



Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό  
Εκπαιδευτικό Ίδρυμα  
Θεσσαλονίκης  
Τμήμα Εμπορίας & Διαφήμισης

## Πτυχιακή Εργασία

“Διαφορετικές  
κουλτούρες και  
αντίστοιχες  
στρατηγικές στο  
διεθνές marketing”

Υπεύθυνος Καθηγητής:  
Σαρμανιώτης Χρήστος

Σουδάστριες:  
Γκιόκα Κατερίνα - Αλκέτα  
Χαιρέτη Σοφία

Θεσσαλονίκη, 2012



## **Περίληψη**

*Στο σημερινό παγκόσμιο περιβάλλον το διεθνές μάρκετινγκ είναι μια απαραίτητη δραστηριότητα στην οποία ακόμη και μικρές τοπικές εταιρίες μπορούν να συμμετάσχουν με μεγάλη επιτυχία και πολύ καλές προοπτικές. Ωστόσο, το διεθνές μάρκετινγκ έχει διαφορετικές απαιτήσεις απ' ότι το τοπικό και απαιτεί διαφορετικές προσεγγίσεις και διαφορετικές στρατηγικές από τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον χώρο. Μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους που οφείλει να λάβει υπ' όψιν μια εταιρία που δραστηριοποιείται στο διεθνές μάρκετινγκ είναι αυτή της κουλτούρας*

*Η εξαγωγή του μάρκετινγκ πέρα από τα στενά και οικεία τοπικά σύνορα το φέρνει σε επαφή με ξένες αγορές και ταυτόχρονα με ξένες κουλτούρες. Συνεπώς, η επιτυχής δραστηριοποίηση στον χώρο του διεθνούς μάρκετινγκ προϋποθέτει οι εταιρίες να λαμβάνουν υπ' όψιν την διαφορά κουλτούρας ανάμεσα στην τοπική αγορά όπου ήδη επιχειρούν και την ξένη αγορά-στόχο. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η κατανόηση της κουλτούρας της αγοράς-στόχου και η κατάλληλη διαμόρφωση στρατηγικών και πολιτικών είναι το «κλειδί» της επιτυχίας για το διεθνές μάρκετινγκ.*

*Οι περιπτώσεις της Ένωσης Πεζών και του Συνδέσμου Εξαγωγέων Κρήτης δείχνουν τον κρίσιμο ρόλο που παίζει η κουλτούρα στο διεθνές μάρκετινγκ, ακόμη και σε εξειδικευμένους κλάδους όπως τα ελληνικά τρόφιμα και ποτά και οι εξαγωγικές τους δραστηριότητες, και ακόμη και με τοπικές εταιρίες και τοπικούς φορείς. Και οι δύο περιπτώσεις κατορθώνουν να εκμεταλλευτούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το ισχύον κλίμα παγκοσμιοποίησης και ελεύθερης διακίνησης αγαθών ώστε να σημειώνουν μεγάλες επιτυχίες για τα ελληνικά προϊόντα στις αγορές του εξωτερικού, συμπεριλαμβανομένων και νέων και πολλά υποσχόμενων αγορών. Αυτές οι περιπτώσεις θα έπρεπε να αποτελούν ένα εξαιρετικό παράδειγμα προς μίμηση για αντίστοιχες ελληνικές εταιρίες κάθε κλάδου και κάθε μεγέθους που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στον χώρο του διεθνούς μάρκετινγκ.*

## Περιεχόμενα

### Πίνακας περιεχομένων

1. Εισαγωγή .....	5
2. Το Διεθνές Μάρκετινγκ .....	9
2.1 Ορίζοντας το Διεθνές Μάρκετινγκ .....	9
2.2 Ιστορία του Διεθνούς Μάρκετινγκ .....	10
2.3 Εμβέλεια και Χαρακτηριστικά του Διεθνούς Μάρκετινγκ.....	13
3. Στρατηγικές στο Διεθνές Μάρκετινγκ .....	16
3.1 Προσεγγίζοντας το Διεθνές Μάρκετινγκ .....	16
3.2 Χαρακτηριστικά της Διεθνούς Επιχείρησης.....	18
3.3 Αξιολόγηση Ανταγωνιστών .....	20
3.4 Διαμόρφωση Στρατηγικών Διεθνούς Μάρκετινγκ .....	22
3.5 Στρατηγικές Εισόδου .....	24
3.6 Διεθνείς Στρατηγικές .....	25
4. Κουλτούρες στο Διεθνές Μάρκετινγκ .....	28
4.1 Επιρροή της Κουλτούρας στο Διεθνές Μάρκετινγκ.....	28
4.2 Το Πολιτισμικό Πλαίσιο του Διεθνούς Μάρκετινγκ .....	30
4.3 Δια-Πολιτισμικές Στρατηγικές Προώθησης Προϊόντων .....	34
5. Παραδείγματα Στρατηγικών και Κουλτούρας στο Διεθνές Μάρκετινγκ .....	37
5.1 Η Alfa Romeo στο Χονγκ Κονγκ .....	37
5.2 Η Ευρωπαϊκή Αγορά.....	39
5.3 Ελληνικές Επιχειρήσεις στα Βαλκάνια.....	40
6. Εξαγωγές Ελληνικών Προϊόντων σε Ξένες Αγορές .....	42
6.1 Η Πρόσφατη Πορεία των Ελληνικών Εξαγωγών .....	42
6.2 Εξελισσόμενες Τάσεις στις Ελληνικές Εξαγωγές.....	45
6.3 Τα Ελληνικά Προϊόντα στο Εξωτερικό .....	47
7. Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης .....	50
7.1 Χαρακτηριστικά του Συνδέσμου Εξαγωγέων Κρήτης .....	50
7.2 Επιδόσεις του Συνδέσμου Εξαγωγέων Κρήτης στο Διεθνές Μάρκετινγκ .....	52
8. Μελέτη Περίπτωσης: Η Ένωση Πεζών Κρήτης.....	56
8.1 Το ελληνικό ελαιόλαδο, ένα προϊόν με μεγάλες προοπτικές.....	56

8.2. Ταυτότητα και προϊόντα της Ένωσης Πεζών Κρήτης.....	59
8.3. Δραστηριοποίηση της Ένωσης Πεζών στο Διεθνές Μάρκετινγκ.....	61
9. Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	67
Βιβλιογραφία: .....	70
Ελληνικές Βιβλιογραφίες.....	70
Ξενογλωσσες Βιβλιογραφίες .....	70
Επιστημονικά Άρθρα .....	72
Ηλεκτρονικές Πηγές .....	73
Παράρτημα .....	75
Συνέντευξη.....	75

## **Ευχαριστίες**

Θέλουμε και από τη θέση αυτή να ευχαριστήσουμε θερμά τον κ. Χρήστο Σαρμανιώτη, επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας μας, για την θεωρητική κατάρτιση και την μεθοδολογική του καθοδήγηση, τις καίριες παρατηρήσεις, υποδείξεις και συμβουλές που αφειδώς μας προσέφερε, αλλά και την αμέριστη συμπαράσταση σε κάθε είδους βοήθεια, όποτε χρειάστηκε.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλουμε στον κ. Μάρκο Μουρτζανάκη, Υπεύθυνος μάρκετινγκ στην Ένωση Πεζών Κρήτης για τα στοιχεία που πρόθυμα έθεσε στη διάθεσή μας, αλλά και για τη γενικότερη συνεργασία μας, στοιχεία χωρίς τα οποία η εργασία αυτή δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί.

Τέλος, εκφράζουμε τις ευχαριστίες και την αγάπη μας στους γονείς μας για την ηθική και οικονομική συμπαράστασή τους όχι μόνο κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας, αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μας.

## 1. Εισαγωγή

Το διεθνές μάρκετινγκ, το οποίο αναφέρεται στην αγγλική βιβλιογραφία ως *international marketing* ή *global marketing*, είναι η εφαρμογή του μάρκετινγκ από εταιρίες πέρα από τα εθνικά σύνορα. Ουσιαστικά πρόκειται για μια επέκταση των στρατηγικών του «τοπικού» μάρκετινγκ διεθνώς. Ωστόσο, όπως θα εξηγηθεί παρακάτω, ο ορισμός του διεθνούς μάρκετινγκ δεν είναι τόσο απλός, όπως και οι δραστηριότητές του δεν είναι απλά η αυτούσια μεταφορά των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Το διεθνές μάρκετινγκ προσθέτει μία σειρά από επιπλέον διαστάσεις και ταυτόχρονα επιπλέον δυσκολίες στην διεξαγωγή του μάρκετινγκ, κυρίως εξαιτίας των προβλημάτων που δημιουργεί η υπέρβαση των εθνικών συνόρων. Η λειτουργία των εταιριών σε διαφορετικές χώρες δημιουργεί διάφορες περιπλοκές και ενέχει μεταξύ άλλων γεωγραφικές, νομικές και πολιτισμικές δυσκολίες, οι οποίες απαιτούν την χρήση διάφορων κατάλληλων προσεγγίσεων και στρατηγικών (Joshi, 2005).

Η παρούσα εργασία θα επικεντρωθεί σε μία από αυτές τις ιδιαίτερες παραμέτρους που χαρακτηρίζουν το διεθνές μάρκετινγκ και τις δυσκολίες που προκαλεί: το θέμα των διαφορετικών κουλτουρών και ταυτόχρονα τις αντίστοιχες στρατηγικές που χρειάζονται ώστε να προσεγγιστεί αυτό το θέμα. Αφού περιγραφούν αναλυτικότερα οι ιδιαιτερότητες του διεθνούς μάρκετινγκ, η σημασία της κουλτούρας σε αυτά τα πλαίσια θα μπορέσει να γίνει κατανοητή. Έπειτα, θα παρουσιαστούν οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται στο διεθνές μάρκετινγκ και το πώς αυτές αλληλεπιδρούν με τις διαφορετικές κουλτούρες. Το ζήτημα θα παρουσιαστεί πιο εύστοχα μέσω δύο παραδειγμάτων που είναι σχετικά με τον ελληνικό χώρο. Μετά από όλη την ανάλυση θα είναι δυνατή η διεξαγωγή συμπερασμάτων και η ανάπτυξη κάποιων προτάσεων για το θέμα.

Πιο συγκεκριμένα, μετά την παρούσα εισαγωγή, το δεύτερο κεφάλαιο είναι στην ουσία μία εκτεταμένη εισαγωγή επάνω στην έννοια του διεθνούς μάρκετινγκ, γύρω από την οποία περιστρέφεται το θέμα της παρούσας εργασίας. Ειδικότερα, στις τρεις υποενότητες ορίζεται προσεκτικά η έννοια του διεθνούς μάρκετινγκ με την σημασία του και τα βασικά χαρακτηριστικά του, γίνεται μία χρήσιμη και ενδιαφέρουσα ιστορική αναδρομή για την ιστορία του διεθνούς μάρκετινγκ και τις μορφές με τις οποίες αυτό προϋπήρχε πριν την εποχή μας, και τέλος αναφέρονται

κάποια σημαντικά στοιχεία για την εμβέλεια και τα χαρακτηριστικά του διεθνούς μάρκετινγκ, τα οποία έχουν ιδιαίτερη σημασία για την συνέχεια της εργασίας.

Το τρίτο κεφάλαιο έχει ως θέμα τις στρατηγικές στο διεθνές μάρκετινγκ. Αρχικά αναφέρεται η προσέγγιση των εταιριών και ο τρόπος με τον οποίο μπαίνουν στον χώρο του διεθνούς μάρκετινγκ και εξελίσσονται σε διεθνείς επιχειρήσεις. Έπειτα, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά της διεθνούς επιχείρησης, μαζί με κάποια χρήσιμα παραδείγματα από τον χώρο του διεθνούς μάρκετινγκ σήμερα. Ακόμη, παρουσιάζεται ο τρόπος αξιολόγησης ανταγωνιστών, μια βασική διαδικασία, μεταξύ άλλων και με το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter. Κατόπιν, παρουσιάζονται οι στρατηγικές του διεθνούς μάρκετινγκ και ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται, ενώ τέλος, αναφέρονται πιο συγκεκριμένα και αναλυτικά οι λεγόμενες στρατηγικές εισόδου και οι διαφορετικές διεθνείς στρατηγικές για τον τρόπο με τον οποίο επιχειρούν οι εταιρίες στον διεθνή χώρο.

Το τέταρτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην πιο ειδικευμένη έννοια που πραγματεύεται η παρούσα εργασία, δηλαδή τις κουλτούρες στο διεθνές μάρκετινγκ, το οποίο περιγράφηκε εξαντλητικά στα προηγούμενα κεφάλαια. Αρχικά παρουσιάζεται η επιρροή της κουλτούρας επάνω σε όλες τις πλευρές του διεθνούς μάρκετινγκ που εξηγήθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Κατόπιν, εξηγείται το πολιτισμικό πλαίσιο του διεθνούς μάρκετινγκ και ο τρόπος με τον οποίο επιδρούν οι πολιτισμικές αναφορές σχηματίζοντας την εικόνα της σύγχρονης αγοράς. Τέλος, αναφέρονται οι ειδικευμένες διαπολιτισμικές στρατηγικές προώθησης προϊόντων σύμφωνα με την βιβλιογραφία, οι οποίες δείχνουν τρόπους και τεχνικές για την αποτελεσματικότερη προώθηση.

Το πέμπτο κεφάλαιο, αποτελεί την αρχή της μετάβασης της εργασίας από το θεωρητικό μέρος στο πρακτικό, αφού, βασισμένο στα παραπάνω, δίνει μία σειρά παραδειγμάτων της σχέσης στρατηγικών και κουλτούρας στον χώρο του διεθνούς μάρκετινγκ, προκειμένου να γίνουν καλύτερα κατανοητά τα προηγούμενα κεφάλαια και να προετοιμάσει τον δρόμο για τα επόμενα. Το πρώτο παράδειγμα είναι μία ενδιαφέρουσα και σχετικά άγνωστη ιστορία για τον τρόπο προώθησης ενός μοντέλου της ιταλικής αυτοκινητοβιομηχανίας Alfa Romeo στην ιδιόμορφη αγορά του Χονγκ Κονγκ. Το δεύτερο αναφέρεται σε ιδιομορφίες της ευρωπαϊκής αγοράς οι οποίες έχουν να κάνουν με τις επιπτώσεις της κουλτούρας και τις στρατηγικές αντιμετώπισης που διαμορφώνονται. Τέλος, το τρίτο παράδειγμα στρέφεται ακόμη

πιο κοντά στο κυρίως θέμα της εργασίας αφού αναφέρεται στις ελληνικές εξαγωγές στα βαλκάνια, και την αξιοποίηση των ομοιοτήτων μεταξύ κουλτούρας.

Το έκτο κεφάλαιο, εστιάζει πλέον προς το παράδειγμα που χρησιμοποιήθηκε στην εργασία για την ανάδειξη της στρατηγικής και της κουλτούρας στο διεθνές μάρκετινγκ μέσω μίας εστιασμένης περίπτωσης, αυτής της Ένωσης Πεζών Κρήτης και της Ένωσης Εξαγωγέων Κρήτης γενικότερα. Συνεπώς, στα πλαίσια αυτής της περίπτωσης παρουσιάζονται αρχικά η πορεία των ελληνικών εξαγωγών, οι εξελισσόμενες τάσεις στις ελληνικές εξαγωγές, και η επιτυχία των ελληνικών προϊόντων στο εξωτερικό.

Το έβδομο κεφάλαιο βασίζεται σε όλα τα προηγούμενα ώστε να δώσει τις λεπτομέρειες του συγκεκριμένου παραδείγματος του Συνδέσμου Εξαγωγέων Κρήτης, συμπεριλαμβανομένων των χαρακτηριστικών του, και των επιδόσεών του στο διεθνές μάρκετινγκ, οι οποίες είναι σημαντικές, αφού συμμετέχει ενεργά στον διεθνή χώρο και προωθεί δυναμικά τα κρητικά προϊόντα μέσω επαφών με ξένους συνεργάτες, συμμετοχής σε διεθνείς εκθέσεις κλπ.

Έπειτα, το όγδοο κεφάλαιο εφαρμόζει όλο το πλαίσιο που αναλύθηκε στα παραπάνω παρουσιάζοντας μια μελέτη περίπτωσης για την Ένωση Πεζών Κρήτης, η οποία είναι μέλος του προαναφερθέντος Συνδέσμου Εξαγωγέων Κρήτης. Παρουσιάζονται λοιπόν τα χαρακτηριστικά της Ένωσης, η οποία δραστηριοποιείται εξαιρετικά για μικρή επιχείρηση, και μάλιστα προωθεί επιτυχώς μία σχετικά μικρή ποσότητα προϊόντων υψηλής ποιότητας. Οι ενότητες επικεντρώνονται: αρχικά στο ελαιόλαδο, ίσως το σημαντικότερο προϊόν της Ένωσης, στην συνέχεια η ταυτότητα της Ένωσης και τα υπόλοιπα προϊόντα της, και τέλος η δραστηριοποίησή της στο διεθνές μάρκετινγκ, μέσω της συνέντευξης που μας παραχώρησε ο κος. Μουρτζανάκης, υπεύθυνος μάρκετινγκ της Ένωσης.

Τέλος, το ένατο κεφάλαιο συνοψίζει τις παρατηρήσεις που έγιναν σε όλη την εργασία, και αντλεί διάφορα ενδιαφέροντα συμπεράσματα από αυτές. Το κεντρικό στοιχείο είναι ότι στην εποχή μας, ακόμη και μια τοπική εταιρία όπως η Ένωση Πεζών έχει την δυνατότητα να δραστηριοποιηθεί με επιτυχία στον χώρο του διεθνούς μάρκετινγκ, εφαρμόζοντας τις κατάλληλες στρατηγικές για να λάβει υπ' όψιν της τις διαφορές και ομοιότητες κουλτούρας, και δείχνοντας την κατάλληλη πρωτοβουλία και διάθεση.

Κεντρικός στόχος της εργασίας είναι να φανούν μέσω των παραδειγμάτων οι διαφορετικές στρατηγικές στο διεθνές μάρκετινγκ τις οποίες καθιστούν αναγκαίες οι



διαφορετικές κουλτούρες. Πιο συγκεκριμένα, οι επιμέρους στόχοι είναι να αναδειχθούν τα ακόλουθα:

- Να αναδειχθεί η ιδιαίτερη φύση του διεθνούς μάρκετινγκ
- Να αναδειχθεί η σχέση στρατηγικής και κουλτούρας στο διεθνές μάρκετινγκ
- Να φανεί πώς προσεγγίζουν οι εταιρίες τις ξένες κουλτούρες στις διεθνείς αγορές
- Να φανεί πώς λαμβάνουν υπ' όψιν τις κουλτούρες των αγορών-στόχων οι εταιρίες και τι στρατηγικές αναπτύσσουν για να τις προσεγγίσουν
- Να φανούν οι στρατηγικές των ελληνικών εταιριών στο συγκεκριμένο χώρο

## 2. Το Διεθνές Μάρκετινγκ

### 2.1 Ορίζοντας το Διεθνές Μάρκετινγκ

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το διεθνές μάρκετινγκ είναι κατ' ουσία η εφαρμογή των αρχών του μάρκετινγκ σε περισσότερες από μία χώρες. Ένας πιο επίσημος ορισμός θα ήταν αυτός που δίνει η αμερικάνικη εταιρία μάρκετινγκ (American Marketing Association), σύμφωνα με τον οποίο το διεθνές μάρκετινγκ ορίζεται ως η πολυεθνική διαδικασία σχεδιασμού και εκτέλεσης της κατανόησης, τιμολόγησης, προαγωγής και εξάπλωσης ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών ώστε να δημιουργηθούν ανταλλαγές που ικανοποιούν τους στόχους ατόμων και οργανισμών. Όπως φαίνεται από τον ορισμό, η μόνη σημαντική διαφορά με έναν αντίστοιχο ορισμό του τοπικού μάρκετινγκ είναι η προσθήκη της λέξης «πολυεθνική». Ωστόσο πρόκειται για μία πολύ κρίσιμη διαφορά, καθώς η υπέρβαση των συνόρων δημιουργεί μία σειρά από επιπλέον διαστάσεις που καθιστούν το διεθνές μάρκετινγκ κάτι τελείως διαφορετικό (Onkvisit & Shaw, 2004).

Ως αποτέλεσμα, το τοπικό μάρκετινγκ και το διεθνές μάρκετινγκ έχουν μία σειρά διαφορών με αρκετές συνέπειες. Εξαιτίας των γλωσσικών φραγμάτων, είναι σαφώς πιο δύσκολο να αποκτηθούν και να μελετηθούν ερευνητικά δεδομένα για το διεθνές μάρκετινγκ, κάτι που καθιστά την εξέτασή του πιο περίπλοκη διαδικασία. Γενικώς πάντως, η χρήση διαφημιστικών μηνυμάτων σε διαφορετικές χώρες πρέπει να λάβει υπ' όψιν έναν μεγάλο αριθμό πιθανών πολιτισμικών διαφορών, οι οποίες περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων διαφορές σε γλώσσες, εκφράσεις, συνήθειες, χειρονομίες, ιδεολογίες κλπ. Οι διαφορές μεταξύ κουλτουρών, άλλωστε, στις οποίες συγκαταλέγονται λίγο-πολύ όλα τα παραπάνω παραδείγματα, αποτελούν και το θέμα της παρούσας εργασίας. Ένα απλοϊκό αλλά διασκεδαστικό παράδειγμα αυτής της δυσκολίας στην επικοινωνία που δυσκολεύει το διεθνές μάρκετινγκ, είναι η ακόλουθη επιγραφή στον προθάλαμο ενός ξενοδοχείου στο Βουκουρέστι που αναφέρει ο Kurz (20011, σ. 494) “The lift is being fixed for the next day. During that time we regret that you will be unbearable.” Δηλαδή: «Ο ανελκυστήρας επισκευάζεται για την επόμενη ημέρα. Στο μεταξύ, ζητούμε συγγνώμη που θα είστε αφόρητοι».

Ένα άλλο ζήτημα που πρέπει να αναφερθεί ορίζοντας το διεθνές μάρκετινγκ είναι αυτό της σημασίας δύο παρόμοιων όρων, του international marketing και του

global marketing. Όπως αναφέρθηκε στον πρόλογο, και οι δύο όροι αποδίδονται στα ελληνικά ως «διεθνές μάρκετινγκ» χωρίς πρόβλημα. Στην αγγλική βιβλιογραφία, συνήθως χρησιμοποιούνται ταυτόσημα, ωστόσο κάποιες πηγές αναφέρουν μία λεπτή διαφορά. Για τους περισσότερους ευρωπαίους και αμερικανούς συγγραφείς του κλάδου, το διεθνές μάρκετινγκ είναι απλά η φυσική προέκταση των εξαγωγών στην οποία η διαδικασία του μάρκετινγκ επιδέχεται κάποιες μετατροπές ώστε να λάβει υπ' όψιν τις διαφορές που παρουσιάζουν οι καταναλωτές και τα τεμάχια της αγοράς σε άλλες χώρες. Συνεπώς, το λεγόμενο global marketing, που θα μπορούσε να αποδοθεί στα ελληνικά ως «παγκόσμιο μάρκετινγκ» επικεντρώνει στις ομοιότητες μεταξύ καταναλωτών και τεμαχίων και έχει μία πιο τυποποιημένη προσέγγιση απέναντι στις παγκόσμιες αγορές. Το international marketing αντιθέτως δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις διαφορές μεταξύ καταναλωτών και τεμαχίων και προσανατολίζεται έτσι ώστε να λάβει υπ' όψιν τις ιδιαιτερότητες που δημιουργούν αυτές οι διαφορές (Muhlbacher, Helmuth & Dahringer, 2006).

## 2.2. Ιστορία του Διεθνούς Μάρκετινγκ

Υπό μία έννοια, το διεθνές μάρκετινγκ δεν είναι κάτι νέο ως φαινόμενο αλλά υπάρχει εδώ και χιλιάδες χρόνια, αν και ασφαλώς όχι με την σημερινή του έννοια και συστηματική προσέγγιση. Όταν η ανθρωπότητα άρχισε να περνάει από την φάση της ανταλλαγής αγαθών στην χρησιμοποίηση του χρήματος, το διεθνές εμπόριο άρχισε να αναπτύσσεται μεταξύ των αρχαίων λαών όπως οι Αιγύπτιοι, Ασσύριοι, Φοίνικες, Έλληνες, Ρωμαίοι κλπ. Αυτή ήταν και μία πρώτη μορφή του διεθνούς μάρκετινγκ, αν και αυτό που τώρα ονομάζουμε παγκόσμια οικονομία έχει τις ρίζες του πολύ αργότερα, κάπου ανάμεσα στα ταξίδια του Μάρκο Πόλο στην Κίνα του 13<sup>ου</sup> αιώνα και στα ταξίδια του Κολόμβου προς την αντίθετη κατεύθυνση και την ανακάλυψη του Νέου Κόσμου τον 15<sup>ο</sup> αιώνα (Σαρμανιώτης, 2006).

Το μεγάλο βήμα πάντως έγινε τον 17<sup>ο</sup> αιώνα, με την ίδρυση των πρώτων εταιριών που ασχολήθηκαν με το διεθνές εμπόριο, όπως η Εταιρία Hudson Bay και η Εταιρία των Ανατολικών Ινδιών (East India Company) που ίδρυσαν οι βρετανοί στις αποικιακές κτήσεις τους. Αυτές θεωρούνται και οι πρόδρομοι των σημερινών πολυεθνικών εταιριών. Μάλιστα, η Εταιρία των Ανατολικών Ινδιών ήταν υπό μία

τουλάχιστον έννοια σαφώς ισχυρότερη από οποιαδήποτε σημερινή πολυεθνική μια που είχε υπό τον άμεσο έλεγχο της μεγάλες περιοχές της Ινδίας, ασκώντας στρατιωτική δύναμη μέσω ιδιωτικών στρατών και διοικώντας τεράστιες εκτάσεις και πληθυσμούς μέχρι το 1858, οπότε και ο έλεγχος των εκτάσεων της εταιρίας πέρασε απευθείας στο βρετανικό Στέμμα (Andrews, 1985).

Ιδεολογικά, το παγκόσμιο μάρκετινγκ έχει τις ρίζες τους στην οικονομική και πολιτική φιλοσοφία του μερκαντιλισμού, που επικράτησε σε μεγάλο μέρος της Δυτικής Ευρώπης από τον 16<sup>ο</sup> έως τα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα. Ο μερκαντιλισμός πρέσβευε την ιδέα ότι ο μόνος τρόπος να αναπτυχθεί μία χώρα είναι να συσσωρεύει πλούτο εις βάρος των άλλων χωρών και να εκμεταλλεύεται τις αποικίες. Αυτή η φιλοσοφία ήταν μία από τις αιτίες για τις πολλές μικρές πολεμικές συγκρούσεις της εποχής καθώς και την αποικιακή εξάπλωση των ευρωπαϊκών δυνάμεων, ωστόσο τα θετικά επακόλουθά της ήταν η ταχεία ανάπτυξη των εθνικών κρατών για την απόκτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων, η ανάπτυξη πολεμικών και εμπορικών ναυτικών δυνάμεων, και η συσσώρευση χρυσού και ασημιού. Ταυτόχρονα, αναπτύχθηκαν διάφορες προστατευτικές πολιτικές από τα κράτη της εποχής, όπως επιχορηγήσεις, δασμοί και έλεγχος της παραγωγής (Σαρμανιώτης, 2006).

Ωστόσο, τα παραπάνω επακόλουθα δεν ήταν από μόνα τους επαρκείς προϋποθέσεις για την ανάπτυξη μιας υγιούς παγκόσμιας οικονομίας και αυτού που αργότερα έγινε το διεθνές μάρκετινγκ. Η πρώτη, μεγαλύτερη και ισχυρότερη αποικιακή αυτοκρατορία, αυτή των ισπανών, αποδείχθηκε εφήμερη και προβληματική διότι δεν κατάφερε να αναγνωρίσει την πραγματική αξία του χρήματος και των συναλλαγών. Μεταξύ του 1556 και του 1783, οι ισπανοί μετάλλευσαν και έστειλαν στην Ισπανία 45.000 τόνους καθαρό ασήμι μόνο από έναν συγκεκριμένο λόφο, τον λεγόμενο *Cerro Rico* (πλούσιο λόφο) στο σημερινό Περού. Αυτό ήταν μόνο ένα μέρος από τα πολύτιμα μέταλλα που έσκαψαν ή έκλεψαν από την νοτιοαμερικανική αυτοκρατορία τους και έστειλαν στην Ευρώπη. Ωστόσο όλη αυτή η τεράστια ποσότητα ασημιού είχε ως αποτέλεσμα να πέσει ραγδαία η αξία του μετάλλου και να αφοσιωθεί η παραγωγικότητα της ισπανικής αυτοκρατορίας στην εξόρυξη και την μεταφοράς του, εις βάρος εναλλακτικών παραγωγικών δραστηριοτήτων. Οι βρετανοί, και οι βορειοευρωπαίοι γενικότερα, κατάλαβαν καλύτερα ότι η πραγματική ουσία του χρήματος είναι η πίστωση, και όχι το ίδιο το πολύτιμο μέταλλο. Βασιζόμενοι σ' αυτή την αρχή, δημιούργησαν το σύγχρονο

οικονομικό σύστημα αναπτύσσοντας τις τράπεζες, τον δανεισμό, τον κρατικό δανεισμό και τα χαρτονομίσματα έως τον 18<sup>ο</sup> αιώνα (Ferguson, 2008).

Το επόμενο βήμα ήλθε με την έλευση της Βιομηχανικής Επανάστασης από τον 19<sup>ο</sup> αιώνα και έπειτα, οπότε και η αναπτυχθείσα τεχνολογία οδήγησε στην δυνατότητα μεγαλύτερη αύξησης της παραγωγής της ευρωπαϊκής βιομηχανίας. Ταυτόχρονα, ο μερκαντιλισμός αντικαταστάθηκε πλέον από μία φιλελεύθερη οικονομική αντίληψη που ευνόησε την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου, το οποίο πλέον άνθισε κατά την διάρκεια του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Από το 1920 και έπειτα, οι Η.Π.Α. πήραν τα σκήπτρα ως η μεγαλύτερη παγκόσμια οικονομική δύναμη και ως ο μεγαλύτερος εξαγωγέας από την Μεγάλη Βρετανία η οποία ήταν οικονομικά εξαντλημένη από τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο. Εντούτοις αυτή η αλματώδης εξέλιξη του διεθνούς εμπορίου και του διεθνούς μάρκετινγκ στις πρώτες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα κόπηκε απότομα από την Οικονομική Κρίση του 1929 που κράτησε για το μεγαλύτερο μέρος της δεκαετίας του 1930, και έπειτα από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο (Σαρμανιώτης, 2006; Ferguson, 2011).

Ωστόσο η ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου και του διεθνούς μάρκετινγκ συνεχίστηκε με νέα δυναμική μέσα στην ανοικοδόμηση που ακολούθησε μετά τον Β' Παγκόσμιο. Την κατάσταση επηρέασε ο χωρισμός του κόσμου σε κομμουνιστικά και δημοκρατικά στρατόπεδα, η ανάπτυξη μεγάλων προγραμμάτων οικονομικής βοήθειας, η κατάρρευση της αποικιοκρατίας και οι διάφορες μορφές οικονομικής συνεργασίας όπως η Ε.Ο.Κ. (και αργότερα Ε.Ε.), η Ο.Ο.Σ.Α. κλπ. Ειδικότερα, η Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (General Agreement on Tariffs and Trade) καθόρισε και διαμόρφωσε τους όρους εμπορίου ανάμεσα σε μια πλειάδα κρατών. Οι ορίζοντες του διεθνούς μάρκετινγκ επεκτάθηκαν ακόμη περισσότερο μετά την πτώση του υπαρκτού σοσιαλισμού το 1989-91 όταν όλος σχεδόν ο πλανήτης προσχώρησε στο καπιταλιστικό μοντέλο (Σαρμανιώτης, 2006; Ferguson, 2011).

Σήμερα, το διεθνές εμπόριο και το διεθνές μάρκετινγκ βρίσκονται πια σε ένα υψηλό επίπεδο εξέλιξης και πολυπλοκότητας, κάτι στο οποίο έχει συντελέσει και η δραστηριότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων οι οποίες πλέον κυριαρχούν στην διεθνή σκηνή. Η κατάσταση στο διεθνές μάρκετινγκ αναδιαμορφώνεται συνεχώς από έναν αριθμό παραγόντων και εξελίξεων που δημιουργούν την μελλοντική δομή και τα χαρακτηριστικά του. Όπως προαναφέρθηκε, οι χώρες του πρώην ανατολικού μπλοκ έχουν πλέον δύο δεκαετίες που έχουν μπει στο καπιταλιστικό μοντέλο και προσαρμόζονται σε αυτό, αποτελώντας πλέον ισχυρούς ανταγωνιστές της Δύσης.

Επίσης, το οικονομικό κέντρο βάρους του πλανήτη φαίνεται να μετατοπίζεται από την Δυτική Ευρώπη και την Βόρεια Αμερική προς τις χώρες της Ασίας και του Ειρηνικού. Η Ιαπωνία, και πιο πρόσφατα η Νότια Κορέα και η Ταϊβάν έχουν κάνει άλματα, φτάνοντας τις δυτικές οικονομίες σε επίπεδα ανάπτυξης. Ακόμη πιο πρόσφατα, η Κίνα φαίνεται να εφαρμόζει το καπιταλιστικό μοντέλο και να μεταμορφώνεται από αντικείμενο οικονομικής εκμετάλλευσης των ευρωπαϊκών δυνάμεων στον ισχυρότερο οικονομικό κολοσσό του 21<sup>ου</sup> αιώνα (Σαρμανιώτης, 2006; Ferguson, 2011). Όπως και να εξελιχθούν τα πράγματα, πάντως, φαίνεται ότι οι συνθήκες είναι ευνοϊκότερες ποτέ για την απρόσκοπτη ανάπτυξη και εξάπλωση του διεθνούς μάρκετινγκ.

### **2.3. Εμβέλεια και Χαρακτηριστικά του Διεθνούς Μάρκετινγκ**

Το διεθνές μάρκετινγκ έχει να κάνει με την πώληση αγαθών και υπηρεσιών από μία χώρα σε μία άλλη, και συνεπώς η διαδικασία αυτή υπόκειται στους νόμους και κανονισμούς που έχουν θεσπίσει οι εμπλεκόμενες χώρες. Αυτές οι δραστηριότητες μάρκετινγκ διεξάγονται μεταξύ χωρών με διαφορετικά πολιτικά και οικονομικά συστήματα. Οι οικονομικές ανάγκες φέρνουν τις χώρες πιο κοντά μεταξύ τους και διευκολύνουν την κατανόηση και την συνεργασία. Ουσιαστικά πρόκειται για μία εποικοδομητική οικονομική και εμπορική δραστηριότητα που είναι χρήσιμη και ευεργετική για όλες τις εμπλεκόμενες χώρες. Στα πλαίσια του ισχύοντος καπιταλιστικού συστήματος, το διεθνές μάρκετινγκ δρα ως όργανο παγκόσμιας ανάπτυξης (Joshi, 2005).

Η εμβέλεια του διεθνούς μάρκετινγκ περιλαμβάνει την εξαγωγή αγαθών και υπηρεσιών σε ξένες αγορές, ωστόσο οι δραστηριότητες του εξαγωγέα περιλαμβάνουν περισσότερα και πιο σύνθετα πράγματα. Ο εξαγωγέας ιδρύει ένα παράρτημα της εταιρίας στην ξένη αγορά για την επεξεργασία, συναρμολόγηση ή και την εξ' ολοκλήρου κατασκευή των αγαθών ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς αυτής. Επίσης, το διεθνές μάρκετινγκ περιλαμβάνει συνεργασίες και κοινά εγχειρήματα σε ξένες χώρες με ξένες εταιρίες, για την παραγωγή ή την προώθηση των προϊόντων. Υπό αυτές τις συνθήκες, η εταιρία λειτουργεί σε συνεργασία με την ξένη εταιρία προκειμένου να προωθηθεί στις ξένες αγορές. Οι συνεργασίες με τις ξένες εταιρίες

μπορούν ακόμη να πάρουν την μορφή συμφωνιών αδειοδότησης, με τις οποίες οι ξένες εταιρίες λαμβάνουν το δικαίωμα να χρησιμοποιούν την τεχνογνωσία, τις πατέντες, τις διαδικασίες ή το εμπορικό σήμα της εταιρίας σύμφωνα με τους όρους της συμφωνίας. Άλλος ένας τρόπος συνεργασίας είναι οι συμβουλευτικές υπηρεσίες, που μπορούν να προσφερθούν στις ξένες εταιρίες με την αποστολή συμβούλων και ειδικών που καθοδηγούν και κατευθύνουν τις διαδικασίες παραγωγής επιτόπου. Τέλος, ακόμη μία μορφή συνεργασίας είναι η παροχή διοικητικής και τεχνικής τεχνογνωσίας από την εταιρία στους ξένους συνεργάτες της. Οι τεχνικοί και το διοικητικό προσωπικό της εταιρίας που κάνει τις εξαγωγές καθοδηγούν και εκπαιδεύουν τους αντίστοιχους της εταιρίας που κάνει τις εισαγωγές (Kumar, 2002).

Το σύγχρονο διεθνές μάρκετινγκ λειτουργεί στην προαναφερθείσα εμβέλεια και με αυτές τις συνθήκες συνεργασίας. Υπό αυτό το πλαίσιο έχει αναπτύξει έναν αριθμό χαρακτηριστικών που διέπουν την λειτουργία του, που κάνουν εμφανείς τις διαφορές του από το τοπικό μάρκετινγκ, και που δείχνουν την σημασία της κουλτούρας και των διαφορετικών στρατηγικών που θα αναφερθούν στην συνέχεια της εργασίας. Λόγω του εύρους στο οποίο διεξάγεται, το διεθνές μάρκετινγκ έχει να κάνει με επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας και με μεγάλες ποσότητες αγαθών. Δεν λειτουργεί σε επίπεδο λιανικής αλλά σε επίπεδο χονδρικής πώλησης, και κατά συνέπεια αξιοποιεί τα πλεονεκτήματα μεγάλης κλίμακας επιχειρήσεων όσον αφορά την μεταφορά και την αποθήκευση των αγαθών. Η σκηνή του διεθνούς μάρκετινγκ κυριαρχείται από πολυεθνικές εταιρίες που έχουν συμβόλαια και επιχειρήσεις παγκοσμίως. Οι συγκεκριμένες εταιρίες βρίσκονται σε καλύτερη θέση να υιοθετήσουν την σφαιρική προσέγγιση που είναι απαραίτητη στο διεθνές μάρκετινγκ, και διεξάγουν τις επιχειρήσεις τους πιο οικονομικά και αποτελεσματικά. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συνήθως προωθούν τα προϊόντα τους σε μεγάλο αριθμό χωρών και κυριαρχούν στις αγορές των αναπτυσσόμενων χωρών. Τέτοιες εταιρίες βασίζονται σε αναπτυγμένες χώρες, ώστε να εκμεταλλεύονται τις μεγάλες δυνατότητες παραγωγής αυτών των χωρών (Onkvisit & Shaw, 2004).

Το διεθνές μάρκετινγκ δεν έχει την απόλυτη ελευθερία του τοπικού μάρκετινγκ. Αντιθέτως, αντιμετωπίζει διάφορους περιορισμούς και φράγματα λόγω των προστατευτικών πολιτικών που εφαρμόζουν οι διαφορετικές χώρες, τους δασμούς για τα εισαγόμενα προϊόντα και τους κανονισμούς για την ανταλλαγή συναλλάγματος. Όλα αυτά, καθώς και εμπορικοί οργανισμοί που δημιουργούν φραγμούς στην ελεύθερη διακίνηση αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ χωρών,

εμποδίζουν την ανάπτυξη τους διεθνούς μάρκετινγκ. Το διεθνές μάρκετινγκ είναι επίσης εξαιρετικά ευαίσθητο και ευέλικτο, καθώς ένα προϊόν μπορεί ξαφνικά να χάσει την έλξη του, η αγορά μπορεί να παρουσιάσει πτώση για πολιτικούς ή οικονομικούς λόγους, ή οι ανταγωνιστές μπορεί να εισάγουν ξαφνικά νέα προϊόντα ή προχωρημένες τεχνολογίες. Μάλιστα, το διεθνές μάρκετινγκ είναι έντονα ανταγωνιστικό, και συνήθως αυτός ο ανταγωνισμός προκύπτει μεταξύ αναπτυσσόμενων και αναπτυγμένων χωρών, οι οποίες είναι άνισοι συνεργάτες. Οι δυναμική φύση των παγκόσμιων αγορών κάνει την χρήση ανταγωνιστικών τεχνικών απαραίτητη για την προώθηση των εξαγωγών (Johshi, 2005).

Η προαναφερθείσα ανταγωνιστικότητα του διεθνούς μάρκετινγκ σημαίνει ότι είναι εξαιρετικά απαιτητικό από πλευράς έρευνας και τεχνολογίας. Η διεξαγωγή ερευνών για το μάρκετινγκ, ερευνών για τα προϊόντα και δοκιμών των προϊόντων κρίνεται απαραίτητη. Στα πλαίσια του διεθνούς μάρκετινγκ, μια επιχείρηση πρέπει να διαθέτει την καλύτερη δυνατή ποιότητα προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, η χρήση προηγμένης τεχνολογίας για την ανάπτυξη, παραγωγή και προώθηση των προϊόντων κρίνεται απαραίτητη. Η τεχνολογική ανάπτυξη αποτελεί ίσως την βάση του διεθνούς μάρκετινγκ μια που αυτή επιτρέπει την παραγωγή σε μεγάλη κλίμακα, ανοίγει νέες αγορές και προωθεί το διεθνές μάρκετινγκ (Kumar, 2002).

Ωστόσο, μια που το διεθνές μάρκετινγκ είναι σύνθετο και ενέχει ρίσκα, απαιτεί αναλυτικές διαδικασίες όπως τις υπηρεσίες ειδικευμένων επαγγελματιών, εκτενή οικονομική υποστήριξη, και την ίδρυση ειδικευμένων ιδρυμάτων που να συμμετέχουν στην διεξαγωγή του. Εξίσου σημαντική είναι η ανάγκη για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, ώστε να προβλέπονται στο σημείο που είναι εφικτό οι πιθανές αλλαγές που μπορούν να προκαλέσουν κοινωνικοί, οικονομικοί και πολιτικοί παράγοντες σε διάφορες χώρες. Τελευταίο, και ιδιαίτερα ενδιαφέρον για την παρούσα εργασία, είναι το γεγονός ότι το διεθνές μάρκετινγκ φέρνει διαφορετικές χώρες πιο κοντά και καλλιεργεί τους πολιτιστικούς δεσμούς ανάμεσά τους. Δημιουργεί μία σχέση αλληλεξάρτησης ανάμεσα στις χώρες, και έτσι αυτές διατηρώντας εγκάρδιες σχέσεις διατηρούν την παγκόσμια ειρήνη (Kumar, 2002).



### 3. Στρατηγικές στο Διεθνές Μάρκετινγκ

#### 3.1. Προσεγγίζοντας το Διεθνές Μάρκετινγκ

Με τις σημερινές συνθήκες ελεύθερου εμπορίου, οποιαδήποτε εταιρία μπορεί να επιχειρήσει να εξάγει τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα της, ωστόσο η επιτυχία μιας τέτοιας προσπάθειας δεν είναι εγγυημένη. Οι εξαγωγές, και κατ' επέκταση η προσπάθεια εισχώρησης σε ξένες αγορές είναι μια περίπλοκη διαδικασία. Αν όμως προσεγγιστεί με μεθοδικότητα, μπορεί να αποτελέσει έναν επιτυχή τρόπο ανάπτυξης της εταιρίας. Πριν την παρουσίαση των εξειδικευμένων στρατηγικών στον τομέα του διεθνούς μάρκετινγκ, κάποιες γενικότερες αρχές και οδηγίες θα ήταν χρήσιμες για την κατανόηση της διαδικασίας των εξαγωγών.

Ήδη από αρκετές δεκαετίες παλιότερα, η ολοένα και αυξανόμενη διεθνοποίηση των επιχειρηματικών δράσεων, οι οποίες ξεπερνούσαν συχνά τα στενά εθνικά σύνορα, ήταν ένα έντονα παρατηρούμενο φαινόμενο. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις άρχιζαν να επιχειρούν σε παγκόσμια ή έστω περιφερειακή κλίμακα στο διάστημα μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, τουλάχιστον στον λεγόμενο δυτικό κόσμο. Αυτή η τάση έφερε νέες παραμέτρους που προστέθηκαν στις οργανωτικές αποφάσεις, δημιουργώντας μια έντονη ανάγκη για νέες στρατηγικές και διαδικασίες σχεδίασης. Οι μάνατζερ του διεθνούς μάρκετινγκ βρέθηκαν να αναρωτιούνται για το πώς πρέπει να προσεγγίσουν την νέα διάσταση που έπαιρναν οι επιχειρήσεις και αν οι τοπικές στρατηγικές μπορούσαν να εφαρμοστούν επιτυχώς στις διεθνείς αγορές (Wind, Douglas & Perlmutter, 1973).

Οι διεθνείς επιχειρήσεις περνάνε από τέσσερα στάδια κατά την διάρκεια της εξέλιξής τους προς την διεθνοποίηση: εθνοκεντισμός (δράση στην χώρα προέλευσης), πολυκεντισμός (δράση στην χώρα που τις φιλοξενεί), περιφερειοκεντισμός (δράση σε περιφερειακό επίπεδο) και γεωκεντισμός (μια παγκόσμια προσέγγιση) (Jain, 1989). Στην φάση του εθνοκεντισμού, η διοίκηση βλέπει τις εγχώριες τεχνικές και το εγχώριο προσωπικό ως ανώτερο από το ξένο και ως αποτελεσματικότερο στις διεθνείς αγορές. Καθώς η εταιρία ξεκινάει να αναγνωρίζει την ύπαρξη έμφυτων διαφορών στις ξένες αγορές, προκύπτει μια πολυκεντρική προσέγγιση, όπου η εταιρία δέχεται το γεγονός ότι το ντόπιο προσωπικό και τεχνικές ταιριάζουν καλύτερα στις συνθήκες της ντόπιας αγοράς.

Αυτή η παραδοχή μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα συντονισμού και ελέγχου, που οδηγούν στην μετακίνηση προς μια περιφερειοκεντρική θέση. Ο περιφερειοκεντρισμός αναγνωρίζει τις ομοιότητες μεταξύ περιφερειών και οδηγεί στην ανάπτυξη μιας σειράς περιφερειακών στρατηγικών. Στην ακραία μορφή της, αυτή η προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει στον γεωκεντρισμό, όπου το καλύτερο άτομο και η καλύτερη τεχνική για μία συγκεκριμένη δουλειά επιλέγεται αξιοκρατικά και ανεξάρτητα από την προέλευσή του (Wind, Douglas & Perlmutter, 1973).

Η κίνηση μιας εταιρίας προς τις διεθνείς εξαγωγές δεν είναι μία εύκολη απόφαση. Ένα τέτοιο άνοιγμα απαιτεί δέσμευση και μπορεί να γίνει μόνο μετά από κατάλληλη προετοιμασία και σχεδιασμό. Η κατάλληλη προετοιμασία και η ύπαρξη ενός προσεκτικά σχεδιασμένου και κατάλληλα μελετημένου σχεδίου εξαγωγών αποτελούν τις βάσεις για την επιτυχία στις διεθνείς εξαγωγές. Η μελέτη πρέπει να περιλαμβάνει και μια έρευνα τόσο για τις αγορές στις οποίες θα απευθυνθεί η εταιρία μέσα από πρωτεύοντες όσο και δευτερεύοντες πηγές (Nelson, 1999).

Το κυριότερο κομμάτι της προσπάθειας είναι η διαμόρφωση κατάλληλων στρατηγικών για το διεθνές μάρκετινγκ. Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, αν και το διεθνές μάρκετινγκ είναι η εφαρμογή των αρχών του μάρκετινγκ σε διεθνές επίπεδο, η διαφορά των μεθόδων μεταξύ των δύο περιπτώσεων είναι μεγάλη και σημαντική. Το διεθνές μάρκετινγκ διεξάγεται με διαφορετικούς κανόνες, και το διεθνές κοινό συχνά έχει διαφορετικά γούστα, ανάγκες και έθιμα από το εγχώριο κοινό στο οποίο απευθύνεται η εταιρία. Αυτό το κενό γεφυρώνεται από την ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών για το διεθνές μάρκετινγκ. Η βάση του μάρκετινγκ, η φόρμουλα των τεσσάρων “P” (product, price, promotion, place / προϊόν, τιμή, προαγωγή, μέρος) εξακολουθεί να ισχύει στο διεθνές μάρκετινγκ, αλλά εκεί αποτελεί μονάχα την βάση. Οι επιπλέον παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, διεθνείς συναλλαγές και συναλλάγματα, γραφειοκρατικές διαδικασίες, διαφορετικές κουλτούρες και τρόπους διεξαγωγής συναλλαγών, συνεργασίες, στρατηγικές σημασίες και νομική προστασία σε διεθνές επίπεδο (Nelson, 1999).

### 3.2. Χαρακτηριστικά της Διεθνούς Επιχείρησης

Η διατηρούμενη επιτυχία για μία επιχείρηση απορρέει από διάφορους παράγοντες, με κυριότερους το κέρδος και την ταμειακή ροή. Στις διεθνείς αγορές, η επίδοση της εταιρίας και η πιθανότητα επιτυχία εξαρτώνται κυρίως στους στόχους της εταιρίας, την τεχνολογία της και την δυνατότητά της για καινοτομία, τα προϊόντα της, την τοποθεσία της και το μέγεθός της. Πολλές φορές, μια εταιρία επεκτείνεται στις διεθνείς αγορές προκειμένου να εξασφαλίσει έναν βαθμό ασφάλειας, βασισμένη στην ιδέα ότι αν σημειώσει απώλειες σε μία αγορά τότε κατά πάσα πιθανότητα δεν θα εμφανίσει και το ίδιο πρόβλημα στις υπόλοιπες αγορές ταυτόχρονα. Όταν η ασφάλεια της εταιρίας απειλείται από επικίνδυνες αυξομειώσεις της αγοράς, προκύπτει ένα ισχυρό κίνητρο για να δραστηριοποιηθεί η εταιρία στις διεθνείς αγορές (Bradley, 2005).

Οι στρατηγικές αποφάσεις που έχει να λάβει η εταιρία εμπίπτουν σε δύο κατηγορίες: όσες είναι σχετικές με τα προϊόντα και όσες είναι σχετικές με τις αγορές. Η εταιρία εξετάζει την υπάρχουσα γκάμα προϊόντων της και αποφασίζει εφόσον χρειάζονται νέα προϊόντα. Η εταιρία μπορεί να προσθέσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες στην γκάμα της στην τοπική αγορά πριν επεκταθεί στην διεθνή, ή εναλλακτικά μπορεί να αποφασίσει να επεκταθεί διεθνώς βασισμένη επάνω σε ένα επιτυχημένο προϊόν και να αναπτύξει αργότερα την γκάμα της. Και οι δύο προσεγγίσεις έχουν λειτουργήσει με επιτυχία για πολλά παραδείγματα εταιριών. Η πρώτη προσέγγιση έχει εφαρμοστεί από την Nestlé, η οποία αποφάσισε να επεκτείνει τα προϊόντα της προτού δραστηριοποιηθεί διεθνώς, ενώ η δεύτερη προσέγγιση έχει εφαρμοστεί από την R & A Bailey και σία η οποία εξήγαγε το μοναδικό της προϊόν, το γνωστό λικέρ Bailey's διεθνώς με μεγάλη επιτυχία. Ωστόσο, και οι δύο προσεγγίσεις έχουν τον ίδιο απώτερο σκοπό: την παρουσία της εταιρίας σε μία ποικιλία αγορών με μία ποικιλία προϊόντων (Bradley, 2005).

Κάποιες ιδιαίτερες συνθήκες μπορούν να δημιουργήσουν κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε να ωθήσουν τις εταιρίες στην επέκταση προς τις διεθνείς αγορές. Μία τέτοια συνθήκη είναι η ύπαρξη περισσίων πόρων στην διάθεση της εταιρίας, είτε πρόκειται για οικονομικούς πόρους, επιπλέον δυνατότητα παραγωγής, εξειδικευμένες γνώσεις, ειδικευμένο προσωπικό ή μηχανήματα. Εταιρίες που έχουν περισσιους

πόρους κατ' αυτόν τον τρόπο έχουν χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές τους και συνεπώς έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές ή με μεγαλύτερη αξία προς τον καταναλωτή. Με το να ενσωματώνει και να χρησιμοποιεί κατάλληλα τους περίσσιους πόρους της και τα πλεονεκτήματα που συνεπάγονται, μια εταιρία μπορεί να είναι καλύτερα προετοιμασμένη για να επεκταθεί στις διεθνείς αγορές (Chee & Harris, 1998).

Άλλη μία σημαντική συνθήκη είναι η καινοτομία. Οι εταιρίες που εδρεύουν σε χώρες με προηγμένη τεχνολογία όπως οι Η.Π.Α. βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση προκειμένου να προωθήσουν περαιτέρω την καινοτομία. Οι νέες ιδέες προκύπτουν συνήθως από την επεξεργασία των υπάρχουσών ιδεών, συνεπώς οι εταιρίες και οι χώρες που έχουν ήδη μία φήμη για καινοτομία παράγουν μία συνεχή ροή νέων καινοτομιών. Αυτή η τάση ορίζεται επίσης από το μέγεθος της αγοράς. Το κίνητρο για καινοτομία έχει να κάνει με τον αριθμό πιθανών πελατών στην αγορά, συνεπώς μια μεγάλη τοπική αγορά υποστηρίζει την καινοτομία με ευκολία. Γι' αυτό και οι Αμερικάνικες και Ιαπωνικές εταιρίες απολαμβάνουν πλεονεκτήματα απέναντι στους Ευρωπαίους ανταγωνιστές τους από αυτή την άποψη (Chee & Harris, 1998).

Γενικώς, η επέκταση στις διεθνείς αγορές αποτελεί μία δέσμευση και η εταιρία χρειάζεται να αφιερώσει σημαντικούς οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, καθώς και οργανωσιακό δυναμικό προκειμένου να υλοποιήσει τις απαιτούμενες νέες δραστηριότητες και να κατασκευάσει την απαιτούμενη υποδομή για το διεθνές μάρκετινγκ. Η δέσμευση έχει επίσης να κάνει με την αντίληψη για το ρίσκο και την αβεβαιότητα, όπου η αστάθεια της τοπικής αγοράς μπορεί να κάνει την εταιρία –όπως προαναφέρθηκε- να κινηθεί προς τις διεθνείς αγορές αναζητώντας την ασφάλεια, πράγμα που κάνει το ρίσκο της διεθνούς επέκτασης να φαντάζει μικρότερο. Αντίστοιχα, υπάρχει και το ρίσκο απόσυρσης από τις διεθνείς αγορές μετά από αρνητικές αρχικές εμπειρίες σε αυτές τις αγορές, μια περίπτωση που έχει να κάνει με τον βαθμό που η επιχείρηση είναι αφοσιωμένη στην διαδικασία της παγκοσμιοποίησης. Από αυτή την άποψη, η ψυχολογική δέσμευση στην επέκταση στις διεθνείς αγορές είναι σημαντικότερη από την οικονομική. Η έλλειψη ψυχολογικής και ιδεολογικής δέσμευσης προς τις διεθνείς αγορές μπορεί να κάνει την εταιρία να ανταποκρίνεται παθητικά στα νέα ερεθίσματα αντί να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να αναζητά νέες ευκαιρίες. Μια τέτοια παθητική στάση κάνει και την άδοξη απόσυρση της εταιρίας από τις διεθνείς αγορές πιθανότερη κατάληξη μακροπρόθεσμα (Bradley, 2005).

### 3.3. Αξιολόγηση Ανταγωνιστών

Μια εταιρία που δραστηριοποιείται στις διεθνείς αγορές έχει να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό τόσο στην τοπική της αγορά όσο και σε κάθε μία από τις ξένες αγορές όπου επεκτείνεται. Ο αριθμός, το μέγεθος, η ποιότητα, ή ακόμη και η προέλευση των ανταγωνιστών επηρεάζουν σημαντικά την ικανότητα της εταιρίας να εισέρχεται σε μία αγορά και να ανταγωνίζεται κερδοφόρα στην συγκεκριμένη αγορά. Η επιτυχία της εταιρίας εξαρτάται από τρεις μεγάλους παράγοντες: τις συνεργασίες, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές της. Συνεπώς, η αξιολόγηση των ανταγωνιστών είναι ζωτικό κομμάτι του διεθνούς μάρκετινγκ. Ωστόσο η διεθνείς δομή του εταιρικού ανταγωνισμού είναι εξαιρετικά περίπλοκη. Όταν η εταιρία αντιμετωπίζει τους ίδιους ανταγωνιστές σε πολλές αγορές η στρατηγική της πρέπει να είναι συντονισμένη κατάλληλα, μια που μία κίνηση σε μία αγορά μπορεί να έχει επιπτώσεις σε όλες. Όταν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές είναι σημαντικό να καθορίζεται πώς συμπεριφέρεται ο καθένας έτσι ώστε να μπορούν να λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις και να γίνονται οι κατάλληλες κινήσεις (Phillips, Doole & Lowe, 1994).



Εικόνα 1: Το μοντέλο των «πέντε δυνάμεων» του Porter

Η κατανόηση των στρατηγικών των υπάρχοντων και πιθανών μελλοντικών ανταγωνιστών καθώς και των βασικών τους δυνάμεων και αδυναμιών μπορεί να

δείξει τις ευκαιρίες καθώς και τις απειλές για την εταιρία οι οποίες της επιτρέπουν να διαλέξει την κατάλληλη στρατηγική για την περίσταση. Ο Porter (1980) προτείνει την ύπαρξη πέντε παραγόντων ή «δυνάμεων» (εικόνα 1) η ανάλυση των οποίων επιτρέπει στην εταιρία να καταλάβει τον τρόπο λειτουργίας των ανταγωνιστών της. Κεντρικό ρόλο σε αυτό το μοντέλο έχει ο βαθμός ανταγωνισμού εντός της αγοράς, αλλά οι υπόλοιποι παράγοντες που ολοκληρώνουν το μοντέλο είναι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στους πωλητές, η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών, η πιθανή απειλή νέων εταιριών που μπορεί να μπουν στον χώρο, και η πιθανή απειλή νέων υποκατάστατων προϊόντων που μπορεί να μπουν στην αγορά.

Μια εταιρία που αντιλαμβάνεται την φύση αυτού του μοντέλου και αναγνωρίζει ποιος παράγοντας είναι ο σημαντικότερος την δεδομένο χρονική στιγμή θα μπορεί να υπερασπίζει τον εαυτό της από απειλές αποτελεσματικότερα, καθώς και να επηρεάζει την ισορροπία των παραγόντων με τις δικές της στρατηγικές. Η κατάσταση που περιγράφει το μοντέλο του Porter είναι ρευστή, και η φύση και η επιρροή καθενός από τους παράγοντες αλλάζει, συνεπώς η εταιρία πρέπει να παρακολουθεί την κατάσταση και να κρατιέται ενήμερη για τυχόν εξελίξεις (Porter, 1980).

Η κατανόηση των στόχων των ανταγωνιστών και των υπολογισμών τους για το μέλλον δίνει στην εταιρία μία ισχυρή βάση για να διαμορφώσει την δικιά της διεθνή στρατηγική. Κάποιες εταιρίες, όπως οι αμερικάνικες, συχνά λειτουργούν βασισμένες σε βραχυπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους, ενώ π.χ. οι ιαπωνικές τους ανταγωνίστριες λειτουργούν βασισμένες σε μακροπρόθεσμους στόχους. Αυτό επηρεάζει και τους στόχους που μπορεί να έχει μια εταιρία σχετικά με το μερίδιο αγοράς καθώς και το πώς μπορεί να αντιδράσει όταν εισέρχεται στην αγορά για πρώτη φορά ή όταν απειλείται από έναν ανταγωνιστή σε μία υπάρχουσα αγορά. Οι υποθέσεις που μπορεί να κάνουν οι ανταγωνιστές για τον εαυτό τους ή για την αγορά στην οποία κινούνται επηρεάζουν την στρατηγική τους είτε είναι βάσιμες είτε όχι, συνεπώς είναι σημαντικό να παρακολουθούνται και να λαμβάνονται στα σοβαρά (Bradley, 2005).

### 3.4 Διαμόρφωση Στρατηγικών Διεθνούς Μάρκετινγκ

Από την δεκαετία του 1980 και έπειτα, φαίνεται ότι τα κίνητρα που είχαν οι εταιρίες για να κάνουν το βήμα προς την παγκόσμια αγορά άρχισαν να ισχυροποιούνται και να πολλαπλασιάζονται. Οι εταιρίες άρχισαν να ακολουθούν μια στρατηγική επιθετικού παγκόσμιου μάρκετινγκ, κινούμενες γρήγορα ώστε να διαμορφώσουν ισχυρές θέσεις σε μία πληθώρα παγκόσμιων αγορών, με προϊόντα φτιαγμένα έτσι ώστε να εξυπηρετούν τις κοινές ανάγκες του καταναλωτικού κοινού σε όλο τον «δυτικό κόσμο». Μια σειρά από παγκόσμιες εξελίξεις και παράγοντες έχουν ωθήσει τις εταιρίες ολοένα και περισσότερο προς τις διεθνείς αγορές. Κατ' αρχάς, η ολοένα και αυξανόμενη ευκολία της ροής των πληροφοριών παγκοσμίως την οποία επιτρέπει η τεχνολογία, σβήνει σταδιακά τις διαφορές και τα σύνορα ανάμεσα σε χώρες και αγορές. Οι άνθρωποι λαμβάνουν πληροφορίες από όλο τον κόσμο, ταξιδεύουν περισσότερο και αποκτούν ολοένα και πιο «παγκόσμιο» τρόπο σκέψης. Ακόμη και σε αγορές όπου οι τοπικές προτιμήσεις έχουν αναπτυχθεί εδώ και δεκαετίες, η ύπαρξη συνεχούς επικοινωνίας και συγκοινωνίας μεταξύ αγορών σημαίνει ότι είναι δύσκολο και αναίτιο να τοποθετείται η ίδια μάρκα διαφορετικά σε διαφορετικές χώρες (Keegan & Schelegelmilch, 2001).

Τα νέα προϊόντα που προωθούνται σε παγκόσμιες αγορές απαιτούν πλέον τεράστιες χρηματικές επενδύσεις, ειδικά σε συγκεκριμένους τομείς όπως η φαρμακευτική βιομηχανία ή η βιομηχανία αυτοκινήτων. Αυτά τα κόστη και τα ρίσκα της ανάπτυξης νέων προϊόντων πρέπει πλέον να καλύπτονται στην διεθνή αγορά, μια που καμία τοπική αγορά δεν έχει την δυνατότητα να τα καλύψει από μόνη της. Επίσης, η αφαίρεση των εμπορικών φραγμών και η εφαρμογή όρων και νόμων που είναι ευνοϊκοί προς το παγκόσμιο εμπόριο έχει δημιουργήσει νέες και σημαντικές ευκαιρίες για την ανάπτυξη παγκόσμιων στρατηγικών (Keegan & Schelegelmilch, 2001).

Συνεπώς, οι σημαντικότερες δυνάμεις που εξωθούν τις εταιρίες προς τις διεθνείς αγορές είναι κυρίως οι δυνάμεις των ίδιων των αγορών, οι περιβαλλοντικές, οι οικονομικές και οι ανταγωνιστικές. Μια εταιρία που υιοθετεί μία παγκόσμια στρατηγική προσέγγιση ουσιαστικά δεν κάνει διακρίσεις ανάμεσα στις ευκαιρίες στις τοπικές και τις διεθνείς αγορές, καθώς προσπαθεί να εξυπηρετήσει μια παρόμοια

αγορά που εμφανίζεται σε πολλές χώρες του κόσμου, αλλά και να αναπτύξει παγκόσμιες στρατηγικές προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της. Ένας οργανισμός με παγκόσμιο προσανατολισμό διαμορφώνει μακροπρόθεσμες στρατηγικές για το σύνολο της εταιρίας και έπειτα διαμορφώνει τις στρατηγικές των τοπικών του παρακλαδιών αντίστοιχα (Phillips, Doole & Lowe, 1994).

Είναι πλέον αναγνωρισμένο στον χώρο του διεθνούς μάρκετινγκ, ότι η εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών δεν είναι απλά η χρήση μίας τυποποιημένης στρατηγικής με ομοιόμορφα χαρακτηριστικά μάρκετινγκ σε κάθε ξένη αγορά. Μια κατάλληλη παγκόσμια στρατηγική θα περιελάμβανε μια ποικιλία διαφορετικών στρατηγικών προσεγγίσεων, από τοπικές, σε περιφερειακές, σε παγκόσμιες στρατηγικές, ή ακόμη ένα μείγμα των προηγούμενων προκειμένου να αποκτηθεί ένα πλεονέκτημα σε παγκόσμιο επίπεδο για την εταιρία (Phillips, Doole & Lowe, 1994).

Αν και ο αριθμός των συγκεκριμένων παγκόσμιων στρατηγικών που μπορούν να ακολουθηθούν είναι άπειρος, η διαδικασία διαμόρφωσης των στρατηγικών αυτών έχει έναν βαθμό οργάνωσης και ακολουθεί τρία στάδια. Αρχικά, η εταιρία ξεχωρίζει τα διάφορα τμήματα καταναλωτών που υπάρχουν μέσα στην αγορά-στόχο. Έπειτα, στοχεύει τα τμήματα που φαίνονται πιο ελκυστικά για αυτήν από άποψη μεγέθους, αγοραστικής δυνατότητας, ευκολίας πρόσβασης προς αυτά και δυναμικού ανάπτυξης. Τέλος, η εταιρία τοποθετεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της με τέτοιο τρόπο που να ξεχωρίζουν από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών (Phillips, Doole & Lowe, 1994).

Το ζητούμενο κάθε στρατηγικής είναι η διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι στις άλλες εταιρίες. Ο Porter (1990), δημιουργός του μοντέλου των «πέντε δυνάμεων» που αναφέρθηκε παραπάνω, υποστηρίζει ότι οι εταιρίες πρέπει να ακολουθήσουν μία μεταξύ τριών γενικών ειδών στρατηγικής προκειμένου να εξασφαλίσουν το ζητούμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το βάρος τους μπορεί να βρίσκεται στο (1) κόστος, προκειμένου μέσω μίας σειράς μέτρων, η εταιρία να εξασφαλίζει μία χαμηλότερη βάση κόστους από αυτήν των τοπικών και διεθνών ανταγωνιστών της. Αυτή είναι μία στρατηγική που ακολουθείται κατά κόρον από τις ιαπωνικές πολυεθνικές εταιρίες. Εναλλακτικά το βάρος μπορεί να βρίσκεται στην (2) εξειδίκευση, όπου η εταιρία δίνει έμφαση σε ένα ή περισσότερα στενά τμήματα της αγοράς, με αποτέλεσμα να αποκτάει βαθιά και εξειδικευμένη γνώση αυτών των τμημάτων. Φυσικά, στο διεθνές μάρκετινγκ, τα συγκεκριμένα τμήματα πρέπει να είναι επίσης διεθνή, και η εταιρία να προσπαθεί να επικεντρώνεται σε αυτά σε όλες τις αγορές όπου δραστηριοποιείται. Επίσης, το βάρος μπορεί να δίνεται στην



(3) διαφοροποίηση, μέσω της έμφασης επάνω σε συγκεκριμένες πλευρές του προϊόντος ή της υπηρεσίας που οι καταναλωτές να βλέπουν ως πολύ σημαντικές.

Πολλές εταιρίες έχουν βασίσει το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στην τοπική αγορά σε αυτές τις στρατηγικές που περιγράφει ο Porter, και τις έχουν εφαρμόσει με αντίστοιχη επιτυχία στον διεθνή χώρο. Όπως προαναφέρθηκε, η ύπαρξη μιας ισχυρής θέσης στην τοπική αγορά είναι σημαντική προκειμένου η θέση αυτή να λειτουργήσει ως εφελκυστικό στην παγκόσμια. Οι αμερικάνικες εταιρίες απολαμβάνουν αυτό το πλεονέκτημα χάρη στην ύπαρξη μιας μεγάλης τοπικής αγοράς, ενώ οι ιαπωνικές επωφελήθηκαν από την ύπαρξη μιας έντονα προστατευόμενης διεθνούς αγοράς προκειμένου να ισχυροποιηθούν αρκετά ώστε να κάνουν το άλμα στον διεθνή χώρο. Πρόσφατα (και όπως θα περιγραφεί σε παρακάτω ενότητα) χάρη στην ενοποιημένη ευρωπαϊκή αγορά της E.E., και οι ευρωπαϊκές εταιρίες απέκτησαν μία αντίστοιχη ευκαιρία ισχυροποίησης μέσα στην ενοποιημένη αγορά προκειμένου να αποκτήσουν την απαιτούμενη βάση ώστε να δραστηριοποιηθούν επαρκώς στον διεθνή χώρο (Chee & Harris, 1998).

### 3.5. Στρατηγικές Εισόδου

Απ' την στιγμή που η εταιρία πάρει την απόφαση της επέκτασης στις διεθνείς αγορές, το καίριο ερώτημα είναι ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει αυτό, μια που η δέσμευση από μια τέτοια κίνηση θα επηρεάσει μακροπρόθεσμα όλες τις πλευρές της λειτουργίας της εταιρίας. Για τις μικρές και τις μεσαίες επιχειρήσεις, το ερώτημα είναι πώς θα κάνουν το σημαντικό πρώτο βήμα στο διεθνές μάρκετινγκ. Για τις μεγάλες επιχειρήσεις, το ερώτημα είναι πώς θα εκμεταλλευτούν τις κατάλληλες ευκαιρίες μέσα στο ήδη υπάρχον δίκτυο διεθνών επιχειρήσεων στο οποίο είναι αναμειγμένες. Ωστόσο, δεν υπάρχει μία ιδανική και συγκεκριμένη στρατηγική για την είσοδο στις διεθνείς αγορές. Διαφορετικές εταιρίες μπορεί να ακολουθούν διαφορετικές μεθόδους ή η ίδια εταιρία μπορεί να ακολουθεί διαφορετικές μεθόδους για να εισέλθει σε διαφορετικές αγορές (Phillips, Doole & Lowe, 1994).

Η στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρία για να εισέλθει σε μία διεθνή αγορά εξαρτάται κυρίως από τους στόχους της, την στάση της προς το διεθνές μάρκετινγκ και την εμπιστοσύνη της προς τις ικανότητες των διοικητικών της

στελεχών να λειτουργήσουν σε ξένες χώρες. Προκειμένου να επιλεγεί η κατάλληλη προσέγγιση, η εταιρία πρέπει να εξετάσει μία σειρά από κριτήρια όπως τους στόχους και της προσδοκίες της σχετικά με το μέγεθος και την αξία των αναμενόμενων συναλλαγών, το μέγεθος και τους οικονομικούς πόρους της, την υπάρχουσα ανάμειξη της στις διεθνείς αγορές, τις ικανότητες των μάνατζέρ της στο διεθνές μάρκετινγκ, την φύση και την δύναμη του ανταγωνισμού μέσα στην αγορά-στόχο, τους ισχύοντες δασμούς, και το ίδιο το προϊόν που θα λανσαριστεί, συμπεριλαμβανομένων των στοιχείων που μπορεί να του δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Czinkota & Rokainen, 2007).

Επίσης, ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των στρατηγικών εισόδου σε ξένες αγορές είναι ο βαθμός στον οποίο προτίθεται να εμπλακεί η εταιρία στις διεθνείς επιχειρήσεις. Ο βαθμός εμπλοκής έχει σημαντικές συνέπειες για τον βαθμό ελέγχου που θα έχει η εταιρία επάνω στις επιχειρήσεις αλλά και για το ρίσκο που θα αντιμετωπίζει. Γενικά, φαίνεται ότι όσο πιο έντονα εμπλέκεται η εταιρία στις διεθνείς επιχειρήσεις και όσο μεγαλύτερη είναι η επένδυσή της σε αυτές, τόσο περισσότερο και αποτελεσματικότερο έλεγχο θα έχει πάνω σε αυτές τις επιχειρήσεις, αλλά ταυτόχρονα τόσο περισσότερο θα είναι και το πιθανό ρίσκο που μπορεί να αντιμετωπίσει, εξαιτίας του μεγέθους της επένδυσής της. Μια λύση σε αυτό το πρόβλημα είναι η διαμόρφωση συμφωνιών και συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις, πράγμα που μπορεί να επιτύχει μεγαλύτερο βαθμό ελέγχου σε συνδυασμό με χαμηλότερο ρίσκο, εφόσον φυσικά υπάρχει κοντινή συνεργασία μεταξύ των εταιριών και εφόσον οι απώτεροι στόχοι τους δεν είναι ασύμβατοι (Czinkota & Rokainen, 2007).

### **3.6. Διεθνείς Στρατηγικές**

Οι εταιρίες που περνούν από τα στάδια επέκτασης από τις τοπικές στις διεθνείς αγορές ακολουθούν μία ή και περισσότερες στρατηγικές διεξόδου και ανάπτυξης, οι οποίες (όπως ήδη αναφέρθηκε σε έναν βαθμό) χαράζονται σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, το προϊόν που προωθείται, και τις θετικές και αρνητικές πολιτικές, νομικές, οικονομικές και ανταγωνιστικές συνθήκες που επικρατούν στην χώρα/αγορά στην οποία δρουν. Η συνήθης διαδρομή σε αυτή

την διαδικασία είναι από την δημιουργία διεθνούς υπόστασης μέσω μιας στρατηγικής εξαγωγών, προς τα στάδια της πολυεθνικής και παγκόσμιας επιχείρησης με βάση στρατηγικές κοινοπραξιών και άμεσης ιδιοκτησίας (Terpstra & Sarathy, 2000). Οι στατηγικές εισόδου και επέκτασης με τα χαρακτηριστικά τους, παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω.

Οι **εξαγωγές** είναι η στρατηγική με την οποία η επιχείρηση προωθεί σε πελάτες του εξωτερικού προϊόντα που παράγονται στην έδρα της, είτε άμεσα, μέσω των στελεχών πωλήσεων στην έδρα της επιχείρησης ή στην φιλοξενούσα χώρα, είτε έμμεσα, μέσω διανομέων που εδρεύουν στην φιλοξενούσα χώρα. Πρόκειται για μια προσέγγιση με χαμηλό κόστος και λίγους κινδύνους, η οποία λειτουργεί καλύτερα όταν οι πελάτες είναι συγκεντρωμένοι και μπορούν να εντοπισθούν εύκολα. Από την άλλη όμως, το μειονέκτημα είναι ότι δεν μπορεί να υπάρξει επαρκής έλεγχος στους τοπικούς διανομείς, οι οποίοι ίσως να μην έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για την σωστή προώθηση των προϊόντων (Porter, 1990).

Οι **κοινοπραξίες** είναι η στρατηγική με την οποία η εξάγουσα επιχείρηση συνάπτει μία συμφωνία με μία τοπική επιχείρηση, συνδυάζοντας κάποιες πλευρές στην κατασκευή ή το μάρκετινγκ των προϊόντων ώστε να χρησιμοποιηθούν από κοινού η τεχνογνωσία και οι επαφές των επιχειρήσεων και να μοιραστούν τα έξοδα. Αυτό είναι και το κυρίως πλεονέκτημα των κοινοπραξιών, καθώς και οι ευνοϊκότεροι εμπορικοί όροι που μπορεί να επιτύχει η συνεργασία της εξάγουσας επιχείρησης με την τοπική. Από την άλλη πλευρά, η παραχώρηση ευρεσιτεχνιών και κερδών σε τοπικές επιχειρήσεις που πιθανόν αργότερα να εξελιχθούν σε ανταγωνιστές, καθώς και η περίπτωση να χάσει η εξάγουσα επιχείρηση τον έλεγχο της συμφωνίας είναι οι κυριότεροι κίνδυνοι που ενέχει η συγκεκριμένη στρατηγική (Sandhusen, 1999).

Πιο συγκεκριμένα, οι κοινοπραξίες μπορεί να πάρουν την μορφή της χορήγησης άδειας (licensing), της εκχώρησης ονόματος μάρκας (franchising), της κατασκευής βάσει συμβολαίου (contract manufacturing), των ολοκληρωμένων συστημάτων (turnkey operations), των διευθετήσεων συνιδιοκτησίας (joint ownership arrangements), είτε των στρατηγικών συμμαχιών (strategic alliances). Η ακριβής μορφή με την οποία θα λειτουργήσει η κοινοπραξία χαρακτηρίζει τον τρόπο λειτουργίας της και τα πλαίσια στα οποία θα κινηθεί (Terpstra & Sarathy, 2000).

Τέλος, μια τρίτη στρατηγική στο διεθνές μάρκετινγκ είναι αυτή της **πλήρους εξαγοράς**, στην οποία ο εξαγωγέας υλοποιεί μόνος του και ελέγχει πλήρως τις διεθνείς δραστηριότητες με δική του παραγωγή, μάρκετινγκ κλπ. Στην ουσία, ο

εξαγωγέας αποκτά τον πλήρη έλεγχο και έτσι έχει πολύ μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων χωρίς να χρειάζεται να μοιραστεί τα κέρδη ή να χαράζει πολιτικές μαζί με τοπικούς μετόχους οι οποίοι μπορεί να μην είναι πάντα συνεργάσιμοι. Ωστόσο, οι κυβερνήσεις τηρούν συχνά εχθρική στάση προς την προοπτική πλήρους εξαγοράς τοπικών επιχειρήσεων καθώς θεωρούν ότι απειλεί τις τοπικές συμφωνίες ιδιοκτησίας. Επιπλέον, όσο μια επιχείρηση προχωράει από τις απλές εξαγωγές προς την πλήρη εξαγορά των τοπικών εταιριών τόσο αυξάνονται οι δέσμευση, οι ανάγκες πόρων και τα ρίσκα, ενώ μειώνεται η πιθανή ευελιξία που μπορεί να έχει. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, το να προχωρήσει η επιχείρηση από τις απλές εξαγωγές προς την πλήρη εξαγορά δεν είναι μια αναγκαστική διαδικασία. Το ποια στρατηγική θα επιλεγεί και το πώς θα προσεγγιστεί εξαρτάται από πολλούς και διάφορους παράγοντες, όπως την φύση του προϊόντος και τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης (Sandhusen, 1999).

## 4. Κουλτούρες στο Διεθνές Μάρκετινγκ

### 4.1. Επιρροή της Κουλτούρας στο Διεθνές Μάρκετινγκ

Το διεθνές μάρκετινγκ, εκτός από οικονομικό, είναι και πολιτισμικό φαινόμενο. Η εξαγωγή του μάρκετινγκ πέρα από τα στενά και οικεία τοπικά σύνορα το φέρνει σε επαφή με ξένες αγορές και ταυτόχρονα με ξένες κουλτούρες, πράγμα που σημαίνει ότι σε αντίθεση με το τοπικό μάρκετινγκ, το διεθνές διαθέτει μια ισχυρότατη μη-οικονομική βάση. Η πολιτισμική υφή του διεθνούς μάρκετινγκ φαίνεται, μεταξύ άλλων, από την ισχυρή του συσχέτιση με ποικίλους ανθρωπολογικούς, κοινωνιολογικούς και ψυχολογικούς παράγοντες (Bradley, 2005).

Εύλογα προκύπτει το ερώτημα του «τι είναι κουλτούρα;», «πώς ορίζεται στα πλαίσια του διεθνούς μάρκετινγκ;» και «πώς επηρεάζει το διεθνές μάρκετινγκ;». Η κουλτούρα είναι μία περίπλοκη έννοια με πολλούς διαφορετικούς ορισμούς –οι Kroeber και Kluckholm (1952) κατάφεραν να φτιάξουν μία λίστα με 164 τέτοιους ορισμούς σε μία ανασκόπησή τους- αλλά στην συγκεκριμένη περίπτωση η κουλτούρα ορίζεται ως οι τέχνες, τα ήθη και τα έθιμα μιας κοινωνίας, ως τα πιστεύω, οι αξίες και τα υλικά αντικείμενα που ορίζουν τον τρόπο ζωής ενός λαού, καθώς και μία ομάδα από κοινές στάσεις, αξίες, στόχους και πρακτικές που χαρακτηρίζουν μία ομάδα ανθρώπων (Williams, 1966).

Μία άποψη υποστηρίζει ότι στην σημερινή παγκοσμιοποιημένη κοινωνία, οι τεχνολογικές εφευρέσεις που διευκολύνουν την επικοινωνία καθώς και τα αυξανόμενα εισοδήματα παγκοσμίως προάγουν μία κοινή κουλτούρα σε όλο τον κόσμο. Το γεγονός ότι οι παγκόσμιες κουλτούρες συγκλίνουν φαίνεται από στοιχεία όπως οι συμπεριφορές και οι συνήθειες των ανθρώπων παγκοσμίως όσον αφορά π.χ. τα προϊόντα που αγοράζουν και τα φαγητά που τρώνε. Ωστόσο αν τα πράγματα ήταν τόσο απλά, τότε το διεθνές μάρκετινγκ θα ήταν πολύ πιο απλή υπόθεση απ' όσο είναι στην πραγματικότητα. Κοινές συμπεριφορές όπως οι παραπάνω όντως παρατηρούνται, αλλά πρόκειται απλά για τις επιφανειακές εκφάνσεις της κουλτούρας, όπως αυτή ορίστηκε παραπάνω, οι οποίες δεν έχουν να κάνουν με το βαθύτερο και πραγματικό νόημα των ανθρώπινων αξιών οι οποίες ορίζουν το νόημα των ανθρώπινων συμπεριφορών και συνηθειών (Holfstede, 1991).

Η αλήθεια είναι ότι το γεγονός ότι μία σωρεία κοινών προϊόντων και υπηρεσιών είναι διαθέσιμα σε όλο τον κόσμο δεν σημαίνει αυτόματα ότι αυτά τα προϊόντα και υπηρεσίες έχουν το ίδιο νόημα για κάθε κουλτούρα. Μάρκες όπως η Coke-cola, η Sony, τα McDonald's, ή υπηρεσίες όπως αυτές που παρέχουν οι αεροπορικές εταιρίες British Airways ή Singapore Airlines είναι διαθέσιμες σε όλο τον κόσμο αλλά δεν έχουν το ίδιο νόημα για κάθε χώρα. Η παγκόσμια διαθεσιμότητά τους δείχνει την ευκολία προώθησής τους διεθνώς αλλά δεν εξηγεί το νόημα που μπορεί να έχουν σε κάθε κουλτούρα. Προκειμένου να γίνει κατανοητό το ξεχωριστό νόημα που μπορεί να έχουν οι διεθνείς προσπάθειες κάθε εταιρίας για κάθε κουλτούρα, η κατανόηση της κουλτούρας της αγοράς στόχου είναι απαραίτητη (Holfstede, 1991).

Η θεωρία που εξέφρασαν ειδικοί όπως ο καθηγητής του Χάρβαρντ T. Levitt (1983) στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ήταν ότι οι νέες τεχνολογίες θα οδηγούσαν στην ομογενοποίηση των αναγκών και των «θέλω» των καταναλωτών διότι πολύ απλά οι καταναλωτές θα προτιμούσαν τυποποιημένα προϊόντα με υψηλή ποιότητα και χαμηλή τιμή (πράγμα που θα επέτρεπε η μαζική τυποποίηση των προϊόντων) από πιο συγκεκριμένα και πιο ακριβά προϊόντα. Στην πραγματικότητα όμως, το παγκόσμιο σύνολο των καταναλωτών δεν λειτουργεί με τα κριτήρια μιας τέτοιας λογικής και ο πρώτος στόχος τους δεν είναι πάντα η μεγιστοποίηση του κέρδους. Δημογραφικά δεδομένα σε μακρο-αναπτυξιακό επίπεδο, όπως η σύγκλιση των εθνικών επιπέδων του ΑΕΠ ή δεδομένων όπως ο αριθμός τηλεφώνων, τηλεοράσεων ή Ι.Χ. αυτοκινήτων ανά 1.000 κατοίκους δεν σημαίνουν αυτόματα και την σύγκλιση πραγμάτων όπως τα γούστα των καταναλωτών. Αντιθέτως, όσο οι άνθρωποι σε διαφορετικές κοινωνίες γίνονται πιο μορφωμένοι και πιο πλούσιοι τόσο αποκλίνουν τα γούστα τους, μια που δίνουν όλο και μεγαλύτερη σημασία στην πολιτισμική τους ταυτότητα (de Mooij, 2010).

Παγκοσμίως, σε όλες τις περιοχές εκτός από την Ευρώπη, όπου όντως υπάρχει μία σύγκλιση η οποία όμως μπορεί να αποδοθεί στην επιρροή της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στην σταδιακή γεφύρωση του χάσματος μεταξύ Ανατολικής και Δυτικής Ευρώπης, η κυριαρχούσα τάση βαίνει προς την απόκλιση. Στην Λατινική Αμερική, λ.χ. όπου η ανισότητα των εισοδημάτων δημιουργεί τεράστιες διαφορές μεταξύ πλούσιων και φτωχών, οι πλούσιοι έχουν περισσότερα κοινά με τις αντίστοιχες κοινωνικές ομάδες άλλων λατινοαμερικάνικων χωρών παρά με τους φτωχούς συμπατριώτες τους. Αλλά ακόμη και για την Αμερικάνικη και την Ευρωπαϊκή ελίτ, οι

αξίες τους φαίνεται να αποκλίνουν καθώς διανύουν την πρώτη δεκαετία του 2000. Στην Ασία, όπου η Ιαπωνία ήταν η πρώτη χώρα που αναπτύχθηκε οικονομικά και βιομηχανικά, οι αναλυτές περίμεναν ότι οι υπόλοιπες χώρες θα ακολουθούσαν ένα παρόμοιο μοτίβο ανάπτυξης, πράγμα που δεν επιβεβαιώθηκε σε περιπτώσεις όπως της Μαλαισίας ή της Ινδονησίας. Γενικώς, η σύγκλιση που εμφανίζεται στο μακρο-επίπεδο ακολουθεί την οικονομική ανάπτυξη στο επίπεδο βασικών οικονομικών αναγκών για αγαθά όπως ψυγεία, πλυντήρια και τηλεοράσεις. Από ένα επίπεδο πλούτου και μετά, οι πολιτισμικές αξίες των ανθρώπων αρχίζουν να γίνονται εμφανείς και να επηρεάζουν την επιλογή τους σε μάρκες, προϊόντα και υπηρεσίες (de Mooij, 2010).

Η ευαισθησία μιας εταιρίας και μιας επαγγελματικής δραστηριότητας σε μία ξένη αγορά στις επιρροές της τοπικής κουλτούρας εξαρτάται από το επίπεδο της άμεσης επαφής ανάμεσα στην δραστηριότητα και το πολιτισμικό περιβάλλον. Δραστηριότητες όπως το μάρκετινγκ και οι δημόσιες σχέσεις συνήθως απαιτούν πολύ μεγαλύτερη επαφή με την τοπική κουλτούρα σε σχέση με δραστηριότητες όπως π.χ. η βιομηχανική παραγωγή. Σε αυτά τα πλαίσια, η ικανότητα της εταιρίας να επιτύχει στις διεθνείς αγορές εξαρτάται από την ικανότητά της να αντεπεξέρθει στην πολιτισμική ετερογένεια μεταξύ διαφορετικών διεθνών αγορών, να εναρμονίσει τα εγχειρήματά της στον τομέα του μάρκετινγκ με το συμβολικό νόημα που έχουν αυτά για τους πελάτες μιας διαφορετικής κουλτούρας, και να αναγνωρίσει νέες επαγγελματικές ευκαιρίες σε ξένα πολιτισμικά πλαίσια (Bradley, 2005).

## **4.2. Το Πολιτισμικό Πλαίσιο του Διεθνούς Μάρκετινγκ**

Οι μάνατζερ χρειάζονται ούτως ή άλλως εκτενείς και εξειδικευμένες γνώσεις για να εργαστούν μέσα στο δικό τους πολιτισμικό πλαίσιο, αλλά στις διεθνείς αγορές πρέπει να δουλέψουν με έναν πολιτισμικά πολύμορφο πληθυσμό, πράγμα που απαιτεί διαφορετικού είδους ικανότητες. Η ανάλυση του πολιτισμικού περιβάλλοντος στο διεθνές μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία που μπορεί, όπως αναφέρθηκε, να διευκολυνθεί από τα ανθρωπολογικά, κοινωνιολογικά και ψυχολογικά πλαίσια τα οποία μελετούν την κουλτούρα. Το πολιτισμικό περιβάλλον απαρτίζεται από τις μαθημένες συμπεριφορές που μοιράζονται τα άτομα της ίδιας κουλτούρας,

πραγματικά βιολογικά χαρακτηριστικά, εξιδανικευμένα χαρακτηριστικά, και δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού. Οι συνέπειες του πολιτισμικού περιβάλλοντος στο διεθνές μάρκετινγκ μπορούν να προσδιοριστούν μέσω της επιρροής κάποιων στοιχείων πάνω στην αγοραστική συμπεριφορά. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρία πρέπει να διαπιστώσει την επιρροή των αξιών, των ηθών και των συνηθειών των επίδοξων πελατών της στην συμπεριφορά τους, το δημογραφικό τους προφίλ, και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κουλτούρας τους όπως την θέση της γλώσσας, την επιρροή εθνικών παραγόντων και τον ρόλο της υλικής κουλτούρας (Bradley, 2005).

Γενικώς, η κουλτούρα, στον βαθμό που επηρεάζει το μάρκετινγκ και την διεξαγωγή του, αποτελείται από μία σειρά παραγόντων όπως η γλώσσα, η θρησκεία, οι αξίες και οι στάσεις, η μόρφωση, η κοινωνική οργάνωση, η τεχνολογία και η υλική κουλτούρα, ο νόμος και η πολιτική, και η αισθητική. Οι μάνατζερ πρέπει να λάβουν υπ' όψιν την φύση όλων αυτών των παραγόντων προκειμένου να καταλάβουν την φύση της διεθνούς αγοράς. Όσον αφορά την γλώσσα, ένα καίριο ζήτημα είναι εάν η εν λόγω κουλτούρα δίνει υψηλή ή χαμηλή έμφαση στο πλαίσιο κατά την γλωσσική επικοινωνία. Στις κουλτούρες χαμηλού πλαισίου η ομιλούμενη γλώσσα έχει από μόνη της όλη σχεδόν την έμφαση της επικοινωνίας, δηλαδή αυτό που λέγεται είναι αυτό που εννοείται. Παραδείγματα είναι λ.χ. η Αυστραλία ή η Ολλανδία. Αντιθέτως, σε κουλτούρες υψηλού πλαισίου, οι λεκτική επικοινωνία μπορεί να μην μεταφέρει ένα άμεσο μήνυμα, δηλαδή από πού λέγεται μπορεί να μην είναι αυτό που εννοείται. Το νόημα σε τέτοιες κουλτούρες προσδίδεται από φαινόμενα όπως το κρυφό πολιτισμικό νόημα και η γλώσσα του σώματος. Παραδείγματα είναι λ.χ. η Ιαπωνία και ορισμένες αραβικές χώρες (Terpstra & Sarathy, 2000).

Η θρησκεία δεν πρέπει να αγνοείται ως επιρροή στο μάρκετινγκ, και οι φύση και η περιπλοκότητα των διαφορετικών θρησκειών που μπορεί να συναντήσει μια εταιρία στο διεθνές μάρκετινγκ και να δει να επηρεάζουν τα σχέδιά της είναι πολύ ευρεία. Κατ' αρχάς, ο ενδιαφερόμενος οργανισμός πρέπει να εξασφαλίσει ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του δεν είναι παράνομα, προσβλητικά ή ανεπιθύμητα προς την τοπική κουλτούρα, πράγμα που περιλαμβάνει φυσικά και την προώθηση και προβολή τους. Στην Κίνα, κατά το 2007, το έτος του Χοίρου για το κινέζικο ημερολόγιο, όλες οι διαφημίσεις που περιελάμβαναν εικόνες γουρουνιών απαγορεύτηκαν προκειμένου να διατηρηθεί η αρμονία με την μουσουλμανική μειονότητα που αντιπροσωπεύει περίπου το 2% του συνολικού πληθυσμού της



χώρας. Η απαγόρευση περιελάμβανε μεταξύ άλλων τις εικόνες λουκάνικων ή άλλων φαγώσιμων από χοιρινό κρέας, καθώς και τις εικόνες ακόμη και ζωγραφιστών γουρουνιών ή κινουμένων σχεδίων. Επίσης, στην Γαλλία, το 2005, η Καθολική Εκκλησία κέρδισε μία δικαστική απόφαση που απαγόρευε μία διαφήμιση ρούχων βασισμένη επάνω στον πίνακα με τον Μυστικό Δείπνο του Λεονάρντο Ντα Βίντσι (de Mooij, 2010).

Ένα θεμελιώδες συστατικό της κουλτούρας στο μάρκετινγκ είναι οι αξίες και οι στάσεις των ανθρώπων. Αυτές μπορεί να ποικίλουν σημαντικά ακόμη και μεταξύ ομάδων στην ίδια χώρα, συνεπώς όταν μία εταιρία αναλαμβάνει την εξαγωγή ενός προϊόντος οφείλει να ερευνήσει προσεκτικά τις συνθήκες στον στοχευόμενο τόπο προτού μπει στην αγορά του. Στην πορεία, οι τοπικές αξίες και στάσεις μπορεί να δημιουργήσουν την ανάγκη να αλλάξουν τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή ο τρόπος προώθησής του (ένα πολύ εύστοχο παράδειγμα δίνεται στην ενότητα 3.4. παρακάτω). Το 2004 η Κίνα απαγόρευσε μία τηλεοπτική διαφήμιση της Nike η οποία απεικόνιζε τον αστέρα του αμερικάνικου μπάσκετ LeBron James να μάχεται με κινούμενα σχέδια που απεικόνιζαν δασκάλους του κουνγκ-φου και δράκους, με το σκεπτικό ότι η διαφήμιση προσέβαλε την κινέζικη εθνική αξιοπρέπεια. Παράγοντες που έχουν να κάνουν με τις συνήθειες του τοπικού προσωπικού μπορεί επίσης να παίζουν σημαντικό ρόλο, όπως π.χ. το γεγονός ότι στην Γαλλία οι εργάτες μπορεί να έχουν ολόκληρο τον μήνα Αύγουστο για διακοπές ενώ στις Η.Π.Α. οι εργάτες δικαιούνται δύο εβδομάδες διακοπών ολόκληρο τον χρόνο (Usunier & Lee, 2005).

Η μόρφωση είναι ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας, και το επίπεδο και η φύση της μόρφωσης σε κάθε διεθνή αγορά μπορεί να ποικίλει αρκετά. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν με την σειρά τους να επηρεάσουν το είδος του μηνύματος ή ακόμη και το μέσο που μπορεί να χρησιμοποιήσει η εταιρία για την προώθησή του. Σε χώρες όπου το επίπεδο γνώσης ανάγνωσης και γραφής είναι χαμηλό, οι διαφημιστές αποφεύγουν την χρήση γραπτών μηνυμάτων και προτιμούν μέσα όπως το ραδιόφωνο ή τα οπτικά μέσα όπως οι διαφημιστικές πινακίδες. Αντίστοιχα, ο προσδιορισμός του προϊόντος μπορεί επίσης να ποικίλει ανάλογα με την μόρφωση του κοινού. Η διαφορά μεταξύ των εκπαιδευτικών συστημάτων διεθνώς μπορεί να είναι μεγάλη. Στην Κίνα λειτουργεί ένα σύστημα δημόσιας εκπαίδευσης που περιλαμβάνει δημοτικά σχολεία, γυμνάσια, λύκεια και πανεπιστήμια, με εννεαετή υποχρεωτική εκπαίδευση. Στην Φιλανδία, η φοίτηση είναι υποχρεωτική από τις ηλικίες των επτά έως των δεκαέξι ετών και οι μαθητές πηγαίνουν στο τοπικό σχολείο.

Μετά το δημοτικό, η εκπαίδευση χωρίζεται σε επαγγελματικά και ακαδημαϊκά συστήματα όπως στο παλαιό γερμανικό μοντέλο. Στην Ουγκάντα, η εκπαίδευση περιλαμβάνει επτά χρόνια πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, έξι χρόνια δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και από τρία έως πέντε χρόνια μετά-δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Terpstra & Sarathy, 2000).

Οι κοινωνικοί οργανισμοί και ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη η κοινωνία εν γένει, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το παγκόσμιο μάρκετινγκ. Καίρια ζητήματα μπορεί να είναι ο ρόλος των γυναικών μέσα σε μία κουλτούρα, το εάν η χώρα διοικείται κεντρικά ή περιφερειακά, και τι επιρροή έχουν οι κοινωνικές τάξεις επάνω στην λειτουργία της κοινωνίας. Η Ινδία για παράδειγμα, έχει ένα αυστηρό ταξικό σύστημα κοινωνικών διαχωρισμών, αλλά και αρκετές δυτικές χώρες έχουν ακόμη τα κατάλοιπα αυστηρών ταξικών συστημάτων. Τέτοια συστήματα μπορεί να επηρεάζουν την ευκολία της κοινωνικής κινητικότητας. Επίσης, η ύπαρξη ή όχι ισχυρών εργατικών συνδικάτων μπορεί να έχει ισχυρή επιρροή επάνω στις διοικητικές αποφάσεις μιας εταιρίας που λειτουργεί με ντόπιο εργατικό δυναμικό (Terpstra & Sarathy, 2000).

Η τεχνολογία και η τεχνολογική υποδομή μπορεί να είναι μία από τις ισχυρότερες επιρροές επάνω στο διεθνές μάρκετινγκ, καθώς από αυτήν εξαρτώνται πολλά επιπλέον ζητήματα. Το αν υπάρχει ενέργεια για να λειτουργήσουν τα προωθούμενα προϊόντα, αν υπάρχει δίκτυο υποδομών ώστε να μεταφερθούν στους πελάτες, ή αν υπάρχουν γερανοί στο τοπικό λιμάνι για να ξεφορτωθούν αποτελεσματικά από τα πλοία είναι προϋποθέσεις προκειμένου να εξαχθούν τα προϊόντα σε μία συγκεκριμένη αγορά. Το πόσο γρήγορα εξαπλώνεται η καινοτομία σε μία κουλτούρα και το εάν τα μέλη της έχουν μια αρκετά υλιστική κουλτούρα ώστε να αποζητούν υλικά αγαθά είναι εξίσου σημαντικοί παράγοντες (Steencamp, 2001). Ο Trevor Baylis κατάφερε να σημειώσει τεράστια επιτυχία στην αφρικάνικη αγορά με το μηχανικό του ραδιόφωνο που λειτουργούσε με έναν μηχανισμό που κουρδίζεται αντί για ηλεκτρικό ρεύμα. Το συγκεκριμένο προϊόν πέτυχε γιατί ήταν προσαρμοσμένο στην τεχνολογική πραγματικότητα της αγοράς στόχου όπου οι μπαταρίες είναι ακριβές και τα δίκτυα ηλεκτρικού ρεύματος ανύπαρκτα έξω από τα μεγάλα αστικά κέντρα. Η αγορά αυτοκινήτων στην Κίνα είναι ένας ακμάζον κλάδος που το 2006 αναπτύχθηκε κατά 25% και ξεπέρασε την αγορά της Ιαπωνίας ως η δεύτερη μεγαλύτερη αγορά αυτοκινήτων στον κόσμο, με πωλήσεις οκτώ εκατομμυρίων οχημάτων. Ωστόσο, το γεγονός ότι το ποσοστό ιδιοκτητών

αυτοκινήτων είναι 6%, σε σχέση με το 90% που ισχύει στις Ηνωμένες Πολιτείες, την πρώτη αγορά αυτοκινήτων στον κόσμο, σημαίνει ότι η κινέζικη αγορά έχει ένα απεριόριστο ποσοστό ανάπτυξης και αποτελεί ιδανικό στόχο για επίδοξους εξαγωγείς (de Mooij, 2010).

Η κοινωνική κουλτούρα μιας κοινωνίας ορίζει το πολιτικό και νομικό τοπίο της, μέσα στο οποίο κινείται το μάρκετινγκ. Η πολιτική ιδεολογία επάνω στην οποία βασίζεται μια κοινωνία ορίζει και την απόφαση μιας εταιρίας να δραστηριοποιηθεί μέσα στην συγκεκριμένη κοινωνία. Το Ηνωμένο Βασίλειο, για παράδειγμα, είναι μια δημοκρατική κοινωνία ανοιχτή προς την ελεύθερη αγορά, με νόμους που βασίζονται στο προηγούμενο και την νομοθεσία, ενώ το Ιράν έχει ένα πολιτικό και νομικό σύστημα βασισμένο στα διδάγματα του Ισλάμ και σε μία ιδιαίτερα κλειστή κοινωνία, πράγμα που το καθιστά πολύ δύσκολο στόχο για το διεθνές μάρκετινγκ. Αντίστοιχα, η αισθητική μιας κοινωνίας ορίζει τον τρόπο που λανσάρονται τα προϊόντα και το τι θεωρείται ελκυστικό για την συγκεκριμένη κοινωνία (Terpstra & Sarathy, 2000).

### 4.3. Δια-Πολιτισμικές Στρατηγικές Προώθησης Προϊόντων

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι από τα τέσσερα σημαντικά «P» του μάρκετινγκ, το προϊόν είναι ίσως το σημαντικότερο μια που ορίζει τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και έτσι ορίζει επίσης τις στρατηγικές τιμολόγησης, προώθησης και διανομής που χρειάζονται στα πλαίσια της πώλησής του στην τοπική ή την διεθνή αγορά. Συνεπώς, στα πλαίσια του διεθνούς μάρκετινγκ ανακύπτει το ερώτημα του πώς μπορεί να εφαρμοστεί η στρατηγική προώθησης προϊόντων σε αγορές με διαφορετικές κουλτούρες. Ένα προϊόν συνήθως χρειάζεται κάποιες μετατροπές προτού προωθηθεί σε μία ξένη αγορά, και η έκταση των μετατροπών, είτε πρόκειται για υλικές ή ψυχολογικές μεταβολές, εξαρτάται από την φύση της αγοράς-στόχου (Rugimbana & Nwankwo, 2003).

Ένα κεντρικό ζήτημα στην στρατηγική προώθησης προϊόντων σε διαφορετικές αγορές είναι το δίλημμα εάν είναι καλύτερα να προσαρμοστεί το προϊόν ανάλογα με τους γνωστούς πελάτες και τις ιδιοσυγκρασίες της αγοράς ή να τυποποιηθεί σύμφωνα με την εμπειρία και σύμφωνα με οικονομικούς παράγοντες. Σύμφωνα με τους Usunier και Lee (2005), όμως, δεν πρόκειται για δίλημμα.

Αντιθέτως, η ιδανική προσέγγιση είναι μία ισορροπία μεταξύ προσαρμογής και τυποποίησης ανάλογα με την επιρροή διαφόρων παραγόντων που σχετίζονται και με τα τέσσερα στοιχεία (τα τέσσερα «P») του μάρκετινγκ. Η στρατηγική προώθησης ασχολείται με το ζήτημα του πώς χρειάζεται και εάν χρειάζεται το προϊόν να τροποποιηθεί προκειμένου να προσαρμοστεί κατάλληλα στα ιδιαίτερα στοιχεία και τις ιδιορρυθμίες των ξένων αγορών. Βέβαια, σε πολλές περιπτώσεις, οι καταναλωτές σε μία ξένη αγορά μπορεί να αντιμετωπίζουν διλήμματα ανάμεσα στην προτίμησή τους για τοπικά προϊόντα βασισμένοι στα εθνικά τους ένστικτα και στην έλξη που μπορεί να έχει ένα ξένο προϊόν λόγω της ανθεκτικότητάς του, της ποιότητάς του και της εικόνας της παραγωγού χώρας (Tse et al., 1988).

Η απόφαση για την προσαρμογή ή τυποποίηση των συμβολικών ιδιοτήτων του προϊόντος οι οποίες του δίνουν συγκεκριμένα νοήματα εξαρτάται από τις απαιτήσεις για εθνικές διαστάσεις ή πιο εξωτικά σύμβολα. Η απόφαση λαμβάνεται μετά την μελέτη των χαρακτηριστικών-κλειδιών της ξένης αγοράς καθώς και όσων έχουν να κάνουν με το προϊόν συγκεκριμένα. Ακόμη και το όνομα ενδεχομένως να είναι σημαντικό. Το οικογενειακό αυτοκίνητο Subaru Legacy προωθείται στην Αυστραλία συγκεκριμένα ως Subaru Liberty προκειμένου να αποφευχθεί ο αρνητικός συνειρμός που προκαλεί η λέξη «Legacy» για τους Αυστραλούς, μια που πρόκειται για το όνομα του εθνικού ταμείου για τις χήρες και τα ορφανά του Β' Παγκοσμίου Πολέμου (Rugimbana & Nwankwo, 2003).

Στην αναζήτηση των κατάλληλων λύσεων για τα παραπάνω διλήμματα, οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο διεθνές μάρκετινγκ πρέπει να λάβουν υπ' όψιν πολλά περαιτέρω ζητήματα. Ένα κεντρικό ζήτημα από αυτά έχει να κάνει με την επιρροή της χώρας προέλευσης του ξένου προϊόντος στις αξιολογήσεις του προϊόντος και στην συμπεριφορά των αγοραστών και καταναλωτών στις ξένες αγορές όπου αυτό προωθείται. Η ανταπόκρισή εξαρτάται και από τον βαθμό εθνοκεντρισμού που έχουν οι καταναλωτές (Joshi, 2005).

Ο όρος «εθνοκεντρισμός καταναλωτή» δημιουργήθηκε αρχικά ώστε να αντιπροσωπεύσει την αντίληψη των αμερικανών καταναλωτών σχετικά με το πόσο σωστό και ηθικό είναι να αγοράζουν ξένα προϊόντα. Για τους εθνοκεντρικούς καταναλωτές τα προϊόντα άλλων χωρών είναι αντικείμενα περιφρόνησης που απορρίπτονται ενώ τα τοπικά προϊόντα προτιμώνται ως αντικείμενα εθνικής περηφάνιας και καθήκοντος. Η εθνοκεντρικές τάσεις των καταναλωτών εξαρτώνται από κοινωνικούς, οικονομικούς, δημογραφικούς και τοπικούς οικονομικούς

παράγοντες. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι εθνοκεντρικές τάσεις των καταναλωτών παίζουν σημαντικότερο ρόλο κυρίως υπό δύο συνθήκες: είτε όταν τα προϊόντα θεωρούνται στην ουσία αχρείαστα, είτε όταν οι καταναλωτές θεωρούν ότι η τοπική οικονομία και μαζί οι ίδιοι απειλούνται από την εισαγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Επίσης, η εχθρότητα προς μία συγκεκριμένη ξένη χώρα μπορεί να έχει ένα ισχυρό αποτέλεσμα στην επιλογή προϊόντος από τον καταναλωτή (Rugimbana & Nwankwo, 2003).

Για τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο διαπολιτισμικό περιβάλλον του διεθνούς μάρκετινγκ, αυτά τα ζητήματα προσθέτουν επιπλέον διαστάσεις στο ήδη περίπλοκο ζήτημα της προώθησης προϊόντων. Συνεπώς, η αφελής γενίκευση ότι ένα προϊόν που έχει σημειώσει επιτυχία στην τοπική αγορά θα αποδειχθεί εξίσου επιτυχημένο στις ξένες αγορές είναι αβάσιμη και επικίνδυνη (Soares, Fahrangmehr & Shoham, 2006). Η μακρά ιστορία των ερευνών πεδίου επάνω στο θέμα δείχνει ότι η διαμόρφωση των κατάλληλων στρατηγικών προώθησης πρέπει να βασίζεται επάνω σε μία λεπτομερή εξέταση και κατανόηση των συμπεριφορών των καταναλωτών στην αγορά-στόχο, και ότι η κατάλληλη προσέγγιση μπορεί να χρειάζεται την μετατροπή και προσαρμογή του προϊόντος για κάθε ξένη αγορά. Τα εγχειρίδια μάρκετινγκ είναι γεμάτα με παραδείγματα ακατάλληλης ονομασίας προϊόντων για τις τοπικές αγορές, τα οποία καταλήγουν συνήθως σε κωμικές ή αρνητικές συνέπειες. Ωστόσο ο μεγάλος αριθμός παραδειγμάτων τέτοιου είδους δείχνει την συχνή αποτυχία των μοντέρνων μανάτζερ να συμβουλευτούν τα εγχειρίδια και να λάβουν τα πάντα υπ' όψιν τους (Usunier & Lee, 2005).

## 5. Παραδείγματα Στρατηγικών και Κουλτούρας στο Διεθνές Μάρκετινγκ

Τα παραπάνω κεφάλαια δίνουν μία σαφή εικόνα του διεθνούς μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου και των στρατηγικών με τις οποίες διεξάγεται, καθώς και της κρίσιμης σημασίας που έχει η κουλτούρα στα πλαίσια του διεθνούς μάρκετινγκ. Το παρόν κεφάλαιο παρέχει κάποια παραδείγματα για το πώς εφαρμόζονται το παραπάνω, αρχικά μέσω ενός ενδιαφέροντος και χαρακτηριστικού παραδείγματος παρμένον από την διεθνή αγορά επιβατικών αυτοκινήτων, και στην συνέχεια μέσω μια εξέτασης της κατάστασης στην ευρωπαϊκή αγορά, καθώς και του τρόπου με τον οποίο οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν βρει μια πολύ βολική και πρακτική εφαρμογή των αρχών του διεθνούς μάρκετινγκ στην διαρκώς αναπτυσσόμενη αγορά των Βαλκανίων.

### 5.1. Η Alfa Romeo στο Χονγκ Κονγκ

Όταν η Alfa Romeo επιχειρήσε να λανσάρει την πολυτελή της λιμουζίνα Alfa Romeo 164 (εικόνα 2) στην αγορά του Χονγκ Κονγκ στα τέλη της δεκαετίας του 1980, διαπίστωσε ότι παρά τα αρχικό ενδιαφέρον και τον ενθουσιασμό για το πολυτελές αυτοκίνητο, οι πωλήσεις του ήταν απροσδόκητα χαμηλές. Το συγκεκριμένο φαινόμενο ερχόταν σε αντίθεση με τις αγοραστικές συνήθειες της αγοράς-στόχου, καθώς το Χονγκ Κονγκ, χάρη στο ειδικό καθεστώς που απολάμβανε ως βρετανική αποικία μέχρι το 1997 και στην θέση του ως ένα από τα πρωτοπόρα διεθνή οικονομικά κέντρα, είχε μία ακμάζουσα αγορά πολυτελών αυτοκινήτων. Συγκεκριμένα, οι πωλήσεις ακριβών ευρωπαϊκών και ιαπωνικών οχημάτων ήταν γελοιωδώς υψηλές και η ίδια η Alfa Romeo είχε μία ισχυρή αντιπροσώπευση στην αγορά μέσω της επιτυχίας προηγούμενων μοντέλων της όπως η Alfa Romeo 75 και η 155 (Robyn, 1997).

Σύντομα, οι άνθρωποι της ιταλικής εταιρίας ανακάλυψαν τον λόγο για την αποτυχία του νέου μοντέλου: στην καντονέζικη διάλεκτο των Κινέζικων η οποία ήταν η καθομιλουμένη στο Χονγκ Κονγκ, ο αριθμός 164 δημιουργεί πολύ αρνητικούς

συνειρμούς, μια που το σύμβολό του στα κινέζικα ιδεογράμματα είναι ομόηχο με την φράση «όσο περισσότερο πηγαίνεις τόσο περισσότερο πεθαίνεις» κάτι που σημαίνει «πρόσω ολοταχώς προς τον θάνατο», ομολογουμένως καθόλου ευχάριστος συνειρμός για ένα αυτοκίνητο. Ένα αντίστοιχο πρόβλημα δημιουργήθηκε όταν η αμερικάνικη Chevrolet λάνσαρε το μοντέλο Chevrolet Nova στο Μεξικό και άλλες ισπανόφωνες αγορές της Κεντρικής και Νοτίου Αμερικής το 1970 μια που «no va» στα ισπανικά σημαίνει «δεν πηγαίνει». Ενώ σε αυτή την περίπτωση όμως το λογοπαίγνιο που δημιουργούσε το όνομα της Chevrolet ήταν απλά κωμικό, χωρίς να έχει άμεση επιρροή στις πωλήσεις (Hammond, 1993), στην περίπτωση της Alfa Romeo 164 το πρόβλημα που δημιούργησε η ονομασία του μοντέλου ήταν υπαρκτό.



**Εικόνα 2: Η Alfa Romeo 164, λανσαρισμένη ως 168 στην αγορά του Χονγκ Κονγκ για πολιτισμικούς λόγους.**

Ο λόγος έχει να κάνει με την κινέζικη κουλτούρα (της οποίας το Χονγκ Κονγκ είναι μέρος), στην οποία το βάρος που δίνεται στην αριθμολογία και τις προλήψεις σχετικά με τους αριθμούς είναι πολύ πιο έντονο από αυτό που έχουν αντίστοιχες δυτικές προλήψεις, όπως λ.χ. αυτή για τον αριθμό 13, ακόμη και για την πλούσια και «δυτικοποιημένη» ομάδα πληθυσμού στην οποία στόχευαν οι πωλήσεις της Alfa Romeo. Αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία άμεσα, η τοπική ομάδα της Alfa Romeo ζήτησε και πήρε άδεια από την διοίκηση του ομίλου Fiat να αλλάξει την ονομασία του 164 για την τοπική αγορά. Επιπρόσθετα, φρόντισε να την αλλάξει σε 168, αριθμό που στα κινέζικα ήταν ομόηχος με την φράση «πρόσω ολοταχώς προς την ευημερία».

Με αλλαγμένη ονομασία, η Alfa Romeo 168 πλέον έγινε ένα από τα πιο επιτυχημένα μοντέλα της εταιρίας στην συγκεκριμένη αγορά (Robyn, 1997).

## 5.2. Η Ευρωπαϊκή Αγορά

Έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω ότι η κοινή ευρωπαϊκή αγορά η οποία προέκυψε από την δημιουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης έδωσε νέες δυνατότητες και νέες προοπτικές στις ευρωπαϊκές εταιρίες όσον αφορά το διεθνές μάρκετινγκ. Η παρούσα ενότητα θα επικεντρωθεί περαιτέρω στις ιδιαίτερες συνθήκες της κοινής ευρωπαϊκής αγοράς η οποία έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την εργασία. Η κοινή αγορά διαμορφώθηκε με την δημιουργία του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (EOX) ο οποίος επιτρέπει την ελεύθερη διακίνηση αγαθών, προσώπων, υπηρεσιών και κεφαλαίου μεταξύ των συμμετεχουσών χωρών, οι οποίες περιλαμβάνουν τα 27 κράτη-μέλη της ΕΕ καθώς και τρεις επιπλέον ευρωπαϊκές χώρες (Ισλανδία, Λιχτενστάιν και Νορβηγία) που δεν ανήκουν στην ΕΕ. Η διαμόρφωση μιας κοινής αγοράς για αυτές τις ευρωπαϊκές χώρες δημιούργησε στην ουσία μια τοπική αγορά αποτελούμενη από περίπου 360 εκατομμύρια καταναλωτές. Έτσι, οι ευρωπαϊκές εταιρίες απέκτησαν ξαφνικά την μεγαλύτερη τοπική αγορά στον κόσμο, πράγμα που τους δίνει νέες ευκαιρίες και προοπτικές ανάπτυξης (Keegan & Schlegelmilch, 2001).

Οι μεγαλύτερες ευκαιρίες μαζί με την δυνατότητα που δίνει η κοινή αγορά να τυποποιηθούν τα προϊόντα των εταιριών εντός της δίνει στις εταιρίες την δυνατότητα να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας προκειμένου να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά τους εντός και εκτός Ευρώπης αντιπάλους τους. Επιπλέον, η κοινή αγορά συνεπάγεται λιγότερο χρόνο και κόπο για γραφειοκρατικές διαδικασίες. Η ανάγκη για σαφώς μικρότερες αναμονές σε τελωνεία και λιγότερη γραφειοκρατία στην διακίνηση των προϊόντων μεταφράζεται σε σημαντική εξοικονόμηση κόστους. Υπολογίζεται ότι πριν το 1992, το 35% των φορτηγών οχημάτων που ταξίδευαν στην Ευρώπη ταξίδευαν άδεια, εξαιτίας γραφειοκρατικών περιορισμών στην μεταφορά αγαθών (Phillips, Doole & Lowe, 1994). Ακόμη, ενώ οι πιο ανταγωνιστικές συνθήκες που δημιουργεί η κοινή αγορά μπορεί να φαντάζουν απειλητικές, στην πραγματικότητα, οι εταιρίες πλέον ανταγωνίζονται σε πιο ανοιχτές βάσεις, με αποτέλεσμα η δυναμική του ανταγωνισμού να λειτουργεί πιο ελεύθερα και εποικοδομητικότερα. Μπορεί οι



εταιρίες να αντιμετωπίζουν πιο έντονο ανταγωνισμό βραχυπρόθεσμα, αλλά μακροπρόθεσμα αυτός ο ανταγωνισμός θέτει τα θεμέλια για μια ισχυρότερη Ευρώπη όπου οι εταιρίες αποκτούν την δυναμική για να αποκτήσουν ισχύ σε παγκόσμια κλίμακα (Keegan & Schlegelmilch, 2001).

Καθώς η Ευρωπαϊκή Ένωση αναπτύσσεται και επεκτείνεται, οι εταιρίες που θα δραστηριοποιηθούν στις νέες αγορές που γίνονται τμήμα της θα αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις. Το καίριο ερώτημα για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις είναι πώς να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που προκύπτουν από το άνοιγμα της κεντρικής και της ανατολικής Ευρώπης προς την κοινή ευρωπαϊκή αγορά. Σε κάθε περίπτωση, ο στόχος θα ήταν να κατανοήσουν οι ευρωπαϊκές εταιρίες τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των κεντροευρωπαϊκών και ανατολικοευρωπαϊκών αγορών, οι οποίες δεν είναι ούτε απλές προεκτάσεις των αγορών της δυτικής Ευρώπης ούτε αγορές που μπορούν να πέσουν εύκολα στον έλεγχο των δυτικοευρωπαϊκών εταιριών, παρά την σαφή τους ανάγκη για δυτικοευρωπαϊκά προϊόντα (Montana, 1994).

### **5.3. Ελληνικές Επιχειρήσεις στα Βαλκάνια**

Ως τμήμα της ευρωπαϊκής αγοράς, οι ελληνικές εταιρίες συμμετέχουν επίσης στο άνοιγμα της ανατολικοευρωπαϊκής αγοράς, και στρέφονται προς τις βαλκανικές χώρες, για λόγους γεωγραφικής εγγύτητας όσο και πολιτιστικών ομοιοτήτων με κάποιες από τις χώρες αυτές. Οι ελληνικές εταιρίες που προσεγγίζουν τις διεθνείς αγορές συχνά δυσκολεύονται στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των αγορών της δυτικής Ευρώπης ή βρίσκουν την διαδικασία ασύμφορη, με αποτέλεσμα να στρέφονται ολοένα και συχνότερα προς τα Βαλκάνια. Το φαινόμενο του ανοίγματος των Βαλκανίων στις ελληνικές εταιρίες είναι ιδιαίτερα έντονο, με την ετήσια άνοδο των εξαγωγών της Ελλάδας προς τις χώρες αυτές κατά το διάστημα 1991-2007 να είναι πάνω από τετραπλάσια της μέσης ανόδου των ελληνικών εξαγωγών γενικότερα (20,5% έναντι 4,8%). Φαίνεται πως οι στρατηγικές που ακολουθούν οι ελληνικές εταιρίες στις επιχειρήσεις τους στις βαλκανικές αγορές εξαρτώνται τόσο από εξωτερικούς παράγοντες όπως το μέγεθος και τα χαρακτηριστικά της αγοράς, τα αναμενόμενα κέρδη, ο ανταγωνισμός ή η οικονομική σταθερότητα, όσο και από

εσωτερικούς όπως οι υποδομές μάρκετινγκ από πλευράς προσωπικού, τεχνικής υποστήριξης κ.α. (Liargovas & Skandalis, 2008).

## 6. Εξαγωγές Ελληνικών Προϊόντων σε Ξένες Αγορές

Μέσα στο κλίμα συνεχούς ανάπτυξης του διεθνούς μάρκετινγκ που περιγράφηκε παραπάνω και την εξάπλωση προϊόντων σε ξένες αγορές και ξένες κουλτούρες, η ελληνική οικονομία συμμετέχει κι αυτή στην όλη διαδικασία. Μάλιστα, η συμμετοχή της είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένη και φαίνεται να έχει πολλές προοπτικές. Ήδη, όπως αναφέρθηκε παραπάνω στην περιγραφή των στρατηγικών της ευρωπαϊκής αγοράς, οι ελληνικές εταιρίες δραστηριοποιούνται έντονα και με επιτυχία στο να απευθύνουν τις εξαγωγές τους στην βαλκανική αγορά, σε αγορές που άνοιξαν μετά την πτώση του υπαρκτού σοσιαλισμού στα βαλκάνια και σε κουλτούρες που – και λόγω της γεωγραφικής εγγύτητας- παρουσιάζουν ομοιότητες με την ελληνική.

Το παρόν κεφάλαιο θα επιχειρήσει να μεταφέρει τα περιεχόμενα των προηγούμενων στην πράξη, στην θεματολογία των ελληνικών εταιριών και των εξαγωγικών τους προσπαθειών σε ξένες αγορές. Αρχικά θα αναφερθούν μερικές γενικές πληροφορίες για τις ελληνικές εξαγωγές και την δραστηριοποίηση των ελληνικών εταιριών σε ξένες αγορές, την συμμετοχή τους στο παγκόσμιο μάρκετινγκ, και τα προϊόντα τους. Έπειτα, στα επόμενα κεφάλαια, θα παρουσιαστεί αναλυτικότερα μέσω μελετών περιπτώσεων, το παράδειγμα των Κρητικών Εταιριών που δραστηριοποιούνται πολύ έντονα (και πολύ επιτυχημένα) στον τομέα των εξαγωγών μέσω του Συνδέσμου Εξαγωγέων Κρήτης. Ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων λειτουργεί προστατευτικά και προωθητικά για έναν αριθμό τοπικών κυρίως εταιριών που υπάγονται σε αυτόν. Έπειτα, η δράση και η προσέγγιση μίας από αυτές τις εταιρίες, της Ένωσης Πεζών Κρήτης, θα παρουσιαστεί πιο αναλυτικά μέσω μίας συνέντευξης που παραχώρησαν οι άνθρωποι της Ένωσης για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας.

### 6.1. Η Πρόσφατη Πορεία των Ελληνικών Εξαγωγών

Γενικώς, το τελευταίο διάστημα φαίνεται ότι παρά την οικονομική κρίση (ή ίσως ακριβώς εξαιτίας της κρίσης η οποία αναγκάζει τις εταιρίες να αναζητήσουν νέες ευκαιρίες και να κινητοποιηθούν) οι ελληνικές εξαγωγές παρουσιάζουν μία πολύ υγιή και αισιόδοξη εικόνα. Μέσα στην αρνητική και απαισιόδοξη θεματολογία των

ειδήσεων οι θετικές ειδήσεις τείνουν να περνούν απαρατήρητες. Κι όμως υπάρχουν, και μάλιστα είναι σημαντικές: η σημαντική αύξηση των ελληνικών εξαγωγών σε συνδυασμό με την μείωση των εισαγωγών περιορίζει με ταχείς ρυθμούς το έλλειμμα του ελληνικού εμπορικού ισοζυγίου.

Οι εισαγωγές της Ελλάδας βρίσκονται σε μία σταθερά καθοδική πορεία από το 2009, όποτε και μειώθηκαν κάτω από τα 50 δις ευρώ, με την ίδια τάση να συνεχίζει σταθερά. Με αυτούς τους ρυθμούς, προβλέπεται ότι οι εισαγωγές πιθανώς να κατέβουν κάτω από τα 45 δις ευρώ για το δεύτερο εξάμηνο του 2011. Η συγκεκριμένη τάση οφείλεται στην ύφεση και την οικονομική κρίση, η οποία περιορίζει τις καταναλωτικές δαπάνες των ελλήνων και ταυτόχρονα δημιουργεί μία αργή αλλά σταθερή στροφή των καταναλωτών προς τα ελληνικά προϊόντα. Ταυτόχρονα, οι εξαγωγές της Ελλάδας είναι διαρκώς αυξανόμενες και βρίσκουν μεγάλη ανταπόκριση από τους ξένους καταναλωτές καθώς και τους έλληνες του εξωτερικού. Συγκεκριμένα, οι προβλέψεις για το δεύτερο εξάμηνο του 2011 αναμένουν οι εξαγωγές να σημειώσουν ρεκόρ, ξεπερνώντας τα 20 δις ευρώ. Τα δύο αυτά φαινόμενα ταυτόχρονα οδηγούν το εμπορικό ισοζύγιο της χώρας σε εντυπωσιακή μείωση, από 12,5 δις ευρώ το πρώτο εξάμηνο του 2010 σε 8,8 δις ευρώ το πρώτο εξάμηνο του 2011 – μία μείωση της τάξεως του 29,5%. Οι συγκεκριμένοι αριθμοί είναι πριν τον υπολογισμό των πετρελαιοειδών στα συνολικά ποσά, αλλά παρά όλα αυτά η μείωση αναμένεται σημαντική ακόμη και αφού υπολογιστούν (Κουμάκης, 2011).

Συνολικά, οι ελληνικές εξαγωγές έχουν αυξηθεί σε 10,5 δις ευρώ το πρώτο εξάμηνο του 2011 από 7,5 δις ευρώ το πρώτο εξάμηνο του 2010. Πρόκειται για μία αύξηση της τάξεως του 40,4% η οποία αναμένεται, όπως αναφέρθηκε, να φέρει τις ελληνικές εξαγωγές σε ποσό ρεκόρ άνω των 20 δις ευρώ για το σύνολο του 2011. Οι ήδη υπάρχουσες παραγγελίες για ελληνικά βιομηχανικά προϊόντα κάνουν αυτή την προοπτική να φαίνεται εξαιρετικά πιθανή, και δημιουργούν αισιοδοξία τόσο για την ποσοτική αύξηση των εξαγωγών συνολικά όσο και για την ποιοτική εξέλιξη του εξαγωγικού προτύπου της χώρας, με βάση προϊόντα προστιθέμενης αξίας, προϊόντα με ελληνική τεχνογνωσία, καινοτομία και διεθνή αναγνώριση. Συγκεκριμένα, οι κατηγορίες που σημείωσαν σημαντικότερες αυξήσεις στις εξαγωγές είναι τα βιομηχανικά προϊόντα και τα ποτά, ενώ τρόφιμα και λάδια παρουσίασαν μείωση (Κουμάκης, 2011).

Η σταθερή ανοδική πορεία που παρουσιάζουν οι ελληνικές εξαγωγές αναλύεται σε αυξητικές τάσεις των εμπορευματικών συναλλαγών προς κάθε γεωγραφική περιοχή, αλλά οι πιο έντονοι ρυθμοί ανόδου (29,3%) παρατηρούνται προς τις χώρες του αναπτυσσόμενου κόσμου (ειδικά στις χώρες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης ΟΟΣΑ με ιδιαίτερη αύξηση στην Τουρκία) οι οποίες στο πρώτο εξάμηνο του 2011 απορρόφησαν το 53,5% της αξίας των ελληνικών εξαγωγών. Ακόμη, εντυπωσιακές είναι οι αυξήσεις των ελληνικών εξαγωγών προς την Βόρεια Αμερική και την Μέση Ανατολή και Βόρεια Αφρική, οι οποίες παρουσιάζονται υπερδιπλάσιες σε σχέση με προηγούμενως. Οι εξαγωγές προς αγορές όπου οι ελληνικές εταιρίες παρουσίαζαν ήδη πολύ ικανοποιητικές επιδόσεις επίσης αυξήθηκαν, κατά 12,2% για την περίπτωση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κατά 17,1% για τις χώρες των Βαλκανίων (όπου όπως αναφέρθηκε παραπάνω, υπάρχει έντονη ελληνική εξαγωγική δραστηριότητα), κατά 17,1% για τις πρώην σοβιετικές δημοκρατίες (την λεγόμενη Κοινοπολιτεία των Ανεξάρτητων Κρατών), κατά ένα εντυπωσιακό 296,7% για την νοτιοανατολική Ασία, κατά 99,1% για τις υπόλοιπες χώρες του ΟΟΣΑ, κατά 81,9% για την Λατινική Αμερική. Οι μικρότερες αυξήσεις παρατηρήθηκαν προς τις χώρες της Αφρικής, με 8,9% και τις Άλλες Αναπτυσσόμενες Χώρες με 4,5% (Επιμελητήριο Κυκλάδων, 2011).

Η ανάλυση των στατιστικών κατά χώρα επιτρέπει διάφορα ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Σημαντική ήταν η αύξηση των ελληνικών εξαγωγών προς την Ιταλία, σε ποσοστό 27,4%, με την οποία η χώρα ενίσχυσε την θέση της ως κύριος προορισμός των ελληνικών εξαγωγών με συνολικά 1.043,7 εκατομμύρια ευρώ για την υπό εξέταση περίοδο. Ακόμη εντυπωσιακότερη ήταν η αύξηση των εξαγωγών προς την Τουρκία, οι οποίες με 126,3% αύξηση έφτασαν τα 866,6 εκατομμύρια ευρώ, τα οποία την καθιστούν ως δεύτερη χώρα προορισμό για τα ελληνικά προϊόντα, ξεπερνώντας και την Γερμανία. Ακόμη, αξιοσημείωτη είναι και η μεγάλη αύξηση των εξαγωγών προς τις Η.Π.Α., σε ποσοστό 129,9%, αύξηση που ανακόπτει την μείωση που παρατηρήθηκε τα δύο προηγούμενα έτη.

Αναφορικά με τους υπόλοιπους μεγάλους εξαγωγικούς προορισμούς για τα ελληνικά προϊόντα, στους περισσότερους υπάρχουν σημαντικές αυξήσεις, όπως η αύξηση 14,3% προς την Κύπρο (συνολική αξία 628,6 εκατομμύρια ευρώ), η αύξηση 21% προς την Βουλγαρία (συνολική αξία 571,4 εκατομμύρια ευρώ), η αύξηση 11,2% προς την Γαλλία (συνολική αξία 345,2 εκατομμύρια ευρώ), η αύξηση κατά 1257,5% (!!!) προς την Σιγκαπούρη (συνολική αξία 262,1 εκατομμύρια ευρώ), η αύξηση κατά

158,6% προς την Αίγυπτο (συνολική αξία 220,5 εκατομμύρια ευρώ), η αύξηση κατά 33,4% προς την ΠΓΔΜ (συνολική αξία 200,7 εκατομμύρια ευρώ), η αύξηση κατά 121,8% προς τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα (συνολική αξία 173,1 εκατομμύρια ευρώ) και η αύξηση κατά 29,4% προς την Ρωσία (συνολική αξία 164,5 εκατομμύρια ευρώ). Στον αντίποδα, είναι χαρακτηριστικό ότι οι μειώσεις που σημειώθηκαν προς κάποιες από τις κύριες εισαγωγούς ελληνικών προϊόντων είναι περιορισμένες και αφορούν λίγες χώρες. Οι εξαγωγές προς Γερμανία παρουσίασαν μείωση 3,8% πέφτοντας στα 849,3 εκατομμύρια ευρώ, προς Ρουμανία -7,6% πέφτοντας στα 288,9 εκατομμύρια ευρώ, και προς Ελβετία -13,8% πέφτοντας στα 69,5 εκατομμύρια ευρώ (Επιμελητήριο Κυκλάδων, 2011).

## 6.2. Εξελισσόμενες Τάσεις στις Ελληνικές Εξαγωγές

Οι παραπάνω τάσεις δημιούργησαν μία αλλαγή συσχετισμών στο εξωτερικό εμπόριο της χώρας. Με τις προαναφερθείσες αυξήσεις και μειώσεις επήλθε η ανακατάταξη της σειράς των 10 κορυφαίων αγορών-προορισμών για τα ελληνικά προϊόντα στο πρώτο εξάμηνο του 2011 σε σχέση με τα αντίστοιχα δεδομένα από ολόκληρο το 2010. Όπως αναφέρθηκε, η πρώτη χώρα-προορισμός των ελληνικών προϊόντων είναι πλέον η Ιταλία, μετά από αύξηση της τάξεως του 27,4% σε σχέση με το πρώτο εξάμηνο του 2010, αύξηση που προήλθε κυρίως από τους κλάδους των βιομηχανικών προϊόντων (+35,3%) και τις πρώτες ύλες (+44,3%). Δεύτερη χώρα προορισμό είναι η Τουρκία, η οποία ήταν πέμπτη στην αντίστοιχη κατάταξη για το σύνολο του 2010. Οι ελληνικές εξαγωγές αυξήθηκαν κατά 126,3% στην γειτονική χώρα κυρίως εξαιτίας της εντυπωσιακής αύξησης στα πετρελαιοειδή (+1402,6%), καθώς και τα εμπιστευτικά είδη (+212,4%) και τα τρόφιμα (+69,8%). Οι συγκεκριμένες αυξήσεις υπερκάλυψαν τις μειώσεις που παρουσίασε το ίδιο διάστημα η εξαγωγή πρώτων υλών (-48,3%) και μηχανημάτων (-34,7%) (Ελληνικός Οργανισμός Εξωτερικού Εμπορίου, 2011).

Η Γερμανία, η οποία παραδοσιακά αποτελούσε την πρώτη αγορά ελληνικών προϊόντων, έπεσε στην τρίτη θέση για το πρώτο εξάμηνο του 2011 εξαιτίας μειώσεων στα τρόφιμα (-8,9%), στα βιομηχανικά προϊόντα (-3,4%) και στα εμπιστευτικά προϊόντα (-5,8%). Η μειώσεις αυτές αντισταθμίστηκαν σε σημαντικό βαθμό από

αυξήσεις στα πετρελαιοειδή (+221,4%) και στις πρώτες ύλες (+48,8%). Σε σταθερά υψηλές θέσεις παραμένει φυσιολογικά η Κύπρος, που αποτελεί και τον τέταρτο μεγαλύτερο προορισμό των ελληνικών προϊόντων. Η συνολική αύξηση των εξαγωγών για το πρώτο εξάμηνο του 2011 ανέρχεται σε +14,3% και οφείλεται κυρίως σε αυξήσεις στους κλάδους πετρελαιοειδών (+78,1%), μηχανημάτων (+37,1%) και ποτών-καπνού (+15,5%). Την πρώτη πεντάδα συμπληρώνουν οι Η.Π.Α., που βρέθηκαν σε τόσο σημαντική θέση για τις ελληνικές εξαγωγές ξανά μετά το 2001, με μία συνολική αύξηση των ελληνικών εξαγωγών προς την συγκεκριμένη χώρα περί το 130%. Αυτός ο σημαντικός υπερδιπλασιασμός των εξαγωγών του αντίστοιχου εξαμήνου του 2010 οφείλεται κυρίως στην αύξηση των εξαγωγών πετρελαιοειδών (+767,5%) και βιομηχανικών προϊόντων (+31,4%) (Ελληνικός Οργανισμός Εξωτερικού Εμπορίου, 2011).

Οι πρόσφατες αυξομειώσεις και γενικότερες ανακατατάξεις των ελληνικών εξαγωγών δείχνουν μία τάση όπου σύμφωνα με τον Πανελλήνιο Σύνδεσμο Εξαγωγέων (2011) η Λεκάνη της Μεσογείου διαμορφώνεται σε πρωταγωνιστική αγορά για τις ελληνικές εξαγωγές. Η επιτυχία των ελληνικών εξαγωγών στα Βαλκάνια και ο ραγδαίος ρυθμός της αύξησής τους από το 1991 και έπειτα, ο οποίος συνεχίζεται μέχρι και σήμερα, αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Ο Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων εκτιμά ότι η περιοχή της Μεσογείου μπορεί να εξελιχθεί στα «επόμενα Βαλκάνια» για τις ελληνικές εξωστρεφείς επιχειρήσεις, με αντίστοιχα θεαματικές προοπτικές για τις εξαγωγές προϊόντων. Ήδη, η Ελλάδα αποδεικνύει ότι μπορεί να διαδραματίσει πρωτεύοντα περιφερειακό ρόλο στο διεθνές εμπόριο στην ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου (Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων, 2011).

Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται από την μεγάλη αύξηση (υπερδιπλασιασμό) των εξαγωγών προς την γειτονική Τουρκία, την ισχυρή άνοδο στην Αίγυπτο, και γενικότερα την αύξηση που σημειώνουν οι ελληνικές εξαγωγές σε χώρες της Βόρειας Αφρικής και της Μέσης Ανατολής. Αυτές οι άνοδοι δείχνουν ότι οι πρόσφατες κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές στην εν λόγω περιοχή διαμορφώνουν ένα νέο πλαίσιο για την ανάληψη επιχειρηματικών δράσεων και περιφερειακών αναπτυξιακών συνεργασιών, ένα πλαίσιο στο οποίο οι ελληνικές εταιρίες έχουν ήδη μία σημαντική συμμετοχή και ακόμη σημαντικότερες προοπτικές (Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων, 2011).

Αυτοί δείχνει και η σημαντική ενίσχυση των Εφοδιασμών Πλοίων που πλέον αποτελούν μία «αυτόνομη αγορά» από μία άποψη, και μάλιστα κατατάσσονται στην πρώτη δεκάδα των καλύτερων προορισμών για τα ελληνικά προϊόντα, πράγμα που δείχνει την σημασία περαιτέρω διασύνδεσης των εξαγωγών με τους διεθνοποιημένους κλάδους της οικονομίας, τον τουρισμό και τις μεταφορές. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι η άνοδος των ελληνικών εξαγωγών δεν περιορίζεται σε κοντινές αγορές και περιφερειακό ρόλο. Η ανάκαμψη των ελληνικών εξαγωγών προς τις Η.Π.Α. σε προ-2001 επίπεδα, η θεαματική διεξόδωση σε νέες αγορές της Ασίας όπως η Σιγκαπούρη, αλλά και η σημαντική ενίσχυση των εξαγωγών βιομηχανικών προϊόντων δείχνουν ότι παρά τις διακυμάνσεις στην ισοτιμία ευρώ-δολλαρίου και άλλους πιθανούς κινδύνους, τα ελληνικά προϊόντα κερδίζουν την εμπιστοσύνη της παγκόσμιας αγοράς για την ποιότητα, την τεχνογνωσία και τις καινοτομίες τους (Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων, 2011).

### **6.3. Τα Ελληνικά Προϊόντα στο Εξωτερικό**

Η προαναφερθείσα ανοδική πορεία των ελληνικών εξαγωγών και τα αισιόδοξα μηνύματα που δίνει για το πρώτο εξάμηνο του 2011 είναι αποτέλεσμα της γενικότερης αύξησης εξαγωγών σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων εκτός από τις πρώτες ύλες, οι οποίες εμφανίζουν μια μικρή μείωση σε σχέση με το αντίστοιχο πρώτο εξάμηνο του 2010. Από τις κατηγορίες που εμφανίζουν άνοδο η πιο εντυπωσιακή αύξηση είναι στα καύσιμα και τα πετρελαιοειδή, οι εξαγωγές των οποίων ανέβηκαν κατά ένα θεαματικό 343,4%, φτάνοντας τα 2.909,5 εκατομμύρια ευρώ από 656,3 εκατομμύρια ευρώ για το πρώτο εξάμηνο του 2010. Μετά από μία τέτοια άνοδο, τα καύσιμα αποτελούν πλέον το 27,6% των συνολικών εξαγωγών της Ελλάδας σε σχέση με το 8,8% που αποτελούσαν πριν από έναν χρόνο (Επιμελητήριο Κυκλάδων, 2011).

Λιγότερο θεαματικές αλλά εξίσου σημαντικές είναι και οι αυξήσεις σε άλλες κατηγορίες προϊόντων. Τα βιομηχανικά προϊόντα, που αποτελούν σταθερά την κύρια κατηγορία εξαγωγικών προϊόντων της Ελλάδας με 46,5% του συνόλου για το τελευταίο εξάμηνο, σημείωσαν μία αύξηση του 12,3%. Πιο συγκεκριμένα, οι εξαγωγές ελληνικών βιομηχανικών προϊόντων ανέβηκαν από τα 4.362,3 εκατομμύρια



ευρώ στα 4.900,8 εκατομμύρια ευρώ στο πρώτο εξάμηνο του 2011. Από αυτά, τα «μηχανήματα και υλικό μεταφορών» σημείωσαν μία αύξηση της τάξεως του 16,6%, φτάνοντας τα 1.013,8 εκατομμύρια ευρώ από τα 869,2 εκατομμύρια ευρώ. Οι κατηγορίες των «χημικών προϊόντων και συναφών» καθώς και των «διαφόρων βιομηχανικών ειδών» παρουσίασαν μειώσεις της τάξεως του -7,6% (από 1.171,7 εκατομμύρια ευρώ σε 1.082,9 εκατομμύρια ευρώ) και -3,9% (από 751,4 εκατομμύρια ευρώ σε 721,9 εκατομμύρια ευρώ) αντίστοιχα, ωστόσο οι μειώσεις αυτές δεν αντιστάθμισαν την αύξηση των άλλων κατηγοριών του κλάδου και κατ' επάκτασιν του συνόλου των βιομηχανικών προϊόντων (Επιμελητήριο Κυκλάδων, 2011).

Οι εξαγωγές αγροτικών προϊόντων σημείωσαν επίσης μία αύξηση, της τάξεως του 5,3%, ωστόσο μια που ήταν μικρότερη από την μέση αύξηση του συνόλου των ελληνικών εξαγωγών, η συμμετοχής τους στο σύνολο μειώθηκε από 24,9% σε 18,7% για την υπό εξέταση χρονική περίοδο. Η αύξηση του κλάδου οφείλεται κυρίως στην άνοδο εξαγωγών της κατηγορίας «τρόφιμα και ζώα ζωντανά», η οποία έφτασε το 6,4% (από 1.479,6 εκατομμύρια ευρώ σε 1.574,7 εκατομμύρια ευρώ). Η πιο αξιοσημείωτη αύξηση παρουσιάστηκε στην κατηγορία «λάδια και λίπη ζωικής ή φυτικής προέλευσης», που ανέβηκε κατά 15,3% (από 144,3 εκατομμύρια ευρώ σε 166,4 εκατομμύρια ευρώ) αλλά εξακολουθεί ακόμη να αποτελεί σχετικά μικρό μέρος των συνολικών εξαγωγών αγροτικών προϊόντων. Η κατηγορία «ποτά και καπνός» σημείωσε μείωση -7,4% (από 246,7 εκατομμύρια ευρώ σε 228,5 εκατομμύρια ευρώ) (Επιμελητήριο Κυκλάδων, 2011).

Όπως προαναφέρθηκε, ο μοναδικός κλάδος προϊόντων που εμφάνισε μείωση στην αξία των εξαγωγών για το πρώτο εξάμηνο του 2011 ήταν οι πρώτες ύλες, οι οποίες όμως αποτελούν μόλις το 3,9% του συνόλου των ελληνικών εξαγωγών (πέφτοντας στα 405,7 εκατομμύρια ευρώ από 415 εκατομμύρια ευρώ), πράγμα που δεν καθιστά την μείωσή τους ανησυχητική για το σύνολο των ελληνικών εξαγωγών. Η κατάταξη των κορυφαίων εξαγωγίμων ελληνικών προϊόντων έχει παρουσιάσει μικρές διαφοροποιήσεις από το πρώτο εξάμηνο του 2010 στο πρώτο εξάμηνο του 2011. Συγκεκριμένα, το αργίλιο ανέβηκε στην δεύτερη θέση μετά τα πετρελαιοειδή γενικότερα ενώ τα εμπιστευτικά προϊόντα επίσης σημείωσαν άνοδο ξεπερνώντας τα φάρμακα και τα ψάρια (Επιμελητήριο Κυκλάδων, 2011). Γενικώς, η εικόνα δείχνει ότι οι ελληνικές εξαγωγές παρουσιάζουν μια ανοδική πορεία στην πλειοψηφία των κατηγοριών των προϊόντων, και οι προοπτικές που δημιουργούνται κάνουν την

κατάσταση εξαιρετικά πρόσφορη για την δραστηριοποίηση τόσο μικρών όσο και μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων στο εξαγωγικό εμπόριο.

## 7. Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης

Τα παραπάνω κεφάλαια θα πρέπει να κατέστησαν σαφές ότι αφενός οι συνθήκες παγκοσμίως ευνοούν την συνεχή ανάπτυξη και επέκταση του διεθνούς μάρκετινγκ και της εξαγωγής προϊόντων σε ξένες αγορές, και αφετέρου η θεαματική ανοδική πορεία των ελληνικών εξαγωγών και οι αισιόδοξες προοπτικές που διαγράφονται για αυτές καθιστούν την τρέχουσα κατάσταση εξαιρετικά ευνοϊκή για τις ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εξαγωγή προϊόντων. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο τις μεγάλες επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στο διεθνές μάρκετινγκ και επεκτείνουν την γκάμα προϊόντων και τις χώρες-στόχους των εξαγωγών τους, αλλά και τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που εξάγουν σε πιο περιορισμένη κλίμακα. Αυτές οι τελευταίες συχνά απολαμβάνουν μεγάλη επιτυχία σε ξένες αγορές σε σχέση με το μέγεθός τους, εκμεταλλευόμενες την απήχηση του διεθνούς μάρκετινγκ και της διεθνοποίησης του παγκόσμιου εμπορίου γενικότερα (Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων, 2011).

### 7.1. Χαρακτηριστικά του Συνδέσμου Εξαγωγέων Κρήτης

Μία τέτοια περίπτωση είναι ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης. Υπάρχουν πολλοί, εκατοντάδες ίσως, σύνδεσμοι στην Ελλάδα που ασχολούνται με το εσωτερικό και το εξωτερικό εμπόριο. Ένας σύνδεσμος που ξεχωρίζει με τις επιδόσεις και το εύρος των δραστηριοτήτων του είναι ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης. Πρόκειται για Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, που ιδρύθηκε τον Δεκέμβριο του 1994 με πρωτοβουλία επιχειρηματιών και εξαγωγέων της Κρήτης, με τη συνεργασία και την υποστήριξη της Περιφέρειας Κρήτης, του Ελληνικού Οργανισμού Εξωτερικού Εμπορίου, του Συνδέσμου Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος και των Επιμελητηρίων της Κρήτης. Η δράση, και το έργο του είναι αναγνωρισμένα από όλους τους φορείς που δραστηριοποιούνται στο εξαγωγικό εμπόριο. Σήμερα αριθμεί 160 Κρητικές εξαγωγικές επιχειρήσεις – μέλη που δραστηριοποιούνται στους κλάδους των Τροφίμων & Ποτών, Βιομηχανικών προϊόντων, Αγροτικών προϊόντων - Μεταποίησης και Λαϊκής Τέχνης (Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης, 2011).

Από την ίδρυσή του ο Σύνδεσμος προβαίνει σε πλήθος ενεργειών οι κυριότερες των οποίων περιλαμβάνουν συμμετοχές του Συνδέσμου σε εγχώριες και διεθνείς εκθέσεις, επιχειρηματικές αποστολές σε όλο τον κόσμο, συνδιοργανώσεις ημερίδων, εκθέσεων και συνεδρίων καθώς και την υλοποίηση προγραμμάτων INTERREG II & III και του Μέτρου 4.3 του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων - Προώθηση των Εξαγωγών. Τα τελευταία χρόνια καταβλήθηκε σημαντική προσπάθεια για την αναβάθμιση του συνόλου των υπηρεσιών του Συνδέσμου Εξαγωγέων Κρήτης και για τη διεύρυνση του φάσματος των δραστηριοτήτων του. Απαρχή αυτής της προσπάθειας αποτέλεσε η επιτυχής έκβαση των εργασιών του Παγκρητίου Προσυνεδρίου Εξαγωγών. Επιχειρηματίες και ειδικοί στο χώρο του εξαγωγικού εμπορίου πρόβαλαν τις επιτυχίες καθώς και τα προβλήματα των επιχειρήσεών τους και επισήμαναν την επιτακτική ανάγκη ύπαρξης αυτής της συντονισμένης προσπάθειας από μέρους όλων των εξαγωγέων και κατ' επέκτασιν και όλων των φορέων του εξαγωγικού εμπορίου, προκειμένου να προωθηθεί ο κλάδος ώστε τα Κρητικά προϊόντα να αποκτήσουν την αξία, τη φήμη και την αναγνωρισιμότητα που τους αναλογούν ανάμεσα στα υπόλοιπα προϊόντα του διεθνούς ανταγωνισμού.

Ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης προσπαθεί να δώσει το δικό του στίγμα μέσα από ενημερωτικές ενέργειες προς τα μέλη του, αναφορικά με εκθέσεις, ημερίδες, συνέδρια, δελτία ζήτησης προϊόντων από χώρες της αλλοδαπής καθώς επίσης και από υποστήριξη των μελών του που επιθυμούν να λάβουν μέρος σε κάποια διεθνή έκθεση υπό την αιγίδα του Συνδέσμου. Σε ένα περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων αλλά και έντονου ανταγωνισμού ο Σύνδεσμος λειτουργεί ως προστατευτική ομπρέλα και όχημα προώθησης για την παρουσία και προβολή των Κρητικών προϊόντων στις διεθνείς αγορές και συνεχίζει δυναμικά την προσπάθειά του για την ενίσχυση της εξωστρέφειας των Κρητικών επιχειρήσεων και την υποστήριξη της εξαγωγικής τους ικανότητας (Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης, 2011).

## 7.2. Επιδόσεις του Συνδέσμου Εξαγωγέων Κρήτης στο Διεθνές Μάρκετινγκ

Ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης αποτελεί ένα εξαιρετικό παράδειγμα αποδοτικής λειτουργίας για το «καλό του συνόλου», με αυτονόητα εύσημα σε όσους έχουν την ευθύνη της Διοίκησης και της λειτουργίας του. Σήμερα, ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης αριθμεί 180 Κρητικές εξαγωγικές επιχειρήσεις – μέλη που δραστηριοποιούνται στους κλάδους των Τροφίμων & Ποτών, Δομικών Υλικών, Βιομηχανικών προϊόντων, Αγροτικών προϊόντων - Μεταποίησης και Λαϊκής Τέχνης. Λειτουργεί συνεπώς, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ως όχημα προώθησης αυτών των ποικίλων επιχειρήσεων σε ξένες αγορές με μεγαλύτερη ασφάλεια και ευκολία, καθώς και –όπως φαίνεται από τις επιδόσεις του Συνδέσμου- με μεγάλη επιτυχία. Πιο συγκεκριμένα, οι κυριότερες χώρες που προτιμούν τα Κρητικά προϊόντα είναι Ιταλία (35,36%), Γερμανία (21,18%), Ισπανία (4,79%), Αγγλία (4,77%), Ρουμανία (4,16%) και Ολλανδία (4,13%) (Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης, 2011).

Οι δραστηριότητες του Συνδέσμου δίνουν και μία καλή ένδειξη για την εμπλοκή του στις ξένες αγορές και την επιτυχία του. Ο ΣΕΚ προωθεί ενεργά τα προϊόντα των εταιριών που υπάγονται σε αυτόν μέσω συνεδρίων, προγραμμάτων και εκδηλώσεων. Ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης, στα πλαίσια των προσπαθειών του για την ενδυνάμωση των πωλήσεων των επιχειρήσεων – μελών του στην εσωτερική αγορά, ξεκίνησε το 2009 με μια συμμετοχή στη Διεθνή Έκθεση I.F.D.T.EX. Η εν λόγω έκθεση, η οποία πραγματοποιήθηκε κατά το διάστημα 5 – 9 Φεβρουαρίου 2009 στο νέο Εκθεσιακό Κέντρο Metropolitan στην Αθήνα, είναι η μεγαλύτερη Έκθεση Τροφίμων – Ποτών – Εξοπλισμού και όλοι οι αγοραστές την επισκέπτονται για να ενημερωθούν για τα νέα προϊόντα της χρονιάς. Ο ΣΕΚ εξασφάλισε δωρεάν περίπτερο 40 τ.μ., όπου έξι επιχειρήσεις – μέλη του προέβαλλαν τα προϊόντα τους σε ξεχωριστές βιτρίνες και πραγματοποίησαν επιχειρηματικές συναντήσεις. Την έκθεση επισκέφτηκαν, εκτός από τους Έλληνες επιχειρηματίες, και πολλοί ξένοι, οι οποίοι έδειξαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις μικρές καλαισθητές συσκευασίες, όπως και για τα βιολογικά προϊόντα των Κρητικών επιχειρήσεων. Η προσπάθεια του ΣΕΚ και των μελών του για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, αλλά και της εμφάνισης των Κρητικών προϊόντων, δημιουργεί όλες τις προϋποθέσεις για την κατάκτηση της αγοράς, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο (K&B Analysis, 2011).

Το 2010, ο ΣΕΚ πραγματοποίησε συνάντηση με την διεύθυνση του Ελληνικού Οργανισμού Εξωτερικού Εμπορίου ώστε να κατευθύνει την περαιτέρω ανάπτυξη της συνεργασίας των δύο πλευρών μέσω μίας εκδήλωσης προώθησης των Ελληνικών προϊόντων που πραγματοποιήθηκε σε καταστήματα μεγάλης αλυσίδας σούπερ μάρκετ στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. Το ίδιο έτος, ο ΣΕΚ προώθησε την σύσταση Κοινοπραξίας μεταξύ αυτού και άλλων τεσσάρων σημαντικών ελληνικών φορέων με σκοπό την υποβολή πρότασης προς την Ευρωπαϊκή Κοινότητα για την προώθηση των Ελληνικών προϊόντων στις αγορές της Γερμανίας, Αγγλίας, Γαλλίας και Ελλάδας. Ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης, με τις δράσεις του, απέδειξε για ακόμα μία φορά τη συνεχή προσπάθειά του για την ενίσχυση της εξωστρέφειας των Κρητικών επιχειρήσεων και συνεχίζει το έργο του με κάθε ευκαιρία για την εύρεση μέσων προώθησης των προϊόντων της Κρήτης.

Ακόμη, ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης φροντίζει για την προώθηση των προϊόντων της Κρήτης απευθείας, μέσω εκθέσεων στο εξωτερικό. Σημαντικότερο παράδειγμα αποτελεί η εκδήλωση προβολής της Κρητικής διατροφής που πραγματοποιήθηκε το 2009 στο εστιατόριο του Μονάχου “Minoa”. Σκοπός της εκδήλωσης ήταν η προβολή των υψηλής ποιότητας προϊόντων της Κρήτης και η ανάδειξη της αξίας τους για την ανθρώπινη υγεία, έτσι ώστε να γίνουν περισσότερο γνωστά στη Βαυαρία για την εξαιρετική τους ποιότητα και να δημιουργηθεί μια γενικότερη αύξηση της ζήτησής τους από το γερμανικό αγοραστικό κοινό. Οι προσκεκλημένοι ανήλθαν στους 90 και προέρχονταν αποκλειστικά από κλάδους συναφείς με το αντικείμενο (εισαγωγείς τροφίμων, μεγάλα ξενοδοχεία, καταστήματα με είδη ντελικατέσεν, αλυσίδες καταστημάτων τροφίμων, ιατροί – διευθυντές κλινικών, διαιτολόγοι, δημοσιογράφοι ειδικών εντύπων γευσιγνωσίας κ.α.) (K&B Analysis, 2011).

Η εκδήλωση ξεκίνησε με την προσέλευση του κοινού κατά τις 19.00. Ακολούθησαν οι ομιλίες / παρουσιάσεις του Εμπορικού Ακόλουθου, και Χαράλαμπου Κουναλάκη, ο οποίος είχε και το ρόλο του παρουσιαστή της βραδιάς), της Γενικού Προξένου, κας Άννας Κόρκα, του Αντιπροέδρου του Συνδέσμου Εξαγωγέων Κρήτης, και του Γιώργου Ανδρεαδάκη, και του προέδρου του Κρητικού Συλλόγου Μονάχου και ιδιοκτήτη του εστιατορίου “Minoa”, και του Μ. Κουγιουμτζή. Οι ομιλητές τόνισαν τη διεθνώς αναγνωρισμένη συμβολή της μεσογειακής διατροφής, και κυρίως της Κρητικής, στην πρόληψη ασθενειών και γενικότερα στην καλή υγεία. Μετά τους χαιρετισμούς ακολούθησε το δείπνο, που αποτελείτο από χαρακτηριστικά

πιάτα της Κρητικής κουζίνας, όπως ο ντάκος, οι κολοκυθοανθοί κ.α. Κατά τη διάρκεια της βραδιάς εμφανίστηκε το χορευτικό σύνολο του Κρητικού Συλλόγου Μονάχου, παρουσιάζοντας παραδοσιακούς χορούς.

Το Γραφείο Οικονομικών & Εμπορικών υποθέσεων τοποθέτησε σε περίοπτο σημείο της αίθουσας εκθετήριο προβολής με Κρητικά προϊόντα, όπως ελαιόλαδο, ελιές, κρασί, παξιμάδια, ζυμαρικά κ.α.,. Επίσης, κατά την αποχώρηση των προσκεκλημένων, προσφέρθηκε στον καθένα τσάντα με ενημερωτικό υλικό, τόσο του Συνδέσμου Εξαγωγέων Κρήτης (CD και DVD), όσο και των επιχειρήσεων - μελών του (διαφημιστικά φυλλάδια), καθώς και δείγματα προϊόντων. Τα πρώτα σχόλια του κοινού υπήρξαν ιδιαίτερα θετικά και δημιουργήθηκαν όλες οι προϋποθέσεις για την αναβάθμιση της εμπορικής εικόνας της Κρήτης στο εξωτερικό. Η εκδήλωση στο Μόναχο θα αποτελέσει μοντέλο για τη διοργάνωση ανάλογων εκδηλώσεων και σε άλλες περιοχές στο εξωτερικό, που προβάλλουν αποτελεσματικά τα Ελληνικά προϊόντα και προάγουν τις Ελληνικές εξαγωγές.

Τέλος, ο ΣΕΚ δεν παρέλειψε να δραστηριοποιηθεί προετοιμάζοντας το έδαφος σε νέες και αναπτυσσόμενες διεθνείς αγορές. Το γραφείο Οικονομικών & Εμπορικών Υποθέσεων στη Βαρσοβία, στα πλαίσια της ετήσιας δεξίωσης που παρέθεσε ο Πρέσβης με αφορμή την εθνική επέτειο της 25ης Μαρτίου για το 2010, ανέλαβε τη διανομή ποιοτικών παραδοσιακών ελληνικών προϊόντων στους υψηλούς προσκεκλημένους της δεξίωσης. Μετά από επιστολή της Πρεσβείας, ο ΣΕΚ ενημέρωσε τις επιχειρήσεις – μέλη του και ανέλαβε τη συγκέντρωση και την αποστολή των προϊόντων για την εκδήλωση, η οποία αποτέλεσε ιδανική ευκαιρία για την προβολή και διαφήμιση των Κρητικών προϊόντων στη δυναμικά αναπτυσσόμενη Πολωνική αγορά (K&B Analysis, 2011).

Συμπερασματικά, το έργο του Συνδέσμου Εξαγωγέων Κρήτης φαίνεται ιδιαίτερα αξιόλογο και επιτυχές. Τα αρχικά κεφάλαια της παρούσας εργασίας κατέδειξαν τις ευκαιρίες που προσφέρει το διεθνές μάρκετινγκ αλλά και τις δυσκολίες που ενέχει η εμπλοκή εταιριών σε αυτό, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για εταιρίες χωρίς πείρα στον διεθνή χώρο ή εταιρίες τοπικής εμβέλειας με περιορισμένες δυνατότητες. Ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων λειτουργεί ως προστατευτική ομπρέλα για μια ποικιλία τέτοιων επιχειρήσεων, βοηθώντας τις να ξεπεράσουν τις δυσκολίες και να μουν δυναμικά (και όπως φαίνεται από τα παραπάνω με μεγάλη επιτυχία) στον χώρο του διεθνούς μάρκετινγκ. Όπως αναφέρθηκε, ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης προωθεί τα προϊόντα των εταιριών του κυρίως σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που

αποτελούν βασικούς αγοραστές των ελληνικών προϊόντων γενικότερα (Ιταλία, Γερμανία κ.α.) αλλά και σε αναπτυσσόμενες ευρωπαϊκές αγορές όπως αυτές της Ρουμανίας και της Πολωνίας. Επίσης, όπως φαίνεται από το παραπάνω παράδειγμα της επιτυχούς εκδήλωσης στο Μόναχο, ο Σύνδεσμος προωθεί τα κρητικά προϊόντα μέσω της κρητικής κουλτούρας και επικεντρώνεται στην μεγάλη θρεπτική τους αξία και τα πλεονεκτήματα της διατροφής αυτού του είδους για την ανθρώπινη υγεία, εκμεταλλευόμενος τόσο την τάση στις αναπτυσσόμενες χώρες προς μία πιο υγιεινή διατροφή, όσο και την αυξανόμενη επιτυχία που έχουν οι ξένες κουζίνες στις χώρες αυτές (British Library, 2011).



## 8. Μελέτη Περίπτωσης: Η Ένωση Πεζών Κρήτης

Το προηγούμενο κεφάλαιο παρουσίασε την δομή και την δράση του Συνδέσμου Εξαγωγέων Κρήτης, ο οποίος προωθεί τοπικά προϊόντα σε αγορές του εξωτερικού με μεγάλη επιτυχία. Προκειμένου να φανεί καλύτερα η διαδικασία με την οποία τα τοπικά προϊόντα της Κρήτης προωθούνται στις διεθνείς αγορές, στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η δομή και η δράση της Ένωσης Αγροτικών Συνεταιρισμών Πεζών, μια εταιρία που αναλαμβάνει την προώθηση των προϊόντων των συνεταιρισμών, τα οποία περιλαμβάνουν μία μεγάλη γκάμα παραδοσιακών διατροφικών προϊόντων με κυριότερο το ελαιόλαδο, τόσο στο σύνολο της ελληνικής αγοράς, πέρα από τα στενά όρια της Κρήτης, όσο και σε αγορές του εξωτερικού, μέσω συνεργασιών με φορείς όπως των Σύνδεσμο Εξαγωγέων Κρήτης.

Αρχικά θα δοθεί η εικόνα της αγοράς ελληνικού ελαιόλαδου και της κατάστασης των εξαγωγών της, προκειμένου να τονισθούν στην συνέχεια η κινήσεις της Ένωσης Πεζών στην συγκεκριμένη αγορά. Εικάζεται ότι η παρουσίαση της δράσης της Ένωσης Πεζών θα δώσει ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα για το πώς οι ελληνικές τοπικές εταιρίες μπορούν να δραστηριοποιηθούν δημιουργικά στον χώρο του διεθνούς μάρκετινγκ. Ιδιαίτερα βοηθητική και κατατοπιστική ήταν η συνέντευξη που μας παραχώρησε ο κ. Μάρκος Μουρτζανάκης, ένας από τους υπεύθυνους μάρκετινγκ της Ένωσης Πεζών, μέσω της οποίας προβάλλονται καλύτερα οι δράσεις και οι στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρία.

### 8.1. Το ελληνικό ελαιόλαδο, ένα προϊόν με μεγάλες προοπτικές

Είναι γεγονός ότι το ελληνικό ελαιόλαδο, ιδιαίτερα το πιστοποιημένης προέλευσης και παραγωγικής διαδικασίας θεωρείται από πολλούς ως το κορυφαίο διεθνώς. Συγκεκριμένα, το 80% περίπου της ελληνικής παραγωγής ελαιόλαδου είναι έξτρα παρθένο (δηλαδή οξύτητας 0-1 βαθμών), σε σχέση με το 50% περίπου της ιταλικής παραγωγής και το 40% της ισπανικής. Ωστόσο, η αποδοχή του ελληνικού ελαιόλαδου σε αγορές του εξωτερικού δεν είναι σε καμία περίπτωση ανάλογη της ποιότητάς του, μια που ο οξύτατος ανταγωνισμός που υφίσταται παγκοσμίως σε επίπεδο τιμών δεν του επιτρέπει να διεisdύσει και να διεκδικήσει ένα μερίδιο αγοράς

αντάξιο της ποιότητάς του. Το πρόβλημα προκύπτει επειδή η μικρή έκταση του αγροτικού κλήρου στην Ελλάδα συνεπάγεται αυξημένο κόστος καλλιέργειας σε σχέση με το αντίστοιχο στις ανταγωνίστριες χώρες, κάτι που δεν επιτρέπει στο ελληνικό ελαιόλαδο να συναγωνιστεί τους αντιπάλους του στις τιμές (Επιμελητήριο Ηλείας, 2009).

Η ελληνική παραγωγή ελαιόλαδου κυμαίνεται σταθερά πάνω από τους 350.000 τόνους και παρουσιάζει ανοδικές τάσεις. Η εγχώρια ζήτηση, από την άλλη πλευρά, βρίσκεται γύρω στους 250.000 τόνους ετησίως, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα ένα περίσσειμα 100.000 τόνων που μεσοπρόθεσμα μπορεί να φτάσει τους 150.000 τόνους. Από όλη αυτή την ποσότητα που μπορεί να διατεθεί προς εξαγωγή, δυστυχώς μόνο ένα 10% (κάτω από 15.000 τόνους ετησίως) εξάγεται επώνυμα στις αγορές μη ελαιοπαραγωγών χωρών του εξωτερικού. Για να διατηρηθεί η ισορροπία στην αγορά του ελληνικού ελαιόλαδου, το υπόλοιπο, δηλαδή το μεγαλύτερο μέρος της ποσότητας, εξάγεται χύμα στην Ιταλία όπου συσκευάζεται και επανεξάγεται με ιταλικές ετικέτες!

Πρόκειται για μία εξαιρετικά δυσχερή κατάσταση για έναν από τους σημαντικότερους κλάδους του ελληνικού εμπορίου τροφίμων, μια που η εξαγωγή προϊόντος σε μορφή χύμα δεν επιτρέπει να αυξηθεί η απασχόληση στον τομέα της τυποποίησης, να επωφεληθούν οι Έλληνες εξαγωγείς της προστιθέμενης αξίας τυποποίησης, να αναπτύξουν ασφαλείς δεσμούς με τα δίκτυα διανομής στις μη ελαιοπαραγωγούς χώρες, να αναδειχθούν στη συνείδηση εμπόρων και καταναλωτών τα ποιοτικά πλεονεκτήματα του ελληνικού ελαιόλαδου, καθώς και να επωφεληθούν οι ελληνικές εξαγωγές από τη στροφή προς τα προϊόντα υγιεινής διατροφής και τη μεσογειακή δίαιτα. Καθίσταται, επομένως, προφανές για τον Οργανισμό Προώθησης Εξαγωγών (ΟΠΕ), ότι η διασφάλιση του μέλλοντος του ελληνικού ελαιόλαδου είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις εξαγωγές τυποποιημένου προϊόντος ποιότητας και την επώνυμη παρουσία του στις μεγάλες αγορές του εξωτερικού, με παράλληλη διείσδυσή του σε νέες αγορές που έχουν προοπτική ανάπτυξης στα επόμενα χρόνια (Επιμελητήριο Ηλείας, 2009).

Όσον αφορά τις αγορές όπου εξάγεται το ελληνικό τυποποιημένο ελαιόλαδο, οι μεγαλύτερες εξαγωγές πραγματοποιούνται προς τη Γερμανία (2.400 τόνοι), αλλά το μερίδιο αγοράς που κατέχει το προϊόν στη συγκεκριμένη χώρα παραμένει μικρό. Η κατανάλωση ελαιόλαδου στη Γερμανία εμφανίζει σταθερά αυξητική τάση, όπως και η κατανάλωση ελαιόλαδου και στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπου το ελληνικό μερίδιο

κατέχει περιορισμένο μερίδιο. Αντίστοιχη είναι και η κατάσταση για την Γαλλία, η οποία συγκαταλέγεται στις ελαιοπαραγωγικές χώρες, αλλά η παραγωγή της κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα (δεν υπερβαίνει τους 3.000 τόνους ετησίως) και επομένως η κατανάλωσή της καλύπτεται κυρίως από εισαγωγές. Και εκεί, όμως, η παρουσία του ελληνικού ελαιολάδου στην αγορά είναι αμελητέα.

Εκτός από αυτές τις κλασικές αγορές για το ελληνικό ελαιόλαδο, η αγορά του Βελγίου παρουσιάζει αξιοπρόσεχτη εξέλιξη, με την κατανάλωση να έχει σχεδόν εικοσαπλασιαστεί μέσα στα τελευταία 20 χρόνια, κάτι που δείχνει ότι τα περιθώρια κατάκτησης μεριδίου στην αναπτυσσόμενη αυτή αγορά είναι μεγάλα. Από τις χώρες εκτός Ε.Ε., η σημαντικότερη αγορά και με μεγάλη διαφορά από τις υπόλοιπες είναι η αγορά της Β. Αμερικής (ΗΠΑ, Καναδάς). Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του Διεθνούς Συμβουλίου Ελαιολάδου η αύξηση της κατανάλωσης στις ΗΠΑ αναμένεται να αυξηθεί θεαματικά σαν συνέπεια της συνεχιζόμενης τάσης για υγιεινή διατροφή και της διάδοσης της μεσογειακής δίαιτας, βασικό συστατικό της οποίας αποτελεί το ελαιόλαδο. Τέλος, υπάρχουν και επιπλέον αναπτυσσόμενες αγορές για το ελαιόλαδο, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την Κίνα, στην οποία απευθύνεται ήδη το ελληνικό ελαιόλαδο με μικρές αλλά ραγδαία αυξανόμενες ποσότητες εξαγωγών (Καθημερινή, 2010).

Όπως προκύπτει από την παραπάνω σύντομη επισκόπηση των αγορών-στόχων, η παρουσία του τυποποιημένου ελληνικού ελαιολάδου στις ταχύτερα αναπτυσσόμενες και μεγαλύτερες αγορές της Ε.Ε. και τρίτων χωρών, παρά τις προοπτικές της για το μέλλον, προς το παρόν είναι εξαιρετικά περιορισμένη. Το πραγματικό αυτό γεγονός καταδεικνύει το «έλλειμμα» στην ενημέρωση εμπόρων και καταναλωτών για την ποιοτική υπεροχή των ελληνικών προϊόντων σε σύγκριση με τα προϊόντα του ανταγωνισμού και την απουσία διασύνδεσης με τα κατάλληλα δίκτυα διανομής. Συνεπώς, ο ΟΠΕ προτείνει μια σειρά από ενέργειες για την διόρθωση της κατάστασης και την εκμετάλλευση των μεγάλων προοπτικών του ελληνικού ελαιολάδου. Οι κύριοι άξονες στις οποίες πρέπει να κινηθούν οι άμεσα ενδιαφερόμενες εταιρίες είναι (Α) η ενημέρωση / πληροφόρηση εμπόρων, καταναλωτών και opinion makers για τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του ελληνικού ελαιολάδου, (Β) η προβολή μέσω διεθνών εκθέσεων, (Γ) οι προσκλήσεις αγοραστών στην Ελλάδα προκειμένου να τους παρουσιαστεί η υποδομή και η παραγωγική δυνατότητα πριν από την σύναψη συμφωνίας, (Δ) οι επιχειρηματικές συναντήσεις

στο εξωτερικό, και (Ε) οι εκδηλώσεις στα σημεία πώλησης (Επιμελητήριο Ηλείας, 2009).

## 8.2. Ταυτότητα και προϊόντα της Ένωσης Πεζών Κρήτης

Η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Πεζών Κρήτης εδρεύει στον Νομό Ηρακλείου και δραστηριοποιείται στον αγροτοσυνεταιριστικό χώρο από το 1933, οπότε και οι παραγωγοί 10 τοπικών χωρών αποφάσισαν να σχηματίσουν την Ένωση για την αποτελεσματικότερη προώθηση των γεωργικών προϊόντων τους. Από τότε, η λειτουργία της Ένωσης έχει εκμοντερνιστεί και οι δραστηριότητές της έχουν διασχίσει πολύ δρόμο. Η Ένωση Πεζών δίνει βάση σε χαρακτηριστικά όπως ποιότητα, παράδοση, υγιεινή διατροφή, αξιοπιστία, ευημερία και πρόοδο. Στόχος της είναι η παραγωγή ασφαλών προϊόντων εγγυημένης ποιότητας και προέλευσης, καθώς και ο έλεγχος προϊόντων από το χωράφι έως το ράφι, για να διασφαλιστεί η ποιότητά και ακόμη η διάθεσή τους σε προσιτές τιμές. Επίσης, η Ένωση σέβεται το περιβάλλον επενδύοντας σε πρότυπες μονάδες τυποποίησης σε χάρτινες ανακυκλώσιμες συσκευασίες, καθώς και στην ανάπτυξη αγροτικών και βιομηχανικών δραστηριοτήτων σε μη βεβαρημένες εκτάσεις στην επαρχία (Ένωση Πεζών, 2011).

Η Ένωση Πεζών διατηρεί ζωντανό τον κλάδο της ελαιοκομίας και της αμπελουργίας, που αποτελούν και τις κυριότερες δραστηριότητές της. Αφιερώνεται στην καθοδήγηση των παραγωγών μας μέσω πρακτικών ορθής καλλιέργειας σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας με αποτέλεσμα τη βέλτιστη δυνατή απόδοση της παραγωγικής δραστηριότητας και την εξασφάλιση του υψηλότερου επιπέδου ποιότητας. Απορροφώντας την πρώτη ύλη από τους παραγωγούς η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Πεζών εξασφαλίζει ένα αξιοπρεπές εισόδημα για τους ίδιους και τις οικογένειές τους ενθαρρύνοντάς τους να μην εγκαταλείψουν τη γη που πονούν και νοιάζονται. Αξίζει να τονιστεί ότι η Ένωση οينوποιεί ετησίως 15.000 τόνους οινοστάφυλα ενώ στα 2 ιδιόκτητα ελαιουργεία της αλέθονται 6.000 τόνοι ελαιόκαρπου. Η εμφιάλωση του ελαιολάδου αγγίζει τους 2.000 τόνους ετησίως ενώ του κρασιού 8.000 τόνους. Η πρωτότυπη συσκευασία Tetra Pak ξεπέρασε πέρυσι τους 4.000 τόνους σε κρασί και λάδι. Τέλος, η Ένωση Πεζών κατέχει, για τη διανομή των προϊόντων της, ιδιόκτητες αποθήκες 10.000 μ<sup>2</sup>, σε 3 κέντρα χειρισμού ετοιμών

προϊόντων στρατηγικά τοποθετημένα ανά την επικράτεια, καθώς και ιδιόκτητο στόλο φορτηγών ο οποίος αποτελείται από 28 οχήματα. Ο αριθμός των υπαλλήλων της Ένωσης Πεζών ανέρχεται σε 130 ενώ το εποχιακό προσωπικό ξεπερνά τα 300 άτομα σε περιόδους αιχμής. Η Γενική Συνέλευση αποτελείται από 45 αντιπροσώπους-αγρότες με τετραετή θητεία, και το Διοικητικό Συμβούλιο από 5 αγρότες της περιοχής με πολυετή εμπειρία στον αγροτοσυνεταιριστικό χώρο.

Στον τομέα του ελαιολάδου, η Ένωση Πεζών, όπως αναφέρθηκε, αξιοποιεί 6.000 τόνους ελαιοκαρπούς ετησίως, παράγοντας 2.000 τόνους ελαιόλαδου, ένα ποσοστό γύρω στο 0,5% της ετήσιας παραγωγής της χώρας. Πρόκειται για ένα μικρό ποσοστό του συνόλου, αλλά ακόμη και οι μικρές τοπικές επιχειρήσεις μπορούν να παίξουν ένα πρωτοπόρο και σημαντικό ρόλο, τόσο στο εγχώριο όσο και στο διεθνές μάρκετινγκ, και η Ένωση Πεζών αποτελεί ένα τέτοιο παράδειγμα. Μέσα στα προϊόντα της περιλαμβάνονται οκτώ τύποι εξαιρετικά παρθένου ελαιόλαδου που παρασκευάζονται από τοπικούς παραγωγούς. Ανάμεσά τους βρίσκονται οι μάρκες Ελαΐα, Ένωσης, Ελαιοπαραγωγοί και το ελαιόλαδο της Μονής Αγκαράθου. Επίσης, οι μάρκες Νήσος, Πεζά και Liquid Gold 24. Τέλος, οι ποικιλία Green Gold είναι πιστοποιημένη ως ποικιλία βιολογικής καλλιέργειας (Ένωσης Πεζών, 2011).

Μέσα σε ένα πλήρες βιομηχανικό συγκρότημα με σύγχρονες εγκαταστάσεις απορροφώνται και επεξεργάζονται το 85% των αγροτικών προϊόντων της περιοχής που καλύπτεται από την Ένωση Πεζών και επιτυγχάνεται η διοχέτευση αυτών, τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή αγορά. Πάντα πρωτοπόρος στην υιοθέτηση νέων μεθόδων και συστημάτων παραγωγής, η Ένωση Πεζών παρακολουθεί από κοντά τις αλλαγές και εξελίξεις που επηρεάζουν το σύγχρονο και διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Στα πλαίσια αυτά και στο περιβάλλον του ελεύθερου ανταγωνισμού, η Ένωση Πεζών έσπευσε από το 1998 να εκπονήσει και να εγκαταστήσει Συστήματα Ποιότητας. Σήμερα τηρεί Σύστημα ποιότητας ISO 9001:2000 και Συστήματα Ασφάλειας Τροφίμων IFS (International Food Standard) και ISO 22000:2005. Τα παραπάνω συστήματα είναι πιστοποιημένα από την TUV Hellas. Το εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου ελαιολάδου της Ένωσης Πεζών είναι διαπιστευμένο από το ΕΣΥΔ κατά ISO 17025. Συγκεκριμένα, το Εργαστήριο Ποιοτικού Ελέγχου Ελαιολάδου της Ένωσης Πεζών είναι πιστοποιημένο από το 2006, κατά ΕΛΟΤ EN ISO/IEC 17025:2005, με αριθμό Πιστοποιητικού 275(2), στα πεδία Οξύτητα Ελαιολάδου, Φωτομετρική Ανάλυση στο Υπεριώδες και Αριθμού Υπεροξειδίων, από το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ).

### 8.3. Δραστηριοποίηση της Ένωσης Πεζών στο Διεθνές Μάρκετινγκ

Η Ένωση Πεζών, για τοπική εταιρία που προέρχεται από την ένωση μικρών παραγωγικών μονάδων δραστηριοποιείται αξιοθαύμαστα και εμπορεύεται μία μεγάλη γκάμα προϊόντων. Μπορεί το ελαιόλαδο και το κρασί να είναι τα κυριότερα, αλλά τα προϊόντα της Ένωσης Πεζών περιλαμβάνουν επίσης τσικουδιά, ούζο, προϊόντα ελιάς, παραδοσιακά εδέσματα, αλλαντικά, βότανα και μπαχαρικά, μέλι, γλυκά του κουταλιού κ.α. Εντός Ελλάδος, η Ένωση Πεζών προωθεί τα προϊόντα της με έναν αριθμό δικών της καταστημάτων μεσογειακής διατροφής. Η Ένωση διαθέτει ένα τέτοιο κατάστημα στο Ηράκλειο, δύο στην Θεσσαλονίκη και επτά στην Αθήνα, καθώς και τρία καταστήματα για την χονδρική πώληση των προϊόντων της, τα οποία διατίθενται επίσης σε επιλεγμένα σημεία εστίασης, χονδρεμπόρους και όλες σχεδόν τις μεγάλες αλυσίδες σούπερ-μάρκετ (Ένωση Πεζών, 2011).

Εκτός Ελλάδος, η Ένωση Πεζών προωθεί τα προϊόντα της μέσω συνεργασιών με φορείς όπως ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης ή μέσω συνεργασιών με εισαγωγείς στις αγορές στόχους. Η Ένωση Πεζών διαθέτει συνεργάτες σε Γαλλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ελβετία, Αυστρία, Δανία, Κύπρο, Λευκορωσία, Γερμανία, Κίνα, Κουβέιτ, Ντουμπάι και Λίβανο. Η δραστηριοποίησή της για μια τοπική εταιρία του μεγέθους της είναι ομολογουμένως εντυπωσιακή. Προκειμένου να παρουσιαστεί καλύτερα η δράση και οι προσεγγίσει της Ένωσης Πεζών στο διεθνές μάρκετινγκ, ο κ. Μάρκος Μουρτζανάκης, υπεύθυνος μάρκετινγκ της Ένωσης, είχε την καλοσύνη να απαντήσει σε κάποιες ερωτήσεις για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας. Οι ερωτήσεις που του έγιναν είναι: (1) πότε άρχισε να δραστηριοποιείται δυναμικά η Ένωση Πεζών σε εσωτερικό και εξωτερικό εμπόριο, (2) με ποιους τρόπους δραστηριοποιείται στο εξωτερικό, (3) τι πωλήσεις σημειώνει και σε ποιες αγορές κυρίως, (4) πώς ξεχωρίζουν τα προϊόντα της από τα ανταγωνιστικά, (5) ποιες στρατηγικές και σχέδια έχει, (6) αν μπορεί μια τοπική εταιρία να δραστηριοποιείται επιτυχώς στο διεθνές μάρκετινγκ, και (7) ποια τιμολογιακή πολιτική ακολουθεί η Εταιρία.

Όπως μας πληροφόρησε ο κος. Μουρτζανάκης, η Ένωση Πεζών, δημιουργήθηκε το 1933 για να προωθήσει αποτελεσματικότερα τα προϊόντα μιας ομάδας μικρών αγροτικών συνεταιρισμών από τον Νομό Ηρακλείου. Σήμερα, η Ένωση έχει διατηρήσει την ίδια παράδοση σχεδόν 80 χρόνια αργότερα, καθώς αποτελείται από τους ίδιους συνεταιρισμούς που εξακολουθούν να παράγουν τα προϊόντα τους με την ίδια αγάπη και το ίδιο μεράκι, αλλά με μοντέρνες μεθόδους

παραγωγής, πιστοποίησης και διάθεσης. Η Ένωση Πεζών ξεπέρασε τα στενά όρια της Κρήτης, αλλά καίριο σημείο ήταν το άνοιγμα μιας αλυσίδας καταστημάτων με προϊόντα μεσογειακής διατροφής σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη την δεκαετία του 1990. Το ίδιο διάστημα, μέσα στην αυξανόμενη ενασχόληση των μικρομεσαίων ελληνικών εταιριών με το εξωτερικό εμπόριο, κατάσταση που βοηθήθηκε και από το άνοιγμα της αγοράς των Βαλκανίων, η Ένωση άρχισε να προωθεί η ίδια τα προϊόντα της εκτός Ελλάδος αντί να το αφήνει αποκλειστικά σε χονδρεμπόρους. Ουσιαστικά το μεγάλο βήμα έγινε γύρω στο 2008, καθώς πριν από τότε οι εξαγωγές ήταν μικρές και απευθύνονταν σε λίγες χώρες. Από τότε η Ένωση έχει σημειώσει εξαιρετική πρόοδο στις ξένες αγορές.

Η Ένωση Πεζών δραστηριοποιείται στις ξένες αγορές κυρίως μέσω συνεργασιών. Η ίδρυση ενός καταστήματος ειδών μεσογειακής διατροφής σε μία από τις χώρες όπου σημειώνει ήδη εξαιρετικές πωλήσεις (πιθανόν στο Μόναχο ή το Λονδίνο) βρίσκεται μέσα στα μακροπρόθεσμα σχέδια της Ένωσης και αποτελεί βαθύ της πόθο. Ωστόσο προς το παρόν, οι εξαγωγές των προϊόντων της γίνονται σε συνεννόηση με εταιρίες εισαγωγής τροφίμων και gourmet προϊόντων. Πολλές από αυτές ανήκουν σε έλληνες του εξωτερικού οι οποίοι απευθύνουν τα προϊόντα της Ένωσης, καθώς και άλλα παραδοσιακά ελληνικά προϊόντα, στην ελληνική ομογένεια της χώρας όπου δραστηριοποιούνται. Αυτή είναι η περίπτωση για κάποιους από τους συνεργάτες της Ένωσης σε Γαλλία και Γερμανία. Ωστόσο αυτό δεν σημαίνει ότι τα προϊόντα της απευθύνονται μόνο σε ομογενείς. Την τελευταία δεκαετία η μεσογειακή διατροφή έχει γίνει εξαιρετικά δημοφιλής στο εξωτερικό και η πλειοψηφία των αγοραστών του εξωτερικού είναι ξένοι που είναι ήδη οπαδοί της μεσογειακής διατροφής ή επιθυμούν να την δοκιμάσουν, σύμφωνα με τον κο. Μουρτζανάκη.

Ακόμη, εκτός από τους συνεργάτες στο εξωτερικό, η Ένωση Πεζών προωθεί τα προϊόντα της σε ξένες αγορές μέσω της συνεργασία με μεγάλους φορείς όπως ο Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (ΟΠΕ) και πιο συγκεκριμένα, το Επιμελητήριο Ηρακλείου και ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης. Οι συγκεκριμένοι φορείς διοργανώνουν συχνά εκθέσεις στο εξωτερικό προκειμένου να προβάλουν τα κρητικά προϊόντα. Τα προϊόντα της Ένωσης Πεζών σημειώνουν πάντα μεγάλη επιτυχία στις συγκεκριμένες εκθέσεις. Τέλος, ένα μικρό ποσοστό των εξαγωγών μας στο εξωτερικό γίνονται μέσω τρίτων χονδρεμπόρων που τα αγοράζουν και τα επαναπωλούν σε αγορές όπου έχουν πρόσβαση οι ίδιοι.

Ο κος. Μουρτζανάκης διευκρίνισε, ότι παρά την απήχηση των προϊόντων της και την επιτυχία που σημειώνουν σε Ελλάδα και εξωτερικό, η Ένωση Πεζών παραμένει μια παραδοσιακή παραγωγός εταιρία. Για να διασφαλίσει την ποιότητα και την παράδοση στα προϊόντα της, οι τρόποι παραγωγοί τους παραμένουν παραδοσιακοί και προσανατολισμένοι γύρω από την ποιότητα παρά την ποσότητα. Ενδεικτικά, όσον αφορά τα δύο σημαντικότερα προϊόντα, η εμφιάλωση του ελαιόλαδου βρίσκεται γύρω στους 2.000 τόνους ενώ του κρασιού γύρω στους 8.000. Το ελαιόλαδο, μάλιστα, αποδεικνύεται πιο επιτυχές ανταγωνιστικά στις ξένες αγορές από το κρασί, το οποίο αντιμετωπίζει πιο δυσχερή ανταγωνιστικά μειονεκτήματα. Συγκεκριμένα, τα δεδομένα για το 2010 δείχνουν ότι από την παραγωγή ελαιόλαδου της Ενώσεως οι 750 περίπου τόνοι κατέληξαν άμεσα στο εξωτερικό, σε σχέση με περίπου 1600 για το κρασί. Δηλαδή, το 37,5% της παραγωγής ελαιόλαδου εξάγεται, σε σχέση με 20% για το κρασί.

Σύμφωνα με στοιχεία που μας έδωσε ο κος. Μουρτζανάκης, για το 2010, τα έσοδά της Ένωσης από την εξαγωγή ελαιόλαδου ήταν 2.140.000€ για 750 τόνους ελαιόλαδο. Από αυτή την ποσότητα, το 33,4% πωλήθηκε στην αγορά της Γερμανίας, το 20,6% στην αγορά της Γαλλίας, και το 19,3% στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου. Αυτές οι τρεις χώρες αποτελούν και τους κυριότερους στόχους των εξαγωγών της Ενώσεως. Από εκεί και πέρα ένα 2,2% του ελαιόλαδου κατέληξε στην Ελβετία, ένα 1,9% στην Αυστρία, 1,3% στην Δανία, και 3,6% στην Κύπρο. Σημειωτέων ότι ένα ποσοστό 2,8% πωλήθηκε στις αραβικές χώρες και ένα 2,9% στην Κίνα, ποσοστά που αναμένεται να ανέβουν στο άμεσο μέλλον καθώς οι συγκεκριμένες αγορές αναπτύσσονται με εκπληκτική ταχύτητα. Τέλος, ένα ποσοστό 12% εξήχθη σε λοιπές χώρες.

Διαχρονικά, ένα πρόβλημα των παραδοσιακών ελληνικών προϊόντων στις αγορές του εξωτερικού το οποίο δυστυχώς παραμένει έως σήμερα, ήταν η διάθεση κατώτερης ποιότητας απομιμήσεων σε πολύ χαμηλότερες τιμές. Χαρακτηριστικές είναι οι περιπτώσεις του ούζου και της φέτας, προϊόντα που σημειώνουν τεράστιες απώλειες από τοπικές απομιμήσεις κατώτερης ποιότητας. Ακόμη και σε προϊόντα που κανονικά διαφυλάσσονται από την Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης, τα ανταγωνιστικά προϊόντα χρησιμοποιούν παρεμφερείς ονομασίες και χρώματα ή σύμβολα που παραπέμπουν στην Ελλάδα (εικόνες τσολιάδων, την ελληνική σημαία ή τον Παρθενώνα) προκειμένου να ξεγελάσουν τους ελλιπώς ενημερωμένους καταναλωτές, εξηγεί ο κος. Μουρτζανάκης.



Ακόμη και σε προϊόντα όπως το ελαιόλαδο, όπου η παρασκευή φθηνότερων απομιμήσεων δεν είναι τόσο απλή διαδικασία, υπάρχουν άλλες ελαιοπαραγωγικές χώρες όπως η Ιταλία και η Ισπανία, που διαθέτουν μεγαλύτερη παραγωγή και μπορούν να διαθέσουν το δικό τους προϊόν φθηνότερα, δημιουργώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που εξισορροπεί την χαμηλότερη ποιότητα του δικού τους ελαιολάδου. Το ελληνικό κρασί αντιμετωπίζει ακόμη εντονότερα προβλήματα, μια που (σε αντίθεση με το ελληνικό ελαιόλαδο) είναι ουσιαστικά άγνωστο στο εξωτερικό και αντιμετωπίζει μία σωρεία ανταγωνιστικών εξαγωγέων που περιλαμβάνουν τόσο τους παραδοσιακούς παραγωγούς (π.χ. Γαλλία, Ιταλία) που απολαμβάνουν ποιοτικό πλεονέκτημα όσο και νέους παραγωγούς (π.χ. ΗΠΑ, Χιλή) που διαθέτουν πολύ μεγάλες ποσότητες σε εξαιρετικά χαμηλή τιμή.

Ευτυχώς η Ένωση Πεζών δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερα προβλήματα ανταγωνισμού, μια που τα περισσότερα προϊόντα της, όπως η τσικουδιά, οι παραδοσιακοί κρητικοί μεζέδες και τα γλυκά του κουταλιού είναι μοναδικά και ταυτισμένα με την Κρήτη. Ακόμη, όσον αφορά τα κυριότερα προϊόντα της, το ελαιόλαδο και το κρασί, οι ποσότητες που εξάγει η Ένωση Πεζών είναι αρκετά μικρές ώστε να απευθύνεται σε εκείνο το μικρό αλλά ολοένα αυξανόμενο ποσοστό των καταναλωτών που αποζητούν συνειδητά τα κρητικά προϊόντα για την μοναδική τους ποιότητα. Από αυτή την άποψη η ζήτηση για τα προϊόντα της Ενωσης Πεζών ξεπερνά επαρκώς την προσφορά που μπορούν να καλύψουν οι παραγωγοί της Ένωσης, και τα προϊόντα της ξεχωρίζουν από πλευράς ποιότητας.

Χαρακτηριστικό είναι ότι η τάση των καταναλωτών των αναπτυγμένων χωρών να ενημερώνονται για την κρητική και την μεσογειακή διατροφή γενικότερα και τα αδιαμφισβήτητα πλεονεκτήματα που προσφέρουν στην υγεία είναι διαρκώς αυξανόμενη. Στα πλαίσια αυτής της ενημέρωσης, η πλειοψηφία των κρητικών φορέων επιχειρούν να κατοχυρώσουν την κρητική διατροφή στους προστατευόμενους άυλους πόρους της Παγκόσμιας Πολιτιστικής Κληρονομιάς της UNESCO μέσω του υπουργείου πολιτισμού. Όταν αυτή η προσπάθεια αποφέρει καρπούς, αναμένεται να προωθήσει ακόμη περισσότερο την ζήτηση που έχουν τα κρητικά προϊόντα στις ξένες αγορές.

Η στρατηγική της Ένωσης Πεζών όσον αφορά το διεθνές μάρκετινγκ, όπως θα πρέπει να είναι κατανοητό από όσα προαναφέρθηκαν, είναι η εξαγωγή των προϊόντων της σε κατάλληλα προσφερόμενες αγορές μέσω της συνεργασίας είτε με εισαγωγείς που δραστηριοποιούνται στις αγορές-στόχους είτε με ελληνικούς φορείς

που αναλαμβάνουν την προώθηση των κρητικών προϊόντων στο εξωτερικό. Η διασφάλιση μιας καλής και δημιουργικής συνεργασίας τόσο με τους μεν όσο και με τους δε είναι προτεραιότητα της Ένωσης. Η Ένωση Πεζών είναι μια μικρή εταιρία βασισμένη στην παράδοση, οπότε πρέπει να εξαρτάται από τους συγκεκριμένους συνεργάτες και φορείς για να διακινήσει τα προϊόντα της. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το άνοιγμα ενός καταστήματος ειδών μεσογειακής διατροφής όπως αυτά που έχει ήδη η Ένωση σε Αθήνα, Ηράκλειο και Θεσσαλονίκη σε κάποια μεγαλούπολη της Ευρώπης είναι κρυφός πόθος της Ένωσης και σχέδιο για το μέλλον, σύμφωνα με τον κο. Μουρτζανάκη. Στόχος είναι είτε το Μόναχο, όπου σημειώνονται εξαιρετικές πωλήσεις, είτε το Λονδίνο όπου οι ξένες κουζίνες και ο πολυπολιτισμικός τρόπος ζωής ανθεί. Σε κάθε περίπτωση πάντως, δεν υπάρχουν ακόμη απτά σχέδια για κάτι τέτοιο.

Ακόμη, η Ένωση Πεζών εξετάζει προσεκτικά τις αγορές στις οποίες απευθύνονται τα προϊόντα της. Οι αγορές της Μέσης Ανατολής, και κυρίως του Ντουμπαί, καθώς και η αγορά της Κίνας, έχουν ανοίξει στα ελληνικά προϊόντα και αναπτύσσονται ραγδαία τα τελευταία χρόνια, και μέσα στα μεσοπρόθεσμα πλάνα μας είναι η αξιοποίηση αυτών των αγορών. Ένα άλλο σχέδιο της Ενώσεως είναι να απευθυνθεί στην αγορά της Βορείου Αμερικής (ΗΠΑ και Καναδά) όπου ήδη υπάρχει έντονη ζήτηση για τα ελληνικά προϊόντα και μια κουλτούρα που αποζητά την μεσογειακή διατροφή. Ένα τέτοιο εγχείρημα όμως απαιτεί πρώτα την αναζήτηση των κατάλληλων συνεργατών, ή βοήθεια από τους αρμόδιους φορείς που συχνά διοργανώνουν εκθέσεις για τους έλληνες ομογενείς της Αμερικής και όχι μόνο. Επίσης, προκειμένου να προχωρήσει η εταιρία σε ένα τέτοιο βήμα θα πρέπει να ανεβεί η παραγωγή της Ενώσεως προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες όλων των διεθνών πελατών μας. Γενικώς, οι πωλήσεις τους στο εξωτερικό προωθούνται μέσω προσωπικών ταξιδιών, μάρκετινγκ, αλληλογραφίας, τηλεφωνικών επαφών και newsletters.

Όπως φαίνεται, μια τοπική εταιρία με την κατάλληλη οργάνωση και φιλοδοξίες είναι απόλυτα ικανή να δραστηριοποιείται επιτυχώς στο διεθνές μάρκετινγκ μέσα στο πολυπολιτισμικό περιβάλλον και τις ευνοϊκές συνθήκες στην διακίνηση αγαθών που υπάρχουν στην εποχή μας. Στον υπό εξέταση κλάδο, μια επιπλέον προϋπόθεση είναι να έχει την σωστή τεχνογνωσία για να ανταγωνιστεί άλλες επιτυχείς εξαγωγούς χώρες όπως η Ιταλία, Γαλλία, Ισπανία, Τυνησία και τώρα Τουρκία. Ασφαλώς όμως, όπως ανέφερα, ο περιορισμός είναι ότι λόγω του μεγέθους

της η Ένωση Πεζών δεν έχει την δυνατότητα να διακινήσει μόνη της τα προϊόντα της στο εξωτερικό και βασίζεται σε ένα δίκτυο συνεργατών και στην βοήθεια διαφόρων ελληνικών φορέων, κάτι που όμως δεν μειώνει καθόλου την μεγάλη εξαγωγική επιτυχία των προϊόντων της.

Τέλος, όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική, η Ένωση Πεζών χρησιμοποιεί έναν τιμοκατάλογο για όλες τις εξωτερικές αγορές όπου υπάρχουν καθαρές τιμές με καμία διάκριση ανά πελάτη και πάντα με προπληρωμή, εκτός αν υπάρχει εγγύηση. Προς το παρόν, βέβαια, το να υπάρχει εγγύηση είναι ανέφικτο καθώς η Ελλάς δεν έχει προβεί ακόμη στις κατάλληλες διακρατικές συμφωνίες.

## 9. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Τα παραπάνω κεφάλαια θα κατέστησαν σαφές ότι μέσα στο σημερινό παγκόσμιο περιβάλλον το διεθνές μάρκετινγκ είναι μια απαραίτητη δραστηριότητα στην οποία ακόμη και μικρές τοπικές εταιρίες μπορούν να συμμετάσχουν με μεγάλη επιτυχία και πολύ καλές προοπτικές. Ωστόσο αυτό δεν σημαίνει ότι το διεθνές μάρκετινγκ δεν κρύβει κινδύνους ή δεν χρειάζεται προσοχή στην προσέγγισή του. Τα παραπάνω καταδεικνύουν ότι το διεθνές μάρκετινγκ είναι μεν η εφαρμογή του μάρκετινγκ σε διεθνή κλίμακα, αλλά ταυτόχρονα πρόκειται για πολύ παραπάνω από αυτό. Το διεθνές μάρκετινγκ έχει διαφορετικές απαιτήσεις απ' ότι το τοπικό και απαιτεί διαφορετικές προσεγγίσεις και διαφορετικές στρατηγικές από τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον χώρο.

Μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους που οφείλει να λάβει υπ' όψιν μια εταιρία που δραστηριοποιείται στο διεθνές μάρκετινγκ είναι αυτή της κουλτούρας. Όπως αναφέρθηκε, το διεθνές μάρκετινγκ, εκτός από οικονομικό, είναι και πολιτισμικό φαινόμενο. Αυτό συμβαίνει επειδή η εξαγωγή του μάρκετινγκ πέρα από τα στενά και οικεία τοπικά σύνορα το φέρνει σε επαφή με ξένες αγορές και ταυτόχρονα με ξένες κουλτούρες, πράγμα που σημαίνει ότι σε αντίθεση με το τοπικό μάρκετινγκ, το διεθνές διαθέτει μια ισχυρότατη μη-οικονομική βάση. Η πολιτισμική υφή του διεθνούς μάρκετινγκ φαίνεται, μεταξύ άλλων, από την ισχυρή του συσχέτιση με ποικίλους ανθρωπολογικούς, κοινωνιολογικούς και ψυχολογικούς παράγοντες.

Συνεπώς, η επιτυχής δραστηριοποίηση στον χώρο του διεθνούς μάρκετινγκ προϋποθέτει οι εταιρίες να λαμβάνουν υπ' όψιν την διαφορά κουλτούρας ανάμεσα στην τοπική αγορά όπου ήδη επιχειρούν και την ξένη αγορά-στόχο. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η κατανόηση της κουλτούρας της αγοράς-στόχου και η κατάλληλη διαμόρφωση στρατηγικών και πολιτικών είναι το «κλειδί» της επιτυχίας για το διεθνές μάρκετινγκ. Υπάρχει σωρεία παραδειγμάτων που καταδεικνύουν την επιτυχία διεθνών προσεγγίσεων που έλαβαν υπ' όψιν τους τον παράγοντα της κουλτούρας, καθώς και τα προβλήματα που αντιμετώπισαν και αντιμετωπίζουν οι προσεγγίσεις που απέτυχαν να υπολογίσουν αυτό τον καίριο παράγοντα. Κάποια σημαντικά και αντιπροσωπευτικά παραδείγματα παρατέθηκαν παραπάνω.

Όσον αφορά τις μελέτες περιπτώσεων που αναφέρθηκαν και αναλύθηκαν στα τελευταία κεφάλαια της εργασίας, αυτές επιβεβαιώνουν τον κρίσιμο ρόλο που παίζει η κουλτούρα στο διεθνές μάρκετινγκ, ακόμη και σε εξειδικευμένους κλάδους όπως τα

ελληνικά τρόφιμα και ποτά και οι εξαγωγικές τους δραστηριότητες, και ακόμη και με τοπικές εταιρίες και τοπικούς φορείς όπως η Ένωση Πεζών και ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης. Και οι δύο περιπτώσεις κατορθώνουν να εκμεταλλευτούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το ισχύον κλίμα παγκοσμιοποίησης και ελεύθερης διακίνησης αγαθών ώστε να σημειώνουν μεγάλες επιτυχίες για τα ελληνικά προϊόντα στις αγορές του εξωτερικού, συμπεριλαμβανομένων και νέων και πολλά υποσχόμενων αγορών.

Στην πρώτη περίπτωση, ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης κάνει μία εξαιρετική δουλειά στην προώθηση και διαφήμιση των προϊόντων της Κρήτης στο εξωτερικό μέσω εκθέσεων, εκδηλώσεων και επαφών με ξένους φορείς. Ο Σύνδεσμος φροντίζει να ενημερώνεται το κοινό του εξωτερικού για την μεσογειακή διατροφή, τα πλεονεκτήματά της και την μοναδικότητά της, αξιοποιώντας έτσι την ήδη υπάρχουσα τάση που εμφανίζεται τα τελευταία χρόνια στις αναπτυγμένες χώρες τόσο προς την διεθνή κουζίνα όσο και προς έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής. Το έργο του συνδέσμου ευνοεί έναν αριθμό από μικρές εταιρίες τα προϊόντα των οποίων προωθούνται και διαφημίζονται στο εξωτερικό υπό την αιγίδα του.

Μία από αυτές τις εταιρίες είναι και η Ένωση Πεζών, που παρά το μικρό της μέγεθος σημειώνει εξαιρετικές επιδόσεις σε πολλές αγορές του εξωτερικού. Η Ένωση καταφέρνει μέσω συνεργατών στις αγορές-στόχους ή μέσω φορέων όπως ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων, το Επιμελητήριο Κρήτης κ.α. να αγγίζει έναν εντυπωσιακό αριθμό ξένων αγορών, προσφέροντας την ποιότητα και την μοναδικότητα των κρητικών προϊόντων σε προσβάσιμες τιμές. Η Ένωση καλύπτει τις ανάγκες τόσο της συνειδητοποιημένης ελληνικής ομογένειας μιας ενημερωμένης μερίδας καταναλωτών του εξωτερικού που έχουν αναπτύξει σαφείς προτιμήσεις για τα κρητικά προϊόντα και αναγνωρίζουν την ποιοτική υπεροχή τους, όπως στην περίπτωση του ελαιόλαδου, όπου οι πιστοποιημένες ποικιλίες έξτρα παρθένου ελαιόλαδου που παράγει η Ένωση έχουν ένα σαφές ποιοτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα από Ιταλία και Ισπανία.

Αυτές οι περιπτώσεις θα έπρεπε να αποτελούν ένα εξαιρετικό παράδειγμα προς μίμηση για αντίστοιχες ελληνικές εταιρίες κάθε κλάδου και κάθε μεγέθους που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στον χώρο του διεθνούς μάρκετινγκ. Όπως αναφέρθηκε, οι ισχύουσες συνθήκες ευνοούν την ελεύθερη διακίνηση αγαθών, πολλές καινούργιες αγορές στην Ασία ανοίγουν και αναπτύσσονται ραγδαία, ενώ οι ελληνικές εξαγωγές βρίσκονται σε καλύτερη κατάσταση από ποτέ, σημειώνοντας

ρεκόρ κερδών με ακόμη καλύτερες προοπτικές για το κοντινό μέλλον. Μέσα σε αυτές τις συνθήκες ακόμη και μικρές, τοπικές ελληνικές εταιρίες έχουν την ευκαιρία να δραστηριοποιηθούν επικοδομητικά και επικερδώς στον χώρο του διεθνούς μάρκετινγκ, υπό την αιγίδα εμπορικών φορέων ή με την βοήθεια συνεργασιών με εισαγωγείς του εξωτερικού.

## Βιβλιογραφία:

### Ελληνικές Βιβλιογραφίες

Σαρμανιώτης, Χ. (2006). Διεθνές μάρκετινγκ. *Εκπαιδευτικό Βοήθημα για τους σπουδαστές του ΤΕΙ*.

### Ξενόγλωσσες Βιβλιογραφίες

Andrews, K. R. (1985). *Trade, Plunder, and Settlement: Maritime Enterprise and the Genesis of the British Empire, 1480–1630*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.

Bradley, F. (2005). *International marketing strategy*. London: Pearson Education.

Chee, H. & Harris, R. (1998). *Global marketing strategy*. Washington, DC: Financial Times Pitman Publishing.

Czinkota, M. R. & Ronkainen, I. (2007). *International marketing*. Cengage Learning.

de Mooij, M. K. (2005). *Global marketing and advertising: understanding cultural paradoxes*. London: SAGE.

de Mooij, M. K. (2010). *Consumer behavior and culture: consequences for global marketing and advertising*. London: SAGE.

Ferguson, N. (2008). *The ascent of money: a financial history of the world*. London: Penguin.

Ferguson, N. (2011). *Civilization: the west and the rest*. London: Penguin.

Hammond, F. R. (1993). Letter from the director of Worldwide Economics & Market Analysis Staff, General Motors Corporation.

Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and organisations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

Joshi, R. M. (2005). *International marketing*. Oxford: Oxford University Press.

Keegan, W. J. & Schlegelmilch, B. B. (2001). *Global marketing management: a European perspective*. New York: Pearson Education.

Kroeber, A. & Kluckhohn C. (1952). *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Harvard: Harvard University, Peabody Museum of Archaeology and Ethnology.

Kumar, N. (2002). *International marketing*. New Delhi: Anmol Publications.

Kurz, D. L. (2011). *Contemporary marketing*. Cengage Learning.

Levitt, T. (1983). *The globalization of markets*. Harvard: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Montana, J. (1994). *Marketing in Europe: case studies*. London: Sage Publications.

Muhlbacher, H., Helmuth, L. and Dahringer, L. (2006). *International Marketing - A Global Perspective*. New York: Thomson.

Nelson, C. A. (1999). *Exporting: a manager's guide to the world market*. Cengage Learning EMEA.

Onkvisit, S. & Shaw, J. J. (2004). *International marketing: strategy and theory*. Taylor and Francis.



Phillips, C., Doole, I. & Lowe, R. (1994). *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. London: Routledge.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Harvard: Free Press.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard: Free Press.

Rugimbana, R. & Nwankwo, S. (2003). *Cross-cultural marketing*. New York: Cengage Learning.

Sandhusen, R. L. (1999). *International Marketing*. New York: Barron's.

Terpstra, V. & Sarathy, R. (2000). *International Marketing*. Dryden Press.

Usunier, J. C. & Lee, J. (2005). *Marketing across cultures*. London: Pearson Education.

Williams, R. (1966). *Culture and Society, 1780-1950*. New York, Harper & Row.

## Επιστημονικά Άρθρα

Jain, S. C. (1989). Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. *Journal of Marketing*, 53, 70-79.

Liargovas, P. G. & Skandalis, K. S. (2008). Motives and marketing strategies of greek companies exporting to south-east european markets. *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 2, 227-244.

Soares, A. M., Fahrangmehr, M. & Shoham, A. (2006). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60(3), 277-284.

Steenkamp, J. E. M. (2001). The role of national culture in international marketing research. *International Marketing Review*, 18, 30-44.

Tse, D. K., Lee, K., Vertinsky, I. & Wehrung, D. (1988). Does culture matter? A cross-cultural study of executives' choice, decisiveness, and risk adjustment in international marketing. *Journal of Marketing*, 52, 81-96.

Wind, Y., Douglas, S. P. & Perlmutter, H. V. (1973). Guidelines for developing international marketing strategies. *Journal of Marketing*, 37, 14-23.

## Ηλεκτρονικές Πηγές

British Library (2011). *Changes in eating habits*. Retrieved, 7/9/2011 from: <http://www.bl.uk/learning/citizenship/foodstories/Accessible/eatinghabits/changesineatinghabits.html>

Robyn, C. (1997). *Alfa Romeo 168: what's in a number?* Ανακτήθηκε, 13/8/2011 από το: <http://www.digest.net/alfa/FAQ/164/alfa168.htm>

Ελληνικός Οργανισμός Εξωτερικού Εμπορίου (2011). *Ο «χάρτης» των ελληνικών εξαγωγών το 2011*. Ανακτήθηκε στις 4/9/2011 από το <http://www.hepo.gr/>

Ένωση Πεζών Κρήτης (2011). *Η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Πεζών*. Ανακτήθηκε στις 4/10/2011 από το: <http://www.pezaunion.gr/>

Επιμελητήριο Ηλείας (2009). *Πώς το ελληνικό ελαιόλαδο θα αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματά του*. Ανακτήθηκε στις 11/10/2011 από το: <http://www.e-boss.gr/eboss/articles/article.jsp?context=103&articleid=6431>

Επιμελητήριο Κυκλάδων (2011). *Ενθαρρυντικό άλμα στις ελληνικές εξαγωγές το πρώτο εξάμηνο του έτους*. Ανακτήθηκε στις 2/9/2011 από το: <http://www.e-kyklades.gr/articles/article.jsp?context=103&categoryid=1017&articleid=19232>

Καθημερινή (2010). *Το ελληνικό ελαιόλαδο έκλεψε την παράσταση σε διεθνή έκθεση*. Ανακτήθηκε 9/10/2011 από το : <http://www.pbs.gr/cms/?q=node/611>

K&B Analysis (2010). *OYZO: Γερμανική απομίμηση που στηρίζουν Γερμανικές αλυσίδες «κατά το πρότυπο της φέτας»*. Ανακτήθηκε στις 13/9/2011 από: <http://www.casss.gr/PressCenter/Articles/1142.aspx>

K&B Analysis (2011). *Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης: πληθωρικό έργο με σπουδαίες επιδόσεις*. Ανακτήθηκε στις 12/9/2011 από: <http://www.x-hellenica.gr/PressCenter/Articles/1465.aspx>

Κουμάκης, Λ. (2011). *Ελληνικές εξαγωγές*. Ανακτήθηκε στις 3/9/2011 από το: [http://alexpolisonline.blogspot.com/2011/09/blog-post\\_7921.html](http://alexpolisonline.blogspot.com/2011/09/blog-post_7921.html)

Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων (2011). *Κεντρικό «γήπεδο» η Μεσόγειος*. Ανακτήθηκε στις 4/9/2011 από: <http://www.pse.gr/>

Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης (2011). *Ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης*. Ανακτήθηκε 6/9/2011 από: [http://www.crete-exporters.com/index.php?content\\_lang=1&subsite=1&special\\_layout=0](http://www.crete-exporters.com/index.php?content_lang=1&subsite=1&special_layout=0)

## Παράρτημα

### Συνέντευξη

Μουρτζανάκης Μάρκος,  
Υπεύθυνος εξαγωγών Ένωσης Πεζών Κρήτης  
Τηλ.: 281741945  
e-mail: marcos@pezaunion.gr

*Ερώτηση #1: Πότε άρχισε να δραστηριοποιείται δυναμικά η Ένωση Πεζών σε εσωτερικό και εξωτερικό εμπόριο;*

Η Ένωση Πεζών, όπως ήδη ξέρετε, δημιουργήθηκε το 1933 για να προωθήσει αποτελεσματικότερα τα προϊόντα μιας ομάδας μικρών αγροτικών συνεταιρισμών από τον Νομό Ηρακλείου. Σήμερα, η Ένωση έχει διατηρήσει την ίδια παράδοση σχεδόν 80 χρόνια αργότερα, καθώς αποτελείται από τους ίδιους συνεταιρισμούς που εξακολουθούν να παράγουν τα προϊόντα τους με την ίδια αγάπη και το ίδιο μεράκι, αλλά με μοντέρνες μεθόδους παραγωγής, πιστοποίησης και διάθεσης. Η Ένωση Πεζών ξεπέρασε τα στενά όρια της Κρήτης, αλλά καίριο σημείο ήταν το άνοιγμα μιας αλυσίδας καταστημάτων με προϊόντα μεσογειακής διατροφής σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη την δεκαετία του 1990. Το ίδιο διάστημα, μέσα στην αυξανόμενη ενασχόληση των μικρομεσαίων ελληνικών εταιριών με το εξωτερικό εμπόριο, κατάσταση που βοηθήθηκε και από το άνοιγμα της αγοράς των Βαλκανίων, η Ένωση άρχισε να προωθεί η ίδια τα προϊόντα της εκτός Ελλάδος αντί να το αφήνει αποκλειστικά σε χοντρεμπόρους. Ουσιαστικά το μεγάλο βήμα έγινε γύρω στο 2008, καθώς πριν από τότε οι εξαγωγές ήταν μικρές και απευθύνονταν σε λίγες χώρες. Από τότε η Ένωση έχει σημειώσει εξαιρετική πρόοδο στις ξένες αγορές, και τότε ξεκίνησε και η δική μου συνεργασία με την Ένωση, προκειμένου να συμμετάσχω σε αυτή την διαδικασία επέκτασής της.

*Ερώτηση #2: Με ποιους τρόπους δραστηριοποιείται στο εξωτερικό;*

Η Ένωση Πεζών δραστηριοποιείται στις ξένες αγορές κυρίως μέσω συνεργασιών. Η ίδρυση ενός καταστήματος ειδών μεσογειακής διατροφής σε μία από τις χώρες όπου σημειώνει ήδη εξαιρετικές πωλήσεις (πιθανόν στο Μόναχο ή το Λονδίνο) βρίσκεται μέσα στα μακροπρόθεσμα σχέδια της Ένωσης και αποτελεί βαθύ της πόθο. Ωστόσο προς το παρόν, οι εξαγωγές των προϊόντων μας γίνονται σε

συνεννόηση με εταιρίες εισαγωγής τροφίμων και gourmet προϊόντων. Πολλές από αυτές ανήκουν σε έλληνες του εξωτερικού οι οποίοι απευθύνουν τα προϊόντα μας, καθώς και άλλα παραδοσιακά ελληνικά προϊόντα, στην ελληνική ομογένεια της χώρας όπου δραστηριοποιούνται. Αυτή είναι η περίπτωση για κάποιους από τους συνεργάτες μας σε Γαλλία και Γερμανία. Ωστόσο αυτό δεν σημαίνει ότι τα προϊόντα μας απευθύνονται μόνο σε ομογενείς. Την τελευταία δεκαετία η μεσογειακή διατροφή έχει γίνει εξαιρετικά δημοφιλής στο εξωτερικό και η πλειοψηφία των αγοραστών του εξωτερικού είναι ξένοι που είναι ήδη οπαδοί της μεσογειακής διατροφής ή επιθυμούν να την δοκιμάσουν.

Ακόμη, εκτός από τους συνεργάτες μας στο εξωτερικό, η Ένωση Πεζών προωθεί τα προϊόντα της σε ξένες αγορές μέσω της συνεργασία με μεγάλους φορείς όπως ο Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (ΟΠΕ) και πιο συγκεκριμένα, το Επιμελητήριο Ηρακλείου και ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης. Οι συγκεκριμένοι φορείς διοργανώνουν συχνά εκθέσεις στο εξωτερικό προκειμένου να προβάλλουν τα κρητικά προϊόντα. Τα προϊόντα της Ένωσης Πεζών σημειώνουν πάντα μεγάλη επιτυχία στις συγκεκριμένες εκθέσεις. Τέλος, ένα μικρό ποσοστό των εξαγωγών μας στο εξωτερικό γίνονται μέσω τρίτων χονδρεμπόρων που τα αγοράζουν και τα επαναπωλούν σε αγορές όπου έχουν πρόσβαση οι ίδιοι.

*Ερώτηση #3: Τι πωλήσεις σημειώνει και σε ποιες αγορές κυρίως;*

Πρέπει να γνωρίζετε ότι παρά την απήχηση των προϊόντων της και την επιτυχία που σημειώνουν σε Ελλάδα και εξωτερικό, η Ένωση Πεζών παραμένει μια παραδοσιακή παραγωγός εταιρία. Για να διασφαλίσουμε την ποιότητα και την παράδοση στα προϊόντα μας, οι τρόποι παραγωγί τους παραμένουν παραδοσιακοί και προσανατολισμένοι γύρω από την ποιότητα παρά την ποσότητα. Ενδεικτικά, όσον αφορά τα δύο σημαντικότερα προϊόντα μας, η εμφιάλωση του ελαιόλαδου βρίσκεται γύρω στους 2.000 τόνους ενώ του κρασιού γύρω στους 8.000. Το ελαιόλαδο, το οποίο και σας ενδιαφέρει, αποδεικνύεται πιο επιτυχές ανταγωνιστικά στις ξένες αγορές από το κρασί, το οποίο αντιμετωπίζει πιο δυσχερή ανταγωνιστικά μειονεκτήματα. Συγκεκριμένα, τα δεδομένα για το περασμένο έτος [2010] δείχνουν ότι από την παραγωγή ελαιόλαδου της Ενώσεως οι 750 περίπου τόνοι κατέληξαν άμεσα στο εξωτερικό, σε σχέση με περίπου 1600 για το κρασί. Δηλαδή, το 37,5% της παραγωγής ελαιόλαδου εξάγεται, σε σχέση με 20% για το κρασί.

Για το 2010, τα έσοδά μας από την εξαγωγή ελαιόλαδου ήταν 2.140.000€ για 750 τόνους ελαιόλαδο. Από αυτή την ποσότητα, το 33,4% πωλήθηκε στην αγορά της Γερμανίας, το 20,6% στην αγορά της Γαλλίας, και το 19,3% στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου. Αυτές οι τρεις χώρες αποτελούν και τους κυριότερους στόχους των εξαγωγών της Ενώσεως. Από εκεί και πέρα ένα 2,2% του ελαιόλαδου κατέληξε στην Ελβετία, ένα 1,9% στην Αυστρία, 1,3% στην Δανία, και 3,6% στην Κύπρο. Σημειωτέων ότι ένα ποσοστό 2,8% πωλήθηκε στις αραβικές χώρες και ένα 2,9% στην Κίνα, ποσοστά που αναμένεται να ανέβουν στο άμεσο μέλλον καθώς οι συγκεκριμένες αγορές αναπτύσσονται με εκπληκτική ταχύτητα. Τέλος, ένα ποσοστό 12% εξήχθη σε λοιπές χώρες.

*Ερώτηση #4: Πώς ξεχωρίζουν τα προϊόντα της από τα ανταγωνιστικά;*

Διαχρονικά, ένα πρόβλημα των παραδοσιακών ελληνικών προϊόντων στις αγορές του εξωτερικού το οποίο δυστυχώς παραμένει έως σήμερα, ήταν η διάθεση κατώτερης ποιότητας απομιμήσεων σε πολύ χαμηλότερες τιμές. Χαρακτηριστικές είναι οι περιπτώσεις του ούζου και της φέτας, προϊόντα που σημειώνουν τεράστιες απώλειες από τοπικές απομιμήσεις κατώτερης ποιότητας. Ακόμη και σε προϊόντα που κανονικά διαφυλάσσονται από την Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης, τα ανταγωνιστικά προϊόντα χρησιμοποιούν παρεμφερείς ονομασίες και χρώματα ή σύμβολα που παραπέμπουν στην Ελλάδα (εικόνες τσολιάδων, την ελληνική σημαία ή τον Παρθενώνα) προκειμένου να ξεγελάσουν τους ελλιπώς ενημερωμένους καταναλωτές.

Ακόμη και σε προϊόντα όπως το ελαιόλαδο, όπου η παρασκευή φθηνότερων απομιμήσεων δεν είναι τόσο απλή διαδικασία, υπάρχουν άλλες ελαιοπαραγωγόι χώρες όπως η Ιταλία και η Ισπανία, που διαθέτουν μεγαλύτερη παραγωγή και μπορούν να διαθέσουν το δικό τους προϊόν φθηνότερα, δημιουργώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που εξισορροπεί την χαμηλότερη ποιότητα του δικού τους ελαιόλαδου. Το ελληνικό κρασί αντιμετωπίζει ακόμη εντονότερα προβλήματα, μια που (σε αντίθεση με το ελληνικό ελαιόλαδο) είναι ουσιαστικά άγνωστο στο εξωτερικό και αντιμετωπίζει μία σωρεία ανταγωνιστικών εξαγωγέων που περιλαμβάνουν τόσο τους παραδοσιακούς παραγωγούς (π.χ. Γαλλία, Ιταλία) που απολαμβάνουν ποιοτικό πλεονέκτημα όσο και νέους παραγωγούς (π.χ. ΗΠΑ, Χιλή) που διαθέτουν πολύ μεγάλες ποσότητες σε εξαιρετικά χαμηλή τιμή.

Ευτυχώς η Ένωση Πεζών δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερα προβλήματα ανταγωνισμού, μια που τα περισσότερα προϊόντα της, όπως η τσικουδιά, οι παραδοσιακοί κρητικοί μεζέδες και τα γλυκά του κουταλιού είναι μοναδικά και ταυτισμένα με την Κρήτη. Ακόμη, όσον αφορά τα κυριότερα προϊόντα της, το ελαιόλαδο και το κρασί, οι ποσότητες που εξάγει η Ένωση Πεζών είναι αρκετά μικρές ώστε να απευθύνεται σε εκείνο το μικρό αλλά ολοένα αυξανόμενο ποσοστό των καταναλωτών που αποζητούν συνειδητά τα κρητικά προϊόντα για την μοναδική τους ποιότητα. Από αυτή την άποψη η ζήτηση για τα προϊόντα της Ενώσεως Πεζών ξεπερνά επαρκώς την προσφορά που μπορούν να καλύψουν οι παραγωγοί μας, και τα προϊόντα μας ξεχωρίζουν από πλευράς ποιότητας.

Χαρακτηριστικό είναι ότι η τάση των καταναλωτών των αναπτυγμένων χωρών να ενημερώνονται για την κρητική και την μεσογειακή διατροφή γενικότερα και τα αδιαμφισβήτητα πλεονεκτήματα που προσφέρουν στην υγεία είναι διαρκώς αυξανόμενη. Στα πλαίσια αυτής της ενημέρωσης, η πλειοψηφία των κρητικών φορέων επιχειρούν να κατοχυρώσουν την κρητική διατροφή στους προστατευόμενους άυλους πόρους της Παγκόσμιας Πολιτιστικής Κληρονομιάς της UNESCO μέσω του υπουργείου πολιτισμού. Όταν αυτή η προσπάθεια αποφέρει καρπούς, αναμένεται να προωθήσει ακόμη περισσότερο την ζήτηση που έχουν τα κρητικά προϊόντα στις ξένες αγορές.

#### *Ερώτηση #5: Ποιες στρατηγικές και σχέδια έχει;*

Η στρατηγική της Ένωσης Πεζών όσον αφορά το διεθνές μάρκετινγκ, όπως θα πρέπει να είναι κατανοητό από όσα προανέφερα, είναι η εξαγωγή των προϊόντων μας σε κατάλληλα προσφερόμενες αγορές μέσω της συνεργασίας είτε με εισαγωγείς που δραστηριοποιούνται στις αγορές-στόχους είτε με ελληνικούς φορείς που αναλαμβάνουν την προώθηση των κρητικών προϊόντων στο εξωτερικό. Η διασφάλιση μιας καλής και δημιουργικής συνεργασίας τόσο με τους μεν όσο και με τους δε είναι προτεραιότητά μας. Η Ένωση Πεζών είναι μια μικρή εταιρία βασισμένη στην παράδοση, οπότε πρέπει να εξαρτάται από τους συγκεκριμένους συνεργάτες και φορείς για να διακινήσει τα προϊόντα της. Όπως σας είπα ήδη, το άνοιγμα ενός καταστήματος ειδών μεσογειακής διατροφής όπως αυτά που έχει ήδη η Ένωση σε Αθήνα, Ηράκλειο και Θεσσαλονίκη σε κάποια μεγαλούπολη της Ευρώπης είναι κρυφός μας πόθος και σχέδιο για το μέλλον. Σκεφτόμαστε είτε το Μόναχο, όπου σημειώνουμε εξαιρετικές πωλήσεις, είτε το Λονδίνο όπου οι ξένες κουζίνες και ο

πολυπολιτισμικός τρόπος ζωής ανθεί. Σε κάθε περίπτωση πάντως, δεν υπάρχουν ακόμη απτά σχέδια για κάτι τέτοιο.

Ακόμη, η Ένωση Πεζών εξετάζει προσεκτικά τις αγορές στις οποίες απευθύνονται τα προϊόντα της. Οι αγορές της Μέσης Ανατολής, και κυρίως του Ντουμπάι, καθώς και η αγορά της Κίνας, έχουν ανοίξει στα ελληνικά προϊόντα και αναπτύσσονται ραγδαία τα τελευταία χρόνια, και μέσα στα μεσοπρόθεσμα πλάνα μας είναι η αξιοποίηση αυτών των αγορών. Ένα άλλο σχέδιο της Ενώσεως είναι να απευθυνθούμε στην αγορά της Βορείου Αμερικής (ΗΠΑ και Καναδά) όπου ήδη υπάρχει έντονη ζήτηση για τα ελληνικά προϊόντα και μια κουλτούρα που αποζητά την μεσογειακή διατροφή. Ένα τέτοιο εγχείρημα όμως απαιτεί πρώτα την αναζήτηση των κατάλληλων συνεργατών, ή βοήθεια από τους αρμόδιους φορείς που συχνά διοργανώνουν εκθέσεις για τους έλληνες ομογενείς της Αμερικής και όχι μόνο. Επίσης, προκειμένου να προχωρήσουμε σε ένα τέτοιο βήμα θα πρέπει να ανεβεί η παραγωγή της Ενώσεως προκειμένου να καλύψουμε τις ανάγκες όλων των διεθνών πελατών μας. Γενικώς, οι πωλήσεις μας στο εξωτερικό προωθούνται μέσω προσωπικών ταξιδιών, μάρκετινγκ, αλληλογραφίας, τηλεφωνικών επαφών και newsletters.

*Ερώτηση #6: Μπορεί μια τοπική εταιρία να δραστηριοποιείται επιτυχώς στο διεθνές μάρκετινγκ;*

Όπως θα έχετε καταλάβει μέχρι στιγμής, μια τοπική εταιρία με την κατάλληλη οργάνωση και φιλοδοξίες είναι απόλυτα ικανή να δραστηριοποιείται επιτυχώς στο διεθνές μάρκετινγκ μέσα στο πολυπολιτισμικό περιβάλλον και τις ευνοϊκές συνθήκες στην διακίνηση αγαθών που υπάρχουν στην εποχή μας. Στον κλάδο μας, μια επιπλέον προϋπόθεση είναι να έχει την σωστή τεχνογνωσία για να ανταγωνιστεί άλλες επιτυχείς εξαγωγούς χώρες όπως η Ιταλία, Γαλλία, Ισπανία, Τυνησία και τώρα Τουρκία. Ασφαλώς όμως, όπως ανέφερα, ο περιορισμός είναι ότι λόγω του μεγέθους της η Ένωση Πεζών δεν έχει την δυνατότητα να διακινήσει μόνη της τα προϊόντα της στο εξωτερικό και βασίζεται σε ένα δίκτυο συνεργατών και στην βοήθεια διαφόρων ελληνικών φορέων, κάτι που όμως δεν μειώνει καθόλου την μεγάλη εξαγωγική επιτυχία των προϊόντων μας.



*Ερώτηση 7#: Ποια τιμολογιακή πολιτική ακολουθεί η Εταιρία;*

Η Ένωση Πεζών χρησιμοποιεί έναν τιμοκατάλογο για όλες τις εξωτερικές αγορές όπου υπάρχουν καθαρές τιμές με καμία διάκριση ανά πελάτη και πάντα με προπληρωμή, εκτός αν υπάρχει εγγύηση. Προς το παρόν, βέβαια, το να υπάρχει εγγύηση είναι ανέφικτο καθώς η Ελλάς δεν έχει προβεί ακόμη στις κατάλληλες διακρατικές συμφωνίες.

