

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης

MBA Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) Ελληνικό

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Πώς Προωθούμε Ένα Προϊόν Σε Παγκόσμιο Επίπεδο Σε
Καταναλωτές Με Διαφορετικές Κουλτούρες**

ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής
Χρήστος Μπούρας

Μάιος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: *MBA Διοίκηση Επιχειρήσεων*
(MBA) Ελληνικό

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Πώς Προωθούμε Ένα Προϊόν Σε Παγκόσμιο Επίπεδο Σε
Καταναλωτές Με Διαφορετικές Κουλτούρες**

ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής
Χρήστος Μπούρας

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)
Στη Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2018

Περίληψη

Στις μέρες μας, όπου οι περισσότερες επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουν παγκόσμια εμβέλεια και οι παγκόσμιες αγορές οδεύουν προς μια συγκλίνουσα κοινότητα ανθρώπων, όπου είναι δυνατή η διάθεση ενός τυποποιημένου προϊόντος με υψηλή ποιότητα και λογική τιμή, οι επιχειρήσεις θα πρέπει για την επίτευξη των στόχων τους να αποκτήσουν παγκόσμια νοοτροπία. Αυτή περιλαμβάνει μεγαλύτερη τυποποίηση προϊόντων στις διαφορετικές χώρες και προϋποθέτει αντίληψη της λειτουργίας της παγκόσμιας οικονομίας, των νομικών, οικονομικών και πολιτισμικών συνθηκών της κάθε αγοράς και του τρόπου αποτελεσματικής σύνθεσης της δράσης στην εγχώρια αγορά με τις δράσεις σε άλλες ξένες αγορές. Στην κατεύθυνση αυτή, η κύρια φροντίδα του παγκόσμιου μάρκετινγκ είναι οι δυσκολίες που δημιουργούν τα διάφορα περιβάλλοντα, αφού μπορεί οι γενικότερες αρχές και οι έννοιες του μάρκετινγκ να ισχύουν παγκοσμίως, ωστόσο το περιβάλλον μέσα στο οποίο εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ εφαρμόζει τα διάφορα σχέδια του, μπορεί να μεταβληθεί δραματικά από χώρα σε χώρα και από περιοχή σε περιοχή. Έτσι, ανακύπτει η ανάγκη προσαρμογής του μίγματος μάρκετινγκ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε μια χώρα, προκειμένου αυτό να είναι συμβατό με το πολιτισμικό περιβάλλον της αγοράς στόχου και τις γενικότερες συνθήκες που επικρατούν εκεί. Αναλύοντας το συγκεκριμένο παράδειγμα του Carrice πάνω σε αυτό το πεδίο διαπιστώνεται ότι η εταιρεία Παπαδοπούλου εναρμονίζεται πλήρως με τις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις και εφαρμόζοντας την κατάλληλη στρατηγική κατορθώνει να προωθήσει επιτυχώς το συγκεκριμένο προϊόν της στην αγορά του Ντουμπάι.

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ: Παγκόσμιο Μάρκετινγκ, Διεθνές Μάρκετινγκ, Εξαγωγές, Διεθνείς αγορές, Παγκόσμια εταιρία.

Summary

Nowadays, where most business activities are global and global markets are moving towards a converging community of people, where standardized products with high quality and reasonable prices are available, businesses should achieve a global culture to achieve their goals. This includes greater standardization of products in different countries, and creates a perception of the functioning of the global economy, the legal, economic and cultural conditions of each market, and the way in which effective action is synthesized on the domestic market by actions in other foreign markets. Based on this, the main concern of global marketing is the difficulties created by the different environments, since the general principles and the concepts of marketing can apply globally, but the environment in which the marketer implements his / her different designs can change dramatically from country to country and from region to region. Therefore, the need to adapt the marketing mix of businesses operating in a country arises in order to be compatible with the cultural environment of the target market and the general conditions prevailing there. Analyzing Caprice's specific example of this field, Papadopoulos is fully in line with modern needs and requirements and, by applying the appropriate strategy, manages to successfully promote its product in the Dubai market.

KEY WORDS: Global Marketing, International Marketing, Exports, International Markets, Global Company.

Ευχαριστίες

Στη γυναίκα μου Κωνσταντίνα για την υπομονή που επέδειξε όλους αυτούς τους μήνες και στη νεογέννητη κορούλα μου Κατερίνα.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1	1
Εισαγωγή	1
1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος της διατριβής	1
1.2 Σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής εργασίας	3
1.3 Η θέση της διατριβής	3
1.4 Μεθοδολογία & μέθοδος προσέγγισης της διατριβής	3
1.5 Δομή της εργασίας	4
Κεφάλαιο 2	6
Παγκόσμιο Marketing	6
2.1 Εισαγωγή στο παγκόσμιο μάρκετινγκ και τις εξαγωγές	6
2.2 Η έννοιες Παγκόσμιο, Διεθνές & εγχώριο Μάρκετινγκ	7
2.3 Διάγνωση εξαγωγικής ετοιμότητας επιχείρησης	9
2.4 Ανάλυση SWOT εξαγωγικής δραστηριότητας επιχειρήσεων	10
Κεφάλαιο 3	12
Σύστημα πληροφοριών Παγκόσμιου Marketing	12
3.1 Πηγές πληροφοριών για το διεθνές marketing	12
3.1.1 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος	12
3.1.2 Ανάλυση εσωτερικής αγοράς	13
3.1.3 Ανάλυση παγκόσμιου περιβάλλοντος	13
3.2 Έρευνα αγοράς	13
Κεφάλαιο 4	15
Διαδικασία λήψης αποφάσεων για εξαγωγική δραστηριοποίηση	15
4.1 Στάδια Διαδικασίας λήψης αποφάσεων για εξαγωγική δραστηριοποίηση	15
4.1.1 Εξέταση του παγκόσμιου περιβάλλοντος μάρκετινγκ	16
4.1.1.1 Το Πολιτικό Περιβάλλον	17
4.1.1.2 Το Οικονομικό Περιβάλλον	17
4.1.1.3 Το Πολιτισμικό – Κοινωνικό Περιβάλλον	18
4.1.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον	19
4.1.1.5 Νομικό Περιβάλλον	20
4.1.1.6 Περιβαλλοντικά θέματα	21
4.2 Απόφαση για διεθνή δραστηριοποίηση	21
4.3 Απόφαση για το σε ποιες αγορές να εισέλθει	21
4.1.4 Επιλογή του τρόπου εισόδου στην αγορά του εξωτερικού	24
4.1.5 Απόφαση σχετικά με τη στρατηγική παγκόσμιου μάρκετινγκ	26
4.1.6 Απόφαση σχετικά με την οργάνωση του διεθνούς προγράμματος μάρκετινγκ	29
Κεφάλαιο 5	30

Export Marketing Plan	30
5.1 Καθορισμός Στόχου	30
5.1.1 Σκοπός Export Marketing Plan	30
5.1.2 Βραχυπρόθεσμοι και Μακροπρόθεσμοι Στόχοι	30
5.2 Ανάλυση SWOT	31
5.2.1 Εσωτερική διάγνωση	31
5.2.1.1 Η εταιρία & η εξαγωγική της ετοιμότητα	31
5.2.1.2 Το προϊόν	35
5.2.1.3 Δυνατότητες	36
5.2.1.4 Αδυναμίες	36
5.2.2 Εξωτερική διάγνωση	37
5.2.2.1 Η αγορά – στόχος του Ντουμπάι	37
5.2.2.2 Χαρακτηριστικά καταναλωτών	38
5.2.2.3 Χαρακτηριστικά Ανταγωνισμού	39
5.2.2.4 Ευκαιρίες	40
5.2.2.5 Απειλές	40
5.3 Ανάλυση παγκόσμιου περιβάλλοντος Marketing	41
5.3.1 Συνθήκες Πολιτικού περιβάλλοντος (Political)	42
5.3.2 Συνθήκες Οικονομικού περιβάλλοντος (Economical)	43
5.3.3 Συνθήκες Κοινωνικού/πολιτισμικού περιβάλλοντος (Social)	44
5.3.4 Συνθήκες Τεχνολογικού περιβάλλοντος (Technological)	45
5.3.5 Συνθήκες Νομικού-Νομοθετικού πλαισίου (Legal)	45
5.3.6 Τα Περιβαλλοντικά θέματα (Environmental)	46
5.4 Τρόπος εισόδου στην αγορά του Ντουμπάι	47
5.5 Στρατηγική Παγκόσμιου Marketing	48
5.6 Οργάνωση του προγράμματος Marketing	49
5.6.1 Στόχοι Μάρκετινγκ	49
5.6.2 Οικονομικοί Στόχοι	50
5.6.3 Οργανωτικοί Στόχοι	50
5.7 Το μίγμα μάρκετινγκ	51
5.7.1 Προϊόν	51
5.7.2 Τιμολόγηση	52
5.7.3 Διανομή	53
5.7.4 Προώθηση	55
5.8 Σχέδιο Δράσης	57
Κεφάλαιο 6	60
Συμπεράσματα - Προτάσεις	60

Βιβλιογραφία	I
Ελληνική Βιβλιογραφία	I
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	I
Παράρτημα Α	2
Οι 10 ισχυρότερες αγορές & οι αγορές με τη μεγαλύτερη δυναμική	2
Α.1 Οι 10 ισχυρότερες αγορές	2
Α.2 Οι 5 αγορές με τη μεγαλύτερη δυναμική - «Αγορές Τίγρεις»	4

Περιεχόμενα Σχημάτων

Σχήμα 1: Βασικές Διαφορές Μεταξύ Διεθνούς & Παγκόσμιας Επιχείρησης_____	8
Σχήμα 2: Στάδια διαδικασίας λήψης αποφάσεων για διεθνή δραστηριοποίηση _____	15
Σχήμα 3: Στάδια επιλογής διεθνών αγορών _____	22
Σχήμα 4: Τρόποι εισόδου σε ξένες αγορές _____	24
Σχήμα 5: Παράγοντες Διεθνοποίησης _____	26
Σχήμα 6: Λειτουργική Οργάνωση Ομίλου Ε. Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ Α.Ε. _____	33
Σχήμα 7: Σχέδιο Δράσης Marketing για τα Caprice_____	59

Περιεχόμενα Γραφημάτων

Γράφημα 1: Οι πωλήσεις των Caprice στις κυριότερες χώρες _____	32
Γράφημα 2: Ο προϋπολογισμός Marketing των Caprice _____	58

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος της διατριβής

Οι μεταβολές που έχουν συντελεστεί τις τελευταίες δεκαετίες στη διεθνή επιχειρησιακή πραγματικότητα και η δραματική αύξηση των διεθνών συναλλαγών έχουν οδηγήσει στη δημιουργία ενός ριζικά διαφορετικού παγκόσμιου περιβάλλοντος και μιας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, που έχει ως αποτέλεσμα καμία επιχείρηση να μη μπορεί πλέον να επαναπαυθεί στο μέχρι πρότινος «ασφαλές καταφύγιο» της εγχώριας αγοράς (Πανηγυράκης, 2017). Έτσι, στις μέρες μας, οι περισσότερες επιχειρηματικές δραστηριότητες λαμβάνουν παγκόσμιες διαστάσεις και πρέπει να προετοιμάζονται, ώστε να ανταγωνιστούν σε ένα όλο και πιο αλληλένδετο παγκόσμιο οικονομικό και πολιτισμικό περιβάλλον (Πανηγυράκης, 2013).

Ωστόσο, το σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον των αγορών είναι πολύπλοκο και απαιτητικό και κάθε επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ισχυρά κίνητρα για την ενασχόληση με διεθνείς δραστηριότητες, τα οποία διακρίνονται σε ενδογενή και εξωγενή (ΣΕΒΕ, 2014):

- Στα ενδογενή κίνητρα περιλαμβάνονται η αύξηση των πωλήσεων και των κερδών, η επίτευξη οικονομικών κλίμακας, η πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα, η εξομάλυνση των εποχιακών πωλήσεων, η διαφοροποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου, η ποιοτική και τεχνολογική ανωτερότητα του προϊόντος και η μοναδικότητα του προϊόντος.
- Τα εξωγενή κίνητρα αποτελούν ο σκληρός ανταγωνισμός, το περιορισμένο μέγεθος, οι δυνατότητες και ο κορεσμός της τοπικής αγοράς, η εμφάνιση νέων ευκαιριών σε ξένες αγορές και η προσέγγιση από νέους ξένους πελάτες.

Οι διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες συνεπάγονται νέες ευκαιρίες, ακόμα και για τις μικρότερες επιχειρήσεις (ΣΕΒΕ, 2014). Παρόλα αυτά, συχνά εμποδίζονται από ορισμένα χαρακτηριστικά που αφορούν την έλλειψη οργανωμένης διοίκησης διεθνούς μάρκετινγκ, την πλημμελή γνώση της κρατικής εξαγωγικής πολιτικής και του περιβάλλοντος PESTLE (Political, Economical, Social, Technological, Legal, Environmental) των χωρών-αγορών στόχων και την αδυναμία έρευνας αγοράς (ΣΕΒΕ, 2014).

Γι' αυτό απαιτείται μια νέα προσέγγιση που θα δίνει τη δυνατότητα στις διεθνείς επιχειρήσεις να προσαρμόζουν γρήγορα τη συμπεριφορά τους στις νέες καταστάσεις, αγορές και κουλτούρες, ώστε να τα καταφέρουν στην παγκόσμια σκακιέρα. Σ' αυτό το πλαίσιο, το ζήτημα της προσαρμογής στις διαφορετικές αγορές δεν είναι κάτι νέο για τις επιχειρήσεις, καθώς συχνά χρησιμοποιούν την έκφραση «THINK GLOBAL AND ACT LOCAL», πράγμα που σημαίνει, ότι οι επιχειρήσεις όχι μόνο πρέπει να αναπτύξουν διεθνείς στρατηγικές, αλλά και να προσαρμόζουν τα σχέδιά τους στις συνθήκες της παγκόσμιας αγοράς. Οι παγκόσμιες επιχειρήσεις πρέπει να ερευνούν τις διαφορές του οικονομικού και πολιτισμικού πλαισίου που διέπουν κάθε επιμέρους αγορά, καθώς αποτελούν ορόσημο στη διαμόρφωση της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών, ώστε να διαμορφώνουν στρατηγικές προσαρμοσμένες στις τοπικές ιδιαιτερότητες, οι οποίες πρέπει να βασίζονται σε συστήματα πληροφοριών μάρκετινγκ, τόσο για τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις, όσο και για τους μελλοντικούς ανταγωνιστές και τους πελάτες στις ξένες αγορές, στις οποίες πρόκειται να επεκταθούν (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας & Σαλαμούρα, 2016).

Επομένως, το μέλλον των παγκόσμιων επιχειρήσεων είναι στενά συνδεδεμένο με τις διεργασίες Marketing στην παγκόσμια αγορά, οι οποίες θα πρέπει να διαμορφώνονται ανάλογα με το περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, νομικό, περιβαλλοντικό), τον ανταγωνισμό και τις συνήθειες των καταναλωτών των χωρών-αγορών στόχων. (Πανηγυράκης, 1999). Έτσι, το αντικείμενο του παγκόσμιου μάρκετινγκ αναδεικνύεται σε έναν κρίσιμο παράγοντα για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας της σύγχρονης επιχείρησης, (Πανηγυράκης, 2017).

1.2 Σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής εργασίας

Το θέμα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η μελέτη του Global Marketing και έχει σκοπό να περιγράψει τον τρόπο προώθησης ενός προϊόντος σε ξένες αγορές. Συγκεκριμένα, θα γίνει περιγραφή σχετικά με το πώς προωθούμε ένα προϊόν σε παγκόσμιο επίπεδο, σε καταναλωτές με διαφορετικές κουλτούρες και πώς το κάθε τμήμα Marketing θα υπερπηδήσει εμπόδια που μπορεί να ανακύψουν στις διεθνείς αγορές που θα δραστηριοποιηθεί και αναφέρονται σε θρησκευτικά, πολιτικά ή κοινωνικά ζητήματα. Στη μεταπτυχιακή διατριβή θα αναπτυχθεί και συγκεκριμένο παράδειγμα του γνωστού ελληνικού προϊόντος, του Carrice Παπαδοπούλου, το οποίο αποτελεί τη ναυαρχίδα της εταιρίας για την εξαγωγική της δραστηριότητα, για την είσοδό του στην αγορά των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων και συγκεκριμένα στο Ντουμπάι.

1.3 Η θέση της διατριβής

Καθώς οι περισσότερες επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουν παγκόσμια εμβέλεια, οι επιχειρήσεις θα πρέπει, για την επίτευξη των στόχων τους, να αποκτήσουν παγκόσμια νοοτροπία, η οποία προϋποθέτει αντίληψη της λειτουργίας της παγκόσμιας οικονομίας, των νομικών, οικονομικών και πολιτισμικών συνθηκών της κάθε αγοράς. Στην κατεύθυνση αυτή, η κύρια φροντίδα του παγκόσμιου μάρκετινγκ είναι η εξομάλυνση των δυσκολιών που δημιουργούνται στα διάφορα περιβάλλοντα, οι οποίες μπορεί να μεταβληθούν δραματικά από χώρα σε χώρα και από περιοχή σε περιοχή. Έτσι, η τυποποίηση των προϊόντων και η προσαρμογή του μίγματος μάρκετινγκ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε ξένες αγορές, πρέπει να είναι συμβατή με το πολιτισμικό περιβάλλον κάθε αγοράς-στόχου και τις γενικότερες συνθήκες που επικρατούν εκεί. Μελετώντας το συγκεκριμένο παράδειγμα του Carrice, διαπιστώνεται ότι η εταιρεία Παπαδοπούλου εναρμονίζεται πλήρως με τις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις και εφαρμόζοντας την κατάλληλη στρατηγική κατορθώνει να προωθήσει επιτυχώς το συγκεκριμένο προϊόν της στην αγορά του Ντουμπάι.

1.4 Μεθοδολογία & μέθοδος προσέγγισης της διατριβής

Το υλικό της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής αποτέλεσε η βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το Παγκόσμιο Marketing, που έγινε με τη χρήση ηλεκτρονικών

βάσεων δεδομένων και έρευνα σε έντυπο υλικό (βιβλία, περιοδικά, εφημερίδες).

Χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες λέξεις-κλειδιά:

- Παγκόσμιο Marketing
- Διεθνές Marketing
- Εξαγωγές
- Διεθνείς αγορές
- Παγκόσμια εταιρία

Η γενικότερη βιβλιογραφία που αναζητήθηκε, σχετικά με το Παγκόσμιο Marketing αφορούσε πληροφορίες μακροοικονομικού χαρακτήρα για το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, την εσωτερική αγορά και το διεθνές περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, νομικό, περιβαλλοντικό), καθώς και στοιχεία που αναφέρονται στον ανταγωνισμό και τις συνήθειες των καταναλωτών των χωρών-αγορών στόχων. Αφού εξετάστηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον των επιχειρήσεων με εξαγωγική δραστηριότητα, κατέστη δυνατή η κατάστρωση ενός προγράμματος μάρκετινγκ για την προώθηση του brand Caprice στην αγορά του Ντουμπάι, αφού προηγουμένως μελετήθηκε το πώς το τμήμα μάρκετινγκ θα ξεπεράσει τα πιθανά εμπόδια που μπορεί να ανακύψουν στις ξένες αγορές που θα δραστηριοποιηθεί η εταιρία Παπαδοπούλου, που απευθύνονται σε καταναλωτές με διαφορετικές κουλτούρες και αναφέρονται σε θρησκευτικά, πολιτικά ή κοινωνικά ζητήματα.

1.5 Δομή της εργασίας

Στη μεταπτυχιακή διατριβή, το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εισαγωγή, με τον προσδιορισμό του προβλήματος, τον σκοπό της, τη θέση της, την περιγραφή της μεθοδολογίας και τη δομή της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφονται η έννοια του Διεθνούς Μάρκετινγκ και η διαφορά του με το εγχώριο μάρκετινγκ, η διάγνωση της εξαγωγικής ετοιμότητας των επιχειρήσεων και η ανάλυση SWOT της εξαγωγικής δραστηριότητας επιχειρήσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται το σύστημα πληροφοριών του Διεθνούς Marketing και η έρευνα αγοράς που απαιτείται από τις επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στις διεθνείς αγορές.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται το περιβάλλον του διεθνούς Marketing (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό/πολιτισμικό, τεχνολογικό, νομικό, περιβαλλοντικό) και οι επιδράσεις της κουλτούρας στις διεθνείς αγορές, καθώς και τα πιθανά εμπόδια που μπορεί να προκύψουν.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται περιγραφή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων για διεθνή δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης και περιγράφονται τα στάδια και η απόφαση για το σε ποιες αγορές να εισέλθει η εταιρία, τον τρόπο εισόδου στην αγορά του εξωτερικού και την απόφαση σχετικά με τη στρατηγική διεθνούς μάρκετινγκ.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το εξαγωγικό πρόγραμμα μάρκετινγκ, ο στόχος του, το επίπεδο ετοιμότητας της επιχείρησης, σύμφωνα με την έρευνα αγοράς, περιγράφεται το προϊόν, γίνεται ανάλυση της αγοράς στόχου, περιγράφεται η στρατηγική εισόδου στη νέα αγορά του Ντουμπάι και τέλος, το μίγμα μάρκετινγκ και το σχέδιο δράσης.

Το έβδομο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα.

Ακολουθεί η βιβλιογραφία της μεταπτυχιακής διατριβής και τέλος, παρουσιάζεται το παράρτημα.

Κεφάλαιο 2

Παγκόσμιο Marketing

2.1 Εισαγωγή στο παγκόσμιο μάρκετινγκ και τις εξαγωγές

Η δραστηριοποίηση σε ξένες αγορές, για τις περισσότερες επιχειρήσεις στις μέρες μας, δεν είναι πολυτέλεια, αλλά ανάγκη επιβίωσης, καθώς παρατηρείται ότι οι πωλήσεις και τα κέρδη μιας επιχείρησης στην εγχώρια αγορά είναι χαμηλότερα από ότι στις ξένες αγορές, κι έτσι αποφασίζουν να αναζητήσουν δυνατότητες επέκτασης στο εξωτερικό. Επιπλέον, οι μεταβαλλόμενες ανταγωνιστικές συνθήκες, αλλά και οι αλλαγές των χαρακτηριστικών της ζήτησης σε όλο τον κόσμο, ευθύνονται για το σημερινό ενδιαφέρον για το παγκόσμιο μάρκετινγκ (Cateora & Graham, 2003).

Σημαντικό στοιχείο που χαρακτηρίζει το παγκόσμιο μάρκετινγκ είναι η παραδοχή ότι όλες οι αγορές τείνουν προς μια συγκλίνουσα κοινότητα ανθρώπων, αναζητώντας να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες και επιθυμίες (Cateora & Graham, 2003), ενώ δέχονται ίδιας μορφής επικοινωνία για τα ίδια προϊόντα, με καλύτερη σχέση τιμής-ποιότητας (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας & Σαλαμούρα, 2016). Έτσι, με τον παγκόσμιο αυτό προσανατολισμό μια επιχείρηση μπορεί να τυποποιηθεί κατά το δυνατό σε παγκόσμια βάση, αλλά και σε κάποιες περιπτώσεις να λάβει υπόψη τις τοπικές επιδράσεις, αναπτύσσοντας μια παγκόσμια στρατηγική και για μια ενιαία αγορά (Cateora & Graham, 2003). Όμως, παρόλη την τάση να γίνει η υφήλιος «ένα παγκόσμιο χωριό», το μάρκετινγκ δεν μπορεί να μη λάβει υπόψη του τις πολιτισμικές, νομικές και κοινωνικοοικονομικές ιδιαιτερότητες κάθε χώρας. Το παγκόσμιο μάρκετινγκ συνίσταται στην έρευνα και επιδίωξη ικανοποίησης των καταναλωτικών αναγκών σε παγκόσμιες αγορές καλύτερα από τον ανταγωνισμό, μέσω αποτελεσματικότερου συντονισμού των ενεργειών του μάρκετινγκ, λαμβανομένων υπόψη των περιορισμών, των ευκαιριών και των απειλών που παρουσιάζονται στο παγκόσμιο περιβάλλον όπου δρουν οι επιχειρήσεις (Αυλωνίτης,

Λυμπερόπουλος & Τζαναβάρας, 2010). Έτσι λοιπόν, στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία, οι στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολουθούν οι οργανωμένες επιχειρήσεις μπορούν να συμπεριληφθούν στην προσέγγιση global, η οποία αναγνωρίζει την αναγκαιότητα της προσαρμογής κάθε διεθνούς στρατηγικής μάρκετινγκ στις συνθήκες κάθε τοπικής αγοράς (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας & Σαλαμούρα, 2016).

2.2 Η έννοιες Παγκόσμιο, Διεθνές & εγχώριο

Μάρκετινγκ

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να αποσαφηνιστούν οι έννοιες εγχώριο, διεθνές και παγκόσμιο Marketing. Η διαφορά του εγχώριου και του διεθνούς μάρκετινγκ είναι ότι, στη δεύτερη περίπτωση, οι δραστηριότητες εκτυλίσσονται σε διαφορετικό περιβάλλον, δηλαδή σε περισσότερες από μία χώρες, αλλά οι έννοιες, οι διαδικασίες, οι αρχές και το έργο του μάρκετινγκ ισχύουν παγκόσμια και είναι τα ίδια. Πιο αναλυτικά, οι διαφορές του διεθνούς και του εγχώριου μάρκετινγκ εντοπίζονται σε (Πανηγυράκης, 2017):

- Διαφορετικά περιβάλλοντα:
 - Πολιτικό: ασταθείς κυβερνήσεις, μέτρα προστατευτισμού της εθνικής αγοράς.
 - Οικονομικό: Διαφορετικά επίπεδα απασχόλησης, ανεργίας, πληθωρισμού κ.λπ..
 - Κοινωνικό: Πολυπολιτισμικές αγορές.
- Δεδομένα: Δυσκολία πρόσβασης, λόγω προβλημάτων αξιοπιστίας.
- Ομάδες συμφερόντων: Εμπορικό ενδιαφέρον από την χώρα προέλευσης και τη χώρα φιλοξενίας.
- Έλεγχος: Δυσκολία ελέγχου και συντονισμού.
- Διαπραγμάτευση: δυσκολίες εμπορικής διαπραγμάτευσης
- Διαφορές στη συμπεριφορά του καταναλωτή.
- Διαφορές στον ανταγωνισμό.
- Διαφορές στις διαδικασίες μάρκετινγκ.

Η έννοια του Παγκόσμιου μάρκετινγκ εμπεριέχει το σύνολο των διεθνών αγορών, συμπεριλαμβανομένης και της εγχώριας αγοράς, ως μια μονάδα και εντοπίζει ομάδες πιθανών αγοραστών με παρόμοιες ανάγκες, ως τμήμα της παγκόσμιας αγοράς, καταρτίζοντας ένα σχέδιο μάρκετινγκ για τυποποίηση, όταν είναι εφικτή η αποτελεσματικότητα από πλευράς κόστους και κουλτούρας.

Στο επίπεδο του παγκόσμιου μάρκετινγκ, η πιο σημαντική διαφορά είναι ο προσανατολισμός της επιχείρησης προς τις αγορές και ο προγραμματισμός της. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση αντιμετωπίζει τον κόσμο, ακόμη και την εγχώρια αγορά, ως ενιαία αγορά, ενώ μια διεθνής επιχείρηση αντιμετωπίζει τον κόσμο όπως και την εγχώρια αγορά, ως μια σειρά εθνικών αγορών (Cateora & Graham, 2003).

Ο όρος παγκόσμια επιχείρηση αναφέρεται στην επιχείρηση που πραγματοποιεί σημαντικό τμήμα των πωλήσεων και των κερδών της σε ξένες αγορές, ενώ ο όρος διεθνής επιχείρηση αναφέρονται σε επιχειρήσεις που οι πωλήσεις και τα κέρδη της προερχόμενα κυρίως από την εγχώρια αγορά. Αυτές οι δύο έννοιες επιχειρήσεων είναι δύο διαφορετικά και ανεξάρτητα μεταξύ τους μοντέλα επιχειρηματικής οργάνωσης, που το καθένα λειτουργεί ανάλογα σε ένα διαφορετικό πλαίσιο της παγκόσμιας οικονομίας. Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 1, για την παγκόσμια επιχείρηση οι εθνικές αγορές αποτελούν αναπόσπαστα τμήματα των παγκοσμίων αγορών και την ευθύνη της εκμετάλλευσής τους έχουν οι εταιρικές συμμαχίες και οι ανεξάρτητες περιφερειακές διευθύνσεις ή διευθύνσεις βάση του προϊόντος. Αντίθετα, για τη Διεθνή επιχείρηση οι εθνικές αγορές αποτελούν ξεχωριστές οντότητες και την ευθύνη της εκμετάλλευσής τους έχουν ανεξάρτητες, αλλά στενά ελεγχόμενες εθνικές θυγατρικές εταιρίες. Η παγκόσμια επιχείρηση εστιάζει την επιχειρηματική στρατηγική της σε ένα περιορισμένο αριθμό προϊόντων που διατίθενται σε όλες τις αγορές, ενώ η Διεθνής επιχείρηση εστιάζει τη στρατηγική της σε έναν εκτεταμένο αριθμό προϊόντων που διατίθενται χωριστά σε κάθε εθνική αγορά (Μουρδουκούτας, 2004).



Σχήμα 1: Βασικές Διαφορές Μεταξύ Διεθνούς & Παγκόσμιας Επιχείρησης

Πηγή: (Μουρδουκούτας, 2004)

Αναφορικά με τη στρατηγική, η διεθνής επιχείρηση, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της αγοράς αναπτύσσει διαφορετικές στρατηγικές, ενώ η παγκόσμια επιχείρηση αναπτύσσει στρατηγική που αντανακλά τις υπάρχουσες ομοιότητες μεταξύ των αναγκών πολλών χωρών για να μεγιστοποιήσει τα κέρδη με την παγκόσμια τυποποίηση των προϊόντων της, στην περίπτωση βέβαια που η παραγωγή της ικανοποιεί τη συνθήκη του αποτελεσματικού κόστους και συγχρόνως η τυποποίηση είναι πολιτισμικά εφικτή. Έτσι, όλες οι λειτουργίες της παγκόσμιας επιχείρησης, η οργανωτική της δομή, οι πηγές χρηματοδότησης, η παραγωγή, το μάρκετινγκ κ.λπ., εντάσσονται σε μια παγκόσμια προοπτική (Cateora & Graham, 2003). Επομένως, διαπιστώνουμε ότι το Διεθνές Μάρκετινγκ στηρίζεται στις διαπολιτισμικές διαφορές, ενώ το Παγκόσμιο Μάρκετινγκ στηρίζεται στις διαπολιτισμικές ομοιότητες (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας & Σαλαμούρα, 2016).

Συνοψίζοντας, διακρίνουμε τρεις βασικές διαφοροποιήσεις στις ακολουθούμενες στρατηγικές μάρκετινγκ (Cateora & Graham, 2003):

- Οι ξένες αγορές αποτελούν επέκταση της εγχώριας αγοράς, οπότε πρέπει να ακολουθείται το εγχώριο μείγμα μάρκετινγκ.
- Κάθε χώρα ή κάθε ευρύτερη γεωγραφική περιοχή έχει κοινωνικοοικονομικές και πολιτισμικές ιδιαιτερότητες, οπότε το μείγμα μάρκετινγκ πρέπει να είναι αντίστοιχα διαφοροποιημένο (Διεθνές μάρκετινγκ).
- Όλος ο κόσμος είναι μια αγορά με παρόμοιες ανάγκες, οπότε πρέπει να εφαρμόζεται ένα τυποποιημένο μείγμα μάρκετινγκ σε όλες τις χώρες (Παγκόσμιο μάρκετινγκ).

2.3 Διάγνωση εξαγωγικής ετοιμότητας επιχείρησης

Προκειμένου μια επιχείρηση να ξεκινήσει τη διαδικασία της διεθνοποίησης, θα πρέπει να διαπιστωθεί εάν είναι έτοιμη και σίγουρη ότι κατανοεί ακριβώς τις συνέπειες από αυτή τη δραστηριότητα (ΣΕΒΕ, 2014). Είναι απαραίτητο δηλαδή, να γίνει η διάγνωση της εξαγωγικής ετοιμότητας της επιχείρησης για διεθνείς δραστηριότητες, είναι αναγκαίο να αξιολογηθούν ορισμένα κριτήρια, για να διαπιστωθεί εάν η επιχείρηση είναι ικανή να καταφέρει με επιτυχία την εξαγωγική της δραστηριότητα και να αποκομίσει σημαντικά οφέλη από αυτή (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας & Σαλαμούρα, 2016).

Τα δέκα σημεία – κλειδιά για την εξαγωγική ετοιμότητα μιας επιχείρησης εντοπίζονται στα εξής (ΣΕΒΕ, 2014):

1. Ισχυρή δέσμευση της Ηγεσίας για να ανταποκριθεί στην πρόκληση.
2. Δυνατές βάσεις στην εγχώρια αγορά, ώστε να προκαλέσει ζήτηση στην αγορά του εξωτερικού.
3. Διαθεσιμότητα πόρων για την απαιτούμενη επένδυση και υποστήριξη της προσπάθειας σε εύλογο χρονικό διάστημα.
4. Πόρους για την διεξαγωγή έρευνας αγοράς σχετικά με την εξαγωγική δραστηριότητα.
5. Γνώση και πληροφόρηση για την υποστήριξη των εξαγωγικών δραστηριοτήτων.
6. Ξεκάθαρους και επιτεύξιμους στόχους.
7. Αποτελεσματικό σχέδιο δράσης των επιχειρησιακών εξαγωγικών διαδικασιών.
8. Ικανό προσωπικό για να ανταπεξέλθει στην πρόκληση και να ξεπεράσει τα εμπόδια.
9. Ικανότητα ικανοποίησης της πρόσθετης ζήτησης που θα προκύψει από την εξαγωγική δραστηριότητα.
10. Αποτελεσματικές μέθοδοι εισόδου σε νέες αγορές, ώστε να ξεπεράσει τα εμπόδια εισόδου.

2.4 Ανάλυση SWOT εξαγωγικής δραστηριότητας επιχειρήσεων

Η ανάλυση SWOT της εξαγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων αξιολογεί ορισμένες παραμέτρους, σύμφωνα με τις οποίες το πρόγραμμα μάρκετινγκ καλείται να δώσει λύση, ώστε η επιχείρηση να συνεχίσει να αναπτύσσει την εξαγωγική της δραστηριότητα. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης με διεθνή δραστηριοποίηση εντοπίζονται στο «μείγμα» μάρκετινγκ ή σε θέματα οργάνωσης της επιχείρησης. Στα δυνατά σημεία συμπεριλαμβάνονται (ΣΕΒΕ, 2014):

- Ευρύ δίκτυο συνεργατών.
- Ευρύτερο αγοραστικό κοινό.
- Ισχυρή επωνυμία.

Τα αδύναμα σημεία αποτελούν (ΣΕΒΕ, 2014):

- Έλλειψη στρατηγικής διεθνοποίησης.
- Έλλειψη εμπειρίας προσωπικού στη νέα δραστηριότητα.
- Μη παγιωμένες διαδικασίες εντός της επιχείρησης.

- Ανεπαρκής γνώση των διεθνών αγορών.
- Προσανατολισμός στην παραγωγή παρά στη διάθεση.

Οι ευκαιρίες και οι απειλές μιας επιχείρησης με διεθνή δραστηριοποίηση περιλαμβάνουν τους παράγοντες του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στις ευκαιρίες συμπεριλαμβάνονται (ΣΕΒΕ, 2014):

- Διεθνείς οργανωμένες εκθέσεις από επιμελητήρια και άλλους φορείς.
- Υιοθέτηση τεχνολογίας ανεπτυγμένων χωρών.
- Αύξηση παγκόσμιας ζήτησης.
- Νέα κανάλια διανομής.
- Καινοτομία.

Οι απειλές αποτελούν (ΣΕΒΕ, 2014):

- Συνεχείς αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών.
- Παγκόσμια οικονομική κρίση.
- Παγκόσμιες κυβερνητικές και νομοθετικές εξελίξεις.
- Αύξηση φορολογίας.
- Ισχυρός διεθνής ανταγωνισμός.
- Πόλεμος τιμών.

Κεφάλαιο 3

Σύστημα πληροφοριών Παγκόσμιου Marketing

3.1 Πηγές πληροφοριών για το διεθνές Marketing

Η μεγάλη ποικιλία και διαφοροποίηση των αγορών του εξωτερικού αναγκάζουν την εξαγωγική επιχείρηση σε μια συνεχή παρακολούθηση των εξελίξεων που επηρεάζουν το διεθνές περιβάλλον. Το είδος των πληροφοριών που απαιτούνται είναι μακροοικονομικού χαρακτήρα και περιλαμβάνουν (Πανηγυράκης, 1999):

- ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης,
- ανάλυση της εσωτερικής αγοράς και
- ανάλυση του παγκόσμιου περιβάλλοντος.

3.1.1 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, τη δυνατότητα δανεισμού ή προσέλκυσης κεφαλαίων, τις πρώτες ύλες, τη δυνατότητα αγοράς άλλων επιχειρήσεων ή μορφών κάθετης ολοκλήρωσης (Πανηγυράκης, 1999). Επιπλέον, πρέπει να διερευνηθεί η αναγκαιότητα για επέκταση της επιχείρησης στο εξωτερικό (οικονομίες κλίμακας, εκτιμώμενη ζήτηση, ανταγωνιστές, ανταγωνιστικότητα κ.λπ.), η επιλογή της μεθόδου εισόδου στην ξένη αγορά (ανάλογα με το μέγεθος της αγοράς, τα μεταφορικά, τον ανταγωνισμό, την ισχύ των μεσαζόντων και το θεσμικό πλαίσιο), καθώς και η επιλογή των στρατηγικών για τη διαμόρφωση του κατάλληλου μείγματος μάρκετινγκ για την αγορά-στόχο του εξωτερικού. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να διερευνηθεί η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών (πιθανές διαφοροποιήσεις λόγω πολιτισμικών, φυλετικών, θρησκευτικών, κλιματικών ή ιστορικών διαφορών), οι πρακτικές μάρκετινγκ των ανταγωνιστών (προϊόντα

ανταγωνισμού, δίκτυα διανομής, τιμολογιακή πολιτική, τρόποι προβολής), οι στάσεις των μεσαζόντων κ.λπ. (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας & Σαλαμούρα, 2016).

3.1.2 Ανάλυση εσωτερικής αγοράς

Η ανάλυση της εθνικής αγοράς περιλαμβάνει την παρακολούθηση της μεταβολής δημογραφικών και οικονομικών χαρακτηριστικών, την πορεία της οικονομίας και πολιτικές, κοινωνικές, ανταγωνιστικές και τεχνολογικές μεταβολές. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται επίσης στις μεταβολές που παρατηρούνται στο μέγεθος του κλάδου, στον ρυθμό ανάπτυξής του και στις ανταγωνιστικές πιέσεις από άλλους κλάδους (Πανηγυράκης, 1999).

3.1.3 Ανάλυση παγκόσμιου περιβάλλοντος

Η ανάλυση της παγκόσμιας αγοράς, περιλαμβάνει την παρακολούθηση των ίδιων χαρακτηριστικών, όπως και της εθνικής αγοράς που προαναφέρθηκε. Επιπλέον, περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με την ελκυστικότητα της χώρας για επέκταση (αναλαμβανόμενος κίνδυνος αγοράς κάθε χώρας, ελκυστικότητα αγοράς, ανταγωνιστική ισχύς επιχείρησης, τις κατηγορίες και προτιμήσεις των αγοραστών, τη δομή του δικτύου διανομής, τη διαθεσιμότητα των μέσων μαζικής επικοινωνίας, τα εμπόδια εισόδου στην ξένη αγορά, την ύπαρξη νέων προϊόντων στην αγορά, τα ανταγωνιστικά προϊόντα και τα μερίδια αγοράς, τις ανταγωνιστικές λειτουργίες, τη στρατηγική μάρκετινγκ των ανταγωνιστών και τέλος, το ύψος των ανταγωνιστικών επενδύσεων, το δασμολογικό και φορολογικό καθεστώς, τους συναλλαγματικούς περιορισμούς, τους υγειονομικούς κανονισμούς κ.λπ. (Πανηγυράκης, 1999. Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας & Σαλαμούρα, 2016).

3.2 Έρευνα αγοράς

Κάθε επιχείρηση που πρόκειται να δραστηριοποιηθεί σε διεθνείς αγορές, οφείλει να κάνει μία ανάλυση-έρευνα της αγοράς του εξωτερικού που θέλει να εισέλθει, ώστε να γνωρίζει τις οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες της αγοράς, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν την είσοδό της σε αυτή (ΣΕΒΕ, 2014).

Σκοπός της έρευνας αγοράς είναι να δώσει στην επιχείρηση όλες εκείνες τις πληροφορίες για την αγορά, το μίγμα Marketing και τις επιθυμίες των καταναλωτών ώστε να επιτύχει η μείωση της αβεβαιότητας και η ελαχιστοποίηση του κινδύνου της επιχειρηματικής

απόφασης (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας & Σαλαμούρα, 2016). Για τη συλλογή των πληροφοριών, χρησιμοποιούνται δύο πηγές:

- Τα δευτερογενή στοιχεία, τα οποία παρέχουν ένα σημείο εκκίνησης για έρευνα και είναι στοιχεία που υπάρχουν και μπορούν να βρεθούν εύκολα. Τα δευτερογενή στοιχεία περιλαμβάνουν πληροφορίες από (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας & Σαλαμούρα, 2016):
 - εσωτερικά στοιχεία (πωλήσεις και περιθώρια κέρδους ανά χώρα, ανά προϊόν, ανά περιφέρεια, ανά δίκτυο διανομής κ.λπ., εκθέσεις αντιπροσώπων για τις ανάγκες της τοπικής αγοράς, τις ενέργειες του ανταγωνισμού και τις εξελίξεις της αγοράς, προβλήματα των παραγωγικών μονάδων του εξωτερικού, αποκλίσεις από προϋπολογισμούς, στοιχεία αποτελεσματικότητας ενεργειών μάρκετινγκ κ.λπ.), ή
 - εξωτερικά στοιχεία (στατιστικές δημόσιων, μη κερδοσκοπικών ή διεθνών οργανισμών ή ιδιωτικών εταιριών, δημοσιευμένες μελέτες, στοιχεία από το διαδίκτυο κ.λπ.).
- Τα πρωτογενή στοιχεία, τα οποία είναι απαραίτητα, λόγω της ακρίβειας και της αξιοπιστίας τους και χρησιμοποιείται αφού εξαντληθεί η περίπτωση συλλογής δευτερογενών στοιχείων, καθώς αποτελεί συνήθως ακριβή και χρονοβόρα διαδικασία (ΣΕΒΕ, 2014).

Κεφάλαιο 4

Διαδικασία λήψης αποφάσεων για εξαγωγική δραστηριοποίηση

4.1 Στάδια Διαδικασίας λήψης αποφάσεων για εξαγωγική δραστηριοποίηση

Πλέον, η σύγχρονη επιχείρηση, είναι απαραίτητο να έχει δυναμική παρουσία στο διεθνές περιβάλλον και για να το επιτύχει απαιτείται σωστή και αποτελεσματική διοίκηση, με παγκόσμιο ορίζοντα και προοπτική, αλλά και υιοθέτηση των αρχών του παγκόσμιου μάρκετινγκ (Πανηγυράκης, 2013).

Πριν προχωρήσει η επιχείρηση στην υλοποίηση ενός εξαγωγικού προγράμματος μάρκετινγκ, οφείλει να ακολουθήσει τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων για εξαγωγική δραστηριοποίηση, τα οποία αναπαρίστανται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 2: Στάδια διαδικασίας λήψης αποφάσεων για διεθνή δραστηριοποίηση

Πηγή: (Πανηγυράκης, 1999)

4.1.1 Εξέταση του παγκόσμιου περιβάλλοντος μάρκετινγκ

Οι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν το Παγκόσμιο/Εξωτερικό περιβάλλον Marketing διακρίνονται σε αυτούς του μικροπεριβάλλοντος και σε αυτούς του μακροπεριβάλλοντος. Οι πρώτοι αναφέρονται σε αυτούς που εντάσσονται στο άμεσο περιβάλλον ή επιχειρηματικό σύστημα της εταιρείας και επηρεάζουν την ικανότητά της να λειτουργεί αποτελεσματικά στις επιλεγμένες αγορές, με κυριότερους τους προμηθευτές, διανομείς, πελάτες και ανταγωνιστές (ελέγξιμοι παράγοντες), ενώ οι δεύτεροι αναφέρονται στους ευρύτερους που επηρεάζουν όχι μόνο την επιχείρηση, αλλά και άλλους παράγοντες στο μικροπεριβάλλον της και διακρίνονται σε οικονομικούς, πολιτισμικούς - κοινωνικούς, πολιτικούς, τεχνολογικούς, νομικούς και περιβαλλοντικούς (μη ελέγξιμοι παράγοντες) (Fahy & Jobber, 2014).

Παρά το γεγονός όμως ότι το μάρκετινγκ δεν μπορεί να ελέγξει ή να επηρεάσει τους προαναφερόμενους παράγοντες του μακροπεριβάλλοντος, οφείλει να προσαρμοστεί σε αυτούς, προκειμένου να επιτύχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και προς τούτο συνήθως χρησιμοποιούνται οι καθιερωμένες αναλύσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως η ανάλυση PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental). Σχηματικά οι παράγοντες που επηρεάζουν το Παγκόσμιο/Εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων απεικονίζονται ως εξής, με ορισμένους από αυτούς να συναντώνται και στο εθνικό περιβάλλον:



Σχήμα 2: Παράγοντες που επηρεάζουν το Διεθνές / Εξωτερικό περιβάλλον

Πηγή: (Παναγυράκης, 2013)

4.1.1.1 Το Πολιτικό Περιβάλλον

Η παρατηρούμενη πολυποικιλότητα στο πολιτικό περιβάλλον των διαφορών κρατών, επιφορτίζει τις επιχειρήσεις με το πολύπλοκο καθήκον μελέτης, ανάλυσης και εκτίμησης των παραγόντων του περιβάλλοντος αυτού, στα πλαίσια επιλογής μιας αγοράς - στόχου και λήψης απόφασης για δραστηριοποίηση σε αυτή και το καθήκον αυτό ανάγεται κυρίως στην ανάλυση του συστήματος διακυβέρνησης, στη διερεύνηση της σταθερότητας της κυβερνητικής πολιτικής και στην αξιολόγηση του βαθμού επικινδυνότητας της δραστηριότητας της επιχείρησης¹ (Γεωργικόπουλος, 2012. Kotler, 1994).

4.1.1.2 Το Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον, αφού επιδρά στην προσφορά και τη ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες, έχει άμεση συνάφεια με τη γενικότερη επιτυχία και κερδοφορία μιας επιχείρησης, επηρεάζοντας την αγορά στην οποία πρόκειται να εισέλθει. Η ελκυστικότητα μιας χώρας βασίζεται στη βιομηχανική δομή της, από την οποία ουσιαστικά καθορίζονται οι ανάγκες σε προϊόντα και υπηρεσίες και τα επίπεδα

¹ Πιο συγκεκριμένα, οι κυριότεροι παράγοντες του πολιτικού περιβάλλοντος είναι:

- Η πολιτική σταθερότητα: Η μελλοντική σταθερότητα στη διακυβέρνηση μιας χώρας είναι αναμφισβήτητα ένα κρίσιμο θέμα, αφού ελλοχεύει ο κίνδυνος να απαλοτριωθεί η ύπαρξη μιας ξένης εταιρείας ή να υποστεί σημαντική οικονομική ζημία, υπό την έννοια της δέσμευσης των διαθέσιμων της σε συνάλλαγμα ή της επιβολής νέων αυξημένων ποσοστώσεων επί των εισαγωγών ή δασμών. Σαφώς αυτός ο κίνδυνος είναι μεγαλύτερος στις περιπτώσεις που οι κυβερνήσεις μεταβάλλονται ή όταν αποφασίζουν στα πλαίσια της πολιτικής τους να ικανοποιήσουν το λαϊκό αίσθημα.
- Η κυβερνητική γραφειοκρατία: Αναφέρεται στην ευελιξία του γενικότερου συστήματος που διαθέτει μία χώρα, προκειμένου να προσελκύσει ξένους επενδυτές και να καταστήσει ελκυστικότερη την αγορά της και ευχερέστερη την πρόσβαση των αλλοδαπών επιχειρήσεων σε αυτή. Έτσι λοιπόν, εκτιμάται εάν η χώρα - στόχος διεκπεραιώνει εύκολα και γρήγορα τη διαδικασία έκδοσης αδειών και άλλων απαιτούμενων γραφειοκρατικών εγκρίσεων, εάν διαχειρίζεται ικανοποιητικά θέματα δασμών, φόρων και άλλων τελωνειακών θεμάτων, εάν υπάρχει επαρκής πληροφόρηση για την αγορά, καθώς και άλλοι παράγοντες που προωθούν τη δημιουργία κύκλου εργασιών και την εν γένει επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Οι νομισματικές ρυθμίσεις: Η οικονομική πολιτική που εφαρμόζει η κυβέρνηση μιας χώρας έχει άμεση επιρροή στο βαθμό ελκυστικότητας των αγορών της, αφού από αυτή ουσιαστικά καθορίζονται τόσο οι συναλλαγματικοί περιορισμοί, όσο και οι μεταβολές των συναλλαγματικών ισοτιμιών, στοιχεία τα οποία αποθαρρύνουν την είσοδο ξένων επιχειρήσεων.
- Η στάση απέναντι στις διεθνείς αγορές: Η πολιτική και η στάση που τηρεί η κάθε κυβέρνηση απέναντι στις αλλοδαπές επιχειρήσεις επιδρά σημαντικά στην τελική απόφασή της για διείσδυση στις αγορές των χωρών τους. Ορισμένες είναι ιδιαιτέρως φιλικές και επιδιώκουν την προσέλκυση όσο περισσότερων ξένων επιχειρήσεων, ενώ άλλες χώρες είναι υπερπροστατευτικές, έως και εχθρικές, στην ιδέα δραστηριοποίησης μιας ξένης επιχείρησης στο έδαφος της και η στάση της αυτή δημιουργεί εμπόδια και δυσκολίες.

εισοδήματος και απασχόλησης² (Γεωργικόπουλος, 2012).

Επιπλέον, για να είναι ελκυστική η αγορά μιας χώρας θα πρέπει απαραίτητα να ληφθούν υπόψη, ο ρυθμός ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας, τα γεωγραφικά και άλλα χαρακτηριστικά του πληθυσμού, το κατά κεφαλήν εισόδημα, η διανομή του πλούτου, το κόστος των παραγωγικών συντελεστών, ο πολλαπλασιασμός της τιμής των εισαγόμενων προϊόντων, η συναλλαγματική ισοτιμία, το επιτόκιο, ο πληθωρισμός, η φορολογία και η ανεργία (Fahy & Jobber, 2014. Θερίου, 2014. Γεωργικόπουλος, 2012).

4.1.1.3 Το Πολιτισμικό – Κοινωνικό Περιβάλλον

Οι πολιτισμικές και κοινωνικές δυνάμεις που επηρεάζουν το μάρκετινγκ αφορούν τις αλλαγές στο δημογραφικό προφίλ του πληθυσμού (μετανάστευση, αύξηση του μέσου όρου ηλικίας και του προσδόκιμου ζωής, μοτίβο νοικοκυριών κ.λπ.), η κοινωνική ευθύνη και η ηθική/δεοντολογία του μάρκετινγκ, η επίδραση του καταναλωτικού κινήματος και τέλος οι πολιτισμικές διαφορές σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Ανάμεσα σε αυτούς τους παράγοντες εξέχουσα θέση κατέχουν οι πολιτισμικές διαφορές, δηλαδή οι διαφορές στις εθνικές κουλτούρες.

Η επίδραση της κουλτούρας κάθε χώρας στη στρατηγική των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς διαμορφώνει τη συμπεριφορά των καταναλωτών και επηρεάζει τις αποφάσεις τους σε όλες τις εκφάνσεις της καθημερινότητάς τους, από τα απλούστερα, όπως τι φαγητό θα επιλέξει κανείς, μέχρι και πιο ουσιαστικά, όπως τι θεωρείται ηθικά αποδεκτό κ.λπ.. Η κουλτούρα δεν μπορεί εύκολα να προσδιορισθεί, εξαιτίας της πολυπλοκότητάς, της διαφορετικότητας και του πλήθους των στοιχείων που την απαρτίζουν. Ωστόσο, η κουλτούρα διακρίνεται σε υλική, η οποία είναι ευδιάκριτη και αναφέρεται στα φυσικά συστατικά ενός πολιτισμού (ρουχισμός, εργαλεία, αρχιτεκτονική) και μη υλική, η οποία είναι δυσδιάκριτη και αναφέρεται στα άυλα στοιχεία, που άπτονται του εσωτερικού και βαθύτερου κόσμου των ανθρώπων (θρησκεία, αξίες, αντιλήψεις, «πιστεύω»).

² Διακρίνονται οι ακόλουθοι τύποι βιομηχανικής δομής μιας χώρας:

- Στις οικονομίες επιβίωσης, οι οποίες δεν προσφέρουν αρκετές ευκαιρίες.
- Στις οικονομίες εξαγωγής πρώτων υλών, οι οποίες μπορεί να αποτελέσουν ελκυστικές αγορές για βαρύ εξοπλισμό, εργαλεία, προμήθειες, φορτηγά και άλλα παρόμοια προϊόντα, ή για είδη πολυτελείας.
- Στις εκβιομηχανιζόμενες οικονομίες, οι οποίες προσφέρονται για νέα είδη εισαγόμενων προϊόντων.
- Στις βιομηχανικές οικονομίες, οι οποίες είναι ιδιαίτερα ελκυστικές για όλων των ειδών τα προϊόντα.

Ιδιαίτερα αναφορά όμως, θα πρέπει να γίνει στα εμπόδια που μπορεί προκληθούν από τις έντονες θρησκευτικές πεποιθήσεις μίας κοινωνίας, καθώς η θρησκεία, ως η πιο σημαντική μεταβλητή της κουλτούρας ενός λαού, ασκεί έντονη και άμεση επίδραση στην συμπεριφορά των καταναλωτών, ανάλογα βέβαια με το επίπεδο προσήλωσης του λάου στις επιταγές της, αφού ιεροί κανόνες, τελετές και παραδόσεις, μπορεί να αποτελέσουν αποτρεπτικό παράγοντα δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη κοινωνία ή μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Ωστόσο, σημαντικός είναι και ο ρόλος της εκπαίδευσης, που διαμορφώνει τα κίνητρα και τον τρόπο σκέψης των ατόμων ως καταναλωτών και τον βαθμό αποδοχής της καινοτομίας, του περιεχομένου της επικοινωνιακής πολιτικής μιας επιχείρησης και του τρόπου διανομής προϊόντων και υπηρεσιών, όπως επίσης και ο ρόλος της γλώσσας στη χώρα υποδοχής, η καλή γνώση της οποίας καθιστά ευχερέστερη για τις επιχειρήσεις προφανώς την επικοινωνία, τη συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών και την είσοδό της σε αυτή (Γεωργικόπουλος, 2012).

4.1.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η ουσιαστική επιτάχυνση των διεθνών μεταφορών, των επικοινωνιών και των οικονομικών συναλλαγών που έχει επέλθει τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας της ιδιαίτερα μεγάλης ανάπτυξης σε όλους τους τεχνολογικούς τομείς, σαφώς και επηρεάζει άμεσα το παγκόσμιο περιβάλλον marketing και θα πρέπει απαραίτητα να λαμβάνονται υπόψη και να συνεκτιμώνται κατά την ανάλυση και αξιολόγηση της αγοράς – στόχου. Οι συνεχώς εξελισσόμενες δυνατότητες των δορυφόρων, του διαδικτύου, του ηλεκτρονικού εμπορίου και ο εν γένει ρυθμός ανάπτυξης του τεχνολογικού περιβάλλοντος, που συνεπάγεται την παραγωγή και διάθεση προϊόντων χαμηλότερου κόστους, καλύτερης ποιότητας και σε σημαντικά μικρότερο χρόνο, καθιστώντας τα εύκολα προσβάσιμα σε ευρύτερο κύκλο καταναλωτών, αποτελούν βασικό αντικείμενο μελέτης των επιχειρήσεων και τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα, αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που πρέπει να προσδιορισθούν.

4.1.1.5 Νομικό Περιβάλλον

Τα νομικά συστήματα διαφέρουν από χώρα σε χώρα, ανάλογα με τις ιστορικές, πολιτιστικές, πολιτικές και θρησκευτικές συνθήκες που επικρατούν³ (Griffin & Pustay, 2011). Οι επιχειρήσεις οφείλουν να υπακούσουν στους Νόμους⁴ που ισχύουν τόσο στην οικεία και όσο στη χώρα υποδοχής, όπως τις αγορές που μπορούν να εξυπηρετήσουν, τις τιμές των παραγόμενων προϊόντων, το κόστος των απαιτούμενων εισροών, το φορολογικό καθεστώς και πολλά άλλα παρόμοια στοιχεία λειτουργίας της. Η μελέτη και η γνώση αυτών των στοιχείων των διαφόρων νομικών συστημάτων είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις πριν την υλοποίηση κάθε εξαγωγικής δραστηριότητας, προκειμένου να αποφεύγονται δαπανηρές παρερμηνείες (Γεωργικόπουλος, 2012).

Μάλιστα, ανά περιόδους, οι κυβερνήσεις αποφασίζουν τον έλεγχο των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και θεσπίζουν Νόμους που επηρεάζουν άμεσα τις διεθνείς επιχειρηματικές συναλλαγές, είτε επιβάλλοντας κυρώσεις ή/και περιορισμούς στις εμπορικές δραστηριότητες με μια συγκεκριμένα χώρα, είτε επιβάλλοντας εμπάργκο (πλήρη εμπορικό αποκλεισμό). Σε άλλες περιπτώσεις, οι κυβερνήσεις επιλέγουν να ελέγξουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα εκτός των συνόρων τους ή θεσπίζουν Νόμους κατά των αλλοδαπών επιχειρήσεων, περιορίζοντας την ιδιοκτησία τους ή τον επαναπατρισμό των κερδών που αποκόμισαν. Τέλος, συχνά εθνικοί Νόμοι είτε επιδρούν έμμεσα στην ικανότητα των εγχώριων επιχειρήσεων να ανταγωνίζονται διεθνώς, αυξάνοντας τα κόστη τους, είτε επιδρούν στις πρακτικές που ακολουθούν οι ξένες επιχειρήσεις, απαιτώντας να προσαρμόσουν τα προϊόντων τους στις ειδικές απαιτήσεις της αγοράς – στόχου και να συμμορφώνονται με τους εκεί ισχύοντες κανονισμούς (Griffin & Pustay, 2011).

³ Προσεγγίζοντας ευρύτερα όμως το νομικό περιβάλλον οι κοινές μορφές που απαντώνται συχνότερα στις χώρες είναι:

- Το Κοινό Δίκαιο που βασίζεται κυρίως στους τυπικούς νόμους, που θεσπίζονται από τα αρμόδια νομοθετικά όργανα.
- Το Αστικό Δίκαιο, που βασίζεται σε μια καταγραφή, του τι είναι και τι δεν είναι επιτρεπτό.
- Το Θρησκευτικό Δίκαιο, που βασίζεται σε θεσπισμένους κανόνες που διέπουν την πίστη μιας συγκεκριμένης θρησκείας, που συχνά λόγω της ακαμψίας τους δημιουργούν σοβαρά προβλήματα στη δραστηριότητα μιας επιχείρησης.
- Το Γραφειοκρατικό Δίκαιο, που εφαρμόζεται κυρίως στις χώρες με κομμουνιστικά και δικτατορικά καθεστώτα και καθώς ορίζεται απευθείας από τους γραφειοκράτες της χώρας, χαρακτηρίζεται από έλλειψη συνοχής, προβλεψιμότητα, και διαδικασίες προσφυγής.

⁴ Νόμοι του Φορολογικού και Τελωνειακού Κώδικα, Νόμοι ενάντια στην δωροληψία, Νόμοι περί διεθνούς ανταγωνισμού, Νόμοι περί εταιρικής ευθύνης για το προϊόν, Νόμοι περί εταιρικής πτώχευσης, Νόμοι περί πνευματικής ιδιοκτησίας και εμπορικών σημάτων, Νόμοι περί εργατικών και ανθρωπίνων δικαιωμάτων και Νόμοι περί προστασίας του περιβάλλοντος.

4.1.1.6 Περιβαλλοντικά Θέματα

Εξετάζονται πεδία που σχετίζονται με το περιβάλλον και την οικολογία, όπως ο καιρός, το κλίμα και οι αλλαγές του, τα οποία επηρεάζουν άμεσα ορισμένες επιχειρήσεις, όπως αυτές του αγροτικού και τουριστικού κλάδου και του κλάδου τροφίμων. Παράλληλα όμως, μπορούν να επιδράσουν και συνολικά στις επιχειρήσεις ως προς τα προσφερόμενα προϊόντα και τη δημιουργία νέων αγορών ή κατάργηση ήδη υπάρχουσών, ως συνέπεια της αυξανόμενης ενημέρωσης του πληθυσμού στις πιθανές επιπτώσεις από τις κλιματολογικές συνθήκες.

4.1.2 Απόφαση για διεθνή δραστηριοποίηση

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που οδηγούν μια εταιρία στη διεθνή αρένα, οι οποίοι μπορούν να συνοψιστούν στους παρακάτω παράγοντες (Πανηγυράκης, 1999):

- κορεσμός της εθνικής αγοράς,
- ανταπόκριση σε ζήτηση από το εξωτερικό,
- επιθυμία για μεγαλύτερες πωλήσεις και κέρδη,
- δημιουργία νέων αγορών,
- σχετική ομοιογένεια των αγορών του εξωτερικού,
- ακολουθούν τους κύριους πελάτες τους στο εξωτερικό,
- επιδίωξη οικονομιών κλίμακας και καμπυλών εμπειρίας,
- ελλειμματικό εμπορικό ισοζύγιο,
- αντίδραση σε αυξανόμενη πίεση από τον αυξανόμενο εθνικό ανταγωνισμό,
- εξασφάλιση φορολογικών πλεονεκτημάτων,
- τεχνολογική αλλαγή

Υπάρχουν βέβαια και κίνδυνοι από την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και τη διεθνοποίηση του ανταγωνισμού, οι οποίοι θα είναι σημαντικοί μόνο στην περίπτωση εκείνη, που η ελληνική επιχείρηση, απέναντι στις νέες προκλήσεις δεν καταφέρει να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

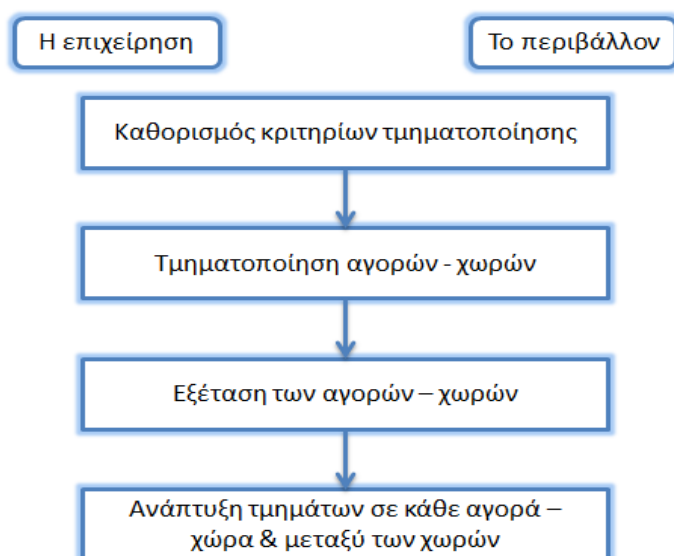
4.1.3 Απόφαση για το σε ποιες αγορές να εισέλθει

Μια εταιρία που θέλει να δραστηριοποιηθεί στο εξωτερικό, θα πρέπει να αποφασίσει αρχικά για το είδος των χωρών που θα μελετήσει. Η ελκυστικότητα της χώρας επηρεάζεται από το προϊόν, από γεωγραφικούς παράγοντες, το εισόδημα, τον πληθυσμό,

το πολιτικό κλίμα, τη νομισματική σταθερότητα, τη νομοθεσία και τον βαθμό ομοιότητας με την Εθνική αγορά (Kotler, 1994).

Η παγκόσμια αγορά είναι σαφώς περισσότερο ετερογενείς από την εγχώρια αγορά, γεγονός που οφείλεται σημαντικά στις διαφορές που υπάρχουν από χώρα σε χώρα στο οικονομικό, πολιτισμικό, πολιτικό και τεχνολογικό περιβάλλον (Sandhusen, 1999). Πολλές εταιρίες προτιμούν να πωλούν τα προϊόντα τους σε γειτονικές χώρες, επειδή τις καταλαβαίνουν καλύτερα και τα έξοδα διανομής και ελέγχου είναι μικρότερα, λόγω των μικρών αποστάσεων που τις χωρίζουν (Kotler, 1994). Οι ελληνικές επιχειρήσεις, συνήθως, για την επιλογή νέων αγορών, στοχεύουν σε εκείνες που παρουσιάζουν παρόμοιο οικονομικό, πολιτιστικό και πολιτικό σύστημα, θεωρώντας ότι οι κοντινές αγορές μειώνουν την αβεβαιότητα και το ρίσκο. Παρόλα αυτά, οι καιροί αλλάζουν και για τις νέες «born global» επιχειρήσεις τα εμπόδια της κουλτούρας και της φυσικής απόστασης δεν υφίστανται πλέον, καθώς ο παγκόσμιος όγκος εμπορίου μετακινείται προς τα ανατολικά. Το Ινστιτούτο Εξαγωγικών Ερευνών & Σπουδών του ΣΕΒΕ (2013) μέσα από μελέτη συγκεκριμένων κριτηρίων ανέδειξε τις 10 ισχυρότερες αγορές και τις 5 αγορές με τη μεγαλύτερη δυναμική, τις «Αγορές Τίγρεις», στις οποίες θα πρέπει να κατευθύνονται οι ελληνικές επιχειρήσεις (Βλ. Παράρτημα Α).

Η διαδικασία με την οποία αποφασίζεται σε ποιες αγορές να εισέλθει η επιχείρηση αποτελείται από τέσσερα στάδια επιλογής διεθνών αγορών (Hollensen, 2011):



Σχήμα 3: Στάδια επιλογής διεθνών αγορών

Πηγή: (Hollensen, 2011)

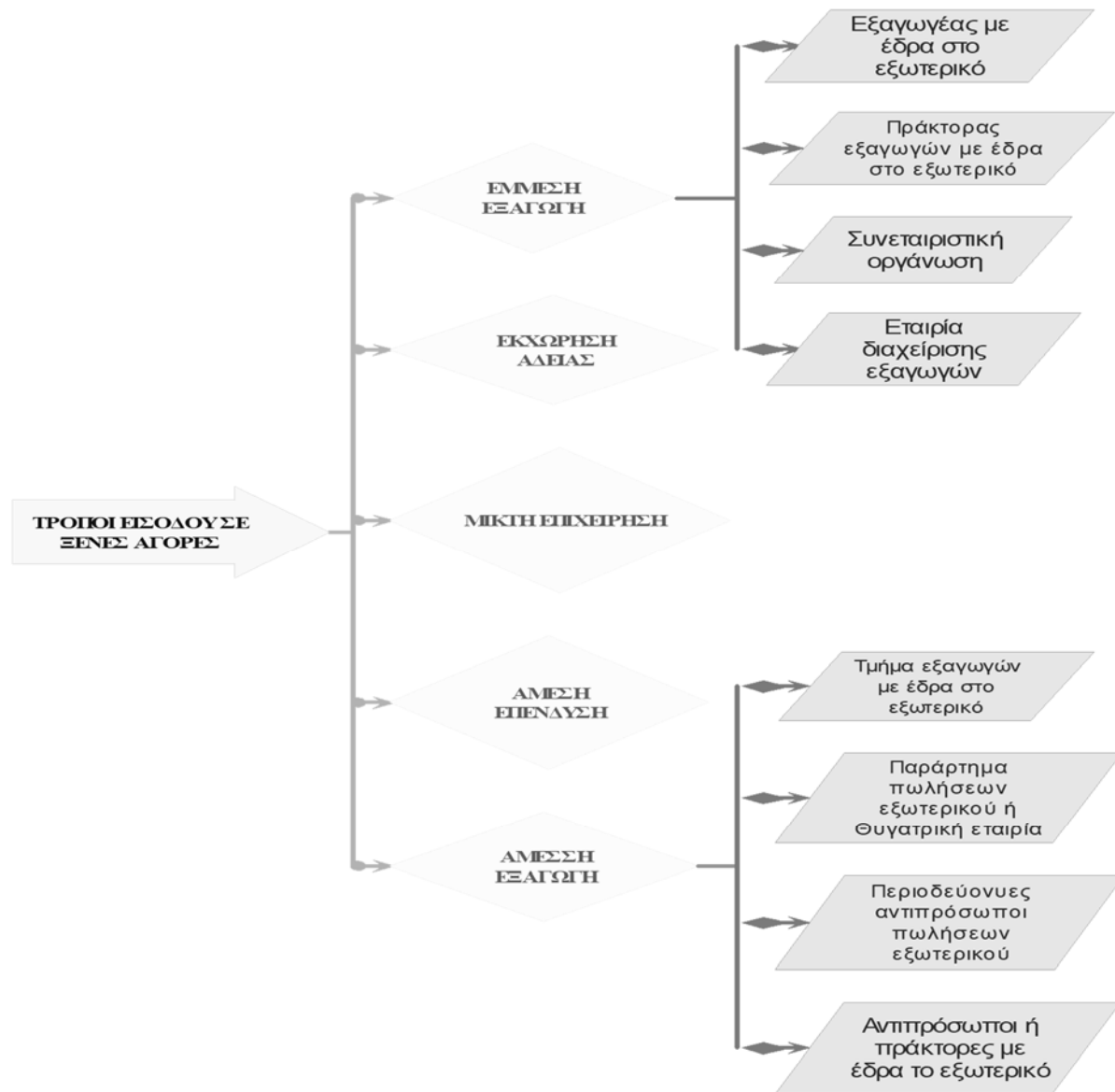
Για την απόφαση σχετικά με το σε ποιες αγορές να εισέλθει η επιχείρηση εφαρμόζονται συνήθως μια σειρά κριτηρίων τμηματοποίησης, με τα οποία προκρίνονται οι χώρες που αξίζουν για περαιτέρω μελέτη. Τα κριτήρια αυτά αφορούν πολιτικά, οικονομικά, ανταγωνιστικά, τεχνολογικά και πολιτισμικά ζητήματα, δηλαδή το στάδιο οικονομικής ανάπτυξης της χώρας, το μέγεθος και η σύσταση του πληθυσμού της, το κατά κεφαλή εισόδημα, η πολιτική σταθερότητα και η στάση της απέναντι στο εμπόριο, οι κοινωνικές δομές της και οι πολιτισμικές και τεχνολογικές συνθήκες που ευνοούν την κερδοφόρο είσοδο και ανάπτυξη της επιχείρησης. Στη συνέχεια, στις χώρες που πληρούν τα κριτήρια αυτά εφαρμόζονται άλλα κριτήρια, όπως η ύπαρξη αγορών νομικών και φοροτεχνικών, οι οποίες θα κάλυπταν τα απαιτούμενα πρότυπα (πρόσβαση, ικανό μέγεθος, λειτουργία, κλπ.), οι ανταγωνιστικές συνθήκες στις αγορές αυτές, καθώς και οι τάσεις ανάπτυξής τους, με την οποία διαπιστώνεται το συνολικό αντίκτυπο των μεταβλητών τμηματοποίησης μεταξύ των χωρών αυτών. Τέλος, στις χώρες που προκρίνονται και μετά την εφαρμογή αυτών των κριτηρίων, εφαρμόζονται πλέον ορισμένα καθοριστικά κριτήρια σχετικά με το προϊόν, όπως δημογραφικά (επάγγελμα, παιδεία, κλπ.), ψυχογραφικά (τρόπος ζωής, προσωπικότητα) και συμπεριφοράς (οφέλη, περιπτώσεις αγορών, κλπ.) που καταδεικνύουν την αποδοχή του προϊόντος και τη δυνατότητα επίτευξης κερδών στην αγορά (Sandhusen, 1999).

Η αποδοτικότητα των εξαγωγών εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της τμηματοποίησης της αγοράς για τις εξαγωγές και την επιλογή της ξένης αγοράς για να εισέλθει η επιχείρηση, η οποία επηρεάζεται από τους παράγοντες, όπως (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος & Τζαναβάρας, 2010):

- Η διαμόρφωση των κατάλληλων στρατηγικών που βασίζονται στη γνώση των διαφορετικών αναγκών των πελατών.
- Η αποτελεσματική τοποθέτηση του προϊόντος στο μυαλό του πελάτη (positioning).
- Η μείωση του κόστους, μέσω της αποτελεσματικής κατανομής των δαπανών Μάρκετινγκ, του ελέγχου των δραστηριοτήτων Μάρκετινγκ και της άριστης κατανομής των ενεργειών, ανάλογα με τους διαθέσιμους πόρους.
- Η προσαρμοστικότητα στις αλλαγές, τροποποιώντας τη στρατηγική, ανάλογα με τις προτιμήσεις των πελατών και τις ενέργειες του ανταγωνισμού.

4.1.4 Επιλογή του τρόπου εισόδου στην αγορά του εξωτερικού

Από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει αποφασίσει να εμπλακεί στις διαδικασίες του παγκόσμιου Marketing, θα πρέπει να επιλέξει την πιο αποτελεσματική μέθοδο λειτουργίας - εισόδου στις ξένες αγορές. Οι διαφορές των μεθόδων αυτών εστιάζονται, κυρίως, σε θέματα βαθμού επικινδυνότητας, ελέγχου των νέων δραστηριοτήτων και απαιτήσεων σε υλικούς και άυλους πόρους (Θερίου, 2014). Σύμφωνα με το ακόλουθο σχήμα, υπάρχουν οι εξής τρόποι εισόδου για μια επιχείρηση σε ξένες αγορές:



Σχήμα 4: Τρόποι εισόδου σε ξένες αγορές

Η εξαγωγή είναι ένας ασφαλής και σίγουρος τρόπος εισόδου σε μια αγορά του εξωτερικού και ένας τρόπος για να αρχίσει η επιχείρηση τη διαδικασία δραστηριοποίησης στο εξωτερικό. Η διαδικασία αυτή επιβάλλει μια λεπτομερή ανάλυση

και εκτίμηση των ευκαιριών που παρουσιάζουν οι διάφορες αγορές του εξωτερικού, έχοντας υπόψη τις δυνατότητες της επιχείρησης.

Οι εξαγωγές διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες:

- Στις **άμεσες εξαγωγές**, η επιχείρηση πουλά τα προϊόντα απευθείας, χωρίς τη μεσολάβηση ενδιάμεσων, έχοντας έτσι την άμεση επαφή με τους πελάτες, ασκώντας τον μέγιστο έλεγχο στη διανομή τους και επιτυγχάνοντας μεγαλύτερα κέρδη σε σχέση με άλλες μεθόδους (Θερίου, 2014. ΣΕΒΕ, 2014).
- Στις **έμμεσες εξαγωγές**, η επιχείρηση συνεργάζεται με ενδιάμεσους αντιπροσώπους, ξένους διανομείς, εταιρίες διεθνούς εμπορίου ή εταιρίες διαχείρισης εξαγωγών, προκειμένου να προωθήσει τα προϊόντα της σε ξένες αγορές, χωρίς να απαιτούνται πρόσθετα κεφάλαια για επενδύσεις σε εγκαταστάσεις παραγωγής, αποθήκευσης, μεταφορικά μέσα κ.λπ. (Θερίου, 2014).

Άλλες μέθοδοι εισόδου στις ξένες αγορές είναι:

- Οι **άδειες χρήσης** (licensing), σε τοπικές εταιρίες, επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να εξαγοράσει από μια άλλη το δικαίωμα παραγωγής και διάθεσης ενός προϊόντος και αφορά κυρίως άυλα περιουσιακά στοιχεία (κατοχυρωμένες ευρεσιτεχνίες, εμπορικά σήματα, τεχνογνωσία προϊόντων κ.λπ.). Έτσι, η επιχείρηση που παραχωρεί το δικαίωμα (licensor) στον αγοραστή (licensee) δεν επιβαρύνεται με πρόσθετα κόστη εγκατάστασης, παραγωγής και ανάπτυξης σε μια νέα ξένη αγορά (Θερίου, 2014).
- Οι **παραχωρήσεις δικαιωμάτων** (franchising), σε επίπεδο λιανικής, αφορούν κυρίως την εξαγωγή προϊόντων, κατά την οποία ο κάτοχος του δικαιώματος (franchisee) είναι υποχρεωμένος να παράγει, να συσκευάζει, να πουλά και να διαθέτει τα προϊόντα που του παραχωρεί ο ιδιοκτήτης του δικαιώματος (franchisor), με συγκεκριμένο τρόπο (Θερίου, 2014).
- Οι **συμμαχίες/συνεργασίες/κοινοπραξίες** (joint ventures) αποτελούν συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων που συνδυάζουν τους πόρους τους και την τεχνογνωσία για να σχηματίσουν μια νέα οντότητα, εκτείνοντας τη δραστηριότητά τους σε νέα αγορά του εξωτερικού (Θερίου, 2014). Με αυτή την επιλογή επιτυγχάνεται είσοδος σε αγορές, όπου η νομοθεσία απαγορεύει τις άμεσες ξένες επενδύσεις από ξένες επιχειρήσεις. Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα ταυτόχρονης εισόδου σε πολλαπλές αγορές (ΣΕΒΕ, 2014).

- Οι **άμεσες ξένες επενδύσεις** (foreign direct investments) αποτελούν μακροχρόνιες επενδύσεις σε ξένες αγορές μέσω της δημιουργίας θυγατρικών επιχειρήσεων, παρέχουν τον πιο γρήγορο τρόπο εισόδου σε μια ξένη αγορά και επιτρέπουν τον πλήρη έλεγχο των πόρων και τον συντονισμό δραστηριοτήτων (Θερίου, 2014).

Συνήθως, η επιλογή του τρόπου εισόδου σε ξένες αγορές συμβαδίζει με τα στάδια ανάπτυξης της επιχείρησης και την επεκτατική της δραστηριότητα στο εξωτερικό (Θερίου, 2014).

4.1.5 Απόφαση σχετικά με τη στρατηγική παγκόσμιου μάρκετινγκ

Η απόφαση σχετικά με τη στρατηγική παγκόσμιου μάρκετινγκ αποτελεί αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις που έχουν στόχο την ανάπτυξή της σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς δεν περιορίζονται πλέον από τα εθνικά τους σύνορα, αλλά δραστηριοποιούνται διεθνώς, παρουσιάζοντας σημαντικές ευκαιρίες διερεύνησης και ανάπτυξης βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μια στρατηγική παγκόσμιου μάρκετινγκ πρέπει να βασίζεται στην ουσιαστική διερεύνηση των παραγόντων που διευκολύνουν τη διεθνοποίηση, οι οποίοι σύμφωνα με το μοντέλο του Yip αποτελούν ευκαιρία προοπτικής ανάπτυξης και κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις διαστάσεις (Θερίου, 2014):



Σχήμα 5: Παράγοντες Διεθνοποίησης

Πηγή: (Θερίου, 2014)

1. Παράγοντες αγοράς: Αναφέρεται στη σύγκλιση των αγορών διεθνώς και συγκεκριμένα:

- Τα τελευταία χρόνια φαίνεται να υπάρχει σημαντική σύγκλιση αναγκών των πελατών, καθώς παρουσιάζουν παρόμοιες ανάγκες και προτιμήσεις σε όλες τις χώρες, οπότε το ίδιο προϊόν μπορεί να εξυπηρετήσει, συγχρόνως, πολλές αγορές.
 - Η παρουσία παγκόσμιων πελατών, οι οποίοι αναζητούν διεθνή προϊόντα στις διεθνείς αγορές.
 - Η δυνατότητα μεταφοράς και χρήσης παρόμοιων στρατηγικών μάρκετινγκ (επωνυμία, συσκευασία, διαφήμιση), που απαιτούν ελάχιστη προσαρμογή από τη μια αγορά στην άλλη.
2. Παράγοντες κόστους: Αναφέρεται στη μείωση του κόστους μέσω της δραστηριοποίησης σε διεθνές επίπεδο και συγκεκριμένα:
- Στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας, όπου το υψηλό κόστος πρέπει να καλυφθεί από τις αυξημένες πωλήσεις στις διεθνείς αγορές.
 - Εξαιτίας των διαφορών στα κόστη κάθε χώρας, η επιχείρηση θα πρέπει να μετακινήσει την παραγωγή σε διαφορετικές χώρες εκμεταλλευόμενη το χαμηλότερο κόστος εργασίας.
 - Στην ευνοϊκή εφοδιαστική αλυσίδα, αναφορικά με το κόστος μεταφοράς προϊόντων.
3. Κυβερνητικοί παράγοντες: Αναφέρεται στη δυνατότητα διεθνοποίησης που επηρεάζεται από:
- Τις πολιτικές του διεθνούς εμπορίου (οι φραγμοί σε δασμούς, οι έλεγχοι της ροής συναλλάγματος και κεφαλαίου, οι επιδοτήσεις για εξαγωγές, οι απαιτήσεις για τη μεταφορά τεχνολογίας ή οι περιορισμοί ιδιοκτησίας), οι οποίες μπορεί να αποτελέσουν εμπόδιο στις επιχειρήσεις που σκοπεύουν να δραστηριοποιηθούν σε νέες αγορές.
 - Τα εθνικά τεχνικά πρότυπα και οι προδιαγραφές μεταξύ των χωρών που έχουν ως στόχο την προστασία της εκάστοτε χώρας, διαφέρουν από χώρα σε χώρα και επηρεάζουν τον βαθμό τυποποίησης των προϊόντων, την ποιότητα και την ασφάλεια.
 - Τους κανονισμούς μάρκετινγκ, τους τύπους των μέσων ενημέρωσης και διαφήμισης, οι οποίοι δεν μπορεί να είναι τυποποιημένοι σε μεγάλο βαθμό, εξαιτίας των περιορισμών σε διαφορετικές χώρες.

4. Ανταγωνιστικοί παράγοντες: Αναφέρεται στην αύξηση της δυναμικής της διεθνοποίησης και στην ενίσχυση της ανάγκης ανταπόκρισης σε διεθνές επίπεδο και συγκεκριμένα:

- Το υψηλό επίπεδο των εξαγωγών δημιουργεί αύξηση του ανταγωνισμού στις χώρες αυτές.
- Η εφαρμογή μιας διεθνούς στρατηγικής του ανταγωνισμού μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστική αλληλεξάρτηση μεταξύ διαφορετικών χωρών.
- Η ύπαρξη παγκόσμιων ανταγωνιστών απαιτεί από τις επιχειρήσεις την εφαρμογή διεθνών στρατηγικών προσαρμοσμένων στον ανταγωνισμό, την τυποποίηση προϊόντων και την εφαρμογή καινοτόμων στρατηγικών μάρκετινγκ.

Η απόφαση και η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής παγκόσμιου μάρκετινγκ αποτελεί σημαντικό ζήτημα για την επιχείρηση, η οποία θα πρέπει (Πανηγυράκης, 2013):

- Να θεωρήσει τον κόσμο ολόκληρο σαν μια αγορά.
- Να αναπτύξει προϊόντα και στρατηγικές μάρκετινγκ για τις παγκόσμιες αγορές.
- Να τυποποιήσει όσο γίνεται περισσότερο και να κάνει προσαρμογές όταν κι όπου αυτό απαιτείται.
- Να πετύχει οικονομίες κλίμακας, μεταφορά γνώσης και τεχνολογίας και παγκόσμια εικόνα.

Άλλωστε, η φιλοσοφία της παγκόσμιας τυποποίησης εκφράζεται μέσα από (Πανηγυράκης, 2013):

- Τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα ενδιαφέροντα των πελατών που γίνονται όλο και πιο ομοιογενή παγκοσμίως.
- Τις προτιμήσεις των πελατών για χαμηλότερες τιμές και καλύτερη ποιότητα, εις βάρος των προϊόντικών χαρακτηριστικών.
- Την επίτευξη σημαντικών οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή και το μάρκετινγκ μέσω της υιοθέτησης τυποποιημένων προγραμμάτων μάρκετινγκ

Επομένως, η εταιρία που λειτουργεί σε ξένες αγορές πρέπει να αποφασίσει σε ποιο βαθμό θα προσαρμόσει το μίγμα της στρατηγικής Marketing προς τις τοπικές και ιδιαίτερες συνθήκες κάθε χώρας, επιλέγοντας:

- Τη στρατηγική της προσαρμογής, κατά την οποία μπορεί να εφαρμόσει διαφορετικά προγράμματα Marketing για κάθε αγορά που λειτουργεί. Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση οδηγείται σε υψηλότερα κόστη, αλλά η επιτυχία της εξαρτάται από το γεγονός ότι προσαρμόζεται στις εθνικές διαφορές.
- Τη στρατηγική της μη προσαρμογής, κατά την οποία μπορεί να εκτελέσει ένα παγκόσμιο τυποποιημένο πρόγραμμα Marketing. Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση οδηγείται σε χαμηλότερο κόστος, δε λαμβάνει υπόψη εθνικές διαφορές τις οποίες υπολογίζουν οι ανταγωνιστές.

Το παγκόσμιο μάρκετινγκ συνεπάγεται την αναζήτηση τμημάτων αγοράς με παρόμοιες ανάγκες και που μπορούν να ικανοποιηθούν με το ίδιο προϊόν, την τυποποίηση των συστατικών του μείγματος του μάρκετινγκ και την προσαρμογή του μείγματος, εκεί όπου υπάρχουν μεγάλες πολιτισμικές διαφορές, οι οποίες απαιτούν να προσαρμοστούν μέρη του μείγματος μάρκετινγκ (Cateora & Graham, 2003). Βέβαια, η ουσία του παγκόσμιου marketing δε βασίζεται στη δημιουργία ιδιαίτερων στρατηγικών για την κάθε μια από τις διαφορετικές χώρες που λειτουργεί η εταιρία, αλλά αποβλέπει στο συντονισμό των λειτουργιών της.

4.1.6 Απόφαση σχετικά με την οργάνωση του διεθνούς προγράμματος μάρκετινγκ

Σε διεθνές επίπεδο, ο προσδιορισμός του προγράμματος μάρκετινγκ επηρεάζεται από παράγοντες του διεθνούς περιβάλλοντος (εσωτερικούς και εξωτερικούς), στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, έτσι ώστε να υιοθετηθεί το ανάλογο πρόγραμμα μάρκετινγκ (Πανηγυράκης, 2013).

Κεφάλαιο 5

Export Marketing Plan

5.1 Καθορισμός Στόχου

5.1.1 Σκοπός Export Marketing Plan

Σκοπός του σχεδίου Marketing για παγκόσμιες αγορές είναι να παρουσιάσει όλα όσα έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση κατά τις εμπορικές της συναλλαγές στο εξωτερικό και να συνδυάσει όλα τα απαραίτητα εργαλεία μάρκετινγκ σε ένα μείγμα. Επιπλέον, έχει σκοπό να καθοδηγήσει την εταιρία στο να προγραμματίσει τις δραστηριότητές της, έτσι ώστε να επιτύχει το βέλτιστο αποτέλεσμα, σύμφωνα με τους στόχους της.

5.1.2 Βραχυπρόθεσμοι και Μακροπρόθεσμοι Στόχοι

Η εταιρία, εκτός από την ελληνική αγορά, όπου κυριαρχεί, στηρίζεται στην εξωστρέφεια, καθώς τα προϊόντα της ταξιδεύουν σε περισσότερες από 40 χώρες και στις πέντε ηπείρους, με αιχμή του δόρατος το brand Caprice.

Στους βραχυχρόνιους στόχους της περιλαμβάνεται η επέκτασή της όχι μόνο σε όλες τις ευρωπαϊκές αγορές, αλλά και σε όλες τις αγορές της Μέσης Ανατολής. Ήδη, ο όγκος εξαγωγών προς ορισμένες αγορές της Μέσης Ανατολής αυξήθηκε σημαντικά τα τελευταία χρόνια (Ασλανίδης, 2018).

Ως μακροπρόθεσμο στόχο και στρατηγική προτεραιότητα η εταιρία Παπαδοπούλου έχει την ανάπτυξη της εξαγωγικής της δραστηριότητας και την ισχυροποίηση της παγκόσμιας παρουσίας της σε όλους τους τομείς που δραστηριοποιείται, με προσθήκη νέων, πρωτοποριακών και με υψηλή ποιότητα προϊόντων στο χαρτοφυλάκιο μας. Επιπλέον, η εταιρία επιδιώκει να εισέλθει σε νέες αγορές με προϊόντα προστιθέμενης αξίας και να γίνει πιο ενεργή στον ευρύτερο τομέα των τροφίμων. Ακόμη, στοχεύει να

συνεχίσει την επιτυχή πορεία του Caprice ως το Νο 1 εξαγωγικό προϊόν και σε άλλα Brands. Τέλος, στους στόχους της εταιρίας είναι η αύξηση της ζήτησης και η διανομή των προϊόντων της στις υπάρχουσες αγορές, ώστε οι καταναλωτές σε αρκετές χώρες του κόσμου να έχουν την ευκαιρία να βρίσκουν τα προϊόντα της, όχι μόνο στις μεγαλύτερες διεθνείς αλυσίδες, αλλά και στις τοπικές.

5.2 Ανάλυση SWOT

Το τμήμα αυτό του σχεδίου παρουσιάζει πληροφοριακά στοιχεία για την τρέχουσα θέση της εταιρίας, του προϊόντος, την νέα αγορά που θέλει να εισέλθει, τον ανταγωνισμό και τους καταναλωτές του brand Caprice.

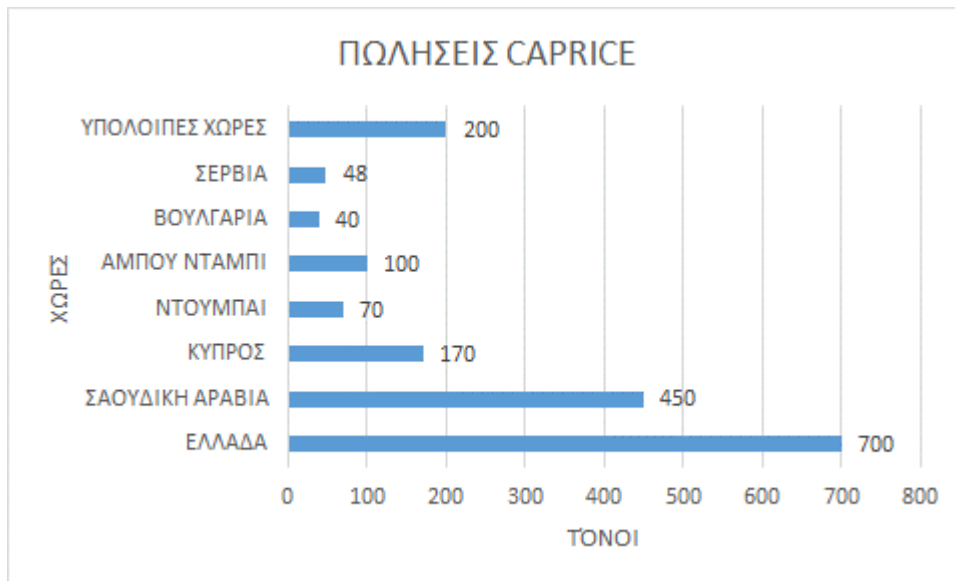
5.2.1 Εσωτερική διάγνωση

Στόχος της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι να εντοπίσουμε και να εξετάσουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρίας και του προϊόντος.

5.2.1.1 Η εταιρία & η εξαγωγική της ετοιμότητα

Το επίπεδο της εξαγωγικής ετοιμότητας της επιχείρησης Παπαδοπούλου, όσον αφορά στην υλοποίηση της παγκόσμιας στρατηγικής της με το brand Caprice, διαγιγνώσκεται με βάση παρατηρήσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά της, καθώς και βάσει στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από την έρευνα αγοράς.

Σύμφωνα με πληροφορίες που είναι διαθέσιμες στον ιστότοπο της εταιρίας (Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε., χ.χ.), αυτή δραστηριοποιείται εδώ και 94 χρόνια και ανά την υφήλιο, σε περισσότερες από 40 χώρες. Από το 1960 κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο της μπισκοτοποιίας και διαθέτει τέσσερα εργοστάσια. Σήμερα η εταιρία διατηρεί την ηγετική της θέση και πραγματοποιεί νέες επενδύσεις και διεθνή δραστηριότητα, που συνεχώς αυξάνονται σε όλες τις βαλκανικές χώρες, αλλά και σε Αγγλία, Ιταλία, Γαλλία, Σαουδική Αραβία, Κύπρο, Εμιράτα κ.α., με το 10% του τζίρου της και τάσεις ανόδου να προέρχεται από τις εξαγωγές και τα κέρδη από αυτές να ανέρχονται στα 7 εκατομμύρια (Στεργίου, 2017).



Γράφημα 1: Οι πωλήσεις των Caprice στις κυριότερες χώρες

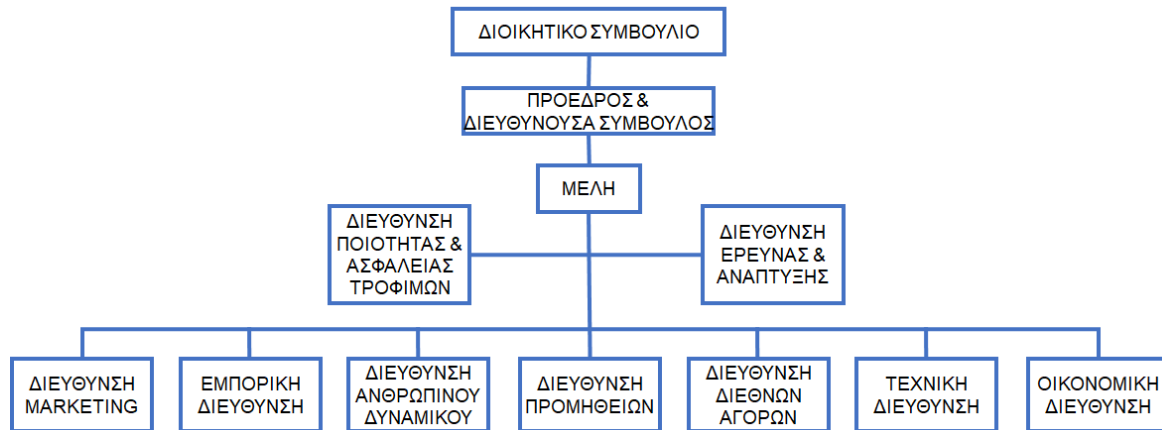
Επιπλέον, η εταιρία Παπαδοπούλου έχει σαν προτεραιότητα να συνεργάζεται με ισχυρούς διανομείς σε κάθε χώρα, για να διαθέσει τα προϊόντα της, φροντίζοντας να συνδυάζει τις γνώσεις της στο παγκόσμιο μάρκετινγκ με τις γνώσεις των συνεργατών της για τις αγορές τους, ώστε να προσφέρει ευέλικτα την καλύτερη δυνατή προϊοντική γκάμα στους καταναλωτές των διεθνών αγορών. Τα προϊόντα της έχουν ηγετική θέση σε πωλήσεις, είναι επώνυμα και διαθέτει μεγάλο χαρτοφυλάκιο⁵ προϊόντων με 288 κωδικούς (Στεργίου, 2017).

Επίσης, η εταιρία διαθέτει πολύ ικανό και έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό (περίπου 1100 άτομα), το οποίο φροντίζει να αξιοποιεί και να εξελίσει.

Το οργανόγραμμα του ομίλου παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί:

⁵ Στο χαρτοφυλάκιο της Εταιρίας περιλαμβάνονται:

- 22 είδη μπισκότων: Πτι - Μπερ, Μιράντα, Caprice, Γεμιστά κ.ά., στα οποία έχει μερίδιο αγοράς 65,2% και 62% όγκο παραγωγής.
- 4 είδη αρτοσκευασμάτων: Φρυγανιές κλασικές, Φρυγανιές χωριάτικες κ.α., στα οποία έχει μερίδιο αγοράς 30% και 32% αξία παραγωγής.
- 2 είδη ψωμιών: Χωριανό, Γεύση στο τετράγωνο.
- Μπάρες δημητριακών: κλασική, με φρούτα κ.ά., καταλαμβάνοντας τη δεύτερη θέση.



Σχήμα 6: Λειτουργική Οργάνωση Ομίλου E. I. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ Α.Ε.

Παρά τις δυσκολίες της παγκοσμιοποίησης, η εταιρία Παπαδοπούλου έχει τη δυνατότητα για επέκταση στο εξωτερικό, καθώς αποτελεί μία μεγάλη εταιρεία για τα ελληνικά δεδομένα, μολονότι μικρή για τα ευρωπαϊκά μεγέθη, η οποία ωστόσο είναι υγιής και εξελίσσεται διαρκώς. Εάν μάλιστα λάβουμε υπόψη και τον δεδομένο κορεσμό της εγχώριας αγοράς, λόγω της ύφεσης που παρουσιάζει η ελληνική οικονομία τα τελευταία έτη, που είχε ως αποτέλεσμα την μείωση της αγοραστικής δύναμης του Έλληνα καταναλωτή και την στροφή του σε φθηνότερα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, ίσως η αναζήτηση νέων αγορών στο εξωτερικό να θεωρείται επιβεβλημένη για την επιβίωση και την ανάπτυξη της. Αναφορικά με την οικονομική της επάρκεια, η επιχείρηση Παπαδοπούλου μέχρι σήμερα είναι εξαιρετικά εύρωστη οικονομικά, καθώς δεν αντιμετώπισε ποτέ την ανάγκη εξωτερικού δανεισμού, δεν κατέφυγε σε τραπεζικά δάνεια και όλες οι επενδύσεις της είναι αυτοχρηματοδοτούμενες ή σε ορισμένες περιπτώσεις επιχορηγούμενες από υποστηρικτικά προγράμματα που αναπτύσσονται κατά καιρούς στην ελληνική αγορά (Σελφ σέρβις Online, 2002, Δεκέμβριος 1).

Επομένως, έχοντας επάρκεια πόρων, η επιχείρηση μπορεί να υποστηρίξει την προσπάθεια σε εύλογο χρονικό διάστημα. Εκείνο που χρειάζεται και εφαρμόζει η επιχείρηση είναι η μελέτη και η σταδιακή επέκταση με σίγουρα βήματα, καθώς διαθέτει ένα ευγενές προϊόν, το οποίο είναι τροφή, αλλά ταυτόχρονα και πολυτέλεια, γι' αυτό και προσέχει την κάθε λεπτομέρεια τόσο για το προϊόν όσο και για το service, αντιδρώντας άμεσα σε κάθε ανάγκη και αναβαθμίζοντας έτσι το τελικό αποτέλεσμα. Όλα αυτά καθιστούν την επιχείρηση ευέλικτη και ουσιαστικά αξιόπιστη για τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται, γεγονός που αποδεικνύεται μέσα στο χρόνο και εν μέσω οικονομικής

κρίσης που ανταπεξέρχεται εύκολα και ικανοποιητικά (Σελφ σέρβις Online, 2002, Δεκέμβριος 1).

Επιπλέον, στην πρώτη γραμμή της επιχειρηματικής λογικής είναι η διατήρηση και ανάπτυξη των κεκτημένων μέσα από την εμπιστοσύνη της αγοράς προς την εταιρεία, αλλά και την ευθύνη της εταιρείας προς την αγορά (Σελφ σέρβις Online, 2002, Δεκέμβριος 1). Αυτό αποδεικνύει και τη δέσμευση της ηγεσίας της επιχείρησης να ανταποκριθεί στην πρόκληση της εξαγωγικής της επέκτασης, έχοντας ξεκάθαρους και επιτεύξιμους στόχους, αποτελεσματικό σχέδιο δράσης για τις επιχειρησιακές της εξαγωγικές διαδικασίες, αλλά και ικανό προσωπικό για να ανταπεξέλθει στην πρόκληση και να ξεπεράσει τα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν.

Έχοντας ως δεδομένο το ενδιαφέρον της εταιρίας για τη διατήρηση της ηγετικής θέσης στον κλάδο της μπισκοτοποιίας, την αύξηση του μεριδίου αγοράς της και την αύξηση της κατά κεφαλήν κατανάλωσης των προϊόντων της, και πέρα από το ενδιαφέρον της για δυναμική καθιέρωση στον κλάδο των αρτοσκευασμάτων και τροφίμων γενικότερα, μέσω νέων καινοτόμων προϊόντων, επιπρόσθετα επιδιώκει κυρίως την επέκτασή της στις Αραβικές χώρες και την εντατικοποίηση της εξαγωγικής δραστηριότητας στις χώρες της ΕΕ και σε άλλες ηπείρους (Σελφ σέρβις Online, 2002, Δεκέμβριος 1). Άλλωστε, η επιχείρηση διαθέτει ισχυρές βάσεις στην εγχώρια αγορά, ώστε να προκαλέσει ζήτηση στην αγορά του εξωτερικού, την οποία μάλιστα έχει την ικανότητα να ικανοποιήσει, εφόσον προκύψει από την εξαγωγική της δραστηριότητα. Στο εγχείρημα της αυτό βεβαίως διευκολύνεται σημαντικά από τη διεθνή αναγνωρισιμότητα του συγκεκριμένου προϊόντος το οποίο έχει λάβει μέρος και έχει διακριθεί σε πολλούς Ευρωπαϊκούς και Παγκόσμιους διαγωνισμούς. Σε ότι αφορά ειδικά το Carrice όμως, η αναγνωρισιμότητα του και η τυχόν ομογένεια των αγορών του εξωτερικού δεν αποτελούν τους μοναδικούς παράγοντες επιτυχούς προώθησης του, αφού εξαιτίας της ιδιαίτερης γεύσης του και της ορθής επιχειρηματικής στρατηγικής έχει σημειώσει κερδοφόρες πωλήσεις και σε αγορές που ήταν τελείως άγνωστο, όπως αυτές των Η.Α.Ε. και της Σαουδικής Αραβίας.

Μάλιστα, η επιχείρηση δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για εμπορική επέκταση στις προαναφερόμενες αγορές της Μέσης Ανατολής, όπως του Ντουμπάι, καθώς πρόκειται για μεγάλες και αναπτυσσόμενες οικονομίες (Σελφ σέρβις Online, 2002, Δεκέμβριος 1).

5.2.1.2 Το προϊόν

Έχοντας ως άξονα τις βασικές αρχές ποιότητα, εμπιστοσύνη και σεβασμό στον καταναλωτή, η εταιρία Παπαδοπούλου συνεχώς ερευνά τις νέες καταναλωτικές τάσεις και λανσάρει προϊόντα προσαρμοσμένα σε κάθε αγορά (συσκευασία, επικοινωνία, γεύσεις), ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες των καταναλωτών. Έτσι, το 1978 λανσάρεται στην ελληνική αγορά, το Caprice, μελλοντική ναυαρχίδα των εξαγωγών της εταιρίας, που παρουσιάζει αξιοσημείωτη δυναμική και προοπτική (Αλεξάκη, 2017), καθώς σε αυτό κυρίως οφείλεται η αύξηση του όγκου των εξαγωγών κατά 17% και των μεικτών εξαγωγικών πωλήσεων κατά 21% (Η Ελληνική Βιομηχανία, 1016). Το πολύ ισχυρό brand name Caprice αποτελεί αιχμή του δόρατος, καθώς έχει καταφέρει να «χτίσει» τις ισχυρότερες θέσεις στα ράφια των σούπερ μάρκετ εκτός Ελλάδας (Deal News Online, 2015).

Τα πουράκια Caprice Παπαδοπούλου έχουν κερδίσει την αγάπη του κοινού όλα αυτά τα χρόνια, καθώς αποτελούν έναν ανεπανάληπτο συνδυασμό από τραγανή γκοφρέτα Viennoise και βελούδινη γέμιση κρέμας πραλίνας φουντουκιού και κακάο, που πολλοί ανταγωνιστές αντέγραψαν, αλλά κανείς δεν τα «πλησίασε», διατηρώντας τη διαφορετικότητα και τη μοναδικότητά τους (Φουρνάρη, 2017). Αυτή η μοναδικότητα του brand Caprice αποτελεί και το συγκριτικό του πλεονέκτημα, ενώ ιδιαίτερα ελκυστική είναι η συσκευασία του προϊόντος.

Εξωτερικά η απεικόνιση των λαχταριστών Caprice έτοιμα προς κατανάλωση, σε συνδυασμό με το έντονο κόκκινο χρώμα και την καλλιγραφική αναγραφή της επωνυμίας, ελκύει άμεσα το βλέμμα του κάθε καταναλωτή, διεγείρει τις γευστικές αισθήσεις του και ανασύρει ευχάριστες αναμνήσεις της παιδικής ηλικίας. Επίσης, ο σχεδιασμός και το υλικό της συσκευασίας διασφαλίζει τη διατήρηση της φρεσκάδας και τη γεύση του προϊόντος, ακόμα και για μεγάλο χρονικό διάστημα μετά το άνοιγμα της συσκευασίας, ενώ η ανθεκτικότητά της που συνδυάζεται με μικρό βάρος και η κυλινδρική μορφή της, καθιστούν τη μεταφορά και την αποθήκευση των Caprice ιδιαίτερα εύκολη, ανεξαρτήτως των συνθηκών και του τρόπου στοιβάγματος, χωρίς να υφίσταται ο παραμικρός κίνδυνος αλλοίωσης του περιεχομένου. Για τους καταναλωτές η συσκευασία κρίνεται ως πλέον πρακτική και χρηστική, αφού δεν φθείρεται παρά την έντονη χρήση, διατηρώντας αναλλοίωτη τη γεύση και με τη διάθεσή της σε δύο μεγέθη

ανταποκρίνεται απόλυτα σε όλες τις απαιτήσεις τους. Το σημαντικότερο όμως ίσως είναι η αναγνωρισιμότητα της, αφού η συσκευασία αυτή έχει ταυτιστεί στη συνείδησή του με τα Caprice και αντικρίζοντάς την ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται αμέσως για ποιο προϊόν πρόκειται.

5.2.1.3 Δυνατότητες

Σύμφωνα με την έκθεση του διοικητικού συμβουλίου του 2016, στις δυνατότητες της επιχείρησης, αλλά και αναφορικά με το brand Caprice, περιλαμβάνονται:

- Ηγέτης στο κλάδο των μπισκότων.
- Προϊόν υψηλότερης ποιότητας από τους ανταγωνιστές.
- Ισχυρό και καθιερωμένο στη συνείδηση του καταναλωτή του brand Caprice και βελτίωση του μεριδίου αγοράς.
- Αύξηση του κύκλου εργασιών.
- Προσαρμογή στις αγοραστικές δυνατότητες των καταναλωτών.
- Συμμαχίες με ισχυρές εταιρίες που διαθέτουν εκτεταμένο δίκτυο διανομής σε περισσότερες από 40 χώρες.
- Ισχυρή διεθνής δραστηριότητα σε πάνω από 40 χώρες, με τις εξαγωγές να αυξάνονται συνολικά 10% σε όγκο και 11% σε πωλήσεις.
- Υγιής οικονομική κατάσταση.
- Το Caprice αποτελεί το Νο1 εξαγωγικό προϊόν της Εταιρείας, παρουσιάζοντας αξιοσημείωτη δυναμική και προοπτική.
- Η καινοτόμα επικοινωνιακή στρατηγική, μέσω της προωθητικής ενέργειας Let's Roll-Let's Win του Caprice, η οποία υποστηρίχθηκε επικοινωνιακά σε διάφορες χώρες της Μέσης Ανατολής και της Ευρώπης και με σήμανση στα σημεία πώλησης, σε τηλεόραση και άλλα μέσα, σημειώνοντας παγκόσμιο ρεκόρ Visual Shazam.

5.2.1.4 Αδυναμίες

Στις αδυναμίες της επιχείρησης, αλλά και αναφορικά με το brand Caprice, περιλαμβάνονται:

- Υψηλός βαθμός συγκέντρωσης στον κλάδο και έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων.
- Η υφιστάμενη οικονομική κρίση έχει στρέψει αρκετούς καταναλωτές στην αγορά προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (τα οποία είναι οικονομικότερα σε σχέση με τα «επώνυμα» προϊόντα) (Η Καθημερινή, 2010).

5.2.2 Εξωτερική διάγνωση

Στόχος τη ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας είναι να εξετάσουμε τις ευκαιρίες και τις απειλές που εμφανίζονται στη νέα αγορά, καθώς επίσης και στοιχεία σχετικά με τις συνήθειες των ανταγωνιστών, τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών και στοιχεία του μίγματος Marketing.

5.2.2.1 Η αγορά – στόχος του Ντουμπί

Η περιορισμένη εσωτερική παραγωγή, σε συνδυασμό με τη σημαντική αύξηση του πληθυσμού και την ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου, που σημειώνεται στην περιοχή των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων έχει ως αποτέλεσμα την αυξημένη ανάγκη εισαγωγών τροφίμων, που καλύπτουν πλέον το 70% των συνολικών διατροφικών αναγκών τους, με το Ντουμπί να αποτελεί το μεγαλύτερο διαμετακομιστικό κέντρο της Μέσης Ανατολής και να συγκεντρώνει το 80% των προαναφερόμενων συνολικών εισαγωγών (Η αγορά τροφίμων στα Η.Α.Ε., 2010, Ιούνιος 7). Αυτά τα στοιχεία από μόνα τους καθιστούν το Ντουμπί μια ιδιαίτερα ελκυστική αγορά για τις ξένες επιχειρήσεις, η οποία γίνεται ακόμα ελκυστικότερη, εάν συνυπολογιστεί η προνομιακή γεωγραφική του θέση, η κυβερνητική του σταθερότητα και η γενικότερη θετική στάση του απέναντι στις διεθνείς αγορές, που εκδηλώνεται με το ελαστικό φορολογικό – τελωνειακό καθεστώς του, την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του, την τεχνολογική και εξοπλιστική του υποδομή και το χαμηλό σε κόστος, αλλά υπερσύγχρονο σύστημα αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων που διαθέτει. Περαιτέρω, τα όποια εμπόδια της κουλτούρας και της φυσικής απόστασης ουσιαστικά δεν υφίστανται πλέον, αφού από τη μία πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις (Nestle, Mars) δραστηριοποιούνται έντονα στην περιοχή και από την άλλη οι κάτοικοι του Ντουμπί έχουν ασπαστεί σε μεγάλο βαθμό τον δυτικό τρόπο ζωής, ιδίως σε ότι αφορά την κατανάλωση.

Επίσης, είναι γεγονός ότι το Ντουμπάι είναι μια ανεπτυγμένη οικονομία που συνεχώς ανθίζει, με υψηλό Α.Ε.Π. που αυξάνεται κατά 4% ετησίως και το υψηλότερο κατά κεφαλήν ΑΕΠ στον κόσμο που εγγίζει τα 49,000 \$, ενώ έχει καταφέρει να διατηρεί τον πληθωρισμό και τα ποσοστά ανεργίας στα χαμηλότερα επίπεδα παγκοσμίως και σήμερα αποτελεί την 25η μεγαλύτερη εισαγωγική οικονομία (ΣΕΒΕ, 2013).

Σε ότι αφορά ειδικότερα τον κλάδο των μπισκότων, η ανάπτυξη εκεί συμβαδίζει με την ανάπτυξη σε όλους τους υπόλοιπους τομείς και παρέχει μεγάλα περιθώρια κέρδους. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η αγορά του κλάδου των μπισκότων υπολογίζεται στα 100 εκατομμύρια και αυξάνεται περίπου κατά 8% ετησίως. Το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς αυτής, σε ποσοστό περίπου 70%, το ελέγχουν οι μεγάλες αλυσίδες Super Markets, όπως οι Carrefour, Choitram και Coop, οι οποίες εκμεταλλεύονται τη δυνατότητα για παροχή προσφορών και χαμηλών τιμών κυριαρχούν στις προτιμήσεις των καταναλωτών, ενώ το υπόλοιπο μέρος της αγοράς ανήκει στα συνοικιακά καταστήματα μικρής εμβέλειας, που είτε καλύπτουν άμεσες ανάγκες των καταναλωτών είτε προτιμώνται από τα χαμηλότερα κοινωνικά στρώματα, λόγω της δυνατότητας πώλησης με πίστωση (Η αγορά τροφίμων στα Η.Α.Ε., 2010, Ιούνιος 7). Αυτή η επικέντρωση όμως της αγοράς και η συσσώρευση όλων των προϊόντων σε μεγάλα εμπορικά κέντρα, δημιουργεί την ανάγκη προνομιακής τοποθέτησης του προϊόντος, οπότε και εξεύρεσης ιδιαίτερα ισχυρού και ικανού διανομέα, που θα δώσει προτεραιότητα στο δικό σου προϊόν, κάτι που παρουσιάζει δυσκολίες λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού και της παρουσίας πλήθους επιχειρήσεων στην περιοχή με παρόμοιες ανάγκες. Τέλος, μεταξύ των μειονεκτημάτων της αγοράς του Ντουμπάι θα πρέπει να συμπεριληφθεί και το γεγονός ότι ο εξελιγμένος τρόπος ζωής των κατοίκων ενισχύει την ανταγωνιστική πίεση από άλλες ομοειδής επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα με πιο υγιεινά συστατικά, όπως βρώμη, δημητριακά κ.λπ..

5.2.2.2 Χαρακτηριστικά καταναλωτών

Το brand Caprice απευθύνεται κυρίως στις ηλικίες 15-45, χωρίς όμως να αποκλείει το ευρύτερο κοινό, καθώς πρόκειται για προϊόν που η κατανάλωσή του δεν εξαιρεί καμία μερίδα καταναλωτών, ούτε κάποια κοινωνική τάξη, ούτε κάποια συγκεκριμένη ηλικία ή φύλο ή εισόδημα. Γενικότερα, με εξαίρεση τα παιδικά μπισκότα που απευθύνονται σε βρέφη και νήπια, οι κύριοι καταναλωτές μπισκότων διαφοροποιούνται ανάλογα με το

είδος του μπισκότου και χωρίς βεβαίως αυτό να είναι απόλυτο (Σελφ σέρβις Online, 2004). Έτσι, οι κύριοι καταναλωτές των Caprice (heavy users, δηλαδή οι καταναλωτές που τα αγοράζουν τουλάχιστον δύο φορές την εβδομάδα) είναι οι προοδευτικοί νέοι ηλικίας από 15–45 ετών, που έχουν σαν κριτήρια αγοράς και επιλέγουν τη μάρκα για την εμφάνιση και τη γεύση της. Η αγορά του γίνεται κατά κύριο λόγο αυθόρμητα και σε πολλές περιπτώσεις οι καταναλωτές επισκέπτονται άλλο κατάστημα σε περίπτωση που δεν βρουν τη μάρκα της επιλογής τους, αν και σημαντικό ρόλο παίζει και η τιμή (σελφ σέρβις Online, 2003). Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι καταναλωτές επιζητούν πρακτικές συσκευασίες του προϊόντος, ώστε να μεταφέρεται εύκολα και να μη χάνει τη φρεσκάδα του, τάση που ακολουθούν οι εταιρείες με νέα λανσαρίσματα (Σελφ σέρβις Online, 2004).

5.2.2.3 Χαρακτηριστικά Ανταγωνισμού

Στην αγορά του Ντουμπάι τα Caprice έχουν να ανταγωνιστούν κυρίως ομοειδή προϊόντα, αλλά και προϊόντα σοκολάτας, παγωτού και γενικώς προϊόντα αυθόρμητης αγοράς, όπως τα Loacker, τα KitKat, τα Maltesers, η Serenata, τα Oreo κλπ.. Τη μερίδα του λέοντος της αγοράς αυτού του κλάδου τροφίμων στη συγκεκριμένη περιοχή την κατέχουν, όπως είναι ευνόητο, οι μεγάλες διεθνείς επιχειρήσεις, όπως η Loacker, η KitKat, η Oreo και η McVities, οι οποίες για την προώθηση και τη προβολή των προϊόντων τους χρησιμοποιούν τα συνήθη μέσα μάρκετινγκ, όπως οι τηλεοπτικές και άλλου είδους διαφημίσεις, η εντός των καταστημάτων κατάλληλη τοποθέτηση των προϊόντων και η ανακοίνωση προσφορών, η τοποθέτηση διαφημιστικών πινακίδων σε μεγάλα εμπορικά κέντρα και η συμμετοχή – χορηγίες σε διάφορες εκδηλώσεις ευρείας προβολής. Όσον αφορά τη διακίνηση των προϊόντων, όσες εκ των μεγαλύτερων εταιρειών διαθέτουν τη δυνατότητα, όπως η Mars και η Nestle, προτιμούν τη χρήση δικών τους δικτύων διανομής και τον απευθείας διακανονισμό της τιμής των προϊόντων τους, ενώ όλες οι υπόλοιπες συνεργάζονται με αποκλειστικούς διανομείς επιδιώκοντας τη μέγιστη δυνατή διανομή σε τιμές χαμηλότερες ανά κιλό από αυτές του leader. Το πρόβλημα όμως που αντιμετωπίζουν κυρίως οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις είναι ότι η μεταφορά προϊόντων στην αγορά του Ντουμπάι είναι χρονοβόρα γι' αυτούς διαδικασία, λόγω της μεγάλης απόστασης του από την έδρα τους, χωρίς τα προϊόντα τους να διαθέτουν την απαιτούμενη διάρκεια ζωής.

5.2.2.4 Ευκαιρίες

- Στροφή καταναλωτών στα ελληνικά προϊόντα.
- Παρατηρείται διεύρυνση της αγοράς, όσον αφορά την ηλικιακή σύνθεση των καταναλωτών μπισκότων.
- Επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές.
- Η αγορά των μπισκότων είναι αρκετά μεγάλη σε μέγεθος και με υψηλά περιθώρια κέρδους.
- Η δημιουργία μπισκότων με λιγότερες θερμίδες (light), με σκοπό την κάλυψη της τάσης των καταναλωτών για υγιεινή διατροφή.
- Η δημιουργία μπισκότων - παγωτού Carrice, με σκοπό την κάλυψη της εποχικότητας της ζήτησης.
- Η δημιουργία Carrice με λευκή γέμιση, ή άλλες ποικιλίες στις γεύσεις.
- Τέλος, υπάρχουν κάποια αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών που θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί η εταιρία Παπαδοπούλου. Για παράδειγμα, οι καταναλωτές δεν έχουν ιδιαίτερα ανεπτυγμένη γνώση για τα ανταγωνιστικά προϊόντα και η εικόνα τους δεν προδίδουν ένα ποιοτικό προϊόν.

5.2.2.5 Απειλές

- Παγκόσμια αστάθεια στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον
- Υψηλός ανταγωνισμός στην αγορά.
- Ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων.
- Μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
- Αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών.
- Η τάση για αλλαγή διατροφικών συνηθειών και κατανάλωση προϊόντων με λιγότερες θερμίδες.
- Η εποχικότητα των μπισκότων σοκολάτας κατά τη διάρκεια της θερινής περιόδου.
- Οι εταιρίες του κλάδου δαπανούν τεράστια ποσά για marketing, διαφήμιση και προώθηση των πωλήσεων.

- Η μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των super market, που αποτελούν και τους σημαντικότερους πελάτες της εταιρίας.

5.3 Ανάλυση παγκόσμιου περιβάλλοντος Marketing

Τη σύγχρονη ανταγωνιστική εποχή για την κερδοφορία και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων επιβάλλεται όσο ποτέ άλλοτε, η επέκταση των δραστηριοτήτων τους και εκτός της εγχώριας αγοράς. Το εγχείρημα αυτό διευκολύνεται σε μεγάλο από τις γενικότερες διεθνείς συνθήκες που επικρατούν, τα σημαντικά άλματα προόδου που σημειώνονται σε πολλούς τεχνολογικούς τομείς, την παγκοσμιοποίηση και την ολοένα αυξανόμενη άρση των εμποδίων στη διακίνηση αγαθών και ανθρώπων, με αποτέλεσμα πλέον να έχει μειωθεί σημαντικά ο χρόνος και το κόστος μεταφοράς των προϊόντων, καθιστώντας ουσιαστικά την υφήλιο σε μια παγκόσμια πόλη.

Ανταποκρινόμενη λοιπόν στις σύγχρονες ανάγκες, η εταιρεία Παπαδοπούλου και εκμεταλλευόμενη τη δυναμική που αποκτά το Carprice, έχει εισέλθει σε πολλές αγορές της αλλοδαπής, διαθέτοντας το συγκεκριμένο προϊόν της είτε σε καταναλωτές που το γνωρίζουν, όπως είναι οι Έλληνες του εξωτερικού, είτε σε καταναλωτές που δεν το γνωρίζουν, αλλά οι συνθήκες που επικρατούν στις αγορές τους ευνοούν την προώθηση του ως νέο προϊόν. Έτσι, σήμερα η εταιρεία Παπαδοπούλου έχει πλήρη και ενεργή επιχειρηματική δραστηριότητα σε πλήθος αγορών του εξωτερικού, όπως της Βουλγαρίας, της Ρουμανίας, των Σκοπίων, της Σερβίας, της Κύπρου, του Ισραήλ και τα τελευταία έτη σε διάφορες περιοχές των Η.Α.Ε., όπως το Κατάρ, το Αμπού Ντάμπι, το Κουβέιτ και το Ντουμπάι.

Εστιάζοντας στο Ντουμπάι, το οποίο αποτελεί και το αντικείμενο μελέτης της παρούσας διατριβής, εκτιμάται ότι γενικώς αποτελεί μια ιδιαίτερα ελκυστική αγορά για τον κλάδο των τροφίμων, εξαιτίας της μεγάλης επισκεψιμότητάς του, της περιορισμένης εσωτερικής παραγωγής και της τεράστιας ξενοδοχειακής υποδομής που διαθέτει, η οποία έχει ανάγκες τροφοδοσίας. Πέρα από αυτό όμως, σαφώς θα πρέπει να συνεκτιμάται και το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των μόνιμων κατοίκων του είναι ασιατικής προέλευσης (Η Αγορά των Η.Α.Ε. - Οδηγός Επιχειρείν, 2015, Σεπτέμβριος).

Έτσι λοιπόν, και αναφορικά με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά του Ντουμπάι, τις προκλήσεις του περιβάλλοντος στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται και τις αλλαγές, με τις οποίες ενδεχομένως να έρθει αντιμέτωπη η επιχείρηση και οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν την είσοδό της σε αυτή, παρουσιάζουμε την ανάλυση PESTLE, που αφορά τις πολιτικές (P), οικονομικές (E), κοινωνικές συνθήκες (S), τις τεχνολογικές εξελίξεις (T), τη νομοθεσία (L) και το περιβάλλον (E).

5.3.1 Συνθήκες Πολιτικού περιβάλλοντος (Political)

Το πολιτικό περιβάλλον είναι πολύ ευνοϊκό στην εισδοχή νέων προϊόντων στο Ντουμπάι, αφού και η κυβερνητική σταθερότητα και η ευμάρεια είναι κάτι το εμφανές για όποιον επισκέπτεται τη χώρα. Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση για την οικονομία των Η.Α.Ε. (2008, Ιούνιος), οι κυβερνητικές εγκρίσεις που πρέπει να ληφθούν υπόψη, για την εμπορική δραστηριότητα μιας επιχείρησης στο Ντουμπάι αφορούν την έκδοση των απαραίτητων αδειών, προκειμένου η επιχείρηση να προσλάβει προσωπικό, να αγοράσει οχήματα, να ανοίξει τραπεζικό λογαριασμό και να ασκήσει οποιαδήποτε μορφή εμπορικής δραστηριότητας.

Στον τομέα του εμπορίου η χώρα έχει πλήρη φιλελευθεροποίηση με τις ιδιωτικές πρωτοβουλίες να είναι η κύρια κατεύθυνση της οικονομίας. Η χώρα δεν ανήκει στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά υπάρχουν πολλές διευκολύνσεις για τα προϊόντα που προέρχονται από αυτήν. Η κατάργηση της διπλής φορολόγησης, αλλά και οι επιμέρους συμφωνίες και διευκολύνσεις για κάθε χώρα ξεχωριστά, όπως τελωνειακές εκπτώσεις, βοηθούν την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά.

Αναφορικά με τη φορολογία, το Ντουμπάι κατέχει μια φιλελεύθερη προοπτική και ένα ευεργετικό φορολογικό πλάνο, καθώς δεν επιβάλλει κανένα φόρο εισοδήματος φυσικών προσώπων, φόρο κεφαλαιουχικών κερδών ή παρακράτηση φόρου. Ειδικότερα, η οικονομία της χώρας λειτουργεί ως «entrepôt» (δηλαδή ελεύθερο λιμάνι) και δεν επιβάλλονται δασμοί και φόροι στα εισαγόμενα προϊόντα, ενώ διαθέτει πολλές ελεύθερες ζώνες, που παρέχουν εξειδικευμένη υποδομή αγοράς και φορολογικά κίνητρα για τη δραστηριότητα βιομηχανιών. Ωστόσο, όλες οι εταιρείες είναι υποχρεωμένες από

το νόμο να καταβάλλουν φόρο επί των κερδών τους, μέχρι κατ' ανώτατο όριο του 55% (Νανόπουλος, 2016).

Η γενικότερη θετική κυβερνητική στάση απέναντι στις διεθνείς επιχειρήσεις και στην ιδέα προσέλκυσης ξένων επενδύσεων είναι πλέον έκδηλη στο Ντουμπάι, με την διοργάνωση των μεγαλύτερων και σημαντικότερων Εκθέσεων και Συνεδρίων της Μέσης Ανατολής, τον εκσυγχρονισμό όλων των κρατικών και μη υπηρεσιών και την απλούστευση και ανάπτυξη των απαιτούμενων γραφειοκρατικών διαδικασιών, κυρίως στα δύο λιμάνια μέσω των οποίων εισάγοντα τα αγαθά (Η Αγορά των Η.Α.Ε. - Οδηγός Επιχειρείν, 2015, Σεπτέμβριος).

5.3.2 Συνθήκες Οικονομικού περιβάλλοντος (Economical)

Οι οικονομικές είναι οι πιο ευνοϊκές συνθήκες για την περίπτωση του Caprice. Το προϊόν έχει φθάσει σε ένα σημείο κορεσμού και δεν αναπτύσσεται περισσότερο στην ελληνική αγορά, γι' αυτό είναι επιτακτική η ανάγκη για μία μεγάλη αγορά, χωρίς «ταβάνι». Το Ντουμπάι αποτελεί ένα από τα 7 Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και είναι η ενδεδειγμένη για την περίπτωση αυτή, καθώς αποτελεί μια αναπτυγμένη αγορά, που έβαλε τη σφραγίδα της στον σύγχρονο κόσμο με απίστευτα γρήγορους ρυθμούς.. Τα υπόλοιπα εμιράτα είναι το Άμπου Ντάμπι (πρωτεύουσα), Αϊμάν, Ουμ αλ-Καϊγιάν, Ρας αλ-Καϊμά, Σάρτζα, Φουτζέιρα.

Το Ντουμπάι είναι στην αιχμή της ανάπτυξής του, με επενδύσεις δισεκατομμυρίων στη χώρα στον τουρισμό, τις μεταφορές, το εμπόριο, τον κατασκευαστικό τομέα και τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Ένας από τους στόχους είναι η διατήρηση του ετήσιου ρυθμού ανάπτυξης στο 11% και με το ΑΕΠ να αγγίζει τα 108 δισεκατομμύρια \$ ΗΠΑ το 2015 (Emirates Ελλάδα, χ.χ.). Επίσης, διαθέτει το μεγαλύτερο τεχνητό λιμάνι στον κόσμο (Jebel Ali) (Βρεττάκης, χ.χ.).

Οι οικονομικές επιδόσεις συνέβαλαν στην ανάδειξή του ως διεθνές επιχειρηματικό κέντρο, το οποίο επέλεξαν πολλές από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κόσμου, για να εγκαταστήσουν τα περιφερειακά τους γραφεία, ακόμη και την έδρα των διεθνών τους δραστηριοτήτων (Emirates Ελλάδα, χ.χ.). Η οικονομία του Ντουμπάι βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις εμπορικές συναλλαγές, απορροφώντας το 73% των εισαγωγών της χώρας.

Η Κυβέρνηση δίνει μεγάλη έμφαση και έχει κύριο στρατηγικό στόχο τη διαφοροποίηση της οικονομίας, και είναι περισσότερο προσανατολισμένη στη γνώση και τις υπηρεσίες, ώστε να επιτρέψει να διατηρήσει τη θέση του ως πρωταγωνιστικό τουριστικό, οικονομικό και επιχειρηματικό κέντρο, καθώς και ως σημαντική δύναμη στην αγορά ακινήτων (Emirates Ελλάδα, χ.χ.). Μάλιστα, εξαιτίας της ανάληψης της παγκόσμιας έκθεσης EXPO 2020, το Ντουμπάι, κατά την επόμενη τριετία, αναμένεται να αποτελέσει σημείο αναφοράς για την παγκόσμια τουριστική βιομηχανία (Η Αγορά των Η.Α.Ε. - Οδηγός Επιχειρείν, 2015, Σεπτέμβριος)..

Ο πληθυσμός του Ντουμπάι ξεπερνά τα 3,5 εκατομμύρια, με το 90% να διαμένει στην πόλη. Το βιοτικό επίπεδο των κατοίκων είναι πολύ υψηλό, καθώς η χώρα θεωρείται από τις πλουσιότερες στον κόσμο, με πολλούς κροίσους να διαμένουν σε αυτή. Το Ντουμπάι θεωρείται ένας θαυμάσιος τόπος για να εγκατασταθεί, να σπουδάσει και να εργαστεί κανείς, αφού το πραγματικό κατά κεφαλήν εισόδημα κυμαίνεται στα 44.000\$ ΗΠΑ, ενώ οι υπήκοοι των 6 χώρες του Κόλπου δαπανούν 558% περισσότερο για διατροφή από άλλους υπηκόους (Emirates Ελλάδα, χ.χ.).

Πέραν όλων αυτών, σε ότι αφορά τις βιομηχανίες τροφίμων ειδικότερα το Ντουμπάι ευνοεί ιδιαίτερα την εξαγωγική τους δραστηριότητα από οικονομική σκοπιά, αφού διαθέτει τις πλέον σύγχρονες και εξειδικευμένες εγκαταστάσεις αποθήκευσης και φυσικά και χώρων ψυγείων, σε ιδιαίτερα χαμηλό κόστος, εξαλείφοντας έτσι των οποίο ενδοιασμό των επιχειρήσεων που παράγουν προϊόντα που απαιτούν ιδιαίτερες συνθήκες αποθήκευσης (Η Αγορά των Η.Α.Ε. - Οδηγός Επιχειρείν, 2015, Σεπτέμβριος).

5.3.3 Συνθήκες Κοινωνικού/πολιτισμικού περιβάλλοντος (Social)

Η μεγάλη επισκεψιμότητα του Ντουμπάι και η είσοδος στην αγορά του πλήθους διεθνών επιχειρήσεων και επενδύσεων επηρέασαν καθοριστικά το πολιτισμικό του περιβάλλον. Η κουλτούρα του πλέον ομοιάζει με τον δυτικό τρόπο ζωής στον τομέα της κατανάλωσης και γενικώς χαρακτηρίζεται από τον υπερκαταναλωτισμό. Η μίξη των τοπικών καταναλωτικών συνηθειών με αυτές που εισέφεραν οι αλλοδαποί έγινε με ομαλό τρόπο και πλέον οποιοδήποτε νέο προϊόν που προέρχεται από τη Δύση αντιμετωπίζεται θετικά από τους ντόπιους, οι οποίοι κυρίως λόγω της ευμάρειας τους και της πολυπολιτισμικότητας που επικρατεί στην περιοχή τους υποδέχονται ευχάριστα νέες

συνήθειες και γεύσεις, όπως για παράδειγμα το Caprice, που εξαιτίας της έντονης και ασυνήθιστης γεύσης κατόρθωσε να επιτύχει εξαιρετικές πωλήσεις παρότι ήταν ένα νέο και άγνωστο γι' αυτούς προϊόν (περίπου 80 τόνους ετησίως).

5.3.4 Συνθήκες Τεχνολογικού περιβάλλοντος (Technological)

Η τεχνολογική πρόοδος των τελευταίων ετών δεν θα μπορούσε παρά να επηρεάσει θετικά και το τεχνολογικό περιβάλλον του Ντουμπάι. Μάλιστα, στη συγκεκριμένη περιοχή λόγω της οικονομικής ευμάρειας, ακμής και γενικότερης ανάπτυξης που επικρατεί τα τεχνολογικά επιτεύγματα είναι ακόμα μεγαλύτερα και πλέον το Ντουμπάι διαθέτει ένα υπερσύγχρονο οδικό δίκτυο, καθώς και δυνατότητα άμεσης και συχνής αεροπορικής σύνδεσης με τα μεγαλύτερα εμπορικά κέντρα του κόσμου. Ιδιαίτερα, τα δύο λιμάνια που διαθέτει, το Rashid και το Jebel Ali, μέσω των οποίων κυρίως γίνονται οι εισαγωγές των προϊόντων, έχουν αναδειχθεί στα πλέον σύγχρονα και ανεπτυγμένα όλης της υφηλίου, με ιδιαίτερη υψηλή δυνατότητα φιλοξενίας πλοίων και εμπορευματοκιβωτίων, καθιστώντας τις λιμενικές αρχές του Ντουμπάι σε μία από τις 10 μεγαλύτερες παγκοσμίως. Επίσης, το Ντουμπάι σήμερα διαθέτει ένα πλέον εξελιγμένο και αποτελεσματικό σύστημα αποθήκευσης και διανομής προϊόντων, με εξοπλισμό και υποδομές τελευταίας τεχνολογίας.

Ο συνδυασμός όλων αυτών των παραγόντων αναδεικνύει το τεχνολογικό περιβάλλον του Ντουμπάι ως το πλέον ευνοϊκό και ελκυστικό για την προώθηση προϊόντων, μεταξύ των οποίων και το Caprice, το οποίο μεταφέρεται εκεί μέσω θαλάσσης και το οποίο ούτως ή άλλως αποτελεί από μόνο του ένα ευκόλως διακινούμενο προϊόν, λόγω της μεγάλης διάρκειας ζωής του, που είναι περίπου ένα έτος (Η Αγορά των Η.Α.Ε. - Οδηγός Επιχειρείν, 2015, Σεπτέμβριος).

5.3.5 Συνθήκες Νομικού-Νομοθετικού πλαισίου (Legal)

Για να επενδύσει μια εταιρία στο Ντουμπάι είναι απαραίτητο να διαθέτει τις απαιτούμενες άδειες και να γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες της ομοσπονδιακής νομοθεσίας του εμιράτου για όλες τις πτυχές της εμπορικής δραστηριότητας. Στο Ντουμπάι, υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί για τις ξένες επιχειρήσεις και ιδιοκτησίες. Σύμφωνα με την ομοσπονδιακή νομοθεσία και τον Ν. 63/1991 η αδειοδότηση των εταιριών στο Εμιράτο του Ντουμπάι, επιτρέπεται κυρίως για δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών

είτε ως ξεχωριστές μορφές (συμμετοχή σε μια τοπική εταιρία, ίδρυση υποκαταστήματος, ίδρυση υποκαταστήματος/θυγατρικής σε Ελεύθερες Ζώνες των Εμιράτων), είτε λαμβάνοντας τη μορφή μιας «Σύμπραξης Επιχειρήσεων» (σύμφωνα και με τις διατάξεις των άρθρων 683 - 690 του Ομοσπονδιακού Αστικού Δικαίου Συναλλαγών). Οι εταιρείες αυτές μπορεί να είναι 100% ξένης ιδιοκτησίας, αλλά είναι απαραίτητο να διορίζεται και ένα «Τοπικό Γραφείο Παροχής υπηρεσιών», με το οποίο θα υπάρξει συμφωνία αντιπροσώπευσης. Οι επενδυτές των χωρών του Συμβουλίου Συνεργασίας του Κόλπου ή άλλων Αραβικών ή ξένων χωρών μπορούν να ασκούν τις περισσότερες από τις εμπορικές, επαγγελματικές και βιομηχανικές δραστηριότητες, εφόσον πληρούν όλους τους όρους και τις προϋποθέσεις του εσωτερικού δικαίου. Ωστόσο, εάν ένας επενδυτής δεν είναι υπήκοος του Συμβουλίου Συνεργασίας χωρών του Κόλπου, απαιτείται η συμμετοχή ενός τουλάχιστον από τα Η.Α.Ε. με ποσοστό άνω του 51% του καταβεβλημένου κεφαλαίου (Νανόπουλος, 2016).

Σε επίπεδο νομικών δεσμεύσεων, το Ντουμπάι ταυτίζεται με τους γενικότερους κανονισμούς και πρότυπα που ισχύουν διεθνώς, με την επισήμανση βεβαίως ότι οι επιχειρήσεις για να διαθέτουν νόμιμα τα προϊόντα τους θα πρέπει να συμμορφώνονται και με ορισμένες ειδικότερες κλιματικές και θρησκευτικές απαιτήσεις, όπως η διάρκεια ζωής των προϊόντων και ο τύπος της ετικέτας που υποχρεωτικά θα πρέπει να φέρει στην Αραβική γλώσσα, καθώς και με τις τυχόν συστάσεις των αρμόδιων κρατικών ελεγκτικών μηχανισμών (Η αγορά τροφίμων στα Η.Α.Ε., 2010, Ιούνιος 7. Η Αγορά των Η.Α.Ε. - Οδηγός Επιχειρείν, 2015, Σεπτέμβριος).

5.3.6 Τα Περιβαλλοντικά θέματα (Environmental)

Οι κλιματολογικές συνθήκες του Ντουμπάι ίσως, εκ πρώτης όψεως, να αποτελούν ένα από τους ελάχιστους ανασταλτικούς παράγοντες στην απόφαση μιας επιχείρησης για δραστηριοποίηση στη συγκεκριμένη περιοχή, αφού οι υψηλές θερμοκρασίες που επικρατούν εκεί μπορεί να ευνοούν τη μεταφορά των προϊόντων, αλλά ιδίως στον τομέα των τροφίμων, αναδύουν διάφορα κωλύματα ως προς την συντήρηση των προϊόντων και το κόστος αυτής.

Όλα αυτά τα εμπόδια όμως υπερσκελίζονται από το συνδυασμό όλων των υπολοίπων ευνοϊκών εμπορικών συνθηκών που επικρατούν στο Ντουμπάι, αφού όπως

προαναφέρθηκε διαθέτει, πέραν των άλλων, ένα υπερσύγχρονο και συνάμα ιδιαίτερα οικονομικό σύστημα αποθήκευσης και διανομής προϊόντων, που καθιστά ελκυστική και συμφέρουσα την αγορά του, ακόμα και για προϊόντα που απαιτούν ειδικές συνθήκες συντήρησης, όπως το Caprice. Το συγκεκριμένο προϊόν δεν πρέπει να εκτίθεται στον ήλιο για να μην αλλοιωθεί, οπότε μεταφέρεται με εμπορευματοκιβώτια ψυγεία και διατηρείται στους χώρους των καταστημάτων σε θερμοκρασίες έως 22-23 βαθμούς, χωρίς αυτό να είναι αποτρεπτικός παράγων για την εταιρεία παραγωγής, λόγω της υποδομής που υπάρχει στο Ντουμπάι.

5.4 Τρόπος εισόδου στην αγορά του Ντουμπάι

Η εταιρεία Παπαδοπούλου, αξιολογώντας κατάλληλα όλους τους παράγοντες, αποφάσισε να εισέλθει στην αγορά του Ντουμπάι μέσω συνεργασίας με τους πιο κατάλληλους εισαγωγείς/διανομείς. Η ίδρυση και η λειτουργία δικών της γραφείων και εγκαταστάσεων απαιτεί ιδιαίτερα μεγάλο οικονομικό κόστος, το οποίο σε συνδυασμό με τον αυξημένο ανταγωνισμό, τα παγιωμένα εμπορικά δεδομένα και το γεγονός ότι το συγκεκριμένο προϊόν τυγχάνει σχετικά άγνωστο στη συγκεκριμένη περιοχή, οδήγησαν την εταιρεία στην απόφαση διάθεσης των Caprice μέσω εισαγωγέα/διανομέα, για την τελική επιλογή του οποίου βεβαίως συνεκτιμήθηκαν πολλοί παράγοντες. Ο εισαγωγέας/διανομέας με τον οποίο συνεργάζονται στο Ντουμπάι, πέραν των επαγγελματικών προτερημάτων του, μοιράζεται τις ίδιες αξίες και το ίδιο όραμα για το μέλλον με την εταιρεία και συνδυάζοντας ο ένας τις γνώσεις του στο παγκόσμιο μάρκετινγκ και ο άλλος τις γνώσεις του για την τοπική αγορά, επιτυγχάνουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα ως προς τη διάθεση των προϊόντων στους καταναλωτές (Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε., χ.χ.).

Σε επίπεδο επαγγελματικών ικανοτήτων, ο εισαγωγέας/διανομέας που επιλέγει να συνεργαστεί η εταιρεία Παπαδοπούλου πρέπει να διαθέτει τις ενδεδειγμένες εγκαταστάσεις και άρτιο εξοπλισμό, καθώς και ένα ισχυρό και εκτεταμένο δίκτυο διανομής στο οποίο η διαπραγματευτική του δύναμη είναι υπολογίσιμη, για να διασφαλίζεται η όσο το δυνατόν πιο ωφέλιμη και κερδοφόρα διάθεση ενός νέου και σχετικά άγνωστου προϊόντος σε συνθήκες υπεραγορών υψηλού ανταγωνισμού και εμπορικών κατεστημένων, όπως του Ντουμπάι. Επιπλέον, η εταιρεία πριν την

συνεργασία με τον διανομέα λαμβάνει σοβαρά υπόψη την προϊστορία του, τη φήμη του, καθώς και την οικονομική του φερεγγυότητα, για τα οποία και συλλέγει έγκαιρα τις κατάλληλες πληροφορίες και σε περίπτωση που εν τέλει κριθεί ότι πληροί όλους τους προαναφερόμενους όρους και επιλέξει να συνεργασθεί μαζί του, η εταιρεία προσαρμόζει αναλόγως και το marketing mix και ιδίως τα κανάλια διανομής, προς εξυπηρέτηση των στόχων της (Δόικα & Τζωρτζάκη, 2014).

5.5 Στρατηγική Παγκόσμιου Marketing

Με δεδομένη πλέον τη σημασία που έχει η αξιολόγηση των πολιτισμικών διαφορών, η εταιρία Παπαδοπούλου έχοντας αποφασίσει να εισέλθει στην αγορά του Ντουμπάι αντιμετωπίζει το δίλημμα της τυποποίησης ή της προσαρμογής της στρατηγικής μάρκετινγκ που θα εφαρμόσει. Στη σύγχρονη εποχή όμως, οι επικρατούσες συνθήκες και τάσεις οδηγούν σε μια παγκοσμιοποίηση της αγοράς, με αποτέλεσμα να διαμορφώνονται σε όλες τις χώρες τμήματα αγορών με κοινές ανάγκες. Για τον λόγο αυτό, η εταιρία Παπαδοπούλου θα πρέπει να σχεδιάσει τη στρατηγική του παγκόσμιου μάρκετινγκ, θεωρώντας ότι δραστηριοποιείται σε ένα ενιαίο και αλληλένδετο παγκόσμιο περιβάλλον. Έτσι, θέλοντας να ακολουθήσει την ανάγκη που επιβάλλει η πραγματικότητα της παγκοσμιοποιημένης αγοράς και υπακούοντας στη ρήση «think global and act local», προσαρμόζει την παγκόσμια στρατηγική της στις συνθήκες της κάθε αγοράς. Και προκειμένου να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα μέσα στο μεταβαλλόμενο και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να μελετήσει και να αποφασίσει εάν και ποια στοιχεία του μίγματος Marketing θα διατηρήσει ή θα τροποποιήσει. Επομένως, η εταιρία Παπαδοπούλου αντιμετωπίζοντας την υφήλιο ως μία ενιαία αγορά, τμηματοποιεί τις αγορές και τυποποιεί το μείγμα μάρκετινγκ, προσαρμόζοντας το όμως αναλόγως, όταν πολιτισμικοί ή άλλοι λόγοι το επιβάλλουν. Πρακτικά δηλαδή, διαθέτει τα ίδια προϊόντα με τον ίδιο τρόπο παγκοσμίως, προκειμένου να ελαχιστοποιήσει το κόστος, αλλά ταυτόχρονα κάνει τις απαραίτητες προσαρμογές στο σχέδιό της, όταν ειδικοί τοπικοί λόγοι κάθε είδους το καθιστούν αναγκαίο σε μια αγορά (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας & Σαλαμούρα, 2016). Βασίζεται λοιπόν, στην θεώρηση όλων των χωρών σαν μια παγκόσμια αγορά, χωρίς η τυποποίηση του μίγματος μάρκετινγκ να είναι δεσμευτική και την εφαρμόζει μόνο όταν και όπου, κατόπιν κατάλληλης ανάλυσης, κριθεί σκόπιμο,

διαφορετικά κάνει τις απαραίτητες προσαρμογές, ανάλογα με τις πολιτισμικές, νομικές, θρησκευτικές ή άλλου είδους συνθήκες της κάθε χώρας.

Συμμορφούμενη με τις σύγχρονες συνθήκες, η εταιρία Παπαδοπούλου για την προώθηση των Carprice στο Ντουμπάι, αλλά και γενικότερα στην εξαγωγική της δραστηριότητα, επιλέγει να εφαρμόσει την στρατηγική της προσαρμογής της επικοινωνίας. Με αυτόν τον τρόπο δηλαδή, επιλέγει να διαθέσει στο Ντουμπάι ένα τυποποιημένο προϊόν, με διαφορετικό όμως, και ειδικά προσαρμοσμένο στις συνθήκες που επικρατούν εκεί, τρόπο προώθησης. Η στρατηγική αυτή έχει ως αποτέλεσμα καταρχήν την ελαχιστοποίηση του κόστους, λόγω της μαζικής παραγωγής του προϊόντος και την αποφυγή επιπλέον δαπανών, τόσο στον τομέα του μάρκετινγκ, όσο και στον τομέα έρευνας και ανάπτυξη. Επίσης, είναι αυτονόητο ότι αυτή η τακτική της προσαρμογής παρέχει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης όλων των απαιτήσεων των καταναλωτών, ενώ η τυποποίηση του προϊόντος αποφέρει μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα και συμβάλλει στη προτίμησή του από το παγκόσμιο κοινό, το οποίο χαρακτηρίζεται από μεγάλη κινητικότητα. Άλλωστε, το brand Carprice μπορεί να αποτελέσει τη γέφυρα για την προώθηση συναφών προϊόντων και σε άλλες αραβικές χώρες.

5.6 Οργάνωση του προγράμματος Marketing

5.6.1 Στόχοι Μάρκετινγκ

Αφού εξετάσαμε το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, στη συνέχεια μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάπτυξη συγκεκριμένων στόχων. Το μίγμα των στόχων που θα καθορίσουμε θα περιλαμβάνει:

- Την απόκτηση ικανοποιητικού μεριδίου στις διεθνείς αγορές, δίνοντας έμφαση στο συγκριτικό πλεονέκτημα του προϊόντος της εταιρίας, δηλαδή στην εγγυημένη ποιότητα και στα χαρακτηριστικά του (προϊόν υψηλής διατροφικής αξίας). Επιπλέον, δίνοντας έμφαση στην «πειστική» επικοινωνία του συγκριτικού πλεονεκτήματος, μέσω της διαφήμισης και της προώθησης των πωλήσεων και τέλος, δίνοντας έμφαση στις υπηρεσίες προς τους καταναλωτές, μέσω του after sale service, ώστε το brand Carprice να είναι αναγνωρίσιμο στον μέσο καταναλωτή.
- Την αποδοτικότητα της εταιρίας, η οποία μπορεί να επιτευχθεί πραγματοποιώντας ικανοποιητικές πωλήσεις, μέσω αποτελεσματικών μεθόδων και τεχνικών marketing

(διαφήμιση & προώθηση των πωλήσεων), οργάνωσης (εκμετάλλευση του δικτύου διανομής) και με μείωση του κόστους, εφαρμόζοντας την κατάλληλη τιμολογιακή της πολιτική.

- Τη διεύρυνση της αγοράς, η μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη της εξαγωγικής δραστηριότητας της εταιρίας και των δικτύων διανομής της για καλύτερη γεωγραφική κάλυψη σε όλα τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, και κυρίως στο Ντουμπάι, ώστε η διανομή του brand Caprice να φτάσει το 95% τα επόμενα δύο χρόνια και ο όγκος των πωλήσεων να αυξηθεί από 120 τόνους που είναι σήμερα σε 450 τόνους στα επόμενα 4 χρόνια.

5.6.2 Οικονομικοί Στόχοι

Σύμφωνα με την έκθεση του διοικητικού συμβουλίου του 2016, οι οικονομικοί στόχοι της Εταιρείας είναι να διασφαλίσει την ικανότητά της να συνεχίσει να υπάρχει ως οικονομική οντότητα και στο μέλλον, ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει αποδόσεις στους μετόχους και οφέλη σε όλους τους εμπλεκόμενους και να διατηρήσει μία κατάλληλη κεφαλαιακή δομή για να μειώσει το κόστος του κεφαλαίου. Υπό αυτό το πρίσμα, η επιχείρηση Παπαδοπούλου, και αναφορικά με το brand Caprice στοχεύει να αυξήσει την επένδυση στην αγορά των Εμιράτων αναλογικά χρόνο με το χρόνο.

5.6.3 Οργανωτικοί Στόχοι

Η εταιρεία στοχεύει να διατηρήσει ικανοποιητική δραστηριότητα βραχυχρόνια και μακροχρόνια και λαμβάνοντας υπόψη της το υφιστάμενο οικονομικό περιβάλλον, επικεντρώνει την προσοχή της στην ανάπτυξη των μεριδίων στη διεθνή αγορά, μέσω της ανάπτυξης του τμήματος εξαγωγών με διαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων, των λειτουργιών της στο εξωτερικό και τη δημιουργία καινοτόμου σχεδίου επικοινωνίας. Ιδιαίτερα μάλιστα, η εταιρία στοχεύει στην επώνυμη διείσδυση των προϊόντων στα τοπικά οργανωμένα δίκτυα λιανικής, με έμφαση στις ευρωπαϊκές αγορές και εκείνες της Μέσης Ανατολής, με αιχμή του δόρατος το ισχυρό brand Caprice, το οποίο ήδη έχει «χτίσει» ισχυρότατη θέσεις στα ράφια των σούπερ μάρκετ εκτός Ελλάδας (Deal News Online, 2015).

5.7 Το μίγμα μάρκετινγκ

5.7.1 Προϊόν

Η αποτελεσματικότητα της γενικότερης στρατηγικής marketing της εταιρίας Παπαδοπούλου θα εξαρτηθεί, μεταξύ άλλων, από τον προσεκτικό σχεδιασμό της πολιτικής του προϊόντος Carrice, η οποία αποτελεί ένα από τα καθοριστικά στοιχεία του μίγματος marketing. Η εταιρία Παπαδοπούλου διαθέτει ένα δυνατό brandname για το προϊόν Carrice, με υψηλής ποιότητας διατροφικά συστατικά προϊόντος και υψηλού επιπέδου συσκευασία.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στην αγορά του Ντουμπάι, όπως και στις άλλες αγορές που έχει δραστηριοποιηθεί μέχρι σήμερα, ακολουθεί την πολιτική της τυποποίησης προϊόντος και διαθέτει τα προϊόντα της, έτσι όπως διατίθενται και στην ελληνική αγορά, επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο όλα τα πλεονεκτήματα της τυποποίησης σε επίπεδο μείωσης του κόστους, στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης, της παραγωγής και του marketing. Επίσης, η εταιρία Παπαδοπούλου συνεκτιμώντας όλους τους σχετικούς παράγοντες με την τροποποίηση του ονόματος του προϊόντος, δηλαδή διερευνώντας εάν η ονομασία Carrice στην αραβική γλώσσα που ομιλείται στο Ντουμπάι έχει κάποια ιδιαίτερα σημασία, συμβολισμό ή προκαλεί κάποιους ιδιαίτερους συνειρμούς και εάν η λέξη αυτή προφέρεται και γράφεται με ευκολία, καθώς και εάν ηχεί ευχάριστα στην αραβική γλώσσα, επέλεξε τελικά να προωθήσει το συγκεκριμένο προϊόν της στο Ντουμπάι, χωρίς να τροποποιήσει την ονομασία του (Γεωργικόπουλος, 2012). Όσον αφορά δε τις ετικέτες που φέρουν τα Carrice στην αγορά του Ντουμπάι, η γενικότερη απεικόνιση τους είναι αυτή που χρησιμοποιείται από την εταιρία Παπαδοπούλου σε όλες τις υπόλοιπες αγορές που εξάγει το συγκεκριμένο προϊόν και η οποία έχει αποκτήσει πλέον σημαντική αναγνωρισιμότητα. Περαιτέρω, για να ανταποκρίνεται στις προϋποθέσεις που ορίζουν οι ευρέως αποδεκτοί και καθιερωμένοι διεθνώς Κανονισμοί, οι οποίοι σε γενικές γραμμές ισχύουν και στο Ντουμπάι, επί της συσκευασίας αναγράφονται υποχρεωτικά και με τρόπο που δεν μπορούν να αφαιρεθούν ή πλαστογραφηθούν όλα τα συστατικά του προϊόντος, οι τυχόν πρόσθετες ουσίες, το καθαρό βάρος του περιεχόμενου και όπως είναι ευνόητο η ονομασία του προϊόντος, τα στοιχεία της επιχείρησης παραγωγής και οι ημερομηνίες παραγωγής και λήξης. Πέρα από αυτό όμως και προκειμένου το προϊόν της να πληροί και τους όρους που επιβάλλουν

ειδικές νομικές ρυθμίσεις του Ντουμπάι, όλες οι αναγραφόμενες ενδείξεις είναι μεταφρασμένες και στην αραβική, πέραν της γλώσσας που συνήθως χρησιμοποιείται (Η αγορά τροφίμων στα Η.Α.Ε., 2010, Ιούνιος 7).

5.7.2 Τιμολόγηση

Η εταιρία Παπαδοπούλου στον ιδιαίτερα κρίσιμο τομέα της τιμολόγησης των προϊόντων εφαρμόζει τη διαφοροποιημένη τιμολογιακή πολιτική για την προώθηση του brand Carrice στην αγορά του Ντουμπάι, όπως άλλωστε και η πλειονότητα των εξαγωγικών επιχειρήσεων. Αυτή η τιμολογιακή πολιτική, παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να διαφοροποιούν την εξαγωγική τιμή των προϊόντων τους από την εγχώρια τιμή και από μια εξαγωγική αγορά σε μια άλλη, προσαρμόζοντας την τιμή, αναλόγως των συνθηκών που επικρατούν στην κάθε αγορά. Σε γενικές γραμμές οι εξαγωγικές τιμές θα είναι υψηλότερες από αυτές στην εγχώρια αγορά και στο σύνθετο πρόβλημα καθορισμού τους θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη το κόστος παραγωγής, το κόστος μεταφοράς και ασφάλισης της, η δομή του δικτύου διανομής, οι φόροι, ο ανταγωνισμός, η ζήτηση, το περιθώριο κέρδους του εισαγωγέα και του λιανέμπορου και οι λοιπές προμήθειες μεσαζόντων.

Αναλυτικότερα και σε ότι αφορά όλους τους ενδιάμεσους παράγοντες της εξαγωγικής δραστηριότητας, πλην των τελικών καταναλωτών, η εταιρεία Παπαδοπούλου στα πλαίσια της πολιτικής που εφαρμόζει παρέχει σημαντική έκπτωση 20% σε περίπτωση αγοράς μεγάλης ποσότητας του προϊόντος και άμεσης εξόφλησης, καθώς και διάφορες άλλες λειτουργικές εκπτώσεις. Σε κάθε περίπτωση, η τελική εξαγωγική τιμή θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει όλα τα εξαγωγικά έξοδα, δηλαδή τα έξοδα που απαιτούνται για την αποστολή των προϊόντων από την έδρα της επιχείρησης έως το λιμάνι προορισμού, καθώς και της ασφάλισης του εμπορεύματος καθ' όλη αυτή τη διαδικασία, συνυπολογιζόμενου βεβαίως και του είδους του προϊόντος και της ταχύτητας κυκλοφορίας, προσθέτοντας σε αυτά και ένα περιθώριο κέρδους.

Σε ότι αφορά τώρα τους τελικούς καταναλωτές, η εταιρεία Παπαδοπούλου στις περιπτώσεις που η ελαστικότητα ζήτησης της αγοράς που δραστηριοποιείται είναι υψηλή, οπότε και η μείωση της τιμής θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων, σε συνδυασμό με την μείωση του κόστους σε περίπτωση μαζικής παραγωγής, έχει

επιλέξει την πολιτική με την τιμή διείσδυσης, δηλαδή καθορίζει την τιμή του Caprice σε σχετικά χαμηλό επίπεδο, με σκοπό να καταλάβει γρήγορα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Ειδικότερα, στην αγορά του Ντουμπάι όμως η τιμή δεν θα πρέπει να κυμαίνεται σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα συγκριτικά με τα ανταγωνιστικά προϊόντα, διότι εξαιτίας των συνθηκών που επικρατούν εκεί, μπορεί να επιφέρει μείωση των πωλήσεων, αφού οι καταναλωτές της συγκεκριμένης περιοχής μπορεί να το ερμηνεύσουν ότι το Caprice τυγχάνει υποδεέστερο ποιοτικά προϊόν. Βέβαια, για την καλύτερη προώθηση αυτού του προϊόντος στη συγκεκριμένη αγορά κάλλιστα μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος των εκπτώσεων, προσφορών σε όλες τις μορφές τους και άλλων παρόμοιων παροχών.

5.7.3 Διανομή

Ο τομέας που επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό την επιτυχημένη εφαρμογή του σχεδίου marketing της εταιρίας Παπαδοπούλου, αλλά και όλων των εξαγωγικών επιχειρήσεων είναι η διανομή, με την οποία περιγράφεται το σύνολο των διαδικασιών που απαιτούνται για την μεταφορά, την αποθήκευση και την ασφάλιση των προϊόντων, προκειμένου να επιτευχθεί η άμεση και εύκολη πρόσβαση σε αυτά από τους καταναλωτές στον κατάλληλο χρόνο και στα κατάλληλα σημεία.

Στην αγορά του Ντουμπάι, όπως και σε όλες τις αγορές της ευρύτερης περιοχής των Η.Α.Ε., η περιορισμένη εσωτερική παραγωγή τροφίμων σε σχέση με τη ζήτηση, έχει ως συνέπεια την ιδιαίτερα αυξημένη ανάγκη εισαγωγών για κάλυψη των διατροφικών αναγκών από απομακρυσμένες περιοχές της Ευρώπης και της Ασίας, οι οποίες κατά κύριο λόγο γίνονται μέσω θαλάσσης, με τελικό αποτέλεσμα την σημαντική χρονοτριβή στη μεταφορά του προϊόντος από την επιχείρηση παραγωγής στον τελικό καταναλωτή, που μπορεί να φτάσει σε ορισμένες περιπτώσεις και τους 8 μήνες. Γι' αυτό τον λόγο η διαχείριση των καναλιών διανομής είναι δυσχερής και το πρόβλημα αυτό γίνεται εντονότερο με την έλλειψη καλής συνεργασίας μεταξύ προμηθευτών και πωλητών που επίσης παρατηρείται στη συγκεκριμένη περιοχή, αλλά και λόγω της εποχικότητας και των καιρικών συνθηκών που επιβαρύνουν περισσότερο το ήδη ευαίσθητο προϊόν.

Βέβαια, η υπερσύγχρονη υποδομή του Ντουμπάι σε εγκαταστάσεις στα λιμάνια εισαγωγών και η ύπαρξη μεγάλων Ζωνών Ελευθέρων Συναλλαγών, απαλύνουν το πρόβλημα, αλλά σε κάθε περίπτωση η εταιρία Παπαδοπούλου θα πρέπει να αποφεύγει

να διατηρεί μεγάλα αποθέματα, αφού τα μικρά ποσοστά κέρδους σε συνδυασμό με το κόστος αποθήκευσης σε ψυγεία, μπορούν να περιορίσουν εύκολα το κέρδος. Για την καλύτερη αντιμετώπιση του προαναφερόμενου προβλήματος λοιπόν, το προϊόν προωθείται στα ενδότερα της αγοράς με αποκλειστική μέριμνα του τοπικού διανομέα, ο οποίος έχει την αποκλειστική ευθύνη της διανομής των Caprice στο Ντουμπάι και κυρίως στις μεγάλες αλυσίδες supermarkets της περιοχής, αλλά και σε μικρότερα συνοικιακά κατάστημα λιανικής πώλησης. Τα μεγαλύτερα supermarkets στα Η.Α.Ε. είναι:

- Abu Dhabi Cooperative Society
- Al Maya Group
- Carrefour
- Choithram Supermarkets & Department Stores
- Dubai Cooperative Society
- Emke Group (Lulu Supermarket)
- Emirates Cooperative Society
- K M Trading Co.
- Lal's Group
- Spinneys Dubai Llc
- Union Cooperative Society
- United Hypermarket

Για τη διάθεση λοιπόν του Caprice τα supermarkets δεν συναλλάσσονται απευθείας με την επιχείρηση που το παράγει, αλλά το αγοράζουν από την εταιρεία εισαγωγής για να το τοποθετήσουν στα ράφια τους, αφού φυσικά αποκτηθεί πρώτα το απαιτούμενο κρατικό πιστοποιητικό καταλληλότητας και γίνει η προβλεπόμενη ετικετικοποίηση. Η παραμονή του προϊόντος στα ράφια διαρκεί από 20 έως 90 ημέρες, αναλόγως την πολιτική του καταστήματος και αποσύρεται σε περίπτωση που δεν σημειώσει αρκετές πωλήσεις, ενώ για την είσοδο του στα ράφια η εταιρεία που το διακινεί καταβάλλει στα καταστήματα τα αποκαλούμενα «listing fees» που κυμαίνονται από 300 έως 1100 δολάρια περίπου, αναλόγως το κατάστημα, που αυξάνονται έως 1.500 δολάρια περίπου,

όταν πρόκειται για νέο προϊόν στην αγορά (opening fees). Επιπρόσθετα, ανάλογα με τις πωλήσεις που θα σημειώσει το προϊόν αυξάνονται τόσο οι επιστροφές (repaid), το ποσοστό των οποίων συνήθως είναι περίπου 5%, όσο και το ποσοστό προμήθειας προς τα supermarket από τις συνολικές πωλήσεις, που συνήθως κυμαίνεται στο 15% (Η αγορά τροφίμων στα Η.Α.Ε., 2010, Ιούνιος 7).

Με αυτή τη μορφή γίνεται η διανομή του Caprice στις μεγάλες αλυσίδες s/m του Ντουμπάι, οι οποίες τώρα το τοποθετούν στο μέσο του ραφίου, αλλά θεωρούμε σκόπιμο η εταιρεία Παπαδοπούλου να διευρύνει το υπάρχον δίκτυο σε νέα σημεία πώλησης για πληρέστερη γεωγραφική κάλυψη της αγοράς, δίνοντας μεγάλη έμφαση και στα μικρά καταστήματα τροφίμων. Επιπλέον, στοχεύοντας στη μεγαλύτερη έκθεση του προϊόντος στο αγοραστικό κοινό, θα πρέπει να τοποθετεί το προϊόν σε σημεία αυξημένης επισκεψιμότητας, όπως ψυγεία και ταμεία, ώστε τελικώς να βρίσκεται πιο κοντά στους καταναλωτές, επειδή τα μπισκότα είναι ένα προϊόν που κατά κύριο λόγο καταναλώνεται από παρόρμηση και σαν πρόχειρο γλύκισμα.

5.7.4 Προώθηση

Η στρατηγική της προώθησης, στην οποία ουσιαστικά συμπεριλαμβάνονται οι δημόσιες σχέσεις, η προβολή-επικοινωνία και οι διαφημιστικές και λοιπές προωθητικές ενέργειες μιας επιχείρησης, προκειμένου να καταστήσει το προϊόν της ευρέως αναγνωρίσιμο και αποδεκτό στην αγορά που δραστηριοποιείται, για να αποφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, συνηθέστερα τροποποιείται και προσαρμόζεται ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε αγορά (Γεωργικόπουλος, 2012).

Η εταιρεία Παπαδοπούλου σχεδιάζει και εφαρμόζει εκστρατεία προώθησης του Caprice στην αγορά του Ντουμπάι, εκμεταλλευόμενη επαρκώς όλα τα διατιθέμενα μέσα, με αποτέλεσμα το προϊόν της με την συνεχώς ανανεωμένη εικόνα του στα ράφια να είναι ελκυστικό στους καταναλωτές και αρκετά γνωστό σε αυτούς, μέσω πολλών προωθητικών ενεργειών που πραγματοποιούνται στους χώρους των καταναλωτών και του λιανεμπορίου (Online, 2002, Δεκέμβριος 1).

Στον τομέα της προβολής - επικοινωνίας η εταιρεία Παπαδοπούλου εφαρμόζοντας τις κατάλληλες τεχνικές επιδιώκει να πληροφορήσει το κοινό για την ύπαρξη του προϊόντος

της στην αγορά, να πείσει τους καταναλωτές να το προτιμήσουν, τονίζοντας τα πλεονεκτήματά του και ταυτόχρονα να τους το υπενθυμίζει συνεχώς. Οι προσπάθειές της αυτές βέβαια δυσχεραίνονται από την παρατηρούμενη σημαντική μείωση στις πωλήσεις των μπισκότων σε παγκόσμιο επίπεδο, εξαιτίας της σύγχρονης τάσης των καταναλωτών να επιλέγουν σνακ υψηλής θρεπτικής αξίας με πιο υγιεινά συστατικά και ταυτόχρονη γευστική απόλαυση (Μαντζιώρη, 2016). Για τον λόγο αυτό, η εταιρεία Παπαδοπούλου δίνει έμφαση στα δημητριακά που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του προϊόντος της και αποτελούν βασικά συστατικά της διατροφής, τονίζοντας παράλληλα και την πλούσια γεύση του, για να ελκύσει το νεανικό καταναλωτικό κοινό. Προβάλλοντας το προϊόν της ως τροφή υψηλής θρεπτικής αξίας, που ταυτόχρονα προσφέρει γευστική απόλαυση κερδίζει την προσοχή όλων των καταναλωτών (σελφ σέρβις Online, 2002).

Στον τομέα των προωθητικών ενεργειών της η εταιρεία Παπαδοπούλου, στοχεύοντας καταρχήν να ενημερώσει το ευρύ κοινό για το προϊόν της και ακολούθως να το πείσει να το δοκιμάσει, καθώς και να προσελκύσει τυχόν δυσαρεστημένους πελάτες ανταγωνιστικών προϊόντων, διαχωρίζει το πρόγραμμα της σε δυο μέρη, δηλαδή σε αυτό που απευθύνεται στους καταναλωτές και σε αυτό που απευθύνεται στους λιανέμπορους. Σε ότι αφορά τους καταναλωτές η εταιρεία επιλέγει τον πιο δόκιμο τρόπο προώθησης ενός νέου προϊόντος, δηλαδή αυτό της διανομής δωρεάν δειγμάτων εντός καταστημάτων μεγάλων αλυσίδων S/M, ενώ επίσης περιοδικά αναγγέλλει και διάφορες προσφορές μικρής διάρκειας στα προϊόντα της, όπως μείωση της τιμής της μεγάλης συσκευασίας ή αγορά τριών συσκευασιών στην τιμή των δύο. Σε ότι αφορά τους λιανέμπορους, η εταιρεία για να τους παροτρύνει να διαθέτουν περισσότερα αποθέματα και να τους παρακινήσει να ασχοληθούν εντατικά με το προϊόν της, προσφέρει σε αυτούς είτε έκπτωση 20% από την τιμή του τιμοκαταλόγου για κάθε κιβώτιο που αγοράζουν, είτε διάφορα διαφημιστικά δώρα, όπως ομπρέλες, αυτοκόλλητα, σημαίες κ.λπ., που φέρουν την επωνυμία του προϊόντος τους. Επιπλέον, η εταιρεία να εφαρμόζει προσφορές εκπτώσεων κλίμακας στα μεγάλα s/m, με πίστωση στο τέλος της περιόδου.

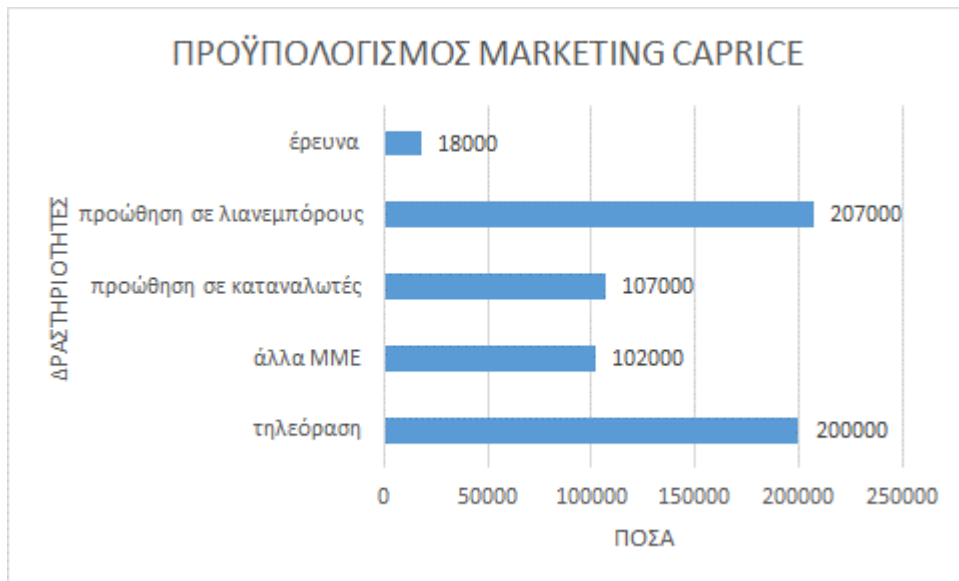
Στον τομέα της διαφήμισης, η εταιρεία Παπαδοπούλου, για να καταστήσει γνωστό το Carrice στο ευρύ καταναλωτικό κοινό και για να αναδείξει σε αυτό τα φυσικά χαρακτηριστικά του, την υπόσχεσή του και γενικά τα οφέλη του, χρησιμοποιεί την

εναρκτήρια διαφήμιση, μέσω κυρίως της τηλεόρασης, όπου προβάλλονται από τους κεντρικούς τηλεοπτικούς σταθμούς των Εμιράτων, με σποτ και σφήνες ανάμεσα στα προγράμματα, μικρής διάρκειας που κεντρίζουν την προσοχή των τηλεθεατών, καλύπτοντας έτσι ένα ευρύ φάσμα του καταναλωτικού κοινού σε μικρό χρόνο. Πέρα από αυτό όμως, η εταιρεία προωθεί το προϊόν της και μέσω των περιοδικών και των εφημερίδων του Ντουμπάι, όπου τοποθετεί τη διαφήμιση του Caprice, κυρίως στο οπισθόφυλλό τους, ενώ επίσης τοποθετεί ευμεγέθεις αφίσες σε κεντρικά και πολυσύχναστα σημεία των μεγάλων εμπορικών κέντρων, καθώς και αυτοκόλλητα στο δάπεδο του τμήματος των μπισκότων των καταστημάτων υπεραγοράς. Τέλος, στη σημερινή εποχή ανάπτυξης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του διαδικτύου, η εταιρεία φροντίζει για την προώθηση του προϊόντος της και μέσω αυτών, τοποθετώντας διαφημιστικά σποτ και απεικονίσεις του Caprice σε πολλές δημοφιλείς ιστοσελίδες.

Στον τομέα των δημοσίων σχέσεων, η εταιρεία επιδιώκοντας να προσελκύσει την προσοχή του κοινού, να βελτιώσει τη φήμη της και να δημιουργήσει προτίμηση για το προϊόν της διοργανώνει συχνά γευστικές δοκιμές (tasting) σε κεντρικά σημεία του Ντουμπάι, όπως αεροδρόμια, λιμάνια και εμπορικά κέντρα. Επίσης, λαμβάνει μέρος συστηματικά και με έντονη παρουσία σε διάφορες κλαδικές εκθέσεις που διοργανώνονται εκεί και σε άλλες σημαντικές κοινωνικές εκδηλώσεις, ενώ αρκετές φορές συμμετέχει και ως χορηγός σε σχολές μαγειρικής και ζαχαροπλαστεία.

5.8 Σχέδιο Δράσης

Στη συνέχεια παρουσιάζεται το Σχέδιο δράσης για το brand Caprice για το επόμενο έτος. Συγκεκριμένα, περιγράφονται οι ενέργειες και δραστηριότητες marketing της εταιρίας στην αγορά των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων, με ιδιαίτερη έμφαση σε κάθε μια από αυτές, στο χρόνο που πρέπει να γίνουν (χρονοδιάγραμμα) και στο κόστος που κάθε μια συνεπάγεται, συμπεριλαμβανομένου του προϋπολογισμού marketing, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Το σχήμα 7 παρουσιάζει το Σχέδιο Δράσης Marketing με το χρονοδιάγραμμα του brand Caprice για το επόμενο έτος και το γράφημα 2 τον προϋπολογισμό του Marketing.



Γράφημα 2: Ο προϋπολογισμός Marketing των Caprice

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα - Προτάσεις

Στη σύγχρονη εποχή, όπου ο χρόνος και οι αποστάσεις συρρικνώνονται, οι επιχειρήσεις οφείλουν να έχουν μια παγκόσμια σκέψη και να έχουν το βλέμμα στραμμένο στο παγκόσμιο περιβάλλον, το οποίο τις τελευταίες δεκαετίες έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές, δημιουργώντας νέες ευκαιρίες (Kotler, 1994). Είναι σαφές ότι η εταιρία Παπαδοπούλου, όντας μια παγκόσμια εταιρία, εφαρμόζει στρατηγική παγκόσμιου μάρκετινγκ και προσεγγίζει τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται ως μία ενιαία αγορά, όπου διαθέτει το τυποποιημένο παγκόσμιο προϊόν της.

Σήμερα παρατηρείται μια έντονη τάση παγκοσμιοποίησης των αγορών, υπό την έννοια ότι στο σύνολο σχεδόν των χωρών υπάρχουν τμήματα αγοράς με παρόμοιες ζητήσεις για το ίδιο προϊόν και την όμοια αντίδραση των καταναλωτών, ανεξαρτήτως της κουλτούρας τους (Cateora & Graham, 2003). Εκμεταλλευόμενη το χαρακτηριστικό αυτό του καταναλωτικού κοινού, η εταιρία Παπαδοπούλου για να καλύψει τις ανάγκες και επιθυμίες του, διαθέτει σχεδόν το ίδιο προϊόν σε όλες τις αγορές της υφελίου που δραστηριοποιείται, όπως και στο Ντουμπάι, τυποποιώντας την εξαγωγική δραστηριότητά της για το ίδιο προϊόν. Βέβαια, η τυποποίηση των διαδικασιών δεν διενεργείται σε απόλυτο βαθμό, αλλά επιλέγεται η στρατηγική της προσαρμογής, κατά την οποία τροποποιούνται οι διεργασίες της εταιρίας αναλόγως των συνθηκών που επικρατούν στην κάθε αγορά, προκειμένου το προϊόν της να τύχει τυπικής, νομικής και ουσιαστικής αποδοχής.

Για να αποκτήσει λοιπόν η επιχείρηση σύγχρονη παγκόσμια συνείδηση και νοοτροπία απαιτείται ενδελεχής μελέτη και πλήρη γνώση τόσο των παγκόσμιων οικονομικών, κοινωνικών και πολιτικών τάσεων και δυναμικοτήτων της αγοράς, όσο και του πολιτισμικού περιβάλλοντος, του συστήματος αξιών και της ιστορίας της αγοράς που επιθυμεί να εισέλθει (Πανηγυράκης, 2013). Πιο συγκεκριμένα, η εταιρία Παπαδοπούλου προκειμένου να εισάγει το brand Caprice στην αγορά του Ντουμπάι, θα πρέπει καταρχήν να αναλύσει και να εκτιμήσει προσεκτικά τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες που παρέχει

η συγκεκριμένη αγορά, καθώς και τις δυσχέρειες που μπορεί να αντιμετωπίσει και γενικώς να διαγνώσει επακριβώς την επιχειρηματική πραγματικότητα. Επίσης, θα πρέπει να εκτιμήσει τις παγκόσμιες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές τάσεις και να προβλέψει έγκαιρα τις αλλαγές που συντελούνται, που ενδεχομένως να επηρεάσουν τη δραστηριότητά της, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να εστιάσει τη μελέτη και αξιολόγησή της και σε πιο εσωτερικά πεδία της αγοράς – στόχου, όπως το πολιτισμικό της περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρία θα πρέπει να εντοπίσει και να αναγνωρίσει τις πολιτισμικές διαφορές της με την ξένη αγορά, να τις κατανοήσει και να τις αποδεχθεί, προσαρμόζοντας αναλόγως την στρατηγική που θα εφαρμόσει. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να γνωρίσει την ιστορία του τόπου, τον πολιτισμό του, τα ήθη και έθιμα των ντόπιων και να μελετήσει τον τρόπο που σκέπτονται, ενεργούν και αντιδρούν, προκειμένου να σχεδιάσει την κατάλληλη μέθοδο προώθησης του Caprice (Cateora & Graham, 2003).

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι, η εταιρία Παπαδοπούλου για την υλοποίηση των στόχων της και με σκοπό την κερδοφορία της, συνδυάζει στοιχεία παγκοσμιοποίησης και προσαρμόζεται στις διαφορετικές συνθήκες της κάθε αγοράς, ακολουθώντας την έκφραση «think global and act local». Η προσαρμογή της πολιτικής του μάρκετινγκ των επιχειρήσεων για τις διάφορες χώρες προφανώς και δεν αφορά όλα ανεξαιρέτως τα προϊόντα, αφού υπάρχουν και ορισμένα που είναι επιτυχημένα σε μια κουλτούρα και είναι εξίσου επιτυχημένα και σε άλλες. Σίγουρα όμως αφορά τον κλάδο των τροφίμων και πιο συγκεκριμένα των μπισκότων και η εταιρεία Παπαδοπούλου, ανταποκρινόμενη απόλυτα στις σύγχρονες απαιτήσεις και σε απόλυτη ταύτιση με τα όσα προανφέρθηκαν, κατά την επιχειρούμενη προώθηση του προϊόντος της Caprice στην αγορά του Ντουμπάι επέλεξε την στρατηγική προσαρμογής και τυποποίησης του προϊόντος. Εκμεταλλευόμενη δε όλα τα μέσα προώθησης του προϊόντος και διατηρώντας υψηλό επίπεδο συνεργασίας με όλους τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς κατάφερε να καταστήσει το Caprice ένα ευρέως αναγνωρίσιμο και αποδεκτό προϊόν στη συγκεκριμένη αγορά, σημειώντας σημαντική επιτυχία στις πωλήσεις του. Θεωρούμε όμως χρήσιμο να αναφέρουμε ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης σε αυτή την εξαγωγική προσπάθεια της που σχετίζονται κυρίως με την εξάπλωση του δικτύου διανομής του προϊόντος της.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Cateora, Ph. & Graham, J. (2003). Διεθνές Μάρκετινγκ, Αθήνα: Παπαζήση.

Deal News Online (2015, Ιούνιος 21). Παπαδοπούλου: Το μεγάλο στοίχημα για τριπλασιασμό των εξαγωγών. Deal News Online. Διαθέσιμο στο: <http://www.dealnews.gr/roi/item/144078-%CE%A0%CE%B1%CF%80%CE%B1%CE%B4%CE%BF%CF%80%CE%BF%CF%8D%CE%BB%CE%BF%CF%85-%CE%A4%CE%BF-%CE%BC%CE%B5%CE%B3%CE%AC%CE%BB%CE%BF-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%AF%CF%87%CE%B7%CE%BC%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CF%81%CE%B9%CF%80%CE%BB%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%BC%CF%8C-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B5%CE%BE%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CF%8E%CE%BD#.Wn89tIhubIU> [Πρόσβαση 10/02/2018].

Emirates Ελλάδα (χ.χ.). Η οικονομία του Ντουμπάι, Επιχειρήσεις στο Ντουμπάι. Διαθέσιμο στο: https://www.emirates.com/gr/greek/destinations_offers/discoverdubai/businessindubai/thedubaieconomy.aspx [Πρόσβαση 10/03/2018].

Fahy, J. & Jobber, D. (2014). Αρχές μάρκετινγκ, 1η έκδοση, Αθήνα: Κριτική.

Griffin, R.W. & Pustay, M.W. (2011). Διεθνείς Επιχειρήσεις και Επιχειρηματικότητα, 6η Έκδοση, Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.

Hollensen, S. (2011). Global Marketing: A decision-oriented approach (5th Edition) , Prentice Hall.

Johansson, J. K. (1997). GLOBAL MARKETING», IRWIN.

Kotler, Ph. (1994). Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, β` τόμος, Β` έκδοση Αθήνα: Interbooks.

Sandhusen, R. (1999). Διεθνές Μάρκετινγκ, 1η έκδοση, Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Αλεξάκη, Δ. (2017, Σεπτέμβριος 28). Διατηρεί ρυθμό ανάπτυξης η Ε.Ι. Παπαδόπουλος, Οικονομία & Αγορές. Διαθέσιμο στο:

- <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1280135/diatirei-ruthmo-anaptuksis-i-ei-paradoroulos> [Πρόσβαση 1/02/2018].
- Αυλωνίτης Γ., Λυμπερόπουλος Κ., Τζαναβάρας Β., (2010), Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές, Αθήνα: Rosili.
- Βρεττάκης, Μ. (χ.χ.). Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Πρεσβεία της Ελλάδος στα Η.Α.Ε., Γραφείο Οικονομικών & Εμπορικών Υποθέσεων, Ντουμπάι.
- Γεωργικόπουλος, Κ. (2012). Σημειώσεις για το μάθημα International Business. Διαθέσιμο στο:
http://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/DMS/GEORGIOPOULOS/INTERNATIONAL%20notes%202012-2013.pdf [Πρόσβαση 10/02/2018].
- Δόικα, Δ. & Τζωρτζάκη, Κ. (2014). Μπισκότα Παπαδοπούλου Α.Ε. - Εταιρική Παρουσίαση, Πτυχιακή Εργασία, ΤΕΙ Πειραιά, Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πειραιάς.
- Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. (χ.χ.), Διεθνείς δραστηριότητες. Διαθέσιμο στο: [paradoroulou.gr/international-activites](http://www.paradoroulou.gr/international-activites) [Πρόσβαση 10/02/2018].
- Ετήσια Έκθεση 2007 (2008, Ιούνιος), Η οικονομία των ΗΑΕ & οι διμερείς εμπορικές σχέσεις Ελλάδος – ΗΑΕ, Πρεσβεία της Ελλάδας στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Γραφείο Οικονομικών & Εμπορικών Υποθέσεων Ντουμπάι, Ντουμπάι.
- Η αγορά τροφίμων στα Η.Α.Ε. (2010, Ιούνιος 7). Χρήσιμες Οδηγίες για Εξαγωγείς, Διαθέσιμο στο:
http://www.kastoriachamber.gr/kastoriaimages/agoratrofimonI_F8010.A.E..doc [Πρόσβαση 10/03/2018].
- Η Αγορά των Η.Α.Ε. Οδηγός Επιχειρείν (2015, Σεπτέμβριος). Υπουργείο Εξωτερικών, Πρεσβεία της Ελλάδος στα Η.Α.Ε., Γραφείο Ο.Ε.Υ., Ντουμπάι. Διαθέσιμο στο:
<http://www.sbbe.gr/wp-content/uploads/2016/09/%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%A3-%CE%9F%CE%94%CE%97%CE%93%CE%9F%CE%A3-2015-UAE.pdf> [Πρόσβαση 02/04/2018].
- Η Ελληνική Βιομηχανία, 1016. Στη διεθνή αγορά, με προμετωπίδα το «Caprice», εξαπλώνεται η μπισκοτοποιία Ε.Ι. Παπαδόπουλος, ηλεκτρονικές εκδόσεις Αλκίνοος, 23 Δεκεμβρίου. Διαθέσιμο στο: <http://www.inr.gr/?p=a2502> [Πρόσβαση 10/02/2018].
- Θερίου, Ν. (2014). Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, 3η έκδοση, Αθήνα: Κριτική.
- Λυμπερόπουλος, Κ., Τζαναβάρας, Β. & Σαλαμούρα, Μ. (2016). Στρατηγικές διεθνούς και εξαγωγικού μάρκετινγκ. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/1552> [Πρόσβαση 10/02/2018].

- Μαντζιώρη, Ξ. (2016, Δεκέμβριος 20). Τα μπισκότα «υποφέρουν» από τις νέες διατροφικές συνήθειες, Σελφ σέρβις Online. Διαθέσιμο στο: <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&cID=20&la=1&arID=6940> [Πρόσβαση 01/04/2018].
- Μεγάλος ανταγωνισμός στην αγορά μπισκότων, κρουασάν, Η Καθημερινή, επιχειρήσεις (2010, Ιούλιος 24). Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/399912/article/oikonomia/epixeirhseis/megalos-antagwnismos-sthn-agora-mpiskotwn-kroyasan> [Πρόσβαση 10/02/2018].
- Μουρδουκούτας, Π. (2004). Η παγκόσμια επιχείρηση, Όραμα, οργάνωση, επικοινωνία, κίνητρα, 1η έκδοση, Αθήνα: Σταμούλη.
- Νανόπουλος, Κ. (2016, Οκτώβριος 1). Πώς να ιδρύσετε εταιρεία στο Ντουμπάι, Newsbeast. Διαθέσιμο στο: <https://www.newsbeast.gr/financial/arthro/2091805/pos-na-idrisete-eteria-sto-ntoumpai> [Πρόσβαση 02/04/2018].
- Πανηγυράκης, Γ. & Σιώμκος, Γ. (2005). Μελέτες περιπτώσεων μάρκετινγκ, 1η έκδοση, Αθήνα: Σταμούλη.
- Πανηγυράκης, Γ. (1999). Διεθνές εξαγωγικό marketing, Αθήνα: Σταμούλη.
- Πανηγυράκης, Γ. (2013). Διεθνές Μάρκετινγκ, 1η έκδοση, Αθήνα: Σταμούλη.
- Πανηγυράκης, Γ. (2017). Διεθνές Μάρκετινγκ, 1η έκδοση, Αθήνα: Unibooks.
- ΣΕΒΕ (2013/Ιούλιος, 10). Οι 10 ισχυρότερες αγορές και οι αγορές με τη μεγαλύτερη δυναμική, Γραφείο Τύπου, Θεσσαλονίκη: Σύνδεσμος Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος. Διαθέσιμο στο: <http://www.seve.gr/%CE%BF%CE%B9-10-%CE%B9%CF%83%CF%87%CF%85%CF%81%CF%8C%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B5%CF%82-%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AD%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CE%B9-%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AD%CF%82-%CE%BC/> [Πρόσβαση 10/02/2018].
- ΣΕΒΕ (2014). Εγχειρίδιο Εξαγωγών. Διαθέσιμο στο: http://trawbor.eu/wp-content/uploads/2014/12/D-3-2-1-Exporters_Manual_GR_v9.pdf [Πρόσβαση 15/02/2018].
- Σελφ σέρβις Online (2002, Δεκέμβριος 1). Ιωάννα Παπαδοπούλου Τιμώντας την Παράδοση Κοιτάζει προς το Μέλλον, Σελφ σέρβις Online, Διαθέσιμο στο: <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=40&arID=987&ss=caprice> [Πρόσβαση 02/04/2018].
- Σελφ σέρβις Online (2003, Δεκέμβριος 1). Μπισκότα: Σταθερές Πωλήσεις, Έντονος Ανταγωνισμός, Σελφ σέρβις Online, Διαθέσιμο στο: <http://www.selfservice.gr/default.asp?arID=1197&la=1&pid=9&remind=1> [Πρόσβαση 02/04/2018].

Σελφ σέρβις Online (2004, Ιανουάριος 1). Μπισκότα: Συνεχή Λανσαρίσματα Νέων Προϊόντων, Σελφ σέρβις Online, Διαθέσιμο στο: <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=20&arId=1201&ss=caprice> [Πρόσβαση 02/04/2018].

Σιώμκος, Γ. (2011). Συμπεριφορά καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ. Αθήνα: Σταμούλης.

Στεργίου, Α. (2017, Σεπτέμβριος 30). Τα μπισκότα Παπαδοπούλου «ψηφίζουν» Ελλάδα, Ελευθεροτυπία. Διαθέσιμο στο: <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=355152> [Πρόσβαση 1/02/2018].

Φουρνάρη, Θ. (2017/Δεκέμβριος 13). Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε.: Το Caprice διακρίθηκε μέσα από δημιουργικότητα και καινοτόμες καμπάνιες, Marketing Week Online, Τ. 1527. Διαθέσιμο στο: <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=65803> [Πρόσβαση 10/02/2018].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα Α

Οι 10 ισχυρότερες αγορές & οι αγορές με τη μεγαλύτερη δυναμική

A.1 Οι 10 ισχυρότερες αγορές

Κίνα	2η ισχυρότερη οικονομία στον κόσμο με ΑΕΠ 11,5 τρις \$
	Πραγματική αύξηση του ΑΕΠ το τελευταίο έτος 9,4%
	1η χώρα σε συναλλαγματικά διαθέσιμα στον κόσμο με αξία 3,2 τρις \$
	1η χώρα σε εισροή Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (ΑΞΕ)
	Αύξηση της βιομηχανικής παραγωγής κατά 13,9%
ΗΠΑ	2η μεγαλύτερη εισαγωγική οικονομία με εισαγωγές 1,75 τρις \$
	Η ισχυρότερη οικονομία στον κόσμο με ΑΕΠ 15,3 τρις \$
	Από τα υψηλότερα κατά κεφαλήν ΑΕΠ στον κόσμο με 49,000 \$
	Διαθέτει 148 δις \$ σε συναλλαγματικά διαθέσιμα
	Η μεγαλύτερη εισαγωγική οικονομία στον κόσμο με εισαγωγές 2,2 τρις \$
Ινδία	10η χώρα στον δείκτη οικονομικής ελευθερίας
	3η ισχυρότερη οικονομία στον κόσμο με ΑΕΠ 4,5 τρις \$
	Από τα χαμηλότερα ποσοστά ανεργίας στον κόσμο: 9,8%
	14η χώρα σε εισροή ΑΞΕ
Τουρκία	Από τις σημαντικότερες εισαγωγικές οικονομίες με εισαγωγές 461 δις \$
	16η ισχυρότερη οικονομία στον κόσμο με ΑΕΠ πάνω από 1 τρις \$
	Πραγματική αύξηση του ΑΕΠ το τελευταίο έτος 8,5%
	Από τα χαμηλότερα ποσοστά ανεργίας στον κόσμο: 9,8%
Ιαπωνία	Αύξηση της βιομηχανικής παραγωγής κατά 9,2%
	4η ισχυρότερη οικονομία στον κόσμο με ΑΕΠ 4,5 τρις \$
	2η χώρα σε συναλλαγματικά διαθέσιμα στον κόσμο με αξία 1,26 τρις \$
	4η μεγαλύτερη εισαγωγική οικονομία με εισαγωγές πάνω από 885 δις \$ ετησίως
Καναδάς	Το 3ο υψηλότερο προσδόκιμο ζωής στον κόσμο, με 84 έτη
	14η ισχυρότερη οικονομία στον κόσμο με ΑΕΠ 1,4 τρις \$
	12η μεγαλύτερη εισαγωγική οικονομία με εισαγωγές 461 δις \$
	6η χώρα στον δείκτη οικονομικής ελευθερίας
	8η χώρα στον δείκτη ελευθερίας εμπορικών ροών
	Από τα υψηλότερα προσδόκιμα ζωής στον κόσμο, με μέσο όσο σχεδόν τα 82 έτη

Ρωσία	6η ισχυρότερη οικονομία στον κόσμο με ΑΕΠ πάνω από 2,4 τρις \$
	4η χώρα σε συναλλαγματικά διαθέσιμα: 500 δις \$
	Από τις σημαντικότερες εισαγωγικές οικονομίες στον κόσμο με πάνω από 320 δις \$
Πολωνία	Η μεγαλύτερη οικονομία της Ανατολικής Ευρώπης με ΑΕΠ 781 δις \$
	Η βιομηχανική παραγωγή τα τελευταία χρόνια αυξήθηκε με ρυθμούς άνω του 6%
	20η ισχυρότερη οικονομία του κόσμου και σημαντικός πόλος επενδύσεων
Αυστραλία	Από τις ισχυρότερες και σταθερότερες οικονομίες στον κόσμο με ΑΕΠ 1 τρις \$
	Πραγματική αύξηση του ΑΕΠ το τελευταίο έτος 3.3%
	Από τα υψηλότερα κατά κεφαλήν ΑΕΠ με 42,400 \$
	20η εισαγωγική οικονομία στον κόσμο
	3η χώρα στον δείκτη οικονομικής ελευθερίας
	Το 9ο υψηλότερο προσδόκιμο ζωής στον κόσμο, με 82 έτη
Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	Πραγματική αύξηση του ΑΕΠ το τελευταίο έτος 4%
	Από τα υψηλότερα κατά κεφαλήν ΑΕΠ στον κόσμο με 49,000 \$
	25η μεγαλύτερη εισαγωγική οικονομία
	Από τα χαμηλότερα ποσοστά ανεργίας στον κόσμο
	Ραγδαία αύξηση του πληθυσμού κατά 3% ετησίως

Πηγή: ΣΕΒΕ, 2013.

A.2 Οι 5 αγορές με τη μεγαλύτερη δυναμική – «Αγορές Τίγρεις»

Κατάρ	Ο υψηλότερος ρυθμός ανάπτυξης στον κόσμο, 18,8%
	Το 2 ^ο μεγαλύτερο Κατά Κεφαλήν Εισόδημα 104,300\$
	2 ^{ος} μεγαλύτερος ρυθμός αύξησης της βιομηχανικής παραγωγής, κατά 27,1%
	Ο υψηλότερος ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, 4,93% ετησίως
Χονγκ-Κονγκ	Κατά Κεφαλήν Εισόδημα 49,800\$
	10η χώρα σε συναλλαγματικά διαθέσιμα: 285 δις \$
	10η μεγαλύτερη εισαγωγική οικονομία με εισαγωγές 482,6 δις\$
	1η χώρα στον δείκτη οικονομικής ελευθερίας
	1η χώρα στον δείκτη ελευθερίας εμπορικών ροών
	Επέκταση του προσδόκιμου ζωής στα 82 έτη
Σιγκαπούρη	Η χώρα με το 6ο μεγαλύτερο κατά κεφαλήν εισόδημα στον κόσμο, 60,000 \$
	Διαθέτει 238 δις \$ σε συναλλαγματικά διαθέσιμα
	13η εισαγωγική οικονομία στον κόσμο με εισαγωγές 366 δις \$
	2η χώρα στον δείκτη οικονομικής ελευθερίας
	4η χώρα στον δείκτη ελευθερίας εμπορικών ροών
	Από τα υψηλότερα προσδόκιμα ζωής στον κόσμο, με σχεδόν 84 έτη
Β. Ιράκ	Ιδιαίτερα υψηλός ρυθμός ανάπτυξης, περίπου 10% (2011 και 2012)
	Σταδιακή αύξηση του Κατά Κεφαλήν Εισοδήματος, 15% τα τελευταία 2 έτη
	Το 60% του ΑΕΠ προέρχεται πλέον από τη βιομηχανία
	Ραγδαία αύξηση των εισαγωγών το 2012 κατά 19%
Καζακστάν	13% αύξηση του ΑΕΠ τα τελευταία 2 έτη
	Υπερδιπλασιασμός του Κατά Κεφαλήν Εισοδήματος τη δεκαετία 2002-2011
	Αύξηση της βιομηχανικής παραγωγής με ρυθμούς από 2,5% έως 7,7%
	40% αύξηση των εισαγωγών το τελευταίο έτος
	Σημαντική αύξηση του πληθυσμού τα τελευταία χρόνια

Πηγή: ΣΕΒΕ, 2013.