα αυξανόμενη ζήτηση για μεταποιημένα προϊόντα, κυρίως στο εξωτερικό, υλοποιώντας έτσι έναν από τους στρατηγικούς στόχους του Ομίλου που είναι η ανάπτυξη και η διάθεση προϊόντων άριστης ποιότητας προσαρμοσμένων στις σύγχρονες ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Ήδη, για το έτος 2007 ο Όμιλος ΝΗΡΕΥΣ υλοποιεί την παραγωγή και πώληση 2.000 τόνων από τα άνω μεταποιημένα προϊόντα, ενώ έχουν προγραμματισθεί υψηλότεροι ρυθμοί ανάπτυξης σε αυτά τα προϊόντα, για τα επόμενα έτη.

Στις 17/4/2007, η ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. απέκτησε το 17,9% των μετοχών της νορβηγικής εταιρείας MARINE FARMS ASA η οποία είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών του Όσλο. Συγκεκριμένα, η ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. απέκτησε 6.557.497 μετοχές της ως άνω εταιρείας στην τιμή κλεισίματος της 16/04/2007 των 23,00 NOK (κορώνες Νορβηγίας) ανά μετοχή (ήτοι 2,85€/μετ.). Στην συνέχεια, η ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. απέκτησε επιπλέον 4.384.650 μετοχές της εισηγμένης νορβηγικής εταιρείας MARINE FARMS ASA στην τιμή κλεισίματος (trading day) της 20/4/2007, των 27,9887 NOK (κορώνες Νορβηγίας) ανά μετοχή (ήτοι 3,45€/μετ.). Μετά την πιο πάνω συναλλαγή η ΝΗΡΕΥΣ ΑΕ αύξησε τις μετοχές της MARINE FARMS ASA που κατέχει σε 10.942.147 μετοχές της, ήτοι ποσοστό 29,88% του μετοχικού κεφαλαίου της εν λόγω εταιρείας.

Το συνολικό κόστος της εξαγοράς για το σύνολο των μετοχών που αποκτήθηκαν ανήλθε σε € 34,5 εκατ. περίπου και χρηματοδοτήθηκε με τραπεζικό δανεισμό. Η κίνηση αυτή του Ομίλου ΝΗΡΕΥΣ εντάσσεται στο πλαίσιο της παραγωγικής του διεθνοποίησης την οποία υλοποιεί και έως τώρα έχει επεκταθεί με εξαγορές και άμεσες επενδύσεις στην Τουρκία και στην Ισπανία. (<http://www.ase.gr/content/gr/Companies/ListedCo/prospectus/infopress>).

## **Ο ΟΜΙΛΟΣ**

Η ιχθυοκαλλιέργεια αποτελεί το σημαντικότερο κλάδο δραστηριότητας του ομίλου μας. Είμαστε η Νο1 εταιρία παγκοσμίως στην παραγωγή και εμπορία μεσογειακών ειδών ιχθυοκαλλιέργειας. Τα κύρια είδη που παράγουμε είναι Τσιπούρα, Λαβράκι και Μυλοκόπι. Παράλληλα, δραστηριοποιούμαστε στον τομέα παραγωγής γόνου, ιχθυοτροφών, και εξοπλισμού ιχθυοκαλλιέργειας, τόσο για ιδία χρήση, όσο και για εμπορία, σε ένα ευρύ φάσμα πελατών σε

Ελλάδα και Εξωτερικό .Μετά από μια επιτυχημένη πορεία ανάπτυξης, από το 1988, διαθέτουμε εγκαταστάσεις στην Ελλάδα, στην Τουρκία και στην Ισπανία, εμπορευόμαστε τα προϊόντα μας σε πάνω από 35 χώρες στον κόσμο και έχουμε εισαχθεί στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών από το 1995, ενώ είμαστε η πρώτη εξαγωγική εταιρία της Ελλάδος στα τρόφιμα και μία από τις 10 μεγαλύτερες εταιρίες ιχθυοκαλλιέργειας στον κόσμο .Οι παραγωγικές μας εγκαταστάσεις αποτελούνται από 5 ιχθυογεννητικούς σταθμούς, 3 μονάδες προ-πάχυνσης, 67 μονάδες πάχυνσης, 11 υπερσύγχρονα συσκευαστήρια, 1 ερευνητικό κέντρο, 2 εργοστάσια παραγωγής ιχθυοτροφών, 1 εργοστάσιο μεταποίησης και 1 μονάδα παραγωγής εξοπλισμού ιχθυοκαλλιέργειας. Επιπλέον, η Νηρέυς , μέσω της 100% θυγατρικής KEGOagri, παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις και προϊόντα στην επιχειρηματική πτηνοτροφία, χοιροτροφία και κτηνοτροφία. Κύριοι τομείς δραστηριοποίησης της KEGOagri είναι η παροχή επιλεγμένου αναπαραγωγικού υλικού, προϊόντων διατροφής και υγείας παραγωγικών ζώων, εξοπλισμού μονάδων, καθώς και η παροχή τεχνογνωσίας και τεχνικών λύσεων σε όλες τις ανάγκες του σύγχρονου παραγωγού.

(<http://www.ase.gr/content/gr/Companies/ListedCo/prospectus/infopress>).

## **ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Στη Νηρέυς, από το 1999 έχουμε αναπτύξει σύστημα ιχνηλασιμότητας που καλύπτει όλες τις απαιτήσεις της νομοθεσίας. Μέσα από ένα συνδυασμό έντυπων και ηλεκτρονικών αρχείων εξασφαλίζουμε πλήρη ιχνηλασιμότητα σε επίπεδο πρώτων υλών, εσωτερικής διακίνησης, ενδιάμεσων προϊόντων και ακολουθούμενων διαδικασιών, καθώς και διάθεσης των τελικών προϊόντων. Οι πληροφορίες που συνοδεύουν τα προϊόντα, μας επιτρέπουν πλήρη πρόσβαση σε όλες τις σημαντικές παραμέτρους παραγωγής. Με αυτόν τον τρόπο έχουμε πλήρη εικόνα για τα προϊόντα, οδηγούμενοι στη μονάδα εκτροφής από την οποία προέρχονται, στις ιχθυοτροφές που έχουν αναλωθεί, ακόμα και στον ιχθυογεννητικό σταθμό που παρήγαγε τα συγκεκριμένα ιχθύδια και τους γεννήτορες από τους οποίους προέρχονται.

(<http://www.ase.gr/content/gr/Companies/ListedCo/prospectus/infopress>).

## **ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΜΑΣ**

Στη Νηρέυς είμαστε σταθερά προσηλωμένοι στην επέκτασή μας στο εξωτερικό, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις εξαγωγές ψαριών. Σήμερα συγκαταλεγόμαστε στις 10 πρώτες παραγωγικές εταιρίες ιχθυηρών στην Ευρώπη και είμαστε η 1η εξαγωγική εταιρία της χώρας στον κλάδο των τροφίμων, με εξαγωγές που το 2010 ανέρχονται στα 137,7 εκ € Διαθέτουμε ένα αποτελεσματικό δίκτυο διανομής, το οποίο πραγματοποιεί αποστολές σε περισσότερες από 35 χώρες στον κόσμο, οδικώς και αεροπορικώς.

Μεταξύ των 10 κορυφαίων εταιριών του κλάδου παρασκευής τροφίμων στον τομέα των Επενδυτικών Σχέσεων κατετάγη ο Νηρέας. Συγκεκριμένα, όπως αναφέρεται σε σχετική ανακοίνωση, ο όμιλος κατέλαβε την 8η θέση στις εισηγμένες ευρωπαϊκές εταιρίες παρασκευής τροφίμων.

Επίσης, ο Νηρέας κατέλαβε την 5η θέση μεταξύ των ελληνικών εισηγμένων εταιριών για τον ίδιο τομέα (Επενδυτικές Σχέσεις). Προτεραιότητα μας είναι σε όλα τα στάδια της διανομής να διατηρήσουμε τη φρεσκάδα και την ποιότητα των ψαριών μας και να διασφαλίσουμε τη διατήρηση της ψυκτικής αλυσίδας. Για την ακόμη καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών μας και την αποτελεσματικότερη διανομή των προϊόντων μας, σε μεγάλες ευρωπαϊκές αγορές όπως είναι η Ιταλία και η Γαλλία, δημιουργήσαμε logistic center στο Μιλάνο της Ιταλίας, σε συνεργασία με την εταιρία Tradimar. Επίσης στις κύριες χώρες που απευθύνονται τα προϊόντα μας έχουμε τοπικά πωλητές (και σε κάποιες από αυτές και υποκαταστήματα) οι οποίοι είναι γνωστές της αγοράς και υποστηρίζουν τους πελάτες μας άμεσα και αποτελεσματικά.

(<http://www.ase.gr/content/gr/Companies/ListedCo/prospectus/infopress>).

## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ



### ΓΙΑΤΙ ΝΑ ΜΑΣ ΕΠΙΛΕΞΕΤΕ

Γιατί μας εμπιστεύονται εκατομμύρια άνθρωποι ανά τον κόσμο, σε πάνω από 35 χώρες.

Γιατί η Τσιπούρα το Λαβράκι και το Μυλοκόπι Νηρέυς, αλιεύονται ολόφρεσκα και συσκευάζονται μέσα σε λίγες ώρες.

Γιατί διασφαλίζουμε το προϊόν μας εφαρμόζοντας αυστηρά πρότυπα ποιότητας (ISO 9001, ISO 22000, ISO 14000, BRC).

Γιατί διαθέτουμε μονάδες παραγωγής σε 3 χώρες, προσφέροντάς σας ευελιξία, εγγύηση φρεσκάδας και έγκαιρη παράδοση των παραγγελιών σας.

Γιατί φροντίζουμε το φυσικό περιβάλλον, που είναι το “σπίτι” των προϊόντων μας.

Γιατί έχουμε το μέγεθος και τη δύναμη να ανταποκρινόμαστε σε κάθε σας ανάγκη.

(<http://www.ase.gr/content/gr/Companies/ListedCo/prospectus/infopress>).

### ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Στη Νηρέυς αναγνωρίζουμε ότι οι άριστες εταιρίες κρίνονται όχι μόνο βάσει των οικονομικών τους αποτελεσμάτων ή της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν αλλά και βάσει της προσφοράς τους προς τα κοινωνικά σύνολα στα οποία δραστηριοποιούνται. Η εταιρία μας από το 2008 υποστηρίζει το Οικουμενικό Σύμφωνο του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (UN Global Compact), το οποίο έχει ως πρωταρχικό στόχο την οικοδόμηση και την προώθηση της κοινωνικής νομιμότητας των επιχειρήσεων και των αγορών. Είναι η μεγαλύτερη παγκόσμια πρωτοβουλία Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και σ’ αυτήν συμμετέχουν περισσότερες από 3.500 επιχειρήσεις από περισσότερες από 100 χώρες.

Οι δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που πραγματοποιούμε αφορούν:

Τον άνθρωπο, το περιβάλλον και την κοινωνία.

Όμιλος μας, όντας άρρηκτα συνδεδεμένος με τις τοπικές κοινωνίες, αναγνωρίζει την υποστήριξή τους στην ανάπτυξή του και την ανταποδίδει.

## **ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑ**

Στη Νηρέυς παραμένοντας πιστοί στον στόχο μας για εξωστρέφεια, πραγματοποιούμε συνεχώς επενδύσεις, τόσο στον παραγωγικό όσο και στον εμπορικό τομέα. Μία σειρά από εμπορικές συμφωνίες, παραγωγικές επενδύσεις και εξαγορές, αποτέλεσαν τη βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη του ομίλου μας, δίνοντάς μας τη δυνατότητα να καλύψουμε τις ανάγκες της διεθνούς αγοράς και να προσφέρουμε προϊόντα σε χώρες όπου υπάρχει μεγάλη ζήτηση. Η Τουρκία είναι μια Μεσογειακή χώρα, οι συνθήκες παραγωγής που κυριαρχούν εκεί είναι όμοιες με της Ελλάδος. Επενδύσαμε σε αυτή τη χώρα, στην παραγωγή γόνου και στην πάχυνση σε κλωβούς, προκειμένου να διευρύνουμε την παραγωγική μας βάση. Η τούρκικη αγορά έχει μεγάλα περιθώρια αύξησης της κατανάλωσης των προϊόντων μας, ενώ παράλληλα σημαντικός παράγοντας για την επιλογή μας ήταν και το γεγονός ότι η Τουρκία αποτελεί δίοδο για την προσέγγιση γειτονικών χωρών, όπου σκοπεύουμε να διεισδύσουμε με τα προϊόντα μας. Η Ισπανία είναι η δεύτερη χώρα που επενδύσαμε παραγωγικά, μιας και η Ιβηρική αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες αγορές μεσογειακών ψαριών στην Ευρώπη και ταυτόχρονα αποτελεί για την εταιρία μια παραδοσιακή αγορά που δραστηριοποιείται από την έναρξη της εξαγωγικής της δραστηριότητας. Για να ενισχύσουμε περαιτέρω τη θέση μας στην Ιβηρική, επενδύσαμε σε μονάδα προ-πάχυνσης γόνου καλύπτοντας έτσι το έλλειμμα που υπάρχει στην τοπική αγορά γόνου. Στη συνέχεια προχωρήσαμε και στην παραγωγή Τσιπούρας και Λαβρακίου, με μια παραγωγική δυνατότητα 2.000 τόνων ετησίως. Με αυτό τον τρόπο στοχεύουμε στην περαιτέρω ισχυροποίηση της θέσης μας και στη μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών και των καταναλωτών μας.

(<http://www.ase.gr/content/gr/Companies/ListedCo/prospectus/infopress>).

## **ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ**

Η ΝΗΡΕΥΣ και ο Όμιλος εταιρειών της δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και στο εξωτερικό στους παρακάτω τομείς:

- I. Δραστηριότητα Γόνου & Ιχθυοκαλλιέργειας  
Παραγωγή και εμπορία γόνου  
Παραγωγή και εμπορία νωπών ιχθύων  
Μεταποίηση και εμπορία αλιευμάτων  
Παραγωγή και εμπορία εξοπλισμού ιχθυοκαλλιέργειας
- II. Δραστηριότητα παραγωγής και εμπορίας ιχθυοτροφών
- III. Δραστηριότητα παραγωγής και εμπορίας ζαχαρωδών

## **ΣΤΟΧΟΙ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΕΓΟ**

Μέσα στην τρέχουσα χρήση του 2007 η ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. απέκτησε το 20,0045% του μετοχικού κεφαλαίου της και των δικαιωμάτων ψήφου της ΚΕΓΟ Α.Ε., ενώ ένα επιπλέον ποσοστό 20% αποκτήθηκε από την εταιρεία Temble Trading Ltd, συμφερόντων του κ. Αριστείδη Μπελλέ. Η στρατηγική κίνηση της ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. να καταστεί βασικός μέτοχος στην ΚΕΓΟ Α.Ε. εντάσσεται στην συνολική στρατηγική του Ομίλου για την ποσοτική και ποιοτική ενίσχυση της καθετοποιημένης δομής του και της ηγετικής του θέσης στη μεσογειακή ιχθυοκαλλιέργεια. Η ΚΕΓΟ έχει επιτυχή παρουσία στην Ελληνική αγορά και δυναμική εξέλιξη στον τομέα ιχθυοτροφών, γενετικού υλικού και ζωοτροφών. Επομένως, η εξαγορά της από την ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. αναμένεται ότι θα συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας και των

εσόδων του Ομίλου σε ιχθυοτροφές και στην περαιτέρω ανάπτυξη και αξιοποίηση του ερευνητικού του προγράμματος στον τομέα της σύντηξης του κύκλου παραγωγής και συνεπακόλουθα στη μείωση του κόστους παραγωγής των τελικών προϊόντων του Ομίλου, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων στην περαιτέρω βελτίωση των υπαρχόντων, στην αύξηση των εσόδων από τις πωλήσεις βελτιωμένης ποιότητας γενετικού υλικού και γόνου, στη συνδυασμένη πώληση προϊόντων τους όπως οι ιχθυοτροφές, και στον καλύτερο έλεγχο κατά την πώληση άλλων τελικών προϊόντων του.

Τέλος, αυτή η εξαγορά αναμένεται να επιδράσει θετικά και στην κερδοφορία του Ομίλου καθώς η KEGO A.E. είναι μια δυναμικά εξελισσόμενη κερδοφόρα εταιρεία. Επομένως, η εξαγορά της από την ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. αναμένεται ότι θα συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας και των εσόδων του Ομίλου σε ιχθυοτροφές και στην περαιτέρω ανάπτυξη και αξιοποίηση του ερευνητικού του προγράμματος στον τομέα της σύντηξης του κύκλου παραγωγής και συνεπακόλουθα στη μείωση του κόστους παραγωγής των τελικών προϊόντων του Ομίλου, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων στην περαιτέρω βελτίωση των υπαρχόντων, στην αύξηση των εσόδων από τις πωλήσεις βελτιωμένης ποιότητας γενετικού υλικού και γόνου, στη συνδυασμένη πώληση προϊόντων τους όπως οι ιχθυοτροφές, και στον καλύτερο έλεγχο κατά την πώληση άλλων τελικών προϊόντων του.

Τέλος, αυτή η εξαγορά αναμένεται να επιδράσει θετικά και στην κερδοφορία του Ομίλου καθώς η KEGO A.E. είναι μια δυναμικά εξελισσόμενη κερδοφόρα εταιρεία.

(<http://www.ase.gr/content/gr/Companies/ListedCo/prospectus/infopress>).

## **ΣΤΟΧΟΙ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΚΙΑ**

Στην Τουρκία μέσω των θυγατρικών εταιρειών ILKNAK A.S. και MIRAMAR A.S. ο Όμιλος θα στοχεύει στην αύξηση της δυναμικότητας παραγωγής νωπών ψαριών και γόνου υλοποιώντας ταυτόχρονα την στρατηγική η οποία προβλέπει οι ιχθυοπαραγωγοί της Τουρκίας να αγοράζουν πρωτογενή προϊόντα Νηρέα (ιχθυοτροφές και γόνου) και η ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. να αγοράζει το τελικό τους προϊόν (νωπό ψάρι) το οποίο εκτός από την εσωτερική αγορά (Τουρκία) θα μπορεί να πωληθεί μέσα από τα δίκτυα πωλήσεων του Νηρέα στις διεθνείς αγορές με την πιστοποίηση ποιότητας του Ομίλου. Η στρατηγική αυτή εκτιμάται ότι θα αποφέρει αύξηση του κύκλου εργασιών του Ομίλου και παράλληλη σταθεροποίηση των τιμών του προϊόντος στις διεθνείς αγορές λόγω του ότι τα προϊόντα νωπών ψαριών που προέρχονται από την Τουρκία εάν δεν έχουμε την κατάλληλη πιστοποίηση είναι ευάλωτα στις πιέσεις των τιμών πώλησης τους.

(<http://www.ase.gr/content/gr/Companies/ListedCo/prospectus/infopress>).

## **ΣΤΟΧΟΙ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΙΣΠΑΝΙΑ**

Στην Ισπανία με την εξαγορά της εταιρείας PREDOMAR ενισχύεται το δίκτυο πώλησης γόνου στην Ιβηρική Χερσόνησο με το προϊόν μεγάλου μεγέθους γόνου. Το προϊόν αυτό δεν ήταν δυνατόν να μεταφερθεί και να πωληθεί από την Ελλάδα λόγω της υψηλής επιβάρυνσης των μεταφορικών και της αυξημένης θνησιμότητας του προϊόντος λόγω του πολυήμερου ταξιδιού. (<http://www.ase.gr/content/gr/Companies/ListedCo/prospectus/infopress>).

## **ΕΞΑΓΟΡΑ 29,88% ΤΗΣ MARINE FARMS ASA – ΣΤΟΧΟΙ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Ο Όμιλος ΝΗΡΕΥΣ έχει επιλέξει την στρατηγική της παραγωγικής διεθνοποίησής του, καθώς κατέχοντας σημαντική θέση στον κλάδο της μεσογειακής ιχθυοκαλλιέργειας καταλαμβάνει ένα πολύ σημαντικό μερίδιο στον ελληνικό κλάδο ιχθυοκαλλιέργειας. Στο πλαίσιο της παραγωγικής του διεθνοποίησης, η Διοίκηση του Ομίλου ΝΗΡΕΥΣ αποφάσισε την είσοδό

της στην νορβηγική εταιρεία MARINE FARMS ASA αποκτώντας τον Απρίλιο του 2007 συμμετοχή 29,88%. Σημειώνεται επίσης, ότι ποσοστό 3,46% περίπου των μετοχών της MARINE FARMS ASA κατέχεται από σχετιζόμενα με την ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. πρόσωπα, με αποτέλεσμα η ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. και τα σχετιζόμενα με αυτήν πρόσωπα να κατέχουν συνολικά ποσοστό 33,3495% του συνολικού μετοχικού κεφαλαίου και των ψήφων της MARINE FARMS ASA. Η ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. μπορεί να προωθήσει στην Ισπανία ισχυρότερα τις πωλήσεις της και τις δραστηριότητές του σε ιχθυοτροφές, αυγά, γόννο, εξοπλισμούς και προϊόντα πάχυνσης, να προωθήσει τις ιχθυοτροφές της στη Σκοτία, να αναπτύξουν από κοινού οι δύο όμιλοι την πάχυνση και εμπορικοποίηση του μπακαλιάρου, να εντάξει ο όμιλος ΝΗΡΕΥΣ στο δίκτυο πωλήσεων του τον εξαιρετο σκωτικό Σολωμό και τέλος να αναπτύξουν από κοινού το ψάρι cobia. Στην παρούσα φάση οι διοικήσεις των δύο ομίλων ξεκίνησαν την διεξαγωγή συζητήσεων για την ανάπτυξη αυτής της συνεργασίας, εξετάζοντας όλα τα πιο πάνω θέματα και προσδιορίζοντας τις δομές και συνεργασίες εκείνες που θα συντελέσουν στη μεγιστοποίηση της αξίας των δύο ομίλων.

(<http://www.ase.gr/content/gr/Companies/ListedCo/prospectus/infopress>).

## ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Ο Όμιλος ΝΗΡΕΥΣ, αποτελεί σήμερα ένα πλήρως καθετοποιημένο, δυναμικά εξελισσόμενο ευέλικτο επιχειρηματικό σχήμα. Μέσω των τμημάτων Έρευνας και Ανάπτυξης που διαθέτει επενδύει σε νέους τομείς έρευνας, πρωτοπορώντας στην ανάπτυξη νέων ειδών ιχθυρών, που καταναλώνονται ευρέως στο εξωτερικό και εμφανίζουν υψηλή ζήτηση. Επίσης, πρωτοπορεί στην έρευνα για ανάπτυξη μεγαλύτερου μεγέθους γόννου, εφαρμόζοντας πιστοποιημένες διαδικασίες και εξάγει προϊόντα υψηλής ποιότητας, υγιεινής και ασφάλειας, ικανοποιώντας τα πρότυπα και τις ανάγκες των πελατών του, διεθνώς, σε περισσότερες από 30 χώρες. Επιπλέον, η πρόσφατη είσοδος της ΝΗΡΕΥΣ Α.Ε. στην ΚΕΓΟ Α.Ε., διευρύνει τα πλεονεκτήματα του Ομίλου έναντι του ανταγωνισμού, καθώς αφενός μεν αποκτά πρόσβαση στην αποκλειστική τεχνογνωσία παραγωγής υψηλής ποιότητας και απόδοσης αυγών ιχθύων, με άμεση εφαρμογή στην παραγωγή νωπών ιχθύων, αφετέρου αποκτά παραγωγική αυτονομία και στην παραγωγή ιχθυοτροφών εντάσσοντας στο δυναμικό του το εργοστάσιο ιχθυοτροφών της, στην Αρτάκη Ευβοίας. Οι προοπτικές που διαγράφονται, αφορούν αφενός στη διατήρηση της του θέσης του στον τομέα μεσογειακής ιχθυοκαλλιέργειας, όσο και στην παραγωγική του διεθνοποίηση. Ο Όμιλος προβλέπει λοιπόν στην επόμενη τριετία, σε μια επίσης προσοδοφόρα επιχειρηματική πορεία μέσα από την αύξηση και τον εμπλουτισμό της παραγωγής, τη βελτίωση του κόστους και την επίτευξη καλύτερων τιμών διάθεσης μέσω της εισόδου του σε νέες αγορές τόσο ως πωλητής όσο και ως διεθνής παραγωγός.

Η αισιοδοξία αυτή, δικαιολογείται από:

1. Τη δυναμική προοπτική των υπαρχόντων αλλά και νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του Ομίλου.
2. Τις αναδιαρθρώσεις και τα επενδυτικά σχέδια που βρίσκονται σε εξέλιξη.
3. Την προοπτική των ημεδαπών και αλλοδαπών αγορών.
4. Τη μεταστροφή της καταναλωτικής διατροφικής τάσης σε οικολογικά προϊόντα υψηλής ποιότητας, ασφάλειας και υγιεινής, που μόνο μεγάλες εταιρείες είναι σε θέση να προσφέρουν και να εγγυηθούν για αυτά.

(<http://www.ase.gr/content/gr/Companies/ListedCo/prospectus/infopress>).

## 5.6 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Επωνυμία της επιχείρησης: ΝΗΡΕΥΣ
  
2. Νομική μορφή της επιχείρησης:
  - A. Ατομική
  - B. ΕΠΕ
  - C. ΟΕ
  - D. ΑΕ
  - E. Άλλη
  
3. Έτος ίδρυσης της επιχείρησης: 1988
  
4. Σε ποιο βαθμό διεθνοποίησης θα κατατάσσατε την επιχείρησή σας;
  - A. Χαμηλό
  - B. Υψηλό
  
5. Πιστεύετε ότι η παγκοσμιοποίηση δημιουργεί επιπτώσεις στην επιχείρηση;
  - A. Διαφωνώ Πολύ
  - B. Διαφωνώ λίγο
  - C. Δεν είμαι σίγουρος
  - D. Συμφωνώ Λίγο
  - E. Συμφωνώ Πολύ
  
6. Η επιχείρηση πρέπει να προσέχει τον τρόπο εισόδου στην εξωτερική αγορά;
  - A. Ποτέ
  - B. Σπάνια
  - C. Μερικές φορές
  - D. Συνήθως
  - E. Πάντοτε
  
7. Τι ποσοστό των πωλήσεων της επιχείρησης σας προέρχεται από τις εξαγωγές;
  - A. 0-10%
  - B. 10-30%
  - C. 30-50%
  - D. 50-70%
  - E. 70% και άνω
  
8. Θεωρείτε ότι το επιχειρησιακό περιβάλλον αποτελεί επιτυχία στην εξαγωγική ανάπτυξη;
  - A. Διαφωνώ Πολύ
  - B. Διαφωνώ Λίγο
  - C. Δεν είμαι σίγουρος
  - D. Συμφωνώ Λίγο
  - E. Συμφωνώ Πολύ

9. Σε τι επίπεδο ασκεί η επιχείρησή σας εξαγωγικές δραστηριότητες;
- A. Σποραδικού- Περιστασιακού εξαγωγέα
  - B. Σταθερού-Τακτικού εξαγωγέα

10. Πόσο καιρό ασκεί η επιχείρησή σας εξαγωγικές δραστηριότητες;
- A. 1-3 χρόνια
  - B. 3-7 χρόνια
  - C. 7-10 χρόνια
  - D. 10-15 χρόνια
  - E. Άνω 20 ετών

11. Το επίπεδο εξαγωγικής εμπειρίας της επιχείρησής σας είναι:
- A. Μικρό
  - B. Μεσαίο
  - C. Μεγάλο

12. Η πώληση των προϊόντων σας στις εξαγωγικές αγορές πραγματοποιείται:
- A. Κατευθείαν από εσάς στον πελάτη
  - B. Μέσω αντιπροσώπων

13. Είστε ευχαριστημένοι από το ποσοστό κέρδους στις διεθνείς συναλλαγές;
- A. Πάρα πολύ δυσαρεστημένος
  - B. Δυσανεστημένος
  - C. Ούτε δυσαρεστημένος ούτε ευχαριστημένος
  - D. Ευχαριστημένος
  - E. Πολύ ευχαριστημένος

14. Πιστεύετε ότι οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν έμπειρα στελέχη;
- A. Ποτέ
  - B. Σπάνια
  - C. Μερικές φορές
  - D. Συνήθως
  - E. Πάντοτε

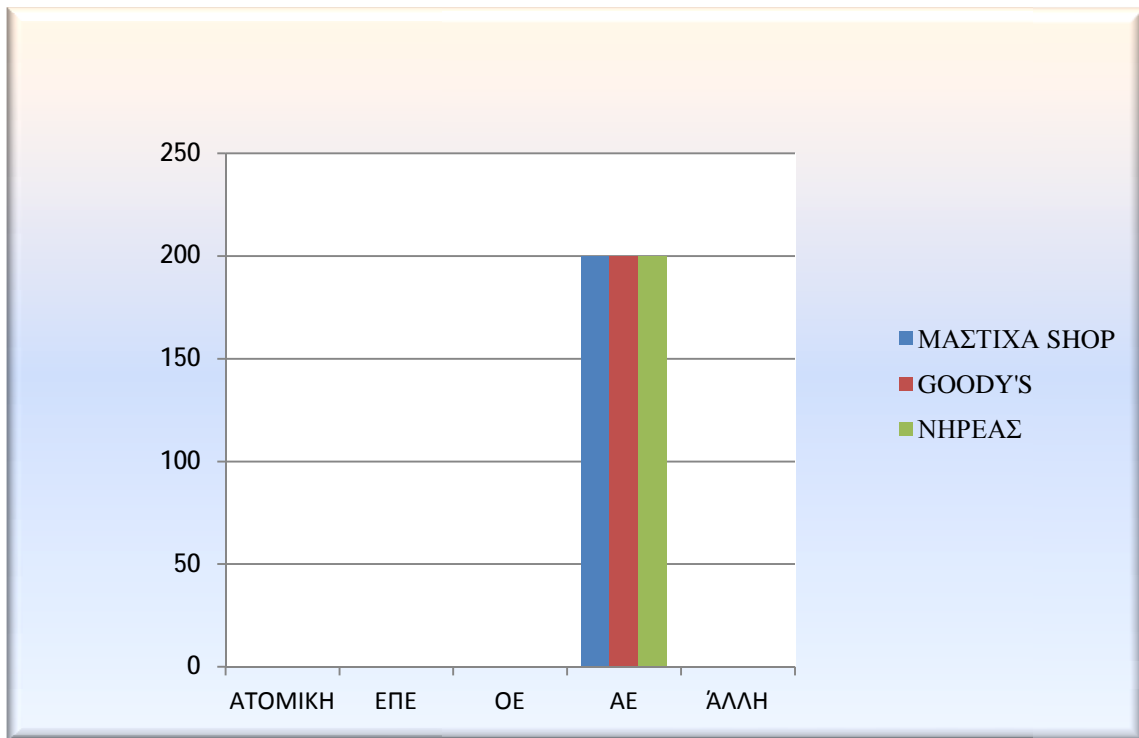
15. Είναι η επιχείρησή σας φιλική στο περιβάλλον;
- A. Ποτέ
  - B. Σπάνια
  - C. Μερικές φορές
  - D. Συνήθως
  - E. Πάντοτε



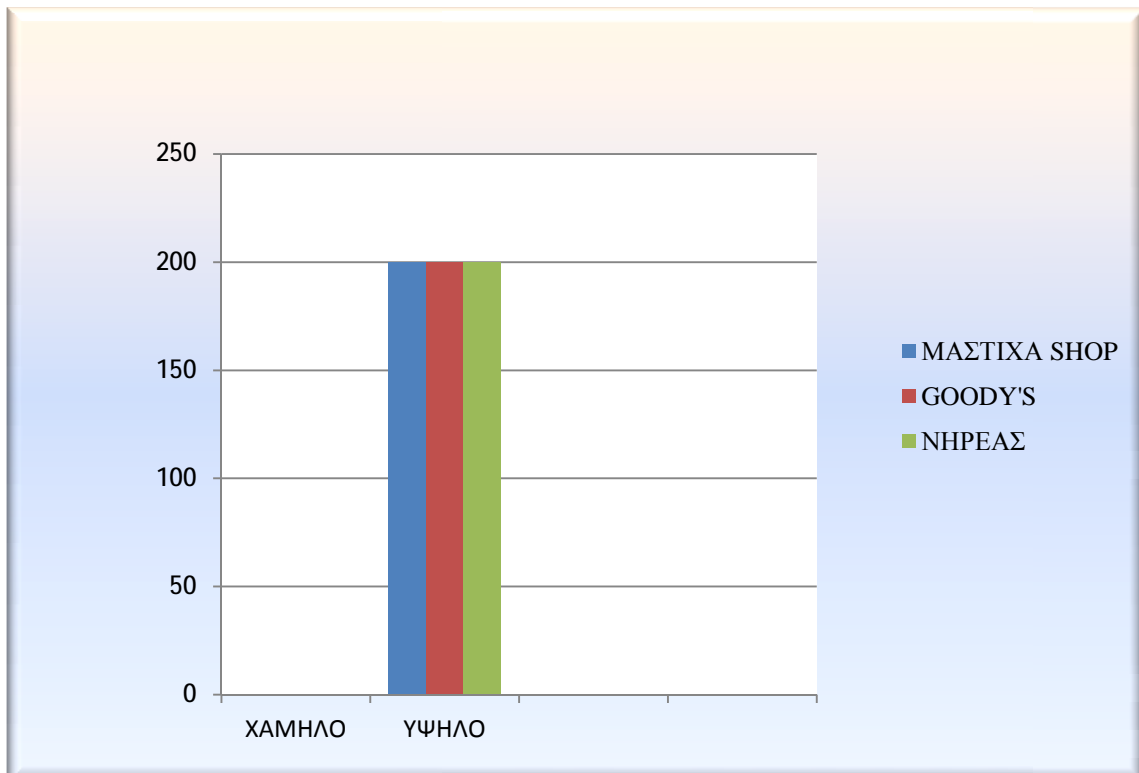
16. Ποιο χρηματοοικονομικό εργαλείο χρησιμοποιήσατε για την ανάπτυξη της επιχείρησης;
- A. Leasing
  - B. Factoring
  - C. Venture capital
17. Ποια στρατηγική χρησιμοποιεί η επιχείρηση;
- A. Στρατηγική σταθερότητας
  - B. Στρατηγική Ανάπτυξης
  - C. Στρατηγική Διάσωσης/ Αναστροφής
18. Πιστεύετε ότι η τεχνολογία επηρεάζει την επιχείρηση;
- A. Ποτέ
  - B. Σπάνια
  - C. Μερικές φορές
  - D. Συνήθως
  - E. Πάντοτε
19. Οι τιμές των προϊόντων σας είναι προσιτές;
- A. Διαφωνώ Πολύ
  - B. Διαφωνώ Λίγο
  - C. Δεν είμαι σίγουρος
  - D. Συμφωνώ Λίγο
  - E. Συμφωνώ Πολύ
20. Η Ποιότητα των προϊόντων σας είναι η καλύτερη δυνατή;
- A. Διαφωνώ Πολύ
  - B. Διαφωνώ Λίγο
  - C. Δεν είμαι σίγουρος
  - D. Συμφωνώ Λίγο
  - E. Συμφωνώ Πολύ
21. Πιστεύετε ότι το δίκτυο διανομής σας είναι ικανοποιητικό;
- A. Διαφωνώ Πολύ
  - B. Διαφωνώ Λίγο
  - C. Δεν είμαι σίγουρος
  - D. Συμφωνώ Λίγο
  - E. Συμφωνώ Πολύ

## 5.7 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

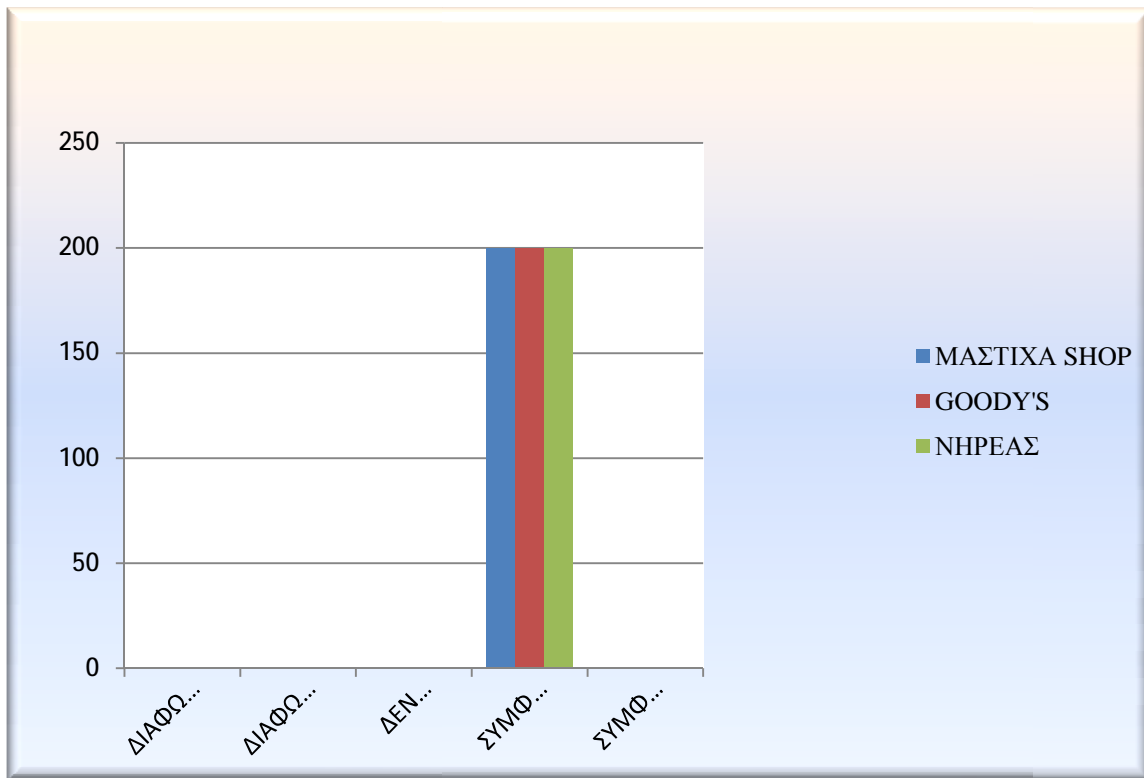
### ΕΡΩΤΗΣΗ 2



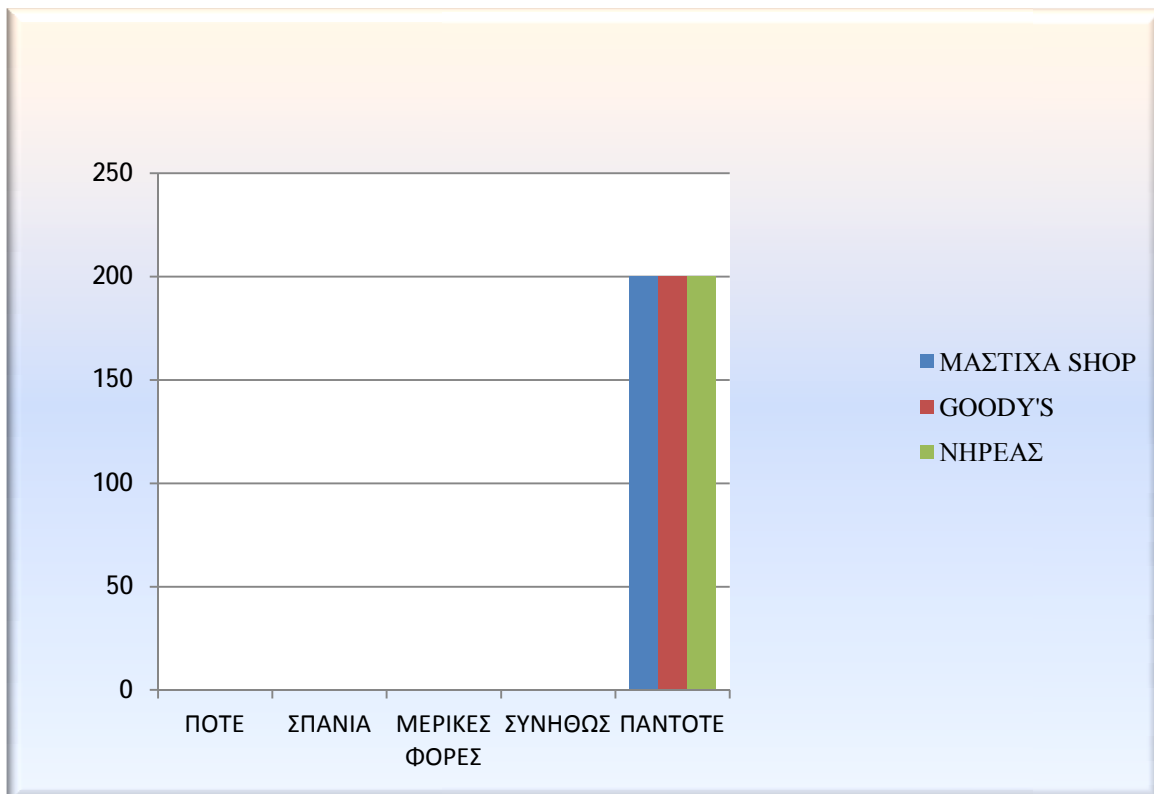
### ΕΡΩΤΗΣΗ 4



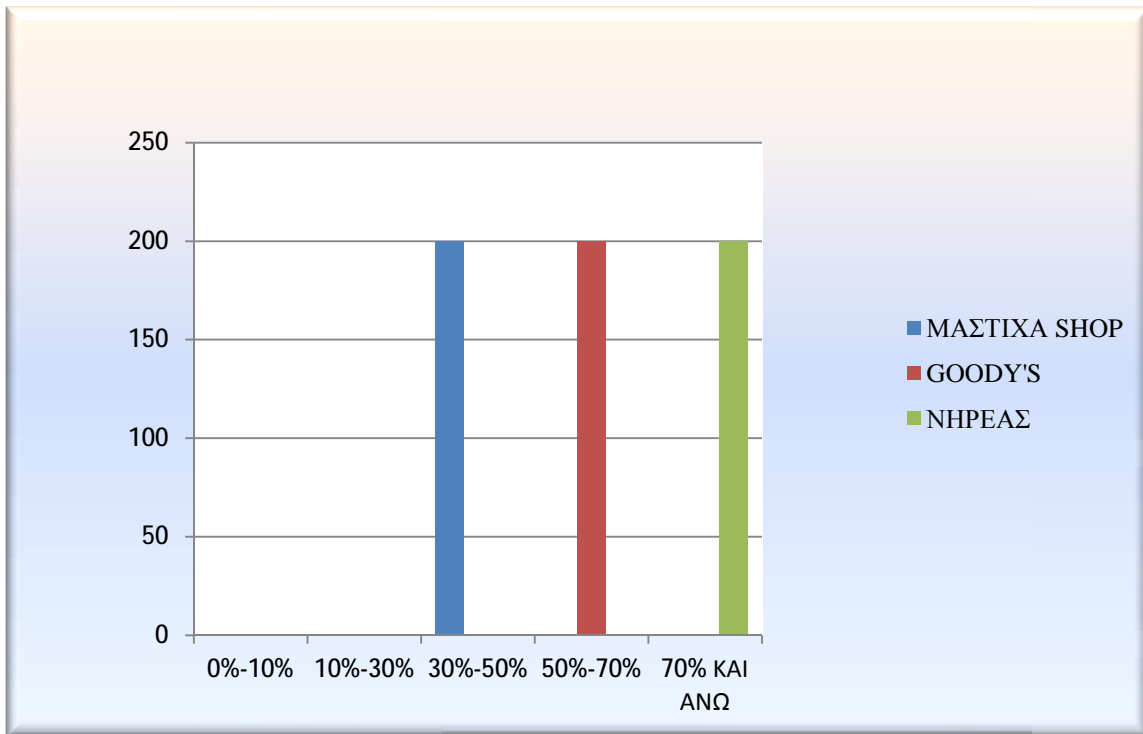
### ΕΡΩΤΗΣΗ 5



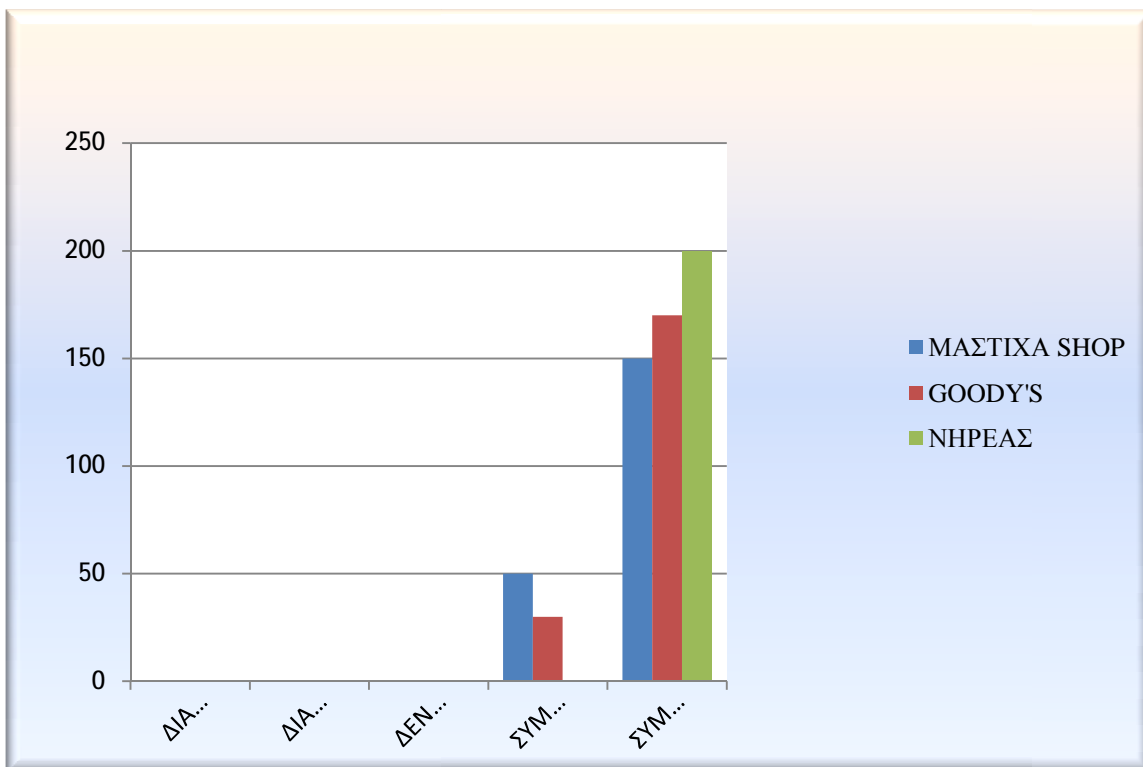
### ΕΡΩΤΗΣΗ 6



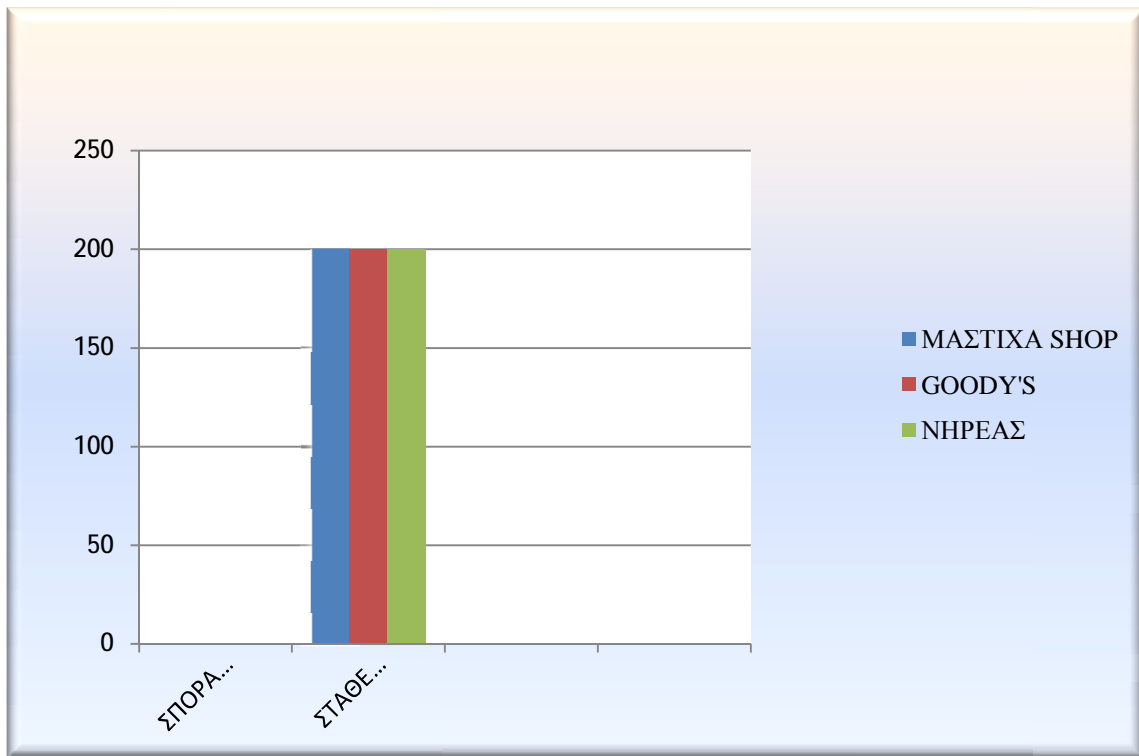
### ΕΡΩΤΗΣΗ 7



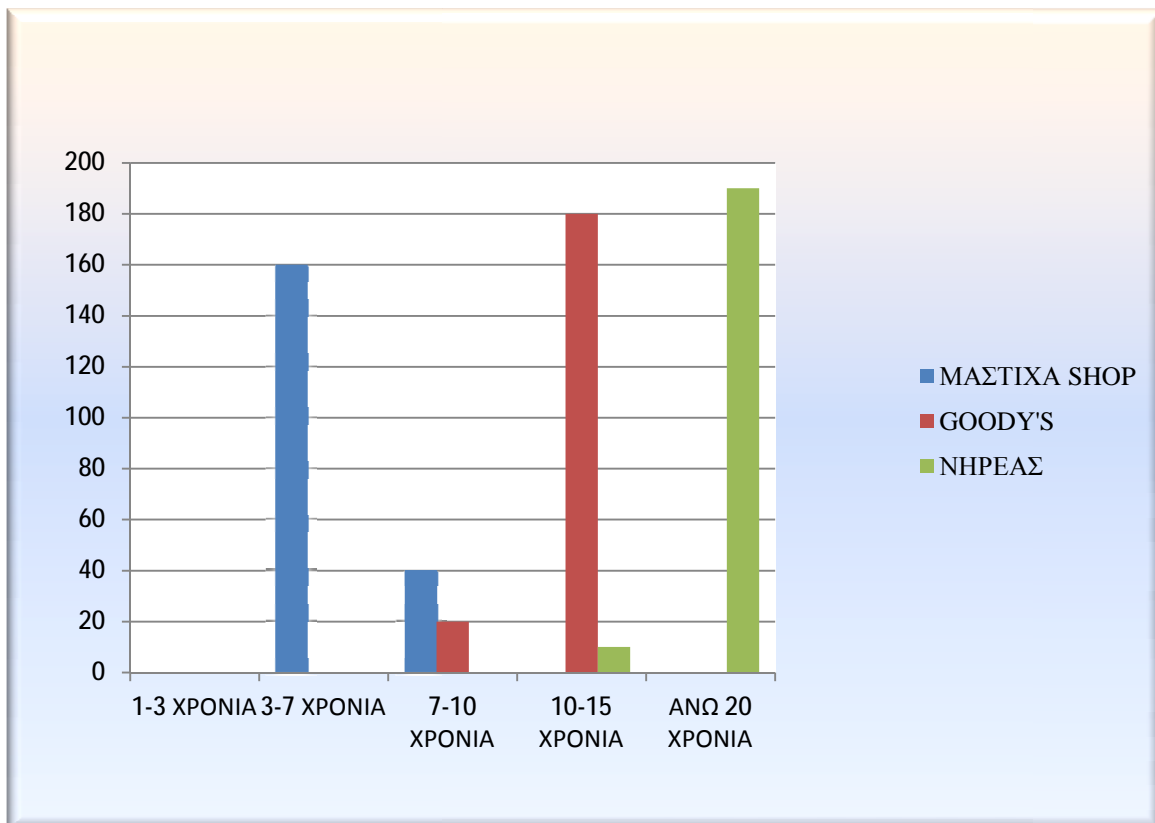
### ΕΡΩΤΗΣΗ 8



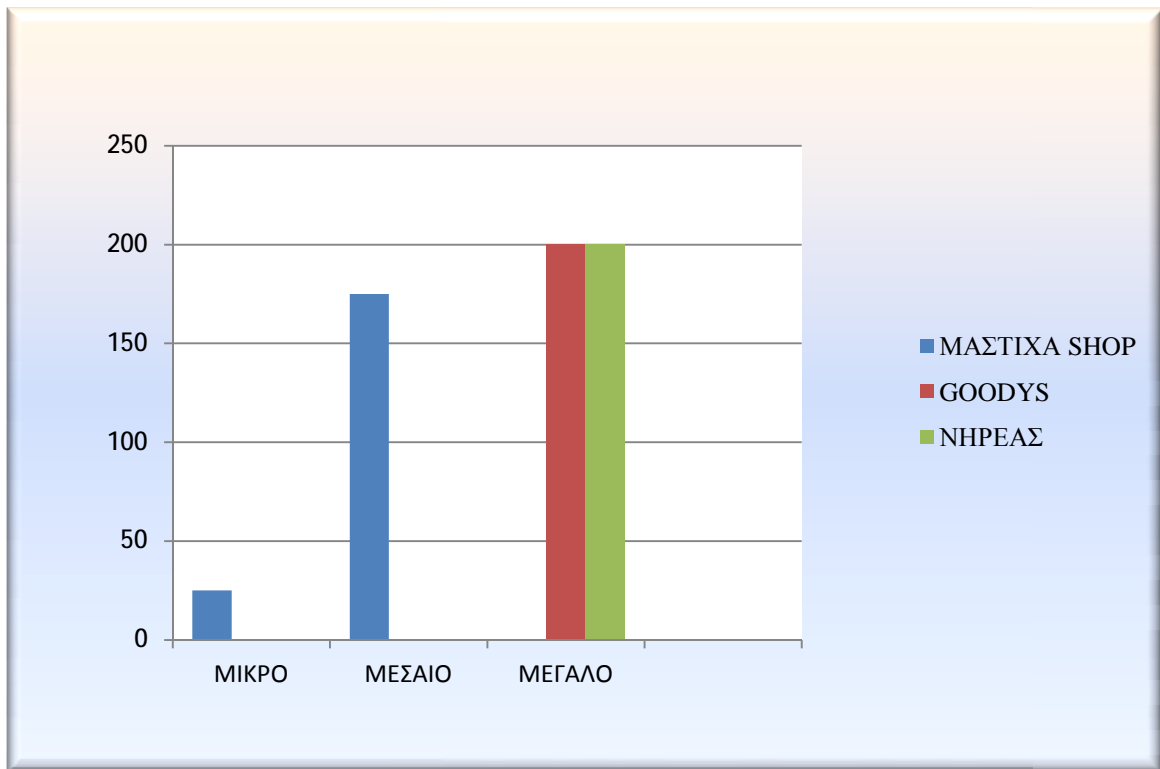
### ΕΡΩΤΗΣΗ 9



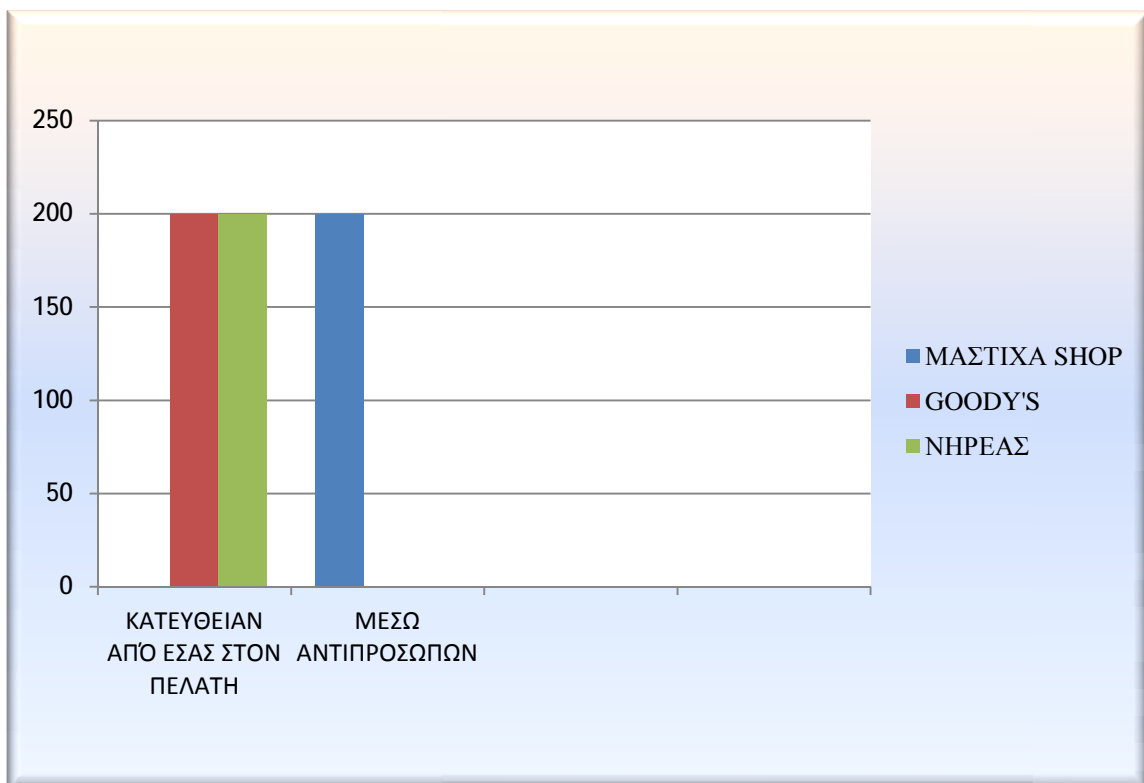
### ΕΡΩΤΗΣΗ 10



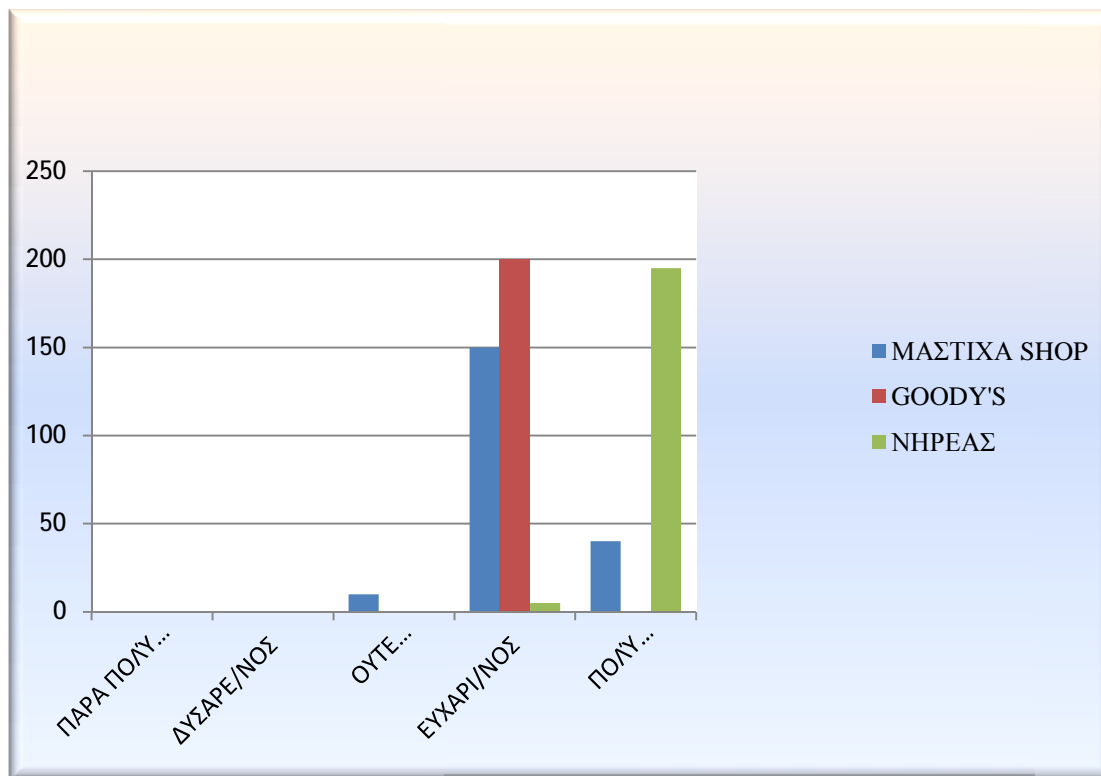
### ΕΡΩΤΗΣΗ 11



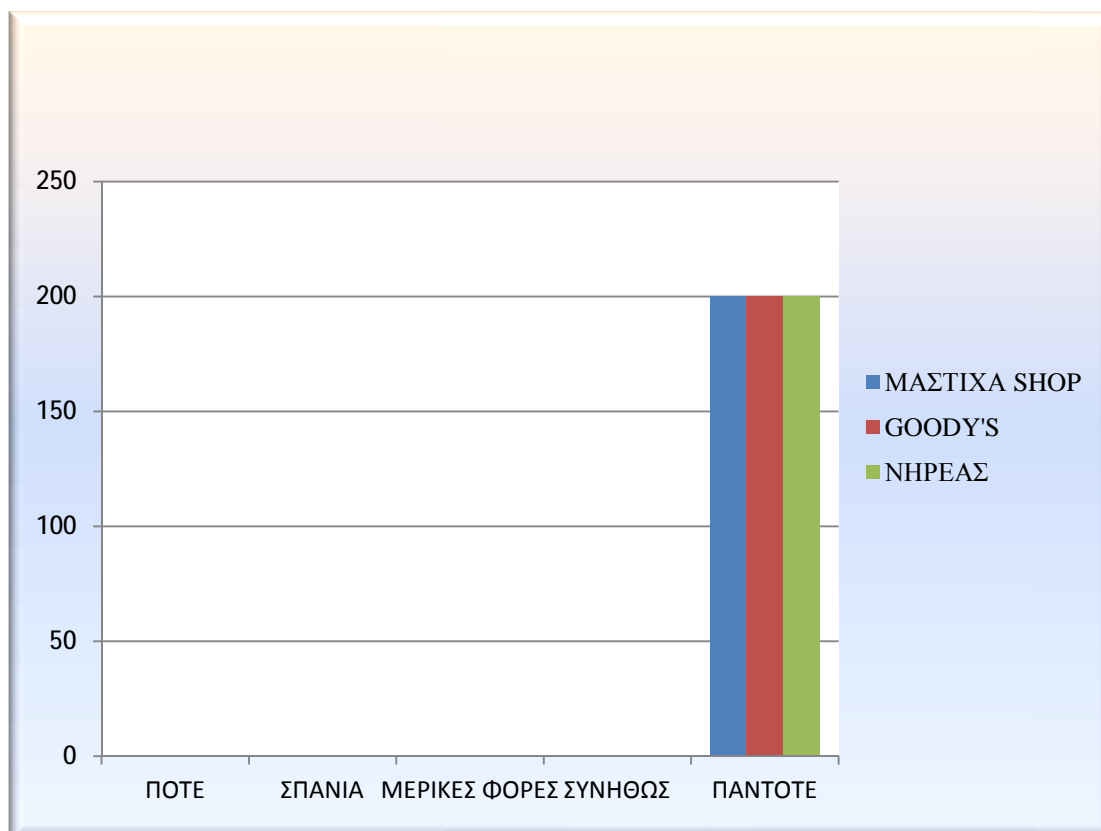
### ΕΡΩΤΗΣΗ 12



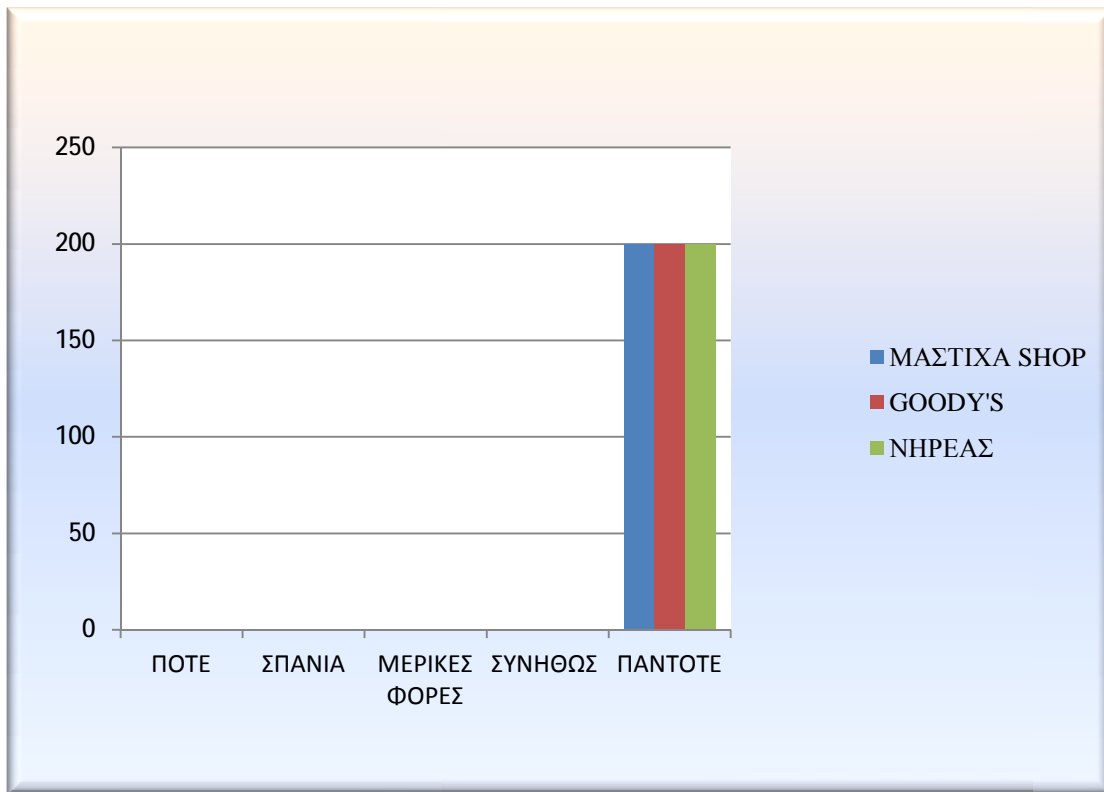
### ΕΡΩΤΗΣΗ 13



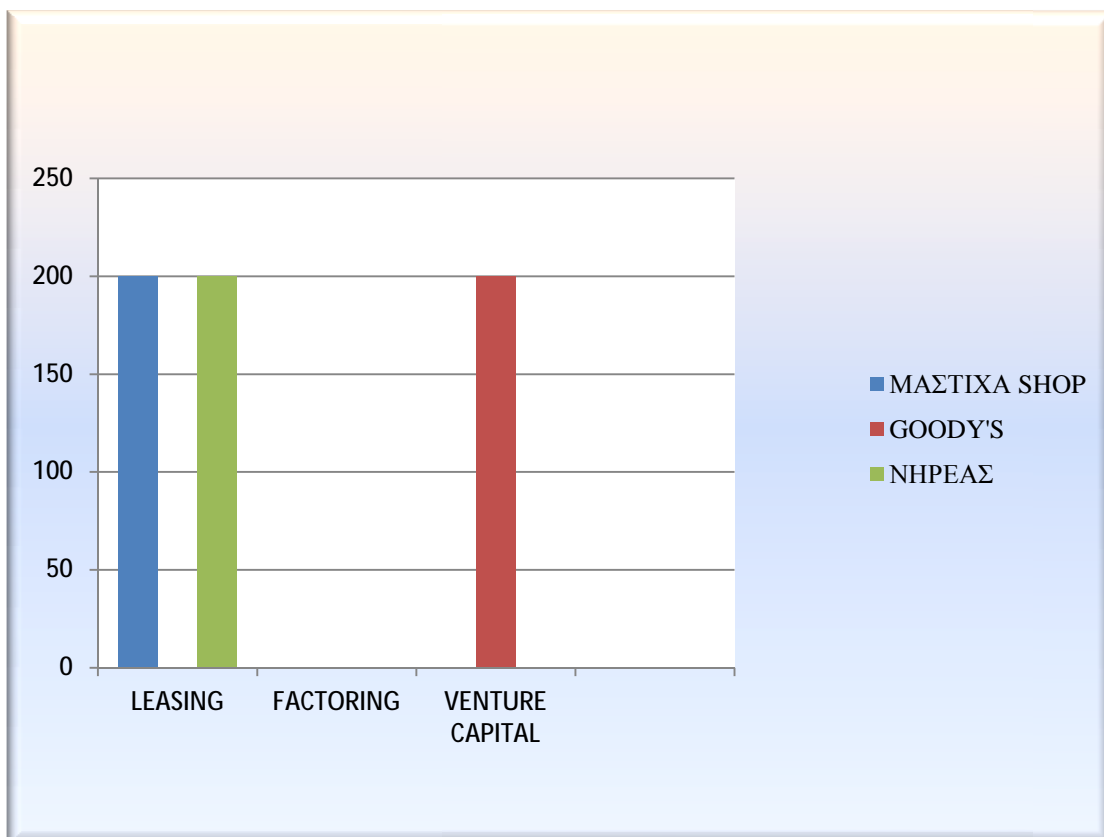
### ΕΡΩΤΗΣΗ 14



### ΕΡΩΤΗΣΗ 15

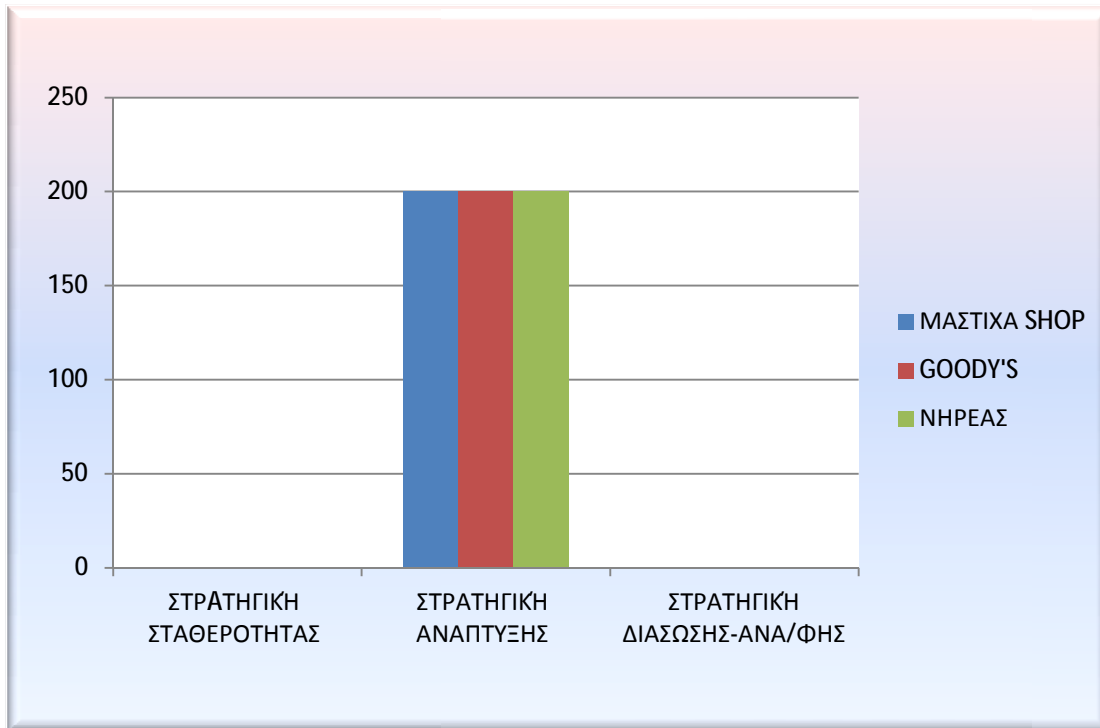


### ΕΡΩΤΗΣΗ 16

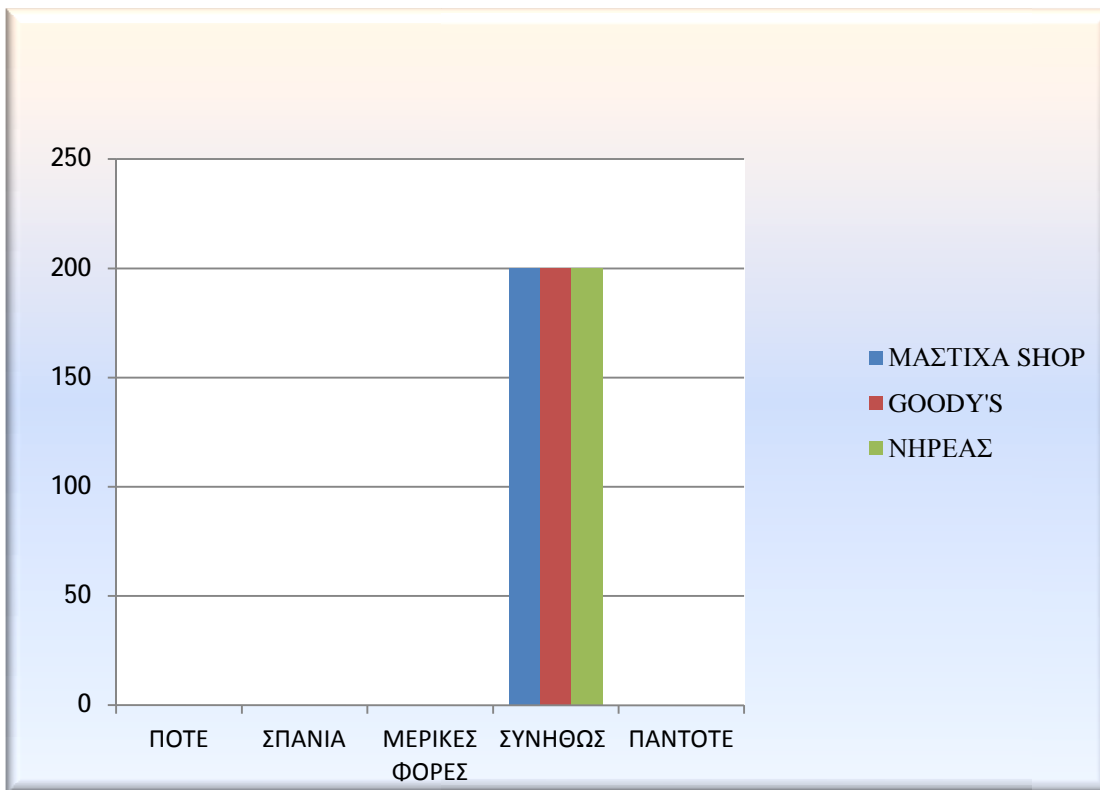




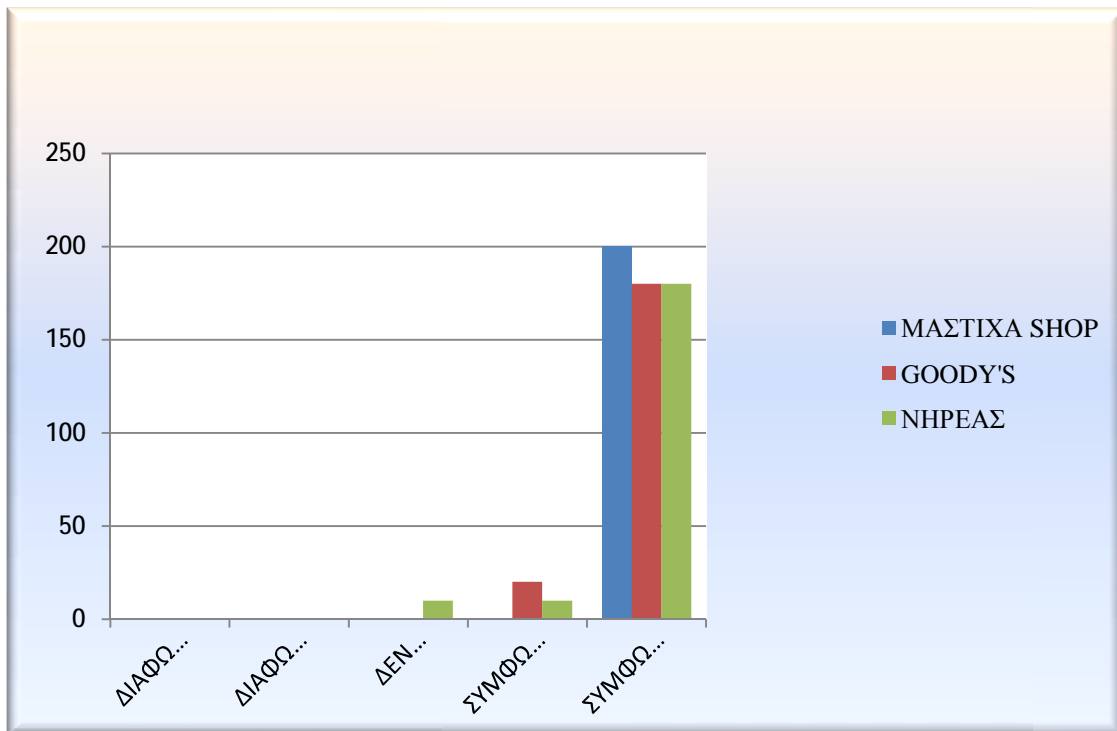
### ΕΡΩΤΗΣΗ 17



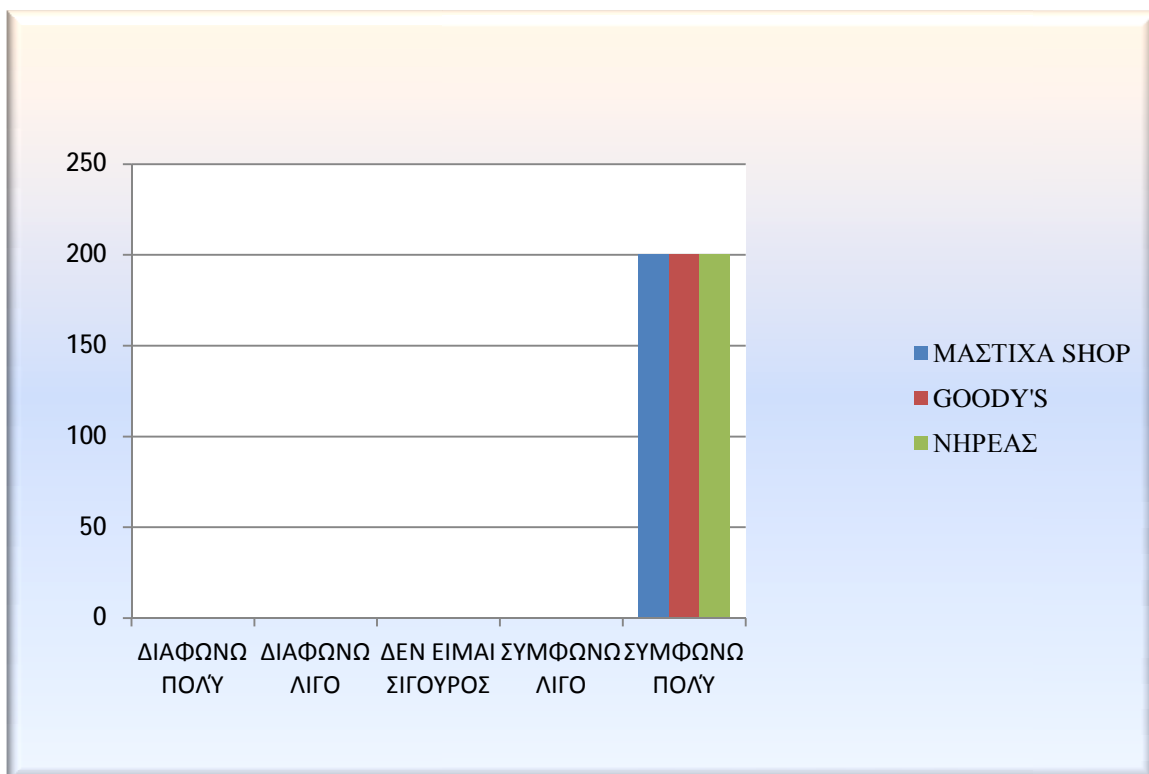
### ΕΡΩΤΗΣΗ 18



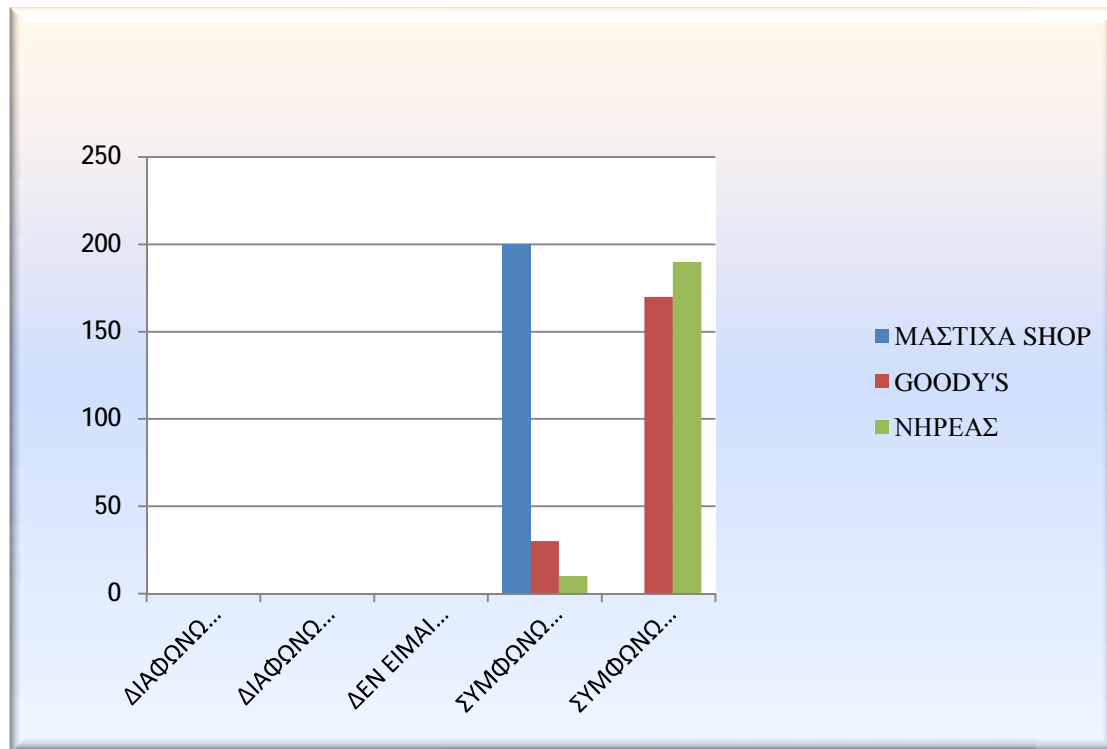
**ΕΡΩΤΗΣΗ 19**



**ΕΡΩΤΗΣΗ 20**



## ΕΡΩΤΗΣΗ 21



Με βάση τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα που δόθηκαν από τις απαντήσεις των εργαζομένων των τριών επιχειρήσεων καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα:

Κοινά στοιχεία και των τριών επιχειρήσεων:

- 1) Η νομική μορφή είναι ΑΕ.
- 2) Ο βαθμός διεθνοποίησης στο εξωτερικό είναι υψηλός.
- 3) Η παγκοσμιοποίηση δεν επιφέρει σοβαρές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις.
- 4) Οι επιχειρήσεις προσέχουν πάντοτε τον τρόπο εισόδου στις διεθνείς εξαγωγές.
- 5) Το επιχειρησιακό περιβάλλον αποτελεί επιτυχία.
- 6) Το επίπεδο εξαγωγικής δραστηριότητας είναι σταθερού- τακτικού εξαγωγέα.
- 7) Διαθέτουν πάντοτε έμπειρα στελέχη.
- 8) Είναι πάντοτε φιλική στο περιβάλλον.
- 9) Χρησιμοποιούν στρατηγική ανάπτυξης.
- 10) Συνήθως επηρεάζει η τεχνολογία τις εξαγωγές.
- 11) Προσιτές τιμές.
- 12) Ποιότητα καλύτερη δυνατή.

Διαφορές των τριών επιχειρήσεων:

- 1) Το υψηλότερο ποσοστό πωλήσεων διαθέτει ο Νηρέυς, ακολουθούν τα Goody's και τέλος του Μαστίχα shop.
- 2) Το μεγαλύτερο επίπεδο εξαγωγικής δραστηριότητας έχει ο Νηρέυς ακολουθούν τα Goody's και τέλος του Μαστίχα shop.

- 3) Μεγάλο επίπεδο εξαγωγικής εμπειρίας έχουν ο Νηρέας και τα Goody's ενώ το Μαστίχα shop έχει μεσαίο επίπεδο.
- 4) Τα Goody's και ο Νηρέας εξάγουν τα προϊόντα κατ' ευθείαν από την ίδια την επιχείρηση προς τον πελάτη ενώ το Μαστίχα shop απευθύνετε σε αντιπρόσωπους.
- 5) Ο Νηρέας είναι πιο πολύ ευχαριστημένος σε σχέση με το ποσοστό κέρδους από τις εξαγωγές.
- 6) Leasing είναι το χρηματοοικονομικό εργαλείο που χρησιμοποιούν τα Μαστίχα shop και ο Νηρέας σε αντίθεση με τα Goody's που χρησιμοποιούν Venture Capital.
- 7) Έχουν ικανοποιητικότερο δίκτυο διανομής τα Goody's και ο Νηρέας από το Μαστίχα shop.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### 6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ολοκληρώνοντας την εργασία μας θα θέλαμε να τονίσουμε τον ιδιαίτερο και στρατηγικό ρόλο του σύγχρονου μάρκετινγκ στην ελληνική επιχειρηματικότητα. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών διεθνοποίησε τον ρόλο των σύγχρονων επιχειρήσεων, το μάρκετινγκ είναι το βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη και προώθηση των προϊόντων των ελληνικών επιχειρήσεων στην διεθνοποιημένη αγορά. Πόσοι από τους νέους μας τολμούν να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση και να αφοσιωθούν σε αυτή; Κι αν επιχειρήσουν, έχουν ως στόχο τους την παγκόσμια αγορά; Φοβόμαστε πως όχι. Η πρώτη μας σκέψη είναι η επιλογή “ασφαλών” λύσεων που συχνά ενισχύονται ή και ακόμη επιβάλλονται από το οικογενειακό μας περιβάλλον. Επενδυτές στο Silicon Valley βλέπουν θετικά την επένδυση σε επιχειρηματικές προτάσεις από άτομα που έχουν βιώσει μία αποτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα καθώς τα άτομα αυτά γνωρίζουν καλύτερα τι δεν πρέπει να επαναλάβουν. Όλοι οι μεγάλοι οργανισμοί ήταν κάποτε μικροί οργανισμοί που αναπτύχθηκαν, είναι πιθανά καλύτερο να βασιζόμαστε σε μετρήσεις που αναδεικνύουν τους οργανισμούς που αναπτύσσονται με γρήγορο ρυθμό.

Στην Ελλάδα έχουμε τόσα λαμπρά παραδείγματα επιχειρηματικότητας μέσα από σημερινές ελληνικές εταιρείες. Είναι παράδοξο το γεγονός ότι συγχρόνως αναζητούμε ανάπτυξη και υψηλή απορροφητικότητα των αποφοίτων, ενώ η σύνδεση της γνώσης με την αγορά συχνά καταπολεμάται. Η μεγαλύτερη επένδυση για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας θα προέλθει όχι από επιδοτήσεις αλλά από τη δική μας θέληση να κατανοήσουμε ότι η στασιμότητα και το “βόλεμα” είναι η καταδίκη της νεολαίας.

Αυτό θα μας επιτρέψει να αναρωτιόμαστε καθημερινά για το αν μπορούμε να δώσουμε καλύτερες λύσεις σε προβλήματα που απασχολούν όχι μόνο τις εγχώριες αλλά τις παγκόσμιες αγορές. Αυτός ο απλός προβληματισμός είναι και ο κύριος μοχλός ανάπτυξης.

Οι ραγδαίες αλλαγές που έχουν επέλθει τα τελευταία χρόνια στο διεθνές τεχνολογικό, οικονομικό, πολιτιστικό και πολιτικό περιβάλλον βάζουν σήμερα σε κίνδυνο πολλές βιομηχανίες, τομείς και κράτη που θα πρέπει να επιφέρουν γρήγορα τις αναγκαίες αλλαγές στο νέο περιβάλλον για να κατορθώσουν να επιβιώσουν, προσαρμοζόμενες στις νέες πραγματικότητες της παγκόσμιας αγοράς. Οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που συνεπάγεται το διεθνές περιβάλλον είναι απαραίτητο να αφομοιώσουν τις αρχές του διεθνούς μάρκετινγκ, αρχές που θα συμβάλουν αποφασιστικά στο να μετατρέψουν τις αγορές του εξωτερικού σε πηγή κέρδους, ανάπτυξης, εμπειρίας, τεχνολογικής προόδου και ικανοποίησης. Όσο οι επιχειρήσεις θα προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες τόσο θα πρέπει να προσαρμόζεται και η στρατηγική τους η οποία θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της παγκόσμιας αγοράς προσφέροντας υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, έτσι ώστε να είναι σε θέση να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της. Ενώ τα βασικά χαρακτηριστικά του μάρκετινγκ είναι τα ίδια είτε αποβλέπουμε στην αγορά του εσωτερικού είτε του εξωτερικού, στο διεθνή χώρο, συνήθως αντιμετωπίζουμε μεγαλύτερες δυσκολίες στην εφαρμογή του προγράμματος μάρκετινγκ λόγω της αυξημένης πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος. Οι εξαγωγικές και διεθνείς επιχειρήσεις οφείλουν να είναι σε θέση να κατανοούν τις πολυπλοκότητες αυτές για να μπορούν να σχεδιάζουν, να προετοιμάζουν και να εφαρμόζουν στη διεθνή πράξη το αποτελεσματικότερο μίγμα μάρκετινγκ. Το προϊόν αποτελεί την καρδιά του μίγματος μάρκετινγκ, μπορεί να είναι ένα αγαθό ή μια υπηρεσία που κατασκευάζεται ή σχεδιάζεται για να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη του καταναλωτή. Ένα από τα βασικά ερωτήματα είναι, το εάν θα πρέπει και σε ποιο βαθμό οι επιχειρήσεις να διαφοροποιήσουν ή να προσαρμόσουν το προϊόν τους έτσι ώστε να ανταποκρίνεται κατά το καλύτερο τρόπο στις ανάγκες των ξένων καταναλωτών. Η καλύτερη

ίσως αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος είναι η συνεχής εκτίμηση της αποτελεσματικής πολιτικής προϊόντος σε σχέση με τους εκάστοτε επιχειρησιακούς στόχους.

Στην περίπτωση διάθεσης ενός επώνυμου προϊόντος, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει διεθνώς το ίδιο όνομα, με ορισμένες διαφοροποιήσεις σε κάποιες αγορές του εξωτερικού, διαφορετικά ονόματα σε κάθε μια από τις αγορές, ή τέλος, ένα επιχειρησιακό όνομα «ομπρέλα» για όλα τα πιθανά προϊόντα στο εξωτερικό. Μερικά από τα σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζονται στο διεθνή χώρο είναι φαινόμενα πειρατείας ονομάτων προϊόντων, ή ποικίλες αθέμιτες πρακτικές. Από την άλλη, οι υπηρεσίες περιέχουν ορισμένες ιδιαιτερότητες όπως το ύψος του χαρακτήρα τους, την αδυναμία αποθήκευσης ή μεταφοράς τους και την ανάγκη να γίνεται ταυτόχρονα με την παραγωγή τους η διάθεσή τους. Οι υπηρεσίες παρουσιάζουν περισσότερα προβλήματα από τα φυσικά αγαθά στην προώθησή τους στη διεθνή αγορά. Οι βασικές δυσκολίες έχουν σχέση με την αδυναμία πλήρους τυποποίησης στη παραγωγή τους και τις οικονομίες κλίμακας που συνεπάγονται.

Η τιμή είναι ένα από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ το οποίο αν το χειριστούμε κατάλληλα θα οδηγήσει 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. Οι τιμολογιακές αποφάσεις διαδραματίζουν ένα σοβαρό ρόλο στο εξαγωγικό πρόγραμμα μάρκετινγκ. Ο γενικός κανόνας είναι ότι μακροπρόθεσμα οι εξαγωγικές τιμές θα πρέπει να υπερκαλύπτουν τα διάφορα κόστη, λαμβάνοντας υπόψη πάντοτε τις ανταγωνιστικές τιμές. Η διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής στο διεθνή χώρο αντιμετωπίζει πολλά ειδικά προβλήματα που απορρέουν από τις διαφορετικές ανταγωνιστικές και πολιτιστικές συνθήκες που επικρατούν στις διαφορετικές χώρες. Γι' αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί από κοντά την αγορά, τον ανταγωνισμό, τα κόστη λειτουργίας της και το νομικό πλαίσιο που μπορεί να επηρεάσει την τιμολογιακή της στρατηγική. Η διεθνής επικοινωνία είναι ένα άλλο ενδιαφέρον στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ. Περιλαμβάνει τη διεθνή διαφήμιση, τη προώθηση, τις προσωπικές πωλήσεις και τις δημόσιες σχέσεις. Μια σημαντική απόφαση για τους διεθνείς διαφημιστές είναι εάν είναι σκόπιμο ή όχι να υιοθετήσουν τυποποιημένη εκστρατεία σε διεθνές επίπεδο χωρίς ιδιαίτερες προσαρμογές. Από έθνος σε έθνος συναντάμε έναν αριθμό ειδικών θεωρήσεων, προβλημάτων και διαφορών και έτσι ο διαφημιστής θα πρέπει να εξετάσει τη διαθεσιμότητα, το κόστος και την κάλυψη των μέσων για την επιλογή της διαφημιστικής εκστρατείας. Πρόσθετη προσοχή απαιτούν οι τοπικές διαφορές και η απουσία δεδομένων αγοράς. Οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν ένα σημαντικό μέρος του διεθνούς προγράμματος μάρκετινγκ. Είναι αυτές που αποβλέπουν στην επικοινωνία της επιχειρησιακής εικόνας στα διαφορετικά κοινά που αποβλέπει η επιχείρηση και στην αντιμετώπιση αρνητικών κριτηρίων της ίδιας, των προϊόντων ή της πολιτικής της σε διαφορετικές αγορές του εξωτερικού. Έχοντας μελετήσει μέχρι τώρα τα κυριότερα στοιχεία του μίγματος φτάνουμε στο τελευταίο στοιχείο του πακέτου προσφοράς, τον τόπο. Η δυνατότητα διείσδυσης στις αγορές του εξωτερικού είναι στενά συνδεδεμένη με την αποτελεσματική επιλογή και διοίκηση του καναλιού διανομής. Η σχέση αλληλεξάρτησης που απαιτείται σε ένα κανάλι επιβάλλει έναν ελάχιστο αριθμό συνεργασίας από τα μέλη του, για να επιτευχθούν οι στόχοι του προγράμματος μάρκετινγκ. Η πολυπλοκότητα και ο μεγάλος αριθμός των ενδιαμέσων που παρεμβάλλονται σε ένα διεθνές κανάλι κάνουν την ανάγκη της συνεργασίας καθοριστικό παράγοντα.

Οι συμφωνίες μεταξύ της επιχείρησης και των διανομέων που χρησιμοποιεί περιλαμβάνουν μια ολόκληρη σειρά από παράγοντες που περιλαμβάνουν κριτήρια αποτελεσματικότητας της φυσικής διανομής, χρηματοοικονομικούς παράγοντες, κριτήρια που αναφέρονται στο ύψος των πραγματοποιούμενων πωλήσεων, το βαθμό απόδοσης της επένδυσης και τέλος το ύψος της αναγκαίας υποστήριξης με ειδικές υπηρεσίες.

Όσον αφορά τη χώρα μας, το κύριο πρόβλημα που αντιμετωπίζει είναι να αναλύσει το ρόλο της στη παγκόσμια αγορά για να μπορέσει να αναπτύξει την ανταγωνιστικότητά της. Είναι

απαραίτητη δηλαδή η αφομοίωση των αρχών του μάρκετινγκ σε εθνικό επίπεδο για να μπορέσει η προσφορά της να ανταποκρίνεται στο επίπεδο και την ποιότητα της διεθνούς ζήτησης, σε ένα ολοένα ανταγωνιστικότερο περιβάλλον. Ταυτόχρονα, η συμμετοχή στις διεθνείς εμπορικές διεργασίες απαιτεί τη δυνατότητα προσαρμογών και νεοτερισμών σε όλα τα επίπεδα του στρατηγικού, τακτικού και εσωτερικού προγράμματος μάρκετινγκ της ελληνικής επιχείρησης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αυλωνίτης Γ, Λυμπερόπουλος Κ, Τζαναβάρας, Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ στις Διεθνείς Αγορές 2010, Εκδόσεις Rosili

Βλαχοπούλου Μάρως, 2003, e-Marketing – Διαδικτυακό Μάρκετινγκ, Αθήνα, εκδόσεις “Α. Σταμούλης”.

Γεωργιάδης, Α.Σ. (2000) Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, έκδοση 4η. Αθήνα : Αντώνης Σάκκουλας

Δημαρά Φανής, 1988, Αρχές Μάρκετινγκ, Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών

Καζάζη Νίκου, 2000, Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις, Αθήνα, εκδόσεις Α. Σταμούλης

Κωστάκης, .,Στ. (2002) Franchising νομική και επιχειρηματική διάσταση, έκδοση β. Αθήνα : Νομική Βιβλιοθήκη

Λαζαρίδης, Γ.Τ. (2000) Σύγχρονες μορφές χρηματοδότησης franchising (δικαιόχρηση) τεύχος β. Θεσσαλονίκη: Αυτοέκδοση

Μαλλιάρη Γ. Πέτρου, 2001, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Αθήνα, εκδόσεις “Α. Σταμούλης

Μάντζαρη Γιάννη, 2003, Δυναμικό Μάρκετινγκ Αγαθών και Υπηρεσιών, Αθήνα, εκδόσεις Β. Γκιούρδας

Παηγουράκη Γ. Γεωργίου, 1987, Μάρκετινγκ εξαγωγών, Αθήνα, εκδόσεις “Α Σταμούλης”

Παηγουράκη Γ. Γεωργίου, 1999, Διεθνές εξαγωγικό Μάρκετινγκ, Αθήνα, εκδόσεις Α Σταμούλης

Πατρινού Θεοδ. Δημητρίου, 1993, Διεθνές Μάρκετινγκ, Αθήνα- Πειραιάς, Εκδόσεις Α. Σταμούλης.

Πασχαλούδη Δημητρίου, 2003, Marketing ακούω και Marketing δε βλέπω, Αθήνα, εκδόσεις Β. Γκιούρδας

Σαρμανιώτη Χ., 2006, Διεθνές Μάρκετινγκ, Θεσσαλονίκη, Σημειώσεις Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης Τ.Ε.Ι.Θ.

Τζωρτζάκη Κώστα & Τζωρτζάκη Αλεξίας, 2002, Αρχές Μάρκετινγκ, Αθήνα, Εκδόσεις “Rosili”.

Χατζηδημητρίου Γ., 2003, Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες, Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Ανικούλα.



## ENH

Aharoni, Y. (1966), *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston, MA

Andersen, O. (1993), "On the internationalization process of firms: a critical analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24 No. 2, 2nd Quarter pp. 209-31.

Andersson, P. (2002), "Connected internationalisation processes: the case of internationalizing channel intermediaries", *International Business Review*, Vol. 11 No. 3 pp. 365-83

Armstrong, J.S. and Overton, T. (1977), "Estimating non-response bias in mail surveys", *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, August pp. 396-402.

Ayal, I. and Zif, J. (1979), "Market expansion strategies in multinational marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 43 No. 2, pp. 84-94.

Barkema, H.G. and Vermeulen, F. (1998), "International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 41 No. 1, pp. 7-27.

Bilkey, W. and Tesar, G. (1977), "The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Spring-Summer, pp. 93-8.

Bilkey, W.J. and Tesar, G. (1977), "The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 No. 1, pp. 93-8.

Brandley F., 1995, *International Marketing Strategy* 2nd edition, London, Prentice Hall

Barkema, H.G., Bell, J.H.J. and Pennings, J.M. (1996), "Foreign entry, cultural barriers, and learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 No. 2 pp. 151-66.

Daniels, J.D., Ogram, E.W. and Radebaugh, L.H. (1976), *International Business*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Davidson, W.H. (1983), "Market similarity and market selection: implications for international marketing strategy", *Journal of Business Research*, Vol. 11 No. 4 pp. 439-56.

Davidson, W.H. (1980), "The location of foreign direct investment activity: country characteristics and experience effects", *Journal of International Business Studies*, Vol. 11 No. 2, pp. 9-22.

Denis, J-E. and Depelteau, D. (1985), "Market knowledge, diversification and export expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol. 16 No. 3, pp. 77-89.

Edvardsson, B. (1988), "Service quality in customer relationships: a study of critical incidents in mechanical engineering companies", *The Service Industries Journal*, Vol. 8 No. 4, pp. 427-45.

- Erramilli, M.K. and Rao, C.P. (1993), "Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 3 pp. 19-38
- Erickson M. (2002) " Discussion of Managerial Actions, Stock Returns and Earnings. The case of Business – to Business internet firms, *Journal of Accounting Research*, Vol 40, No 2, p.p 557-560
- Goodnow, J.D. and Hansz, J.E. (1972), "Environmental determinants of overseas market entry strategies", *Journal of International Business Studies*, Vol. 3 No. 1. pp. 33-50
- Helpman E. (2006) " Trade FDI and the Organization of firms" *Journal of Economic Literature*", September, Vol XLIV, p.p 589- 630
- Hornell, E., Vahlne, J-E. and Wiedersheim-Paul, F. (1973), *Export och Utlandsetableringar* (Export and Foreign Establishment), Almqvist & Wiksell, Stockholm
- Johanson, J. and Vahlne, J-E. (1977), "The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 No. 1 pp. 23-32.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The internationalization of the firm", *Journal of Management Studies*, Vol. 12 No. 3 pp. 305-22
- John K. Ryans Jr, David A. Griffith, D. Steven Whita (2003), "Standardization/Adaptation of international marketing strategy. Necessary conditions for the advancement of knowledge, *International Marketing Review*, Vol.20, No.6, pp.558-603
- Khoury, S.J. (1979), "International banking: a special look at foreign banks in the US", *Journal of International Business Studies*, Vol. 10 No. 3, pp. 36-52.
- Kogut, B. and Singh, H. (1988), "The effect of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 No. 3 pp. 411-32.
- Kotler Philip, 2000, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, Αθήνα, εκδόσεις "Interbooks
- Kotler, P. 2003, "Marketing Management " 11th Edition , Mc Graw-Hill
- Kotler Philip, 1986, *Global Standardization-Courting Danger*, Αθήνα, εκδόσεις "Interbooks"
- Levitt, T. (1983), "Globalization of markets", *Harvard Business Review*, Vol. 61, May-June, pp. 91-102.
- Littlejohn, D. and Roper, A. (1991), "Changes in international hotel company's strategies", in Teare, R. and Boer, A. (Eds), *Strategic Hospitality Management: Theory and Practice for the 1990s*, Cassell, London pp. 194-212.
- Lovelock, C.H. (2001), *Services Marketing*, 3rd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ

Majkgard, A. and Sharma, D.D. (1998), "Client-following and market-seeking strategies in the internationalization of service firms", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 4 No. 3 pp. 1-40.

Mallik J.P., 1993, Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ εξαγωγών, *Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών*.

Nikolas Papavasileiou, Vlas Stathakopoulos, (1997), "Standardization versus adaptation of international advertising strategies: Towards a framework", *European Journal of Marketing* Vol.31, No.7 pp.504-52

Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford

Philip R. Cateora & Jonh L. Graham, 2003

Porter M., 1986, The strategic role of international Marketing, *The Journal of consumer Marketing*.

Richard L. Sandhusen " Διεθνές Μάρκετινγκ" *Εκδοτικός Οίκος « Κλειδάριθμος»*, Αθήνα, 1999

Sharma, D.D. and Johanson, J. (1987), "Technical consultancy in internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 4 No. 4, pp. 20-9.

Shetty, Y.K. (1979), "Managing the multinational corporation: European and American styles", *Management International Review (MIR)*, Vol. 19 No. 3, pp. 39-48

Stopford, J.M. and Wells, L.T. (1972), *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, Longman, London.

Vernon, R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80 No. 2, pp. 190-207.

Ward James J., 1993, Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ εξαγωγών, *Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών*

Yorio V., 1983, *Adapting products for export*, New York

## **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

Διεθνοποίηση επιχειρήσεων διαθέσιμο στο:

<http://www.spiral.com.gr/DiehnopoiiisiEpixeiriseon.pdf> (Ημερομηνία ανάκτησης 17/07/12)

<http://bizwriter.gr/2005/05/international-global-marketing> (Ημερομηνία ανάκτησης 23/07/12)

Οι διεθνείς αγορές βασικός στόχος των επιχειρήσεων διαθέσιμο στο:

[http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economyepix\\_2\\_24/03/2012\\_476856](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_2_24/03/2012_476856)

(Ημερομηνία ανάκτησης 28/07/12)

<http://www.ase.gr/content/gr> (Ημερομηνία ανάκτησης 03/08/12)

Case study mastixa shop διαθέσιμο στο:

<http://stat-athens.aueb.gr>. (Ημερομηνία ανάκτησης 03/08/12)

Case study Goody's διαθέσιμο στο:

<http://www.epistimonikomarketing.gr> (Ημερομηνία ανάκτησης 12/08/12)

Case study Nireus διαθέσιμο στο:

<http://www.ase.gr/content/gr/Companies/ListedCo/prospectus/infopress>  
(Ημερομηνία ανάκτησης 13/08/12)

Franchise διαθέσιμο στο:

[www.franchise-success.gr/html/greek/index.asp](http://www.franchise-success.gr/html/greek/index.asp) (Ημερομηνία ανάκτησης 21/09/12)

[www.ramcomputer.gr/franchise/orologia-franchising.html](http://www.ramcomputer.gr/franchise/orologia-franchising.html) (Ημερομηνία ανάκτησης 23/09/12)

Μάρκετινγκ διαθέσιμο στο:

Marketing [http:// marketing-lexicon.pblogs.gr](http://marketing-lexicon.pblogs.gr) (Ημερομηνία ανάκτησης 15/07/12)