



**Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών
Σπουδών. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων για Στελέχη (Executive MBA)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Έρευνα και ανάπτυξη προτάσεων Marketing εξαγωγών στον
τομέα των συστημάτων σκίασης**

Δολιανίτης Δημοσθένης EMBA2007

Επιβλέπουσα καθηγήτρια, Γεωργία Ζούνη

Περίληψη

Το διεθνές εμπόριο θεωρείται ως κάτι πολύ σημαντικό, ιδίως για τις αναπτυσσόμενες χώρες, καθώς μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της απασχόλησης και να παρέχει πολύτιμο πεδίο ανάπτυξης των εξαγωγών. Τις τελευταίες δεκαετίες πολλοί μελετητές έχουν υιοθετήσει μια οργανωσιακή προοπτική του διεθνούς εμπορίου προσπαθώντας να διερευνήσουν τις δυνάμεις που εμποδίζουν τις επιχειρήσεις να εκκινήσουν, να αναπτύξουν ή να διατηρήσουν εξαγωγικές δραστηριότητες. Ωστόσο, η συντριπτική πλειονότητα των μελετών έχει διερευνήσει τα εμπόδια που αφορούν τις εξαγωγικές δυνατότητες των μεταποιητικών (manufacturing) επιχειρήσεων από ανεπτυγμένες χώρες (των οργανισμών που παράγουν προϊόντα και όχι υπηρεσίες). Η εστίαση της έρευνας στο πλαίσιο των ανεπτυγμένων χωρών μπορεί να επιβάλλει ορισμένους περιορισμούς στη γενικευσιμότητα των ευρημάτων. Ως εκ τούτου, για να υπάρξει μια ολοκληρωμένη εικόνα για το θέμα, είναι απαραίτητη η διεξαγωγή ερευνών σχετικά με τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι εξαγωγικοί οργανισμοί αναπτυσσόμενων χωρών. Έχουν δημοσιευθεί αρκετές μελέτες που έχουν ασχοληθεί με τα προβλήματα των εξαγωγών που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων από αναπτυσσόμενες χώρες. Οι εξαγωγές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο τόσο σε μακροοικονομικό όσο και σε μικροοικονομικό επίπεδο. Στο μακροοικονομικό επίπεδο, οι εξαγωγές συμβάλλουν σημαντικά στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), στο επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης, της απασχόλησης και στο ισοζύγιο πληρωμών. Σε μικροοικονομικό επίπεδο, οι εξαγωγές παρέχουν στις επιχειρήσεις ευκαιρίες για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, με το να μη περιορίζονται σε μια κορεσμένη αγορά και να διευρύνουν την εμβέλειά τους και να εξυπηρετούν πελάτες στο εξωτερικό. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να επιτευχθεί και οργανωσιακή σταθερότητα, μέσω της μείωσης της υπερβολικής εξάρτησης κάποια συγκεκριμένη αγορά. Στην παρούσα εργασία, μελετήθηκε η εξαγωγική δυναμική των ελληνικών οργανισμών, μέσω της υιοθέτησης της ποιοτικής μεθόδου. Τα συμπεράσματα θεωρήθηκα ενδιαφέροντα και γόνιμα.

Abstract

International trade is seen as something particularly important, especially for developing countries, as it can lead to increased employment and provide valuable scope for export growth. In recent decades, many scholars have adopted an organizational perspective of international trade trying to explore the forces that prevent firms from starting, developing, or sustaining export activities. However, the vast majority of studies have explored the barriers to export opportunities for manufacturing firms from developed countries (those organizations that produce goods rather than services). The focus of the research in the context of developed countries may impose some limitations on the generalizability of the findings. Therefore, in order to get a comprehensive picture of the issue, it is necessary to conduct research on the barriers faced by developing country exporting organizations. Several studies have been published that have dealt with export problems affecting developing country product manufacturing firms. Exports play a significant role both at the macroeconomic and microeconomic levels. At the macroeconomic level, exports contribute significantly to Gross Domestic Product (GDP), the level of economic growth, employment, and the balance of payments. At the microeconomic level, exports provide opportunities for firms to achieve economies of scale by not being confined to a saturated market and by expanding their reach and serving customers abroad. In this way, organizational stability can also be achieved by reducing over-reliance on a particular market. In this paper, the export potential of Greek organizations was studied by adopting the qualitative method. The conclusions were considered interesting and fruitful.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 ^ο Εισαγωγή.....	5
Κεφάλαιο 2 ^ο Θεωρητική επισκόπηση	6
2.1 Εισαγωγή.....	6
2.2 Εμπόδια ανάπτυξης της οργανωσιακής, εξαγωγικής δραστηριότητας.....	10
2.3 Διαχείριση αλλαγών	14
2.4 Ο ρόλος της ηγεσίας.....	16
2.5 Το πλαίσιο της διαφημιστικής εκστρατείας.....	21
Κεφάλαιο 3 ^ο Μεθοδολογία έρευνας.....	25
3.1 Ερευνητική μέθοδος και φιλοσοφία.....	25
3.2 Μελέτη περίπτωσης (case study).....	26
3.3 Ερευνητικό εργαλείο	27
Κεφάλαιο 4 ^ο Αποτελέσματα έρευνας	29
4.1 Παρουσίαση εταιρίας (μελέτη περίπτωσης).....	29
4.1.1 Παρουσίαση του υπό μελέτη οργανισμού.....	29
4.1.2 Περιγραφή προσπάθειας ανάπτυξης εξαγωγικού τμήματος.....	30
4.1.3 Περιγραφή της εξαγωγικής δραστηριότητας.....	31
4.2 Παρουσίαση ευρημάτων ποιοτικής έρευνας	32
Κεφάλαιο 5 ^ο Συμπεράσματα-προτάσεις.....	56
5.1 Συζήτηση	56
5.2 Αποτελέσματα-προτάσεις.....	58
Βιβλιογραφία.....	61
Παράρτημα	72

Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή

Το μάρκετινγκ ως κλάδος περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που αναλαμβάνει ένας οργανισμός για να προσελκύσει πελάτες και να διατηρήσει μακροπρόθεσμες σχέσεις μαζί τους. Στο πιο θεμελιώδες του επίπεδο, το μάρκετινγκ επιδιώκει να συνδυάσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας εταιρείας με τους πελάτες που επιθυμούν πρόσβαση σε αυτά τα προϊόντα. Η αντιστοίχιση των προϊόντων/ υπηρεσιών με τους πελάτες εξασφαλίζει τελικά την κερδοφορία.

Το μάρκετινγκ είναι η δραστηριότητα, το σύνολο των θεσμών και των διαδικασιών για τη δημιουργία, την επικοινωνία, την παράδοση και την ανταλλαγή προσφορών που έχουν αξία για τους πελάτες, τους συνεργάτες και την κοινωνία γενικότερα (Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ, 2017, στην Twin, 2023).

Το διεθνές μάρκετινγκ αφορά τη γνωριμία με το δυνητικό διεθνές κοινό που ενδιαφέρεται να προσεγγίσει μια μάρκα/ brand, την κατανόηση της αξίας του διεθνούς μάρκετινγκ και τη συνεπή επένδυση στο παγκόσμιο μάρκετινγκ. Το διεθνές μάρκετινγκ μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να επιτύχουν στην παγκόσμια σκηνή, αποκαλύπτοντας ευκαιρίες σε επίπεδο προσέγγισης πελατών.

Το διεθνές μάρκετινγκ είναι το μάρκετινγκ προϊόντων ή υπηρεσιών εκτός του εγχώριου κοινού μιας μάρκας. Με την επέκταση σε ξένα εδάφη, οι μάρκες/ brands είναι σε θέση να αυξήσουν την αναγνωσιμότητα της μάρκας, να αναπτύξουν ένα παγκόσμιο κοινό και να συμβάλλουν στην οργανωσιακή ανάπτυξη (advertising, 2023).

Στην παρούσα εργασία το διεθνές μάρκετινγκ, αποτέλεσε το γνωστικό πεδίο ανάπτυξης, Στο ίδιο πλαίσιο, αναπτύχθηκαν συγκεκριμένοι ερευνητικοί άξονες και ερωτήματα. Για την εκπλήρωση των παραπάνω, υιοθετήθηκε η ποιοτική, ερευνητική μέθοδος και η διενέργεια συνέντευξης με ένα στέλεχος μίας ελληνικής, εξαγωγικής εταιρίας. Η ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων οδήγησε σε χρήσιμα συμπεράσματα και προοπτικές.

Κεφάλαιο 2^ο Θεωρητική επισκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Το διεθνές εμπόριο θεωρείται ως κάτι πολύ σημαντικό, ιδίως για τις αναπτυσσόμενες χώρες, καθώς μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της απασχόλησης και να παρέχει πολύτιμο πεδίο ανάπτυξης των εξαγωγών (Teshom & Lutz, 2006). Τις τελευταίες δεκαετίες πολλοί μελετητές έχουν υιοθετήσει μια οργανωσιακή προοπτική του διεθνούς εμπορίου προσπαθώντας να διερευνήσουν τις δυνάμεις που εμποδίζουν τις επιχειρήσεις να εκκινήσουν, να αναπτύξουν ή να διατηρήσουν εξαγωγικές δραστηριότητες. Ωστόσο, η συντριπτική πλειονότητα των μελετών έχει διερευνήσει τα εμπόδια που αφορούν τις εξαγωγικές δυνατότητες των μεταποιητικών (manufacturing) επιχειρήσεων από ανεπτυγμένες χώρες (των οργανισμών που παράγουν προϊόντα και όχι υπηρεσίες) (Leonidou, 2004).

Η εστίαση της έρευνας στο πλαίσιο των ανεπτυγμένων χωρών μπορεί να επιβάλλει ορισμένους περιορισμούς στις γενικευσιμότητα των ευρημάτων. Ως εκ τούτου, για να υπάρξει μια ολοκληρωμένη εικόνα για το θέμα, είναι απαραίτητη η διεξαγωγή ερευνών σχετικά με τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι εξαγωγικοί οργανισμοί αναπτυσσόμενων χωρών. Έχουν δημοσιευθεί αρκετές μελέτες που έχουν ασχοληθεί με τα προβλήματα των εξαγωγών που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων από αναπτυσσόμενες χώρες (Kaleka & Katsikeas, 1995; Burgess & Oldenboom, 1997).

Οι εξαγωγές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο τόσο σε μακροοικονομικό όσο και σε μικροοικονομικό επίπεδο. Στο μακροοικονομικό επίπεδο, οι εξαγωγές συμβάλλουν σημαντικά στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), στο επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης, της απασχόλησης και στο ισοζύγιο πληρωμών. Σε μικροοικονομικό επίπεδο, οι εξαγωγές παρέχουν στις επιχειρήσεις ευκαιρίες για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, με το να μη περιορίζονται σε μια κορεσμένη αγορά και να διευρύνουν την εμβέλειά τους και να εξυπηρετούν πελάτες στο εξωτερικό. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να επιτευχθεί και οργανωσιακή σταθερότητα, μέσω της μείωσης της υπερβολικής εξάρτησης κάποια συγκεκριμένη αγορά (Tsiotsou & Hajidimitriou, 2017).

Δεδομένου ότι οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες σε κάθε χώρα διαφέρουν, έχει υποστηριχθεί ότι η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων (ικανότητα εξαγωγών) διαφέρει ως

φαινόμενο, από χώρα σε χώρα (Katsikeas, Deng και Wortzel, 1997; Katsikeas, Piercey και Ioannidis, 1996). Η διεθνής δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων της ΕΕ είναι πολύ σημαντική για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών, ενώ οι εν λόγω οργανισμοί μπορεί να διαφέρουν ως προς το μέγεθός τους, τους πόρους, τις ικανότητες και τις στρατηγικές διεθνοποίησης (Brouthers et al. 2009).

Ένα ζήτημα που έχει προσελκύσει σημαντική ερευνητική προσοχή στην επιστημονική βιβλιογραφία, είναι ο προσδιορισμός των παραγόντων επιρροής των εξαγωγικών επιδόσεων. Παράγοντες όπως το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης, η εθνική πολιτική, η οικονομική ελευθερία και οι χρηματοπιστωτικές ρυθμίσεις της αγοράς θεωρούνται σημαντικοί προσδιοριστικοί παράγοντες των εξαγωγικών αποφάσεων. Επιπλέον, μια οικονομική κρίση μπορεί να επηρεάσει τις επιδόσεις των εξαγωγικών επιχειρήσεων.

Οι Claessens, et al. (2011), εξέτασαν τις επιδόσεις των κατασκευαστικών επιχειρήσεων σε 42 χώρες και διαπίστωσαν ότι η οικονομική κρίση είχε μεγαλύτερο αρνητικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις με μεγαλύτερη ροπή προς το διεθνές εμπόριο. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι δεν υπήρχαν τα κατάλληλα εφόδια και ικανότητες διαχείρισης διεθνών κρίσεων ή ανακατατάξεων (αυτό μπορεί να σηματοδοτεί την ύπαρξη μιας ευαλωτότητας καθώς και την έλλειψη ανθεκτικότητας στις διεθνείς αναταραχές).

Οι Bricongne et al. (2012) μελέτησαν τις γαλλικές επιχειρήσεις και ανέφεραν ότι σχετικά με την επίδραση της κρίσης (του 2008) στις μεγάλες επιχειρήσεις, αφορούσε κυρίως στο υπερβολικό περιθώριο κέρδους και λιγότερο στα προϊόντα που προσφέρονται σε ξένες αγορές. Μια έκθεση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας (Mylonas & Tzakou-Lambropoulou, 2014) αποκάλυψε ότι από την αρχή της χρηματοπιστωτικής κρίσης, οι ΜΜΕ έχουν μειώσει τις εξαγωγές τους, ενώ μόνο το 40% των ΜΜΕ συνεχίζουν να εξάγουν προϊόντα και υπηρεσίες.

Παρόλο που τα στελέχη των επιχειρήσεων θεωρούν τις εξαγωγές ως έναν τρόπο για να αυξήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να εξασφαλίσουν την επιβίωση της επιχείρησης σε μια έντονα ρευστή και παγκοσμιοποιημένη εποχή, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής θεωρούν τις εξαγωγές ως μέσο συσσώρευσης συναλλαγματικών αποθεμάτων, αύξησης των ευκαιριών απασχόλησης και βελτίωσης των εθνικών επιδόσεων και της παραγωγικότητας (Lages & Montgomery, 2004). Πάντως οι εθνικές

κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν αναγνωρίσει ομόφωνα τις εξαγωγές όχι μόνο ως απόλυτη προτεραιότητα, αλλά και, κυρίως, ως ένα δρόμο επίτευξης εθνικής, οικονομικής ανάπτυξης (Kasema, 2023).

Ωστόσο, παρά τα ευρέως αναγνωρισμένα οφέλη των εξαγωγών για την οικονομική ανάπτυξη των χωρών, οι πιο πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) διαφόρων χωρών, εξακολουθούν να δυσκολεύονται στο να εισέλθουν στη διεθνή αγορά για διάφορους λόγους, όπως ο περιορισμός των πόρων και η ύπαρξη μη ευνοϊκού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Garone et al., 2017).

Αυτοί οι περιορισμοί εμποδίζουν τις ΜΜΕ να διεισδύσουν στην εξωτερική αγορά και να διατηρήσουν τις εξαγωγικές τους δραστηριότητες. Δεδομένης της σημασίας των δραστηριοτήτων των ΜΜΕ στο διεθνές εμπόριο, έχουν συνταχθεί αρκετές μελέτες που καλύπτουν διαφορετικούς τρόπους εισόδου. Μεταξύ των πιο αξιοσημείωτων είναι εκείνες των Huett et al., (2014), σχετικά με τις αγορές, τη στρατηγική επιλογής αγοράς-την κατάλληλη στιγμή εισόδου (timing) και τους περιορισμούς σε επίπεδο πόρων. Ήδη διαφαίνεται ότι οι οργανισμοί διάφορων χωρών, μπορεί να αντιμετωπίζουν πολλά αρχικά εμπόδια, σε επίπεδο λειτουργίας και οργανωσιακής σκέψης/ φιλοσοφίας (ακόμα και σε επίπεδο αρχικής αυτοπεποίθησης). Σε χώρες με εξαγωγική παράδοση, μπορεί να υπάρχουν περισσότερες ευκαιρίες εύρεσης της σχετικής γνώσης, ενώ την ίδια στιγμή μπορεί να υπάρχουν συνολικά πιο ευνοϊκές συνθήκες.

Μελέτες σχετικά με τις προσπάθειες βελτίωσης των εξαγωγικών επιδόσεων των ΜΜΕ έχουν επίσης αποκτήσει εξέχουσα θέση στον τομέα της έρευνας που σχετίζεται με τις εξαγωγές (Jin & Cho, 2018; Krammer et al, 2018). Ωστόσο, οι περισσότερες από αυτές τις μελέτες έχουν επικεντρωθεί σε επιχειρήσεις σε ανεπτυγμένες και αναδυόμενες χώρες, με την αξιοσημείωτη εξαίρεση των Mrunga (2016) στην Τανζανία, του Osano (2019) στην Κένυα και των Haddoud et al. (2018) στην Αλγερία. Αξίζει να τονιστεί, ότι την περίπτωση της Ελλάδας, μπορεί να είναι πολύ σημαντική η άντληση διδαγμάτων από τις εξαγωγικές απόπειρες οργανισμών που δραστηριοποιούνται σε αναπτυσσόμενες χώρες.

Η έλλειψη εμπειρικών μελετών σχετικά με τις ΜΜΕ έχει οδηγήσει στον περιορισμό των πληροφοριών σχετικά με τις εξαγωγικές επιδόσεις των ΜΜΕ. Ως αποτέλεσμα, η υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με τις εξαγωγές τείνει να γενικεύει τα αποτελέσματα που παράγονται από έρευνες σε ανεπτυγμένες χώρες (Bosco et al., 2012). Επειδή

ενδέχεται να υπάρχουν διαφορές μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν τις εξαγωγές στις αναπτυγμένες και στις αναπτυσσόμενες χώρες, καθώς και μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων και των ΜΜΕ, οι διαφορές αυτές είναι πιθανό να επηρεάζουν τις απαιτήσεις σε πόρους για τις εξαγωγές. Οι ερευνητικές αυτές ανισορροπίες, μπορεί να επηρεάζουν σημαντικά τις εξαγωγικές δυνατότητες πολλών ΜΜΕ, ακόμα και στις ανεπτυγμένες χώρες. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, καθώς όταν η έρευνα προσανατολίζεται σε μεγάλους, πολυεθνικούς οργανισμούς, εξάγονται συμπεράσματα και προτάσεις που μπορεί να μην είναι σχετικά (relevant ή εφαρμόσιμα) για τις ΜΜΕ αναπτυσσόμενων ή ακόμα και ανεπτυγμένων χωρών. Οι ελληνικές ΜΜΕ επιχειρήσεις μπορεί αναμφίβολα να στερούνται σημαντικών γνώσεων, ενώ τα πορίσματα των επιστημονικών μελετών, μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμα (για πολλούς λόγους).

Με βάση την κερδοφορία τους, την ανθεκτικότητά τους και την ευελιξία τους ως προς την ικανότητά αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) τείνουν να παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις από αυτές των μεγάλων επιχειρήσεων (Kasema, 2023). Οι ΜΜΕ έχουν μια ισχυρή ικανότητα προσαρμογής και επιβίωσης σε κρίσιμες εξωτερικές καταστάσεις. Αυτός είναι ένας λόγος, που η έρευνα σχετικά με αυτές, θα πρέπει ενδεχομένως να ενισχυθεί.

Σύμφωνα με τον Kasema, (2023), στην περίπτωση της Ινδονησίας, οι εξαγωγικές δραστηριότητες των ΜΜΕ απαιτούν ένα σημαντικό χειρισμό εξαγωγικών εγγράφων με ακρίβεια και ταχύτητα. Για τις μεγάλες επιχειρήσεις, ο χειρισμός αυτός μπορεί να είναι αποτελεσματικός, κάτι που μπορεί να μη συμβαίνει για τις μικρότερες επιχειρήσεις (κάτι που μπορεί να ισχύει και στην περίπτωση της Ελλάδας). Μάλιστα στην Ινδονησία, πολλές επιχειρήσεις δεν επιθυμούν να εξάγουν, εξαιτίας της ύπαρξης δυσκολίας κατανόησης του συνολικού πλαισίου εξαγωγής.

Η εξαγωγική παραγωγή είναι σημαντική για την οικονομία κάθε χώρας. Ιστορικά, έχει αναγνωριστεί ως μια κρίσιμη προϋπόθεση για την οικονομική ανάπτυξη (Mrunga, 2016). Η ιστορία της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης αποδεικνύει ότι οι χώρες σε διαφορετικές ηπείρους μπόρεσαν να αναδυθούν στην παγκόσμια οικονομία αφού εκμεταλλεύτηκαν τις οικονομικές ευκαιρίες, στη βάση του εξωστρεφούς προσανατολισμού. Οι ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Βρετανία εκμεταλλεύτηκαν την εξωτερική αγορά και ανέπτυξαν την οικονομία τους (Carrier, 2005).

Οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής έγιναν η οικονομική υπερδύναμη του κόσμου προς το τέλος του 20ού αιώνα καθώς εκμεταλλεύθηκαν τα πλεονεκτήματα που προσέφεραν οι πωλήσεις αλλά και οι εισαγωγές σε / από ξένες οικονομίες. Προς το τέλος του 20ού αιώνα και τις αρχές του 21^{ου} αιώνα, εμφανίστηκαν οι Ασιατικές Τίγρεις, όπως η Ταϊβάν, η Νότια Κορέα, το Χονγκ Κονγκ και η Σιγκαπούρη, ξεπερνώντας πολλές δυτικές χώρες οικονομικά (Mallet, 1999). Σε παγκόσμιο επίπεδο, η δεκαετία του 1980 και του 1990 ήταν τα χρόνια της εμπορικής διεθνοποίησης. Συνολικά, η αξιοποίηση της ξένης αγοράς είναι ζωτικής σημασίας όταν η εγχώρια αγορά δεν μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη ζήτηση και μαθήματα που σχετίζονται με ποιότητα των αγαθών και της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας.

2.2 Εμπόδια ανάπτυξης της οργανωσιακής, εξαγωγικής δραστηριότητας

Παρακάτω θα παρουσιαστούν αναλυτικά κάποια εμπόδια, που μπορεί να αντιμετωπίζουν οργανισμοί, σε επίπεδο εξαγωγής. Οι εσωτερικοί εξαγωγικοί φραγμοί είναι εγγενείς στην επιχείρηση και συνήθως συνδέονται με ανεπαρκείς οργανωσιακούς πόρους σε επίπεδο εξαγωγικού μάρκετινγκ. Για παράδειγμα (Tesfom & Lutz, 2014):

- προβλήματα που μπορεί να αφορούν στην τήρηση των προτύπων ποιότητας του εισαγωγέα και την καθιέρωση του κατάλληλου σχεδιασμού και της εικόνας (brand image) για την εξαγωγική αγορά (Czinkota and Rocks, 1983; Kaynak & Kothatri, 1984)
- προβλήματα που σχετίζονται με την ανεπαρκή οργάνωση των τμημάτων εξαγωγών και την έλλειψη ικανού προσωπικού για τη διαχείριση των εξαγωγικών δραστηριοτήτων (Yang et al., 1992)
- την αδυναμία χρηματοδότησης των εξαγωγών
- την ανεπαρκή πληροφόρηση σχετικά με τις εξωτερικές αγορές (ο προσδιορισμός των κατάλληλων διανομέων στο εξωτερικό και η ανάπτυξη της ικανότητας επικοινωνίας με τους πελάτες). Οι ξένες αγορές απαιτούν την ανάπτυξη «λεπτών ικανοτήτων» κατανόησης ξένων κουλтурών, πρακτικών κ.ά. Η επιχειρηματική πραγματικότητα και η συμπεριφορά των καταναλωτών, μπορεί να διαφέρουν σε «λεπτά» σημεία/ λεπτομέρειες που αν δεν

προβλεφθούν και αναγνωσθούν, μπορεί να υπάρξουν εξαιρετικά δυσμενείς επιπτώσεις. Η επιτυχία σε ξένες αγορές, μπορεί να αφορά στην ανάπτυξη «λεπτών» οργανωσιακών ικανοτήτων, κάτι που μπορεί να δυσχεραίνει το έργο της μέσης εξαγωγικής εταιρίας.

Τα εσωτερικά προβλήματα των εξαγωγών που αναφέρονται στη βιβλιογραφία χωρίζονται σε προβλήματα που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του προϊόντος. Προβλήματα των εταιριών που έχουν προσδιοριστεί σε προηγούμενες έρευνες αφορούν, κυρίως, τη συνολική ικανότητα της επιχείρησης να εκτελέσει αποτελεσματικά τη λειτουργία του μάρκετινγκ (Katsikeas & Morgan, 1994).

Πιο συγκεκριμένα οι ερευνητές έχουν εντοπίσει τα εμπόδια που σχετίζονται με το σχεδιασμό και την εφαρμογή της λειτουργίας του μάρκετινγκ, όπως η γνώση και η πληροφόρηση του μάρκετινγκ, καθώς και οι χρηματοοικονομικές διαστάσεις και τα εμπόδια σε επίπεδο ανθρώπινων πόρων (επομένως συνολικά μπορεί να υπάρχουν δυσκολίες σε σχέση με την αποτελεσματική εφαρμογή της φιλοσοφίας τους επιστημονικού μάρκετινγκ).

Τα προβλήματα του προϊόντος σχετίζονται με την ποιότητα και τις τεχνικές απαιτήσεις του στοχευόμενου τμήματος της εξαγωγικής αγοράς (ειδικότερα): σχεδιασμός εξαγωγικών προϊόντων, στυλ, ποιότητα, απαιτήσεις συσκευασίας και προσαρμογή ή τροποποίηση του προϊόντος. (Keng & Jiuan, 1989).

Οι δυνατότητες και οι περιορισμοί της επιχείρησης (εταιρικά εμπόδια) μπορεί να επηρεάσουν βαθιά τις επιλογές της στρατηγικής μάρκετινγκ και την ικανότητα εκτέλεσης αυτής της στρατηγικής μάρκετινγκ (Porter, 1985). Τα βασικά περιουσιακά στοιχεία και δεξιότητες μιας επιχείρησης αποτελούν την πηγή ανάπτυξης του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Τα εταιρικά εμπόδια μπορούν να ομαδοποιηθούν εκ νέου κάτω από τις ακόλουθες κατηγορίες:

- γνώσεις και πληροφορίες μάρκετινγκ
- χρηματοοικονομικοί πόροι και
- ανθρώπινοι πόροι (Katsikeas & Morgan, 1994).

Η κατοχή αυτών των περιουσιακών στοιχείων και δεξιοτήτων μπορεί να επιτρέπει σε ένα οργανισμό να εντοπίζει ευκαιρίες στην εξαγωγική αγορά, να αναπτύσσει τις κατάλληλες στρατηγικές εξαγωγικού μάρκετινγκ και να τις εκτελεί αποτελεσματικά.

Οι γνώσεις και οι πληροφορίες/ δεδομένα του μάρκετινγκ, μπορεί να περιστρέφονται γύρω από την έλλειψη της γνώσης των ξένων αγορών, των επιχειρηματικών πρακτικών, του ανταγωνισμού και της έλλειψης κατανόησης των τρόπων ανάπτυξης πωλήσεων στο εξωτερικό. Η έλλειψη γνώσεων για τον εντοπισμό ξένων ευκαιριών/ απειλών και νέων υποσχόμενων αγορών θεωρείται ότι αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στις εξαγωγές των ΜΜΕ στις αναπτυσσόμενες χώρες (Weaver & Pak, 1990; Li, 2004).

Επιπλέον, διάφορες επιστημονικές έρευνες έχουν συγκλίνει στο ότι τόσο οι έμπειροι όσο και οι και άπειροι εξαγωγικοί ΜΜΕ οργανισμοί σε αναπτυσσόμενες χώρες τείνουν να πιστεύουν ότι η ελλιπής γνώση των δυνητικών αγορών εμποδίζει τις εξαγωγικές δραστηριότητες (Kaleka & Katsikeas, 1995; Burgess & Oldenboom, 1997).

Οι γνώσεις μάρκετινγκ εξαρτώνται από τη συνάφεια και το βάθος των μάρκετινγκ πληροφοριών που διαθέτει η επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν σχετικές, ακριβείς και έγκυρες πληροφορίες είναι σε καλύτερη θέση να ανταποκριθούν στα προβλήματα των εξαγωγών. Πληροφορίες σχετικά με τις εξαγωγές και πιο συγκεκριμένα για τις πληροφορίες των σχετικών αγορών έχουν αναφερθεί ως το πιο σοβαρό πρόβλημα των οργανισμών που πωλούν προϊόντα σε αναπτυσσόμενες χώρες (Weaver & Pak, 1990; Kaleka & Katsikeas, 1995; Burgess & Oldenboom, 1997).

Η απόκτηση συγκεκριμένων πληροφοριών σχετικά με τις μελλοντικές ξένες αγορές είναι απαραίτητη πριν από την πραγματοποίηση εξαγωγών. Στις βιομηχανίες έντασης σχεδιασμού, ανεξάρτητα από την τοποθεσία του παραγωγού, η ανάγκη για στενή και συνεχή ροή πληροφοριών μεταξύ των σχεδιαστών και των κατασκευαστών είναι απολύτως απαραίτητη (Lall, 1991). Το πρόβλημα αυτό είναι σοβαρό για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις σε αναπτυσσόμενες χώρες, επειδή συχνά δεν διαθέτουν τους εσωτερικούς πόρους για να αποκτήσουν «βαθύτερες πληροφορίες», ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν συχνά ειδικά τμήματα που είναι προσανατολισμένα στη συλλογή πληροφοριών και την προώθηση των προϊόντων τους στο εξωτερικό.

Επιπλέον, ο μέσος όρος των ΜΜΕ δεν μπορεί να διαχειρισθεί και να αξιοποιήσει τον τεράστιο όγκο των γενικών πληροφοριών και στατιστικών στοιχείων που τους παραδίδονται συνήθως σε απάντηση στα ερωτήματά τους. Πολλές από αυτές δεν έχουν

την ικανότητα να επεξεργαστούν το «θόρυβο» από όλη αυτή τη μάζα δεδομένων και να καταλήξουν σε κατανοήσεις που μπορεί να αφορούν συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Η διανομή είναι ένας επίσης σημαντικός προβληματικός τομέας στις εξαγωγές (Gereffi, 1992; Christensen & Da Rocha, 1994). Πολλές MME στις αναπτυσσόμενες χώρες στερούνται πληροφοριών σχετικά με τα κανάλια διανομής και αποτυγχάνουν να δημιουργήσουν αποτελεσματικά δίκτυα (Gereffi, 1992), ενώ η εύρεση ενός αξιόπιστου διανομέα που θα εκπροσωπεί την εταιρεία έχει θεωρηθεί πολύ δύσκολη (Tefom & Lutz, 2014).

Οι ερευνητές έχουν εντοπίσει και άλλα εμπόδια μάρκετινγκ που μπορούν να αναστείλουν τις προσπάθειες των εξαγωγών, όπως για παράδειγμα την αποτελεσματική τιμολόγηση του προϊόντος στη διεθνή αγορά. Οι Christensen et al. (1987) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι επιτυχημένοι εξαγωγείς βασίζονται σε διεθνείς ανταγωνιστικές τιμές ως σημείο αναφοράς και δεν ζητούν ασφάλιστρα για συναλλαγματικούς και έκτακτους κινδύνους.

Αυτό το παράδειγμα δείχνει ότι η τιμολόγηση ενός προϊόντος είναι δύσκολη για έναν οργανισμό σε μια αναπτυσσόμενη χώρα που δεν έχει επαρκείς πληροφορίες για τη διεθνή αγορά. Η ανεπαρκής διαφήμιση και τα προγράμματα προώθησης αναφέρονται επίσης ως άλλοι παράγοντες που περιορίζουν τις εξαγωγικές δραστηριότητες (Kaleka & Katsikeas, 1995; Burgess & Oldenboom, 1997).

Πολλές MME στις αναπτυσσόμενες χώρες αντιμετωπίζουν επίσης προβλήματα σχετικά με την έλλειψη έγκαιρου και επαρκούς κεφαλαίου κίνησης, το οποίο όχι μόνο προσθέτει κόστος αλλά μπορεί επίσης να θέσει σε κίνδυνο ολόκληρη την παραγωγική λειτουργία. Η βιβλιογραφική επισκόπηση έχει παράξει στοιχεία για τη σημασία των χρηματοοικονομικών εμποδίων στις εξαγωγές, όπως η δυσκολία απόκτησης του απαραίτητων κεφαλαίων για την έναρξη ή τη χρηματοδότηση των εξαγωγικών πωλήσεων (Weaver and Pak, 1990; Kaleka και Katsikeas, 1995).

Ο Frances, (1987), στη μελέτη του για τις εξαγωγικές επιδόσεις των οργανισμών της Βενεζουέλας, προσδιόρισε τις μη ικανοποιητικές χρηματοδοτικές διευκολύνσεις ως το σημαντικότερο εμπόδιο για τις εξαγωγές. Η χαμηλή πιστοληπτική ικανότητα και το κόστος συναλλαγών έχουν αναφερθεί ως σημαντικοί παράγοντες που μπορεί να μειώσουν την πρόσβαση σε σχετικές ευκαιρίες.

Η επιτυχία των δραστηριοτήτων του εξαγωγικού μάρκετινγκ μιας επιχείρησης εξαρτάται σημαντικά από τις στάσεις και τα χαρακτηριστικά των μάνατζερ και της ηγεσίας (όπως έχει τονιστεί)(Radmanesh, 2018). Τα προβλήματα σε επίπεδο έλλειψης γνώσεων εξαγωγικού μάρκετινγκ μπορούν να αποδοθούν σε μεγάλο βαθμό στην έλλειψη εκπαιδευμένου και έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού (Aggarwal, 1986).

Ο Ibeh, (2004) διαπίστωσε ότι η έλλειψη εξειδικευμένων υπευθύνων σε επίπεδο λήψης αποφάσεων αποτελούσε εμπόδιο για την οργανωσιακή διεθνοποίηση. Μια εταιρεία που λαμβάνει υπόψη της τις απαιτήσεις για διεθνείς δραστηριότητες, στις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της, ιδίως για τους διευθυντικούς εργαζόμενους της, είναι πιθανότερο να τα καταφέρει καλύτερα στις εξαγωγικές της προσπάθειες (Gomez-Mejia, 1988).

Αυτό σημαίνει ότι η εξαγωγική δραστηριοποίηση θα πρέπει από νωρίς να ληφθεί υπόψη, σε επίπεδο σχεδιασμού και διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (δεν είναι κάτι που θα «βρεθεί στην πορεία», αλλά θέλει εξαρχής μια αντίστοιχη προοπτική και στόχευση). Ο αντίκτυπος των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού στις εξαγωγικές επιδόσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες είναι καλά τεκμηριωμένη (Christensen & Da Rocha, 1994).

Μια αρνητική στάση της ηγεσίας, απέναντι στις εξαγωγές μπορεί να περιορίσει επίσης τις δραστηριότητες των ΜΜΕ στη διεθνή αγορά. Σε αρκετά άρθρα έχει αναφερθεί η έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας, για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων εξαγωγικής προώθησης (Kaleka & Katsikeas, 1995; Christensen & Da Rocha, 1994). Το κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό, οι πόροι, οι στάσεις της ηγεσίας και η δέσμευση για εξαγωγές είναι σημαντικοί παράγοντες επιρροής της επίτευξης θετικών εξαγωγικών επιδόσεων (Naidu et al., 1997; Tesfom & Lutz, 2014).

2.3 Διαχείριση αλλαγών

Η έννοια της αλλαγής μπορεί να συνδέεται βαθιά με την οργανωσιακή διεθνοποίηση, όπως τονίστηκε παραπάνω. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της στρατηγικής αλλαγής, όπως ακριβώς υπάρχει και μια πληθώρα συγγραφέων και ερευνητικών προσπαθειών για το θέμα. Οι Moran και Brightman, (2001) όρισαν τη διαχείριση της αλλαγής ως τη διαδικασία συνεχούς ανανέωσης της κατεύθυνσης ενός οργανισμού, της δομής και των

δυνατοτήτων του οργανισμού για να «διασώσει» (αναδείξει) τις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

Οι Senior και Flemming (2006), προσέγγισαν την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής ως «ανέμους που είναι πολλοί και ποικίλοι-από μικρά καλοκαιρινά αεράκια που απλώς αναστατώνουν μερικά έγγραφα, μέχρι ισχυρές θύελλες που προκαλούν καταστροφές» (Knight & Marshall, 2008).

Η βιβλιογραφία είναι σαφής στο ότι η αλλαγή μπορεί να είναι ταχεία ή μέτρια, σημαντική ή αμελητέα, μπορεί να λάβει χώρα κατά τη διάρκεια ενός μεγάλου χρονικού διαστήματος ή απότομα, και μπορεί να συμβεί σε στρατηγικό ή επιχειρησιακό επίπεδο.

Υπάρχει άφθονη βιβλιογραφία σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή και τις προσεγγίσεις για την εφαρμογή της. Οι συγγραφείς της διαχείρισης της αλλαγής έχουν συγκλίνει στο ότι η αλλαγή αποτελεί πλέον «τη σταθερή κατάσταση» των σύγχρονων οργανισμών (French & Bell, 1995; Kotter, 1995; Gravenhost et al, 2003). Οι οργανισμοί μπορεί να προχωρούν σε αλλαγές, ως απάντηση σε διάφορους παράγοντες, όπως οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, η αγορά ή λόγω εσωτερικών απαιτήσεων. Επομένως, μπορεί να υποστηριχθεί ότι σε μια εποχή ανάπτυξης ταχέων αλλαγών, κανένας οργανισμός δεν είναι απρόσβλητος από την αλλαγή, επομένως η αλλαγή καθίσταται μια διαρκής αναγκαιότητα.

Όπως έχει ήδη αναγνωριστεί, η έννοια της διαχείρισης της αλλαγής έχει λάβει αρκετή ερευνητική προσοχή. Οι Knight και Marshall (2008), τόνισαν ότι υπάρχουν «μυριάδες εξαιρετικά εγχειρίδια για την αλλαγή».

Η κουλτούρα αποτελεί μια έννοια, που έχει τεθεί στο επίκεντρο της σχετικής συζήτησης. Η κουλτούρα αφορά ουσιαστικά το «πώς γίνονται τα πράγματα εδώ» (Drennan, 1992). Οι Johnson & Scholes (1999), Johnson et al (2005) και Knight & Marshall (2008), ανέπτυξαν το μοντέλο της πολιτισμικής συμπεριφοράς ως μια τεχνική για την διαχείριση της αλλαγής. Προσπάθησαν να επεξηγήσουν γιατί οι επιχειρήσεις συχνά αποτυγχάνουν να προσαρμοστούν στις περιβαλλοντικές αλλαγές, όσο γρήγορα απαιτείται.

Το μοντέλο ασχολήθηκε με τις εκδηλώσεις της κουλτούρας στους οργανισμούς και προσδιόρισε έξι αλληλένδετες διαστάσεις:

- Τα **σύμβολα / τίτλους**: τις συμβολικές πτυχές του οργανισμού

- Τις **δομές εξουσίας**: τις βασικές παραδοχές και σημαντικές πεποιθήσεις
- Τις **οργανωσιακές δομές**: τα τυπικά ή άτυπα συστήματα
- Τα **συστήματα ελέγχου**: συστήματα μέτρησης και ανταμοιβής
- Τις **τελετουργίες/ρουτίνες**: την αλληλεπιδραστική συμπεριφορά και τελετουργίες
- Τους **μύθους/ιστορίες**: την ενσωμάτωση της οργανωσιακής ιστορίας στο παρόν

Ο Johnson (1990) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί έχουν αναπτύξει έναν ιδιαίτερο τρόπο κατανόησής τους - ένα υπόδειγμα/ Paradigm ή μια κοινή νοοτροπία-εκτός των οποίων δεν θα μπορούσαν να σκεφτούν, αν δεν ήταν ιδιαίτερα ισχυροί. Αυτό μπορεί να είναι πολύ σημαντικό, σε σχέση με το διεθνές μάρκετινγκ, όπου τα μηνύματα που θα προβληθούν θα πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία με τις βασικές οργανωσιακές αξίες/ υποθέσεις. Αν δεν κατανοηθεί σε βάθος η οργανωσιακή κουλτούρα, δεν θα μπορέσουν ενδεχομένως να επικοινωνηθούν τα κατάλληλα μηνύματα που θα συμβάλλουν στην εξωτερική επιτυχία/ εσωτερική συνοχή-περηφάνεια.

2.4 Ο ρόλος της ηγεσίας

Τα στυλ της διαχείρισης αλλαγής περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο γίνεται στην πραγματικότητα η διαχείριση της διαδικασίας αλλαγής. Βρίσκονται σε ένα συνεχές που κυμαίνεται από τον «εξαναγκασμό», όπου η αλλαγή επιβάλλεται στους ανθρώπους, μέχρι τη «συνεργασία» και τη «συμμετοχή», κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στο τι και πώς πρέπει να αλλάξει, από την εκπαίδευση ως την ανάθεση υποχρεώσεων.

Ακόμη και με την υιοθέτηση της καλύτερα σχεδιασμένης διαδικασίας αλλαγής, κάποια αντίδραση στην αλλαγή είναι αναπόφευκτη. Οι αρνητικές αντιδράσεις είναι βέβαιο ότι θα τείνουν να βιώνονται με την επίδειξη εμφανών συμπεριφορών ή την υιοθέτηση παθητικής αντίστασης. Υπάρχουν τέσσερις βασικές αντιδράσεις στην αλλαγή και αυτές μπορούν να αντιμετωπιστούν με διάφορους τρόπους:

- Η **αποσύνδεση**: αναφέρεται στην ψυχολογική απόσυρση από την αλλαγή η οποία αντιμετωπίζεται με την ενίσχυση της εργασιακής συμμετοχής, ώστε να προσδιορίζονται και να αντιμετωπίζονται αυτόνομα οι όποιες ανησυχίες

- Η **απειλή της ταυτότητας**: Η ταυτότητα του ατόμου απειλείται από την αλλαγή
- Η **απογοήτευση**: εκφράζεται συνήθως ως αρνητικότητα, θυμός ή δημιουργία αντι-συνασπισμού. Ο θυμός πρέπει να αντιμετωπιστεί, να αναγνωριστεί ως φυσιολογικός και να μην χρησιμοποιηθεί εναντίον τους
- Ο **αποπροσανατολισμός**: ο εργαζόμενος/η χάνεται και μπερδεύεται και η αλλαγή πρέπει να εξηγηθεί για να ελαχιστοποιηθεί η ασάφεια που βιώνεται

Οι μάνατζερ πρέπει να είναι σε θέση να διαγνώσουν αυτές τις αντιδράσεις, ιδίως επειδή η καθεμία φέρνει μαζί της σημαντικές και διαφορετικές ανησυχίες. Η παραδοσιακή οπτική για τη διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή είναι να την αντιμετωπίζει κανείς ως κάτι που πρέπει να ξεπεραστεί, αλλά η σύγχρονη άποψη θεωρεί την αντίσταση απλώς ως κάποια φυσική μορφή ανατροφοδότησης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί πολύ παραγωγικά για τη διαχείριση της διαδικασίας αλλαγής. Τα παραπάνω μπορεί να είναι πολύ χρήσιμα για μια εξαγωγική εταιρία, όπου η ευελιξία και οι αλλαγές, μπορεί να είναι η «νόρμα» ή η συνήθης κατάσταση. Καθώς το προσωπικό είναι ο πιο σημαντικός, οργανωσιακός πόρος, θα πρέπει τα παραπάνω να ληφθούν σοβαρά υπόψη, ώστε οι όποιες αλλαγές να γίνονται με βιώσιμους τρόπους.

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έχει αποκαλύψει ότι η αλλαγή μπορεί να είναι στρατηγική ή επιχειρησιακή, μετασχηματιστική ή σταδιακή, προγραμματισμένη ή αναδυόμενη, εξελικτική ή επαναστατική, συνεχής ή ασυνεχής (μεταξύ άλλων).

Πολλοί οργανισμοί έχουν κάνει τεράστιες επενδύσεις στη γνώση και τη μάθηση, ωστόσο ότι οι οργανισμοί δεν φαίνεται ποτέ να επιτυγχάνουν το συγκεκριμένο στόχο, δεδομένου ότι το αποτέλεσμα της αλλαγής δεν είναι, στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτό που ήταν προγραμματισμένο. Φαίνεται λοιπόν ότι σχεδόν κανείς δεν έχει «κατανοήσει τους κώδικες της αλλαγής» ενώ στην πραγματικότητα το 70% όλων των πρωτοβουλιών αλλαγής έχουν καταλήξει σε αποτυχία (Balogun & Hope Hailey, 2004).

Έχει υποστηριχθεί περαιτέρω (Muravu, 2020), ότι αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο ρυθμός της αλλαγής είναι τόσο γρήγορος που οι προσπάθειες εγκαταλείπονται πριν από τα αναμενόμενα αποτελέσματα και νέες προκλήσεις μπορεί να αναλαμβάνονται απότομα (δε δίνεται χρόνος στο να εμπεδωθούν τα αποτελέσματα των αλλαγών και δεν υπάρχει επαρκής, μακροπρόθεσμη οπτική).

Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι ηγέτες και οι φορείς της αλλαγής αποτυγχάνουν να συνειδητοποιήσουν τον επείγον χαρακτήρα της αλλαγής, και η ταχύτητα της αλλαγής είτε επισπεύδεται είτε επιβραδύνεται. Παράλληλα, οι στόχοι της αλλαγής μπορεί να μην ευθυγραμμίζονται σωστά ή είναι πολύ γενικοί και οι ηγέτες μπορεί να έχουν είτε πολύ είτε λίγη εξουσία, ώστε να είναι αποτελεσματικοί (Kotter, 1996).

Εάν η αλλαγή πρόκειται να είναι επιτυχής, υπάρχει ανάγκη του να μελετηθεί τι παρεμποδίζει ή διευκολύνει τις εκτεταμένες αλλαγές με βάση τα «χαρακτηριστικά των οργανισμών, καθώς και στο σχεδιασμό και την διαχείριση των διαδικασιών αλλαγής» (Kotter, 1996).

Η ηγεσία έχει προσεγγιστεί και έχει γίνει αντιληπτή ως ένα διεπιστημονικό φαινόμενο/ έννοια (Raisienè et al., 2018). Η προσοχή των ερευνητών και των επαγγελματιών έχει επικεντρωθεί σε κάθε συνιστώσα αυτού του φαινομένου και πιο σημαντικά στις διάφορες αλληλεπιδράσεις τους, που μπορεί να αφορούν: τον ηγέτη ως άτομο, την ομάδα που επηρεάζεται από αυτόν και τα συνολικά αποτελέσματα της ομάδας τα οποία, με τη σειρά τους, καθορίζουν τις αλλαγές στο περιβάλλον κ.ά.. Ως εκ τούτου, η ηγεσία θα πρέπει να κατανοηθεί ως ένα σύνολο διαφόρων συνδυασμών μεταβλητών (Bahreinian et al., 2012; Porvazník, 2011; Valickas et al., 2017).

Η ηγεσία ως έννοια μπορεί να είναι εξαιρετικά σημαντική, σε σχέση με αυτά που αναλύονται-για παράδειγμα (όπως τονίστηκε παραπάνω) μπορεί να είναι πολύ σημαντική η συμπερίληψη της γνώσης των διάφορων διεθνών ηγεσιών, σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων της κεντρικής ηγεσίας.

Η έρευνα της έννοιας της ηγεσίας μπορεί υπό προϋποθέσεις να χωριστεί σε δύο χρονικές περιόδους (Vries et al., 2010):

- κατά την περίοδο από το 1953 έως τα μέσα του 1980, όπου ο ορισμός της ηγεσίας και οι αρχικές δομές εξετάστηκαν
- μετά τη δεκαετία του '80, όπου άρχισε να αναλύεται η επίδραση της ηγεσίας. Την περίοδο αυτή εμφανίστηκαν νέες κατευθύνσεις της προσέγγισης της έννοιας της ηγεσίας. Αυτές είναι η μετασχηματιστική ηγεσία, η συναλλακτική ηγεσία, η ηγεσία της κατάστασης, η οραματική ηγεσία, η υποστηρικτική ηγεσία (Bhatti et al., 2012; Borkowski et al., 2015; Jankurova et al., 2017).

Επιπλέον, η συμπεριφορά της ηγεσίας συχνά αναλύεται στη βάση τεσσάρων στυλ συμπεριφοράς: της καθοδηγητικής ηγεσίας, της υποστηρικτικής ηγεσίας, της προσανατολισμένης στα επιτεύγματα ηγεσίας και της συμμετοχικής ηγεσίας (Bhatti et al., 2012).

Οι Iqbal et al., (2012), μετά από έρευνα πολλών επιστημονικών άρθρων, παρατήρησαν ότι οι δημοσιεύσεις που αναλύουν το φαινόμενο της ηγεσίας μπορούν να χωριστούν σε δύο ομάδες. Στην πρώτη αποδίδονται άρθρα που υποστηρίζουν ότι το κύριο καθήκον της ηγεσίας ενός οργανισμού είναι το να ελέγχει τους εργαζομένους, επειδή ο άνθρωπος από τη φύση του αποφεύγει να εργάζεται (αυτό σχετίζεται με σχετικές θεωρίες της κινητοποίησης). Στη δεύτερη ομάδα ανήκουν οι έρευνες των οποίων τα ευρήματα υποστηρίζουν ότι οι επικεφαλής μιας εταιρείας επιτυγχάνουν τα καλύτερα αποτελέσματα όταν παρακινούν τους εργαζόμενους. Αυτό αποτελεί το σύγχρονο υπόδειγμα της σκέψης περί ηγεσίας, δηλαδή τη συνεργατική ηγεσία. Υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να γνωρίζουν καλύτερα τα καθημερινά προβλήματα και τις διαδικασίες, γι' αυτό και πρέπει να συνεισφέρουν στη λήψη αποφάσεων (Raisiené, 2012). Στο υπόδειγμα της συνεργατικής ηγεσίας αποδίδονται διάφορες θεωρίες: η διευκολυντική ηγεσία (Wald et al., 2017), η καθοδηγητική (Diaz-Granados, 2017) και η υπηρετική ηγεσία (Roberts, 2014).

Οι ηγέτες που ακολουθούν μοντέλα συνεργατικής ηγεσίας τείνουν να υποστηρίζουν τους εργαζόμενους σε περίπτωση ενός αναδυόμενου προβλήματος αντί να τους τιμωρούν. Αυτές οι θεωρίες χαρακτηρίζονται από μια αμφίδρομη σχέση επικοινωνία (Raisiené, 2014).

Σύμφωνα με τους Bhatti et al., (2012), «εάν στο προσωπικό επίπεδο αναμένονται συμβουλές και έμπνευση από τον ηγέτη, στο επίπεδο του οργανισμού ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για την κουλτούρα του οργανισμού τις αλλαγές και τις αποφάσεις σχετικά με την επίτευξη καινοτομίας» (Mishchuk et al., 2018).

Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι η συμπεριφορά ενός ηγέτη που είναι αποτελεσματική σε ένα περιβάλλον μπορεί να λειτουργήσει εντελώς διαφορετικά σε άλλες συνθήκες (Elenkov et al., 2005). Αναλύοντας το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο ο ηγέτης πρέπει να επιτύχει τα αποτελέσματα της διαχείρισης, ο ηγέτης μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα των ενεργειών του εστιάζοντας στη συμπεριφορά που οδηγεί στα καλύτερα αποτελέσματα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στο διαπολιτισμικό

περιβάλλον. Συνεπώς δεν πρέπει να υπάρχουν προσκολλήσεις, αλλά μια νοοτροπία συνεχούς διερώτησης και ένας προσανατολισμός στα αποτελέσματα (και στην κατανόηση των παραγόντων επιρροής τους σε διαφορετικά πλαίσια αναφοράς).

Όταν γίνεται λόγος για πολύπλοκα διεθνή έργα, η συμπεριφορά ενός ηγέτη μπορεί να επεξηγηθεί ικανοποιητικά από 3 διαστάσεις:

- τον προσανατολισμό προς το καθήκοντα
- τον προσανατολισμό προς τις σχέσεις
- και την αποτελεσματικότητα της γενικής δραστηριότητας (Limbare, 2012)

Στο οριζόντιο επίπεδο της συνεργασίας, ο ρόλος του αποτελεσματικού ηγέτη μπορεί να έχει άλλο χαρακτήρα. Ο ηγέτης δεν απομονώνεται στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας, αλλά αποτελεί ενεργό στοιχείο του δικτύου, και η επιτυχία του έργου του δεν εξαρτάται από την ατομική συμπεριφορά αλλά από την ικανότητα ανάπτυξης συνεργασιών και υγιών εργασιακών σχέσεων (Maak & Pless, 2006).

Όταν γίνεται λόγος για την ηγεσία αξίζει να σημειωθεί ότι από τη δεκαετία του 1990, η κατανόηση του έργου της διοίκησης έχει αλλάξει σημαντικά. Όλο και περισσότερη προσοχή έχει κατευθυνθεί στις οργανωσιακές πτυχές και στις πτυχές των ανθρώπινων πόρων για την υλοποίηση των επιδιώξεων. Ενώ, οι τεχνικές πτυχές τονίζονταν περισσότερο στο παρελθόν, πλέον οι πιο «μαλακές»/ soft διαστάσεις τονίζονται. Διαπιστώθηκε ότι για την επίτευξη υψηλότερων αποτελεσμάτων, πολύ σημαντικές είναι οι ηγετικές ικανότητες. Χάρη σε αυτές, αντιμετωπίζονται τα ανθρώπινα ζητήματα (Thompson, 2010). Μεταξύ των πιο αποτελεσματικών αρχών ηγεσίας που έχουν αντίκτυπο στη διαχείριση των αποτελεσμάτων είναι:

- η προώθηση της λήψης αποφάσεων στη βάση της συμμετοχής (με βάση τις θεωρίες περί εσωτερικής κινητοποίησης)
- η ανοικτή επικοινωνία που εξασφαλίζει τη δίκαια/ ανοιχτή διαθεσιμότητα πληροφοριών (διαφάνεια)
- η υποστήριξη, εκπροσώπηση και ενδυνάμωση στην κατανομή των εξουσιών
- η αποτελεσματική επίλυση/ διαχείριση των συγκρούσεων στις ομάδες
- οι εργασιακές σχέσεις
- η εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων (Nauman et al., 2010).

Όσον αφορά τις ικανότητες της ηγεσίας, έχουν υπογραμμιστεί οι ακόλουθες κλασικές ηγετικές ικανότητες: ο αποτελεσματικός επιμερισμός των ρόλων και των αρμοδιοτήτων, η επικοινωνία των προσδοκιών και η σαφήνεια στην επικοινωνία (σε επίπεδο οράματος και οργανωσιακών επιδιώξεων) η δέσμευση στην ανάπτυξη συνεπών διαδικασιών και η εγκαθίδρυση ενδο-οργανωσιακής εμπιστοσύνης (Ahmed & Anantatmula, 2017; Bileviciutė et al., 2016).

2.5 Το πλαίσιο της διαφημιστικής εκστρατείας

Προηγούμενες έρευνες έχουν προτείνει τα βήματα που απαιτούνται για το σχεδιασμό επιτυχημένων διαφημιστικών εκστρατειών (Davies, 1993; De Mooij, 1994). Ωστόσο, η εμπειρική έρευνα είναι σχετικά ελλιπής σε αυτόν τον τομέα. Οι Peebles et al., (1978) πρότειναν ένα πλαίσιο έξι βημάτων. Το μοντέλο τους βασίζεται στην υπόθεση ότι οι θυγατρικές τείνουν να αναπτύσσουν προτάσεις σχετικά με τους στόχους, τις κεντρικές έννοιες της εκστρατείας, τη δημιουργική εργασία, τον έλεγχο και τον προϋπολογισμό, οι οποίες επανεξετάζονται από τα κεντρικά γραφεία. Ο De Mooij, (1994) ανέπτυξε ένα πιο λεπτομερές μοντέλο δέκα βημάτων, που ξεκινά από την ανάλυση της κατάστασης και καταλήγει στον έλεγχο και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκστρατείας. Συνεπώς ένα ζήτημα που αναδύεται σε σχέση με τις πολυεθνικούς οργανισμούς, είναι ο καταμερισμός του ελέγχου ανάμεσα στη μητρική εταιρία και τις θυγατρικές (που μπορεί να έχουν μια πιο άμεση σχέση με τις κοινωνικές πραγματικότητες των διάφορων αγορών).

Η απόφαση σχετικά με το αν πρέπει να τυποποιηθεί ή να προσαρμοστεί μια διαφήμιση εξετάστηκε στο μοντέλο των Peebles et al. (1978) και θεωρείται ως εξαιρετικά σημαντική. Με βάση αυτή τη συζήτηση, η διαδικασία σχεδιασμού της εκστρατείας μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελείται από τα εξής κύρια βήματα: (1) καθορισμός της στρατηγικής και των στόχων της επικοινωνίας μάρκετινγκ, (2) αποφάσεις για τον προϋπολογισμό, (3) δημιουργία μηνυμάτων και καθορισμός των εναλλακτικών λύσεων τυποποίησης, (4) αποφάσεις για τα μέσα ενημέρωσης, και (5) εφαρμογή και αξιολόγηση (Davies, 1993; De Mooij, 1994). Οι διαφημιστικές εταιρείες επιλέγονται συχνά και στη συνέχεια χρησιμοποιούνται για μια σειρά εκστρατειών. Ως εκ τούτου,

η επιλογή ενός πρακτορείου παρόλο που δεν παρουσιάζεται ως ξεχωριστό στάδιο της διαδικασίας, μπορεί να είναι μια πολύ σημαντική απόφαση (Gabrielsson et al., 2008).

Το ερώτημα αν θα πρέπει να τυποποιηθεί η διεθνής διαφήμιση ή να προσαρμοστεί στις χώρες, είναι ένα ιδιαίτερο πεδίο συζήτησης στη βιβλιογραφία του διεθνούς μάρκετινγκ (Gabrielsson et al., 2008). Οι υποστηρικτές της τυποποιημένης διαφήμισης (Fatt, 1967; Levitt, 1983) έχουν υποστηρίξει ότι μέσω της τυποποίησης μπορεί να αναδυθούν παγκόσμια τμήματα της αγοράς και ότι η τυποποιημένη διαφήμιση μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις χώρες, προσφέροντας μια σειρά από οφέλη, όπως η μείωση του κόστους στον προγραμματισμό και τον έλεγχο της διαφήμισης και η επίτευξη ενός συνεπούς, εμπορικού σήματος. Το επιχείρημα είναι μάλλον ως εξής-μέσω ενός ισχυρού/ ομοιογενούς brand building σε παγκόσμιο επίπεδο, μπορούν να προσελκυσθούν διάφορα άτομα, που στη συνέχεια θα μπορέσουν να συμμετάσχουν σε διεθνή γκρουπ υποστηρικτών των μηνυμάτων του brand. Η επίδραση της εθνικής κουλτούρας και της επιθυμίας για συμμόρφωση σε αυτή, μάλλον αποκλείεται. Στοχεύονται άτομα που μπορούν να υποστηρίξουν τα μηνύματα του brand, ακόμα κι αν εναντιώνονται (σε κάποιο βαθμό) με τις επικρατούσες, υποδόριες αντιλήψεις. Για παράδειγμα σε χώρες με κollectιβιστική κουλτούρα, μπορεί να υπάρχουν άτομα που θα υποστηρίξουν τα “ατομικιστικά μηνύματα” ενός brand, στη βάση της ένταξης σε διεθνείς ομάδες. Η ικανοποίηση της ένταξης σε ένα γκρουπ, θα προέλθει διεθνώς, κι όχι από την ένταξη σε ένα εθνικό γκρουπ (ή η ένταξη σε ένα διεθνές γκρουπ κοινών αξιών, μπορεί να είναι πιο σημαντική από την ένταξη σε ένα εθνικό γκρουπ, όπου οι αξίες δεν βιώνονται ως «σωστές»).

Οι υποστηρικτές μιας πιο τοπικής προσέγγισης (Britt, 1974; De Mooij, 1994) έχουν υποστηρίξει ότι εξακολουθούν να υπάρχουν διαφορές μεταξύ των χωρών, συμπεριλαμβανομένης της κουλτούρας, των καταναλωτικών αναγκών, των γλωσσών, της νομοθεσίας, της διαθεσιμότητας των μέσων ενημέρωσης και του σταδίου ανάπτυξης της χώρας. Ορισμένες πρόσφατες μελέτες έχουν συμπεράνει ότι ούτε η πλήρης τυποποίηση, ούτε η απόλυτη προσαρμογή της διαφήμισης είναι πάντα απαραίτητες/ βέλτιστες και ότι ο κάθε διαφημιζόμενος μπορεί να επιλέξει από ένα συνεχές λύσεων, με βάση το πλαίσιο αναφοράς (Quelch & Hoff, 1986).

Ορισμένες μελέτες έχουν επίσης καταδείξει ότι ο διεθνής προσανατολισμός της διοίκησης/ ηγεσίας (Wind et al., 1973) ή η αναλογία των εξαγωγών (σε σχέση με την

κερδοφορία) (Sandler & Shani, 1992) μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην απόφαση τυποποίησης της διαφήμισης.

Οι Peebles et al. (1977) έχουν προτείνει μια ενδιαφέρουσα προοπτική για την τυποποίηση της διαφήμισης παρουσιάζοντας δύο εναλλακτικές λύσεις που πρέπει να εξετάσει η επιχείρηση: την τυποποίηση στη βάση των πρωτοτύπων και την τυποποίηση στη βάση των προτύπων/ μοτίβων. Οι διεθνείς εταιρείες σε πολλαπλές αγορές μπορούν να χρησιμοποιήσουν την τυποποίηση πρωτοτύπων, η οποία είναι μια ιδιαίτερα τυποποιημένη προσέγγιση που αποτελείται μόνο από κατάλληλες μεταφράσεις και ενδεχομένως μερικές ιδιωματικές αλλαγές. Όταν χρησιμοποιείται η μορφή τυποποίησης προτύπου/ μοτίβου, η καμπάνια, που αποτελείται από το συνολικό θέμα και τα επιμέρους στοιχεία του, έχει αρχικά σχεδιαστεί και αναπτυχθεί για χρήση σε πολλαπλές αγορές, ώστε να παρέχεται ομοιομορφία στην κατεύθυνση, αλλά όχι απαραίτητα στη λεπτομέρεια. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως μια τροποποιημένη εναλλακτική λύση τυποποίησης στην οποία ορισμένα στοιχεία τυποποιούνται ενώ παρέχεται ευελιξία για προσαρμογή ανάλογα με τις διαφορές των χωρών. Επομένως ακόμα και ο βαθμός τυποποίησης μπορεί να διαφέρει-από την αυστηρή τυποποίηση (όπου λαμβάνονται υπόψη μόνο ορισμένοι ιδιωματισμοί) μέχρι την τυποποίηση στη βάση μοτίβων (όπου υπάρχει μια ομοιογένεια σε επίπεδο συνολικού μηνύματος, αλλά οι λεπτομέρειες προσαρμόζονται στο εκάστοτε πλαίσιο).

Ακόμα και εδώ, μπορεί να ανακύψει το εξής ζήτημα: μπορεί να είναι τα κεντρικά μηνύματα μιας εταιρίας παγκόσμια? Μπορούν να αγγίζουν άτομα από διαφορετικές χώρες ή απαιτείται μια διαδικασία τροποποίησης (και σε ποιο βαθμό)? Μπορεί να υποστηριχθεί, ότι καθώς η ανθρώπινη φύση είναι καθολική, ένα εξαιρετικό μήνυμα, θα τείνει να επηρεάσει τους πάντες. Αυτό δε σημαίνει όμως ότι δε θα πρέπει να τροποποιηθεί το πλαίσιο, ώστε να μην υπάρχουν «θόρυβοι ενόχλησης/ αντίστασης και τριβές».

Καθώς στη σύγχρονη εποχή, η διάνοιξη νέων αγορών σε όλο τον κόσμο και η μετατόπιση του ανταγωνισμού από τις εγχώριες αγορές σε ένα παγκόσμιο επίπεδο, είναι δεδομένα, οι επιχειρήσεις έχουν προσπαθήσει να αναπτύξουν παγκόσμιες ή διεθνείς στρατηγικές μάρκετινγκ.

Η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία που επιτρέπει στην επιχείρηση να λειτουργεί σε ξένες αγορές, καθώς και στην εγχώρια αγορά (Heino,

2008). Οι διαδικασίες διεθνοποίησης μπορεί να είναι συστηματικά μακροπρόθεσμες ή «γεννημένες παγκόσμιες» (ακανόνιστες) (Hadjikhani, 2014).

Στη διεθνοποίηση, ο τρόπος με τον οποίο οι υπηρεσίες και τα προϊόντα μπορούν να διατεθούν αποτελεσματικά σε ξένες αγορές φάνηκε να είναι κάτι πολύ σημαντικό, καθώς προωθήθηκε η κατανόηση του διεθνούς μάρκετινγκ (Radmanesh, 2018).

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι το κύμα της διεθνοποίησης των υπηρεσιών ήταν μεταγενέστερο σε σύγκριση με τον τομέα των προϊόντων και η βιβλιογραφία της δεκαετίας του '70 δηλώνει ότι η γενική τάση συγγραφής σχετικά με το διεθνές μάρκετινγκ και τη διεθνοποίηση ήταν κυρίως επικεντρωμένη στα προϊόντα (Gröpproos, 2016).

Σύμφωνα με το προτεινόμενο μοντέλο (Uppsala model) των Johanson και Vahlne (2009), ο βασικός μηχανισμός της διεθνοποίησης βασίζεται σε δύο πτυχές:

- στην κατάσταση (state-στην αναγνώριση της τωρινής κατάστασης και στη δέσμευση σε αυτή)
- και στην αλλαγή (στη συνεχή ανάπτυξη γνώσης, μέσω της δημιουργικότητας και της οικοδόμησης εμπιστοσύνης)

Οι Welch και Luostarinen, (1998) διευκρίνισαν ότι η διεθνοποίηση είναι, μια διαδικασία που αυξάνει τη δέσμευση σε διεθνείς δραστηριότητες. Οι Calof και Beamish, (1995) όρισαν τη διεθνοποίηση ως, τη διαδικασία προσαρμογής των επιχειρησιακών λειτουργιών (στρατηγική, δομή, πόροι κ.ά.) στα διεθνή περιβάλλοντα.

Το 2009, οι Johanson και Vahlne επανεξέτασαν το αρχικό τους μοντέλο. Δήλωσαν, ότι σε σχέση με αυτό, η οικοδόμηση εμπιστοσύνης και η δημιουργία γνώσης, είναι πολύ σημαντικά, αλληλένδετα στοιχεία, καθώς η νέα γνώση αναπτύσσεται πάνω στις σχέσεις.

Κεφάλαιο 3^ο Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Ερευνητική μέθοδος και φιλοσοφία

Η κοινωνική επιστήμη, μπορεί να έχει σημαντικές και καίριες διαφοροποιήσεις, σε σχέση με τις θετικές επιστήμες (Λάλλας, 2021). Η πιο σημαντική μπορεί να είναι η ακόλουθη- στις θετικές επιστήμες οι κινήσεις των δρώντων μπορεί να είναι ανεξάρτητες από τους εκάστοτε παρατηρητές. Για παράδειγμα η κίνηση των πλανητών, ή οι αλληλεπιδράσεις 2 χημικών στοιχείων θα λειτουργούν ανεξάρτητα από το αν κάποιος/α επιστήμονας παρατηρεί. Στην κοινωνική επιστήμη, δεν ισχύει αυτό-και μόνο η γνώση της παρατήρησης, μπορεί να αλλάξει άρδην, το αποτέλεσμα οποιουδήποτε κοινωνικού πειράματος. Η διασφάλιση αντικειμενικότητας, μπορεί να συναρτάται με την ανήθικη παρακολούθηση συμμετεχόντων (χωρίς την άδειά τους). Ακόμα και τότε όμως, πάντα θα υπάρχει ένας ενδόμυχος φόβος των συμμετεχόντων (ότι παρακολουθούνται, ή το «κοινωνικό μάτι»).

Συνεπώς, καθώς η περιγραφή των κοινωνικών φαινομένων δεν ήταν ποτέ αρκετή, αναζητήθηκε η επίτευξη επεξήγησης και πρόβλεψης. Στη βάση αυτή (της στόχευσης αυτής), έχουν αναπτυχθεί οι 2 θεμελιώδεις ερευνητικοί μέθοδοι, η ποσοτική και η ποιοτική (που συνδέονται με την θετικιστική και την ερμηνευτική φιλοσοφία αντίστοιχα). Η καθεμία έχει συγκεκριμένες δυνάμεις και αδυναμίες, που απορρέουν από τις ερευνητικές παραδοχές που έχουν ενσωματωθεί:

- η **ποσοτική** μέθοδος παρόλο που μπορεί να οδηγήσει στη γενίκευση των συμπερασμάτων (μέσω της αξιοποίησης της στατιστικής ισχύς και της ικανότητας ελέγχου της εγκυρότητας/ αξιοπιστίας της διαδικασίας), δεν μπορεί να συμβάλλει στον εμπλουτισμό της θεωρητικής γνώσης και στην επίτευξη εμβάθυνσης σε συγκεκριμένα πλαίσια αναφοράς
- η **ποιοτική**, παρόλο που δεν μπορεί να οδηγήσει στη γενίκευση των πορισμάτων μπορεί να συντελέσει στην εμβάθυνση και στη βαθιά κατανόηση φαινομένων/ εννοιών/ εμπειριών, με δημιουργικούς τρόπους (μέσω της ανάληψης μιας ολιστικής προοπτικής, της εναλλαγής οπτικών, της ανάλυσης πλούσιας πληροφορίας κ.ά.)

Στην παρούσα εργασία προτιμήθηκε η ποιοτική μέθοδος, καθώς στόχος ήταν η εμβάθυνση σε ένα περίπλοκο φαινόμενο (όπως η εξαγωγική απόδοση των ελληνικών οργανισμών) και όχι η διερεύνηση συγκεκριμένων ερευνητικών υποθέσεων. Η τεχνική που αξιοποιήθηκε ήταν αυτή της ημι-δομημένης συνέντευξης, όπου πρωταρχικός σκοπός ήταν η κατανόηση των υπό μελέτη εννοιών και η παραγωγή γόνιμων/ πλούσιων insights. Για το σκοπό αυτό επιλέχθηκε μια εταιρία, στη βάση της ευκολίας πρόσβασης (ο ερευνητής μπορούσε να έχει πρόσβαση στη γνώση και τις οπτικές του συγκεκριμένου οργανισμού).

3.2 Μελέτη περίπτωσης (case study)

Ως ερευνητική στρατηγική επιλέχθηκε αυτή της μελέτης περίπτωσης. Αν και η χρήση της μελέτης περίπτωσης ως ερευνητικής στρατηγικής έχει ενισχυθεί καθώς τα πλεονεκτήματά της αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο, ορισμένοι ερευνητές είναι επιφυλακτικοί απέναντί της. Η κριτική (Crowe et al., 2011) επικεντρώνεται κυρίως στην έλλειψη επιστημονικής αυστηρότητας, στην πιθανή εισαγωγή μεροληψίας, στη χρονοβόρα φύση της, στη δύσκολη εφαρμογή της και στην αδυναμία ελέγχου των πηγών αξιολόγησής. Η κύρια ένσταση που έχει διατυπωθεί, αφορά την περιορισμένη γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων (Anisimova & Thomson, 2012). Στις κοινωνικές επιστήμες, η γενίκευση με βάση τα δεδομένα που συλλέγονται από ένα στατιστικό δείγμα είναι ευρέως αναγνωρισμένη. Μια μελέτη περίπτωσης δεν είναι μια μελέτη δείγματος και δεν διεξάγεται με σκοπό την κατανόηση όλων των αντίστοιχων περιπτώσεων. Στόχος είναι η παραγωγή γνώσεων μέσω της ανάλυσης μιας περίπτωσης σε ένα δεδομένο πλαίσιο. Η μελέτη περίπτωσης είναι μια ερευνητική μέθοδος ή τεχνική, που χρησιμοποιείται στις κοινωνικές επιστήμες και η οποία χαρακτηρίζεται από την ανάγκη διερεύνησης, καθώς και συστηματικής ανάλυσης μιας ή περισσότερων περιπτώσεων. Πιστεύεται επομένως ότι η εμβάθυνση σε μια (ή λίγες περιπτώσεις), μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές κατανοήσεις, που έπειτα να οδηγήσει σε ένα επιστημονικό εμπλουτισμό των μελλοντικών ερευνητικών υποθέσεων (που θα ελεγχθούν μετέπειτα πιο αυστηρά).

Πιο συγκεκριμένα, κατά περίπτωση, μελετώνται περιστάσεις, καταστάσεις ή μοναδικά φαινόμενα όπου απαιτούνται περισσότερες πληροφορίες λόγω αυξημένου ενδιαφέροντος για τον κόσμο της έρευνας. Γενικά, μια μελέτη περίπτωσης διεξάγεται με σκοπό την ανάπτυξη μιας σειράς υποθέσεων σχετικά με ένα συγκεκριμένο θέμα,

προκειμένου να παραχθούν πιο εμπειριστατωμένες μελέτες που θα χρησιμοποιήσουν μεγαλύτερα δείγματα (όπως τονίστηκε).

3.3 Ερευνητικό εργαλείο

Έπειτα από την κριτική ανάγνωση της θεωρίας, η παρούσα εργασία επικεντρώθηκε σε 4 ζητούμενα/ παραμέτρους:

- τα εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι ελληνικοί, εξαγωγικοί οργανισμοί
- τη διαχείριση αλλαγών
- την ηγεσία
- τη διαφήμιση

Σε σχέση με τους 4 άξονες, οι ερωτήσεις, μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής (αφορούν τόσο το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον):

- **Εμπόδια**- (Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια που έχετε αντιμετωπίσει ως τώρα, ως εταιρία? Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια που έχετε αντιμετωπίσει ως τώρα, ως εξαγωγική εταιρία, σε επίπεδο διεθνούς μάρκετινγκ, στην προσπάθεια εξαγωγής? Πώς τα έχετε αντιμετωπίσει (επιτυχώς ή ανεπιτυχώς)?
- **Διαχείριση αλλαγών**- (Έχετε διακρίνει τις πιο σημαντικές δυνατότητες του προσωπικού, σε σχέση με τα παραπάνω (κατανόηση νέων κουλτουρών κ.ά.; Πώς διασφαλίζεται η δέσμευση των ικανών υπαλλήλων?)
- **Ηγεσία** (Ποιες οι προκλήσεις που αντιμετωπίζετε κατά την παραγωγική διαδικασία (που να συνδέονται με το σκέλος των εξαγωγών πάντα); Πώς κατανοείτε την κουλτούρα της εκάστοτε χώρας? Ποια πιστεύετε ότι είναι τα ειδικά χαρακτηριστικά της αγοράς σκίασης; Γνωρίζετε τι ακριβώς στοιχειοθετεί γενικά (κατά μέσο όρο) την «ποιότητα» στο κλάδο της, στη διεθνή αγορά; Έχετε βρει τρόπους ανάπτυξης της ποιότητας ή επίτευξης καινοτομίας;)
- **Εκστρατείες** (Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι μπορείτε να στοχεύσετε τις εκάστοτε ομάδες-στόχους? Πώς αναπτύσσετε διαφημιστικές εκστρατείες σε ξένες χώρες; Πώς πιστεύετε ότι μπορείτε να διαφοροποιηθείτε σε επίπεδο κάλυψης των πελατειακών αναγκών και επίτευξης θετικών, πελατειακών

εμπειριών; Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι μπορείτε να στοχεύσετε σε συγκεκριμένο πελατολόγιο τρίτης χώρας στην οποία επιδιώκετε να έχετε εξαγωγική παρουσία;

Κεφάλαιο 4^ο Αποτελέσματα έρευνας

4.1 Παρουσίαση εταιρίας (μελέτη περίπτωσης)

4.1.1 Παρουσίαση του υπό μελέτη οργανισμού

Η εταιρεία Λάμδα Λεβέντης ABEE ιδρύθηκε από τον Βασίλειο Λεβέντη το 1967 σε μια βιοτεχνική ζώνη στο Βοτανικό. Από τότε μέχρι και σήμερα, η εταιρεία έχει αλλάξει νομική μορφή, παραγωγικό προσανατολισμό, έδρα και τρεις φορές επωνυμία. Η εταιρεία ξεκίνησε ως ορειχαλκουργείο και εξελίχθηκε στην πάροδο του χρόνου σε μονάδα παραγωγής ειδών τεντοποιίας, ώσπου έφτασε σήμερα να είναι ένα σύγχρονο εργοστάσιο παραγωγής όλων των ειδών συστημάτων σκίασης.

Το 2003 έγινε το μεγάλο βήμα όταν και λειτούργησε η σημερινή έδρα της επιχείρησης, ένα εργοστάσιο 10.000 τετραγωνικών μέτρων στην βιοτεχνική ζώνη Καλυβίων Θορικού. Αν και η εταιρεία είχε σταθερή παρουσία στην ελληνική αγορά, δεν βρισκόταν μεταξύ των μεγάλων Ελλήνων παραγωγών συστημάτων σκίασης καθώς άλλες επιχειρήσεις κατείχαν τα πρωτεία. Όμως, από το 2003 και μετά, αφού η επιχείρηση αύξησε την παραγωγική της δυναμική μετακομίζοντας σε μια καινούργια, μεγάλη και ιδιόκτητη μονάδα παραγωγής άρχισε να παίρνει ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο της ελληνικής αγοράς.

Ταυτόχρονα, ξεκίνησε μια σχετική προσπάθεια στον εξαγωγικό τομέα, χωρίς μεγάλη επιτυχία, καθώς δεν υπήρχε οργανωμένο τμήμα να υποστηρίξει το εγχείρημα. Μέχρι το 2011 - 2012 η εταιρεία βρισκόταν σε ανοδική πορεία, λόγω της γενικότερης καλής οικονομικής κατάστασης της χώρας, και της σχετικής ανάπτυξης της οικοδομής. Από το 2012 και μετά, με την εκκίνηση της πιο ισχυρής φάσης της μνημονιακής κρίσης, η Λάμδα Λεβέντης αντιμετώπισε μεγάλα εμπόδια καθώς η ζήτηση για προϊόντα σκίασης μειώθηκε κατακόρυφα, υποχρεώσεις τρίτων δεν καλύπτονταν και έτσι ξεκίνησαν να παρουσιάζονται ζημίες.

Μέχρι το 2015 όλος ο κλάδος βρισκόταν σε βαθιά κρίση, καθώς πολλές επιχειρήσεις έβαλαν οριστικό λουκέτο και χάθηκαν πολλές και σημαντικές επενδύσεις που είχαν γίνει στον κλάδο. Από εκεί και πέρα όμως υπήρχε μια μικρή αλλά σταθερή αύξηση του κύκλου εργασιών καθώς ο κλάδος συνερχόταν σταδιακά από τις αναταράξεις της

μνημονιακής περιόδου και σε συνδυασμό με τις εξαγωγές, που αυξάνονταν και αυτές, η Λάμδα έγινε πλέον η κορυφαία παραγωγική εταιρεία στον κλάδο.

4.1.2 Περιγραφή προσπάθειας ανάπτυξης εξαγωγικού τμήματος

Από το 2017 και μετά ξεκίνησε σοβαρή προσπάθεια οργάνωσης τμήματος εξαγωγών και τα αποτελέσματα άρχισαν να είναι ορατά σχετικά γρήγορα καθώς ο κύκλος εργασιών έτος με το έτος αυξάνονταν. Από τα τέλη του 2018 λόγω της ολοένα και αυξανόμενης ζήτησης, η παραγωγική δυνατότητα της εταιρείας είχε φτάσει στο μέγιστο δυνατό και έτσι αποφασίστηκε να λειτουργήσει και υποκατάστημα 4000 τετραγωνικών μέτρων στην ίδια βιοτεχνική ζώνη με σκοπό την εξυπηρέτηση των παραγωγικών αναγκών, που δεν μπορούσαν πλέον να καλυφθούν με την κύρια παραγωγική μονάδα.

Έτσι το 2019 κατέληξε να έχει μια αύξηση του κύκλου εργασιών της τάξης του 30% σε σχέση με το 2015. Μια νέα πρόκληση ήταν η εμφάνιση της πανδημικής κρίσης στις αρχές του 2020 και η μη λειτουργία της επιχείρησης για 2,5 μήνες, που κόστισε αρκετά παραγωγικά. Παρά τις δυσοίωνες προβλέψεις και παρά τους 2,5 μήνες απραξίας η εταιρεία στάθηκε στα πόδια της και έκλεισε τη χρονιά με τον ίδιο κύκλο εργασιών με εκείνον του 2019.

Τα έτη 2021 και 2022 ήταν ιδιαίτερα καθώς λόγω της πανδημίας, άρχισε να αυξάνεται η ζήτηση από ιδιώτες για είδη σκίασης μετά το δεύτερο εξάμηνο του 2020. Σε αντίθεση με άλλους κλάδους που είδαν τους τζίρους να μειώνονται, τη ζήτηση να παραμένει σε χαμηλά επίπεδα, ο κλάδος της σκίασης έζησε μια αναπάντεχη κατακόρυφη αύξηση της ζήτησης. Ο λόγος του φαινομένου είναι απλός, καθώς ήταν σε ισχύ όλα τα μέτρα της περιόδου της πανδημίας, οι καταναλωτές δεν ξόδευαν τα χρήματά τους σε αναψυχή, ταξίδια κ.α. αλλά αντιθέτως επένδυναν στα σπίτια τους, τα αναβάθμιζαν σε επίπεδο ενεργειακής κλάσης, έκαναν εργασίες ανακαίνισης και έτσι η ζήτηση ειδών σκίασης αυξήθηκε σημαντικά στον ιδιωτικό τομέα.

Στον αντίποδα, η ζήτηση μειώθηκε ελαφρώς στους επαγγελματίες εστίασης λόγω των μέτρων της πανδημίας, όμως, όχι τόσο ώστε να επηρεάσει σημαντικά τη συνολική ζήτηση. Έτσι από το δεύτερο εξάμηνο του 2020 έως και το πρώτο εξάμηνο του 2022 ο κύκλος εργασιών έφτασε να είναι στο +44% σε σχέση με το 2020. Από το δεύτερο

εξάμηνο του 2022 και μετά, παρατηρήθηκε μια σχετική πτώση στην παραγγελιοληψία η οποία οφείλεται σε διάφορους εξωτερικούς παράγοντες.

Ο πόλεμος στην Ουκρανία δημιούργησε τέτοια αβεβαιότητα στις αγορές που είχε ως αποτέλεσμα την επιπλέον αύξηση της τιμής του πετρελαίου (που βρισκόταν ήδη σε ανοδική τροχιά) η οποία με τη σειρά της δημιούργησε ένα κύμα αυξήσεων στο κόστος μεταφοράς, σε κάποιες πρώτες ύλες αλλά κυρίως στο κόστος ζωής βασικών αγαθών. Η ακρίβεια σε συνδυασμό με την γεωπολιτική αστάθεια είχε ως αποτέλεσμα το πρώτο εξάμηνο του 2023 να βρίσκει την εταιρεία κατά 20 με 25% χαμηλότερο τζίρο σε σχέση με την χρονιά του 2022. Η εικόνα αυτή αρχίζει να αντιστρέφεται από τον Μάιο, καθώς ο όγκος παραγγελιών έχει αυξηθεί αισθητά, καθώς παρατηρείται μια φάση εξομάλυνσης της αγοράς καθώς οι τιμές πρώτων υλών μειώθηκαν κατά τι και σταθεροποιήθηκαν, και ο πόλεμος στην Ουκρανία μοιάζει πλέον να μην επιδρά τόσο σημαντικά πια στις διεθνείς αγορές.

4.1.3 Περιγραφή της εξαγωγικής δραστηριότητας

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η Λάμδα δραστηριοποιείται στο χώρο των εξαγωγών εδώ και περίπου 20 χρόνια. Στα πρώτα της βήματα στο διεθνές εμπόριο, η εταιρία δημιούργησε μια πελατειακή βάση στο εξωτερικό, την οποία, όμως, δεν μπορούσε να διαχειριστεί σωστά καθώς δεν υπήρχαν οι ανάλογες υποδομές, το εν γένει υπόβαθρο αλλά και η αρμόζουσα εταιρική εξαγωγική κουλτούρα. Παρόλα αυτά, όμως, σταδιακά η πελατειακή βάση ολοένα και επεκτάθηκε, ώσπου έφτασε το 2016 – έτος καμπή καθώς σε εκείνο το σημείο δεν μπορούσε η εταιρεία να διαχειριστεί πια τις εξαγωγές - και τότε έγιναν οι απαραίτητες προσλήψεις καταρτισμένου προσωπικού, ώστε να στελεχωθεί ένα τμήμα εξαγωγών, το οποίο να μπορεί από τότε και έως σήμερα να ανταποκρίνεται στη ζήτηση του εξωτερικού.

Στο διάστημα αυτό, η εταιρεία συμμετέχει σε 2 με 3 διεθνείς κλαδικές αλλά και κατασκευαστικές εκθέσεις κάθε χρόνο (εξαιρουμένου του 2020 και 2021 λόγω COVID). Επίσης, διενεργούνται ταξίδια στο εξωτερικό στις διάφορες χώρες, όπου δραστηριοποιείται ήδη η εταιρεία, αλλά και σε χώρες στόχους, όπου δεν υπάρχει η παρουσία της εταιρείας. Συνολικά, το τμήμα εξαγωγών υλοποιεί 10 με 12 ταξίδια το χρόνο σε εκθέσεις, σε πελάτες αλλά και σε εν δυνάμει πελάτες. Οι χώρες στόχοι της εταιρεία είναι παραδοσιακά κοντινές προς την Ελλάδα.

Για το λόγο αυτό, οι μεγαλύτερες αγορές της Λάμδα είναι παραδοσιακά η Κύπρος, το Ισραήλ, η Βουλγαρία η Ρουμανία και ενίοτε η Μάλτα. Συνολικά, όμως, οι χώρες στις οποίες εξάγει η εταιρεία είναι πάνω από 40. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί πως οι 5 προαναφερθείσες χώρες συγκεντρώνουν πάνω από το 60% της συνολικής εξαγωγικής δραστηριότητας. Άλλες σημαντικές χώρες εξαγωγών είναι η Τυνησία, το Μαρόκο, η Αίγυπτος και η Ρωσία. Στο σημείο αυτό - καθώς αναφέρθηκε η Ρωσία ως χώρα εξαγωγής - πρέπει να τονιστεί το γεγονός πως λόγω των κυρώσεων προς τη Ρωσία από την Ε.Ε. (ένεκα του πολέμου στην Ουκρανία) έχει μειωθεί η προς αυτή τη χώρα εξαγωγική δραστηριότητα της Λάμδα σε ικανό βαθμό. Αυτό συμβαίνει διότι τα εμπόδια, που αντιμετωπίζουν οι Ρωσικές εταιρείες για να εισάγουν ευρωπαϊκά προϊόντα, είναι πολλά.

Παρόλα αυτά, αρκετές ρωσικές εταιρείες έχουν θυγατρικές εταιρείες σε διάφορες μη κοινοτικές πρώην Σοβιετικές χώρες όπως η Αρμενία, η Γεωργία, το Ουζμπεκιστάν κλπ Έτσι, γίνονται τριγωνικές πωλήσεις προς αυτές τις χώρες με τελικό προορισμό τη Ρωσία. Επίσης, να τονιστεί εδώ πως οι κυρώσεις της ΕΕ έχουν ευνοήσει σημαντικά την Τουρκία, η οποία δεν έχει πάψει να έχει εμπορικές συναλλαγές με τη Ρωσία. Υπό αυτό το πρίσμα, ο βασικός ανταγωνιστής των ελληνικών εταιρειών στον κλάδο, έχει τεράστιο πλεονέκτημα καθώς συνεχίζει τις εμπορικές δραστηριότητες απευθείας προς τη Ρωσία. Την ίδια στιγμή, σημαντικό κρίνεται και το γεγονός πως η Τουρκία τείνει να αποτελέσει ένα είδος hub τριγωνικών πωλήσεων προς τη Ρωσία από άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Τα τελευταία χρόνια, γίνεται μια προσπάθεια στροφής σε αγορές της δυτικής Ευρώπης όπως η Γαλλία, η Γερμανία, η Ιταλία και το Η.Β. Έχουν ξεκινήσει κάποιες συνεργασίες με πελάτες στις χώρες αυτές, με μια σχετικά καλή προοπτική για το μέλλον. Εκτός Ευρώπης, όμως, και όσο υπάρχει μια απομάκρυνση από την ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου δεν υπάρχει σημαντική δραστηριότητα λόγω απόστασης, κυρίως, βλέπε χώρες της Αμερικανικής ηπείρου (με εξαίρεση κάποιες πωλήσεις σε Καναδά Μεξικό και Βραζιλία) της υπό-σαχάρας Αφρικής (με εξαίρεση μια νέα συνεργασία, που ξεκινά με τη Νότιο Αφρική) και της Ασίας – Ωκεανίας (με εξαίρεση την Αυστραλία).

4.2 Παρουσίαση ευρημάτων ποιοτικής έρευνας

Η παρουσίαση των ευρημάτων, θα γίνει ως εξής: σε κάθε ερώτηση θα παρατεθούν (υπό μορφή Πίνακα) τα λεγόμενα του ερωτηθέντος (κωδικοποιημένα) και έπειτα θα ακολουθήσει η ανάλυση περιεχομένου. Καθώς υπάρχει μόνο ένας ερωτηθέντας (καθώς δεν ήταν δυνατή η εύρεση ατόμων, σε άλλες ανταγωνιστικές εταιρίες που να έχουν γνώση για τα υπό μελέτη ζητήματα), δεν μπορεί να υπάρξει κάποια σημαντική προσπάθεια συγκριτικής ανάλυσης των ποιοτικών δεδομένων. Ιδανικά, τα δεδομένα θα συγκεντρώνονταν ανά ερευνητικό άξονα (και ερώτηση) και θα αναπτυσσόταν μια συμπερασματολογία στη βάση της κριτικής σύγκρισης των απαντήσεων (συνδυαστική, κριτική αξιολόγηση), ακόμα και της κατάδειξης σχετικών ποσοστών, ανά ερώτηση. Καθώς οι απαντήσεις προέρχονται μόνο από τον υπεύθυνο εξαγωγών της υπο μελέτη εταιρίας, αναγκαστικά, θα ακολουθήσει μια δημιουργική/ κριτική αξιολόγηση των ευρημάτων, με βάση τη σχετική βιβλιογραφία (κάτι που αποτελεί ένα ερευνητικό περιορισμό).

Απάντηση στην πρώτη ερώτηση

E1 (ερωτηθέντας 1)

Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια που έχετε αντιμετωπίσει ως τώρα, ως εταιρεία?

Απάντηση

Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια, που έχει αντιμετωπίσει η εταιρεία μας είναι η οικονομική κρίση, που έπληξε την ελληνική αγορά από το 2009 έως και 2018. Είχε ως αποτέλεσμα τη συρρίκνωση των πωλήσεων σε ποσοστό άνω του 30% καθώς και την αδυναμία κάλυψης των υποχρεώσεων πελατών προς την εταιρεία για προϊόντα, που τους είχαν αποσταλεί. Αυτά τα στοιχεία δημιούργησαν ένα προσωρινό πρόβλημα ρευστότητας στην εταιρεία. Άλλα σημαντικά εμπόδια είναι οι μεγάλες αυξήσεις στις τιμές των πρώτων υλών, που επήλθαν λίγο πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορωνοϊού, δηλαδή από τα τέλη του 2019 έως και τα τέλη του 2022. Οι αυξήσεις αυτές αφορούσαν κυρίως στο αλουμίνιο, που αποτελεί το 80% της πρώτης ύλης που χρησιμοποιούμε ως εταιρεία, αλλά και του σιδήρου, των πλαστικών ακόμη και των ηλεκτρονικών εξαρτημάτων για αυτοματισμούς, όπως τα μικροκυκλώματα (microchips). Επίσης, ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια, που αντιμετωπίζουμε είναι τα σχετικά ακριβά κόστη μεταφορών προς τις χώρες εξαγωγής και κυρίως σε χώρες της Δυτικής

Ευρώπης. Να τονιστεί στο σημείο αυτό πως το πρόβλημα οφείλεται πρώτον στη σχετικά απομακρυσμένη γεωγραφική θέση της χώρας μας σε σχέση με τις μεγάλες αγορές της Δυτικής Ευρώπης και δεύτερον λόγω του ότι το λιμάνι του Πειραιά έχει υποστεί μια υποβάθμιση σε σχέση με τις εταιρείες που το προτιμούν καθώς πολλές προτίμησαν κατά τη διάρκεια της κρίσης να χρησιμοποιούν το λιμάνι της Κων/πολης ή και της Μάλτας. Με άλλα λόγια, ο Πειραιάς δεν είναι πλέον το μεγάλο hub, που ήταν στο παρελθόν. Εν κατακλείδι όσο ανταγωνιστικό και να είναι το προϊόν μας τόσο σε τιμή όσο και σε ποιότητα, αν το κόστος μεταφοράς ξεπερνά το 30% της τελικής αξίας του - πράγμα που συμβαίνει αρκετά συχνά - καταντά ασύμφορο για τον πελάτη. Ένα τελευταίο εμπόδιο αφορά στον ολοένα και αυξανόμενο διεθνή ανταγωνισμό, κυρίως από την Τουρκία, που τα τελευταία 15 χρόνια έχει κάνει τέτοια βήματα προόδου στον κλάδο, που και ποσοτικά αλλά και ποιοτικά (σε κάποιες περιπτώσεις) ξεπερνά το επίπεδο των αντιστοίχων προϊόντων ελληνικών εταιρειών.

Η ερώτηση αφορούσε γενικά τα εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι ελληνικές εξαγωγικές εταιρείες. Το πρώτο στοιχείο που αναφέρθηκε, είναι αυτό της οικονομικής κρίσης του 2008. Συγκεκριμένα τονίστηκε, ότι *«Πολλές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, που δραστηριοποιούνταν στον κλάδο έκλεισαν και έτσι αρκετές από τις υποχρεώσεις τους προς την εταιρεία μας χάθηκαν μαζί με τους πελάτες. Η εκτιμώμενη ζημία μόνο των υποχρεώσεων είναι περίπου 2 εκατομμύρια ευρώ».*

Επιπλέον, ότι η κρίση του 2008, *«αποτελέσει ένα σημαντικό εμπόδιο για τις εταιρείες εξαγωγών (όπως και σχεδόν όλες τις ελληνικές εταιρείες, πράγμα αυτονόητο και σεβαστό). Επίσης αναφέρθηκαν προβλήματα σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον, όπως «οι αυξήσεις στο αλουμίνιο...του σιδήρου, των πλαστικών ακόμη και των ηλεκτρονικών εξαρτημάτων για αυτοματισμούς.. Επίσης...τα σχετικά ακριβά κόστη μεταφορών προς τις χώρες εξαγωγής... Εν κατακλείδι όσο ανταγωνιστικό και να είναι το προϊόν μας τόσο σε τιμή όσο και σε ποιότητα, αν το κόστος μεταφοράς ξεπερνά το 30% της τελικής αξίας του - πράγμα που συμβαίνει αρκετά συχνά - καταντά ασύμφορο για τον πελάτη».*

Χωρίς να υποτιμούνται τα παραπάνω, ήδη μπορεί να διαφαίνεται ένα μοτίβο-μια δυναμική ελληνική εταιρία, αναφέρεται κεντρικώς σε εξωτερικά, διαδικαστικά εμπόδια, αντί να επικεντρωθεί στη «μεγάλη εικόνα». Η δημιουργία και η ανάπτυξη (σε

επίπεδο brand image) ενός κορυφαίου προϊόντος, θα μπορούσε να επιλύσει σημαντικά ζητήματα σε σχέση με τα παραπάνω. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι ένα πολύ καλό προϊόν, με διεθνή αναγνώριση μπορεί να βοηθήσει στην υπερπήδηση αντίστοιχων εμποδίων.

Επομένως, ήδη παρατηρείται μια (ίσως) λάθος μακροπρόθεσμη οπτική- αντί για την ανάπτυξη ενός κορυφαίου προϊόντος και brand image, γίνεται πολύς λόγος για τα «εξωτερικά» εμπόδια. Αν η στόχευση ήταν διαφορετική, μπορεί να ήταν πολύ πιο εύκολη η διασφάλιση της διανομής/ μεταφοράς. Στις εξαγωγές, (ίσως) απαιτείται μια αντίστροφη πορεία. Όχι η αρχική διασφάλιση των «συνηθισμένων όρων εμπορίου», αλλά η διασφάλιση της ανάπτυξης ενός εξαιρετικού προϊόντος και brand image. Τα υπόλοιπα μπορούν να διασφαλιστούν μετά, υπό πιο ευνοϊκούς όρους (αυτό δε σημαίνει ότι τα λεγόμενα του στελέχους είναι παράλογα, ή ότι υποτιμώνται οι διαφορές εξωτερικές συνθήκες). Συνεπώς διαφαίνεται μια επικέντρωση στα «practicalities», ενώ προτεραιότητα πρέπει να είναι η καινοτομία, η δημιουργικότητα και η ανάπτυξη ιδεών. Εάν τα ελληνικά brands, επικεντρωθούν στα «practicalities», δεν πρόκειται σχεδόν ποτέ να πετύχουν στο εξωτερικό (οι ανταγωνίστριες εταιρίες του εξωτερικού, τα έχουν διασφαλίσει όλα αυτά, εδώ και πολλά χρόνια).

Απάντηση στη δεύτερη ερώτηση

E1 (ερωτηθέντας 1)

Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια που έχετε αντιμετωπίσει ως τώρα, ως εξαγωγική εταιρία, σε επίπεδο διεθνούς μάρκετινγκ, στην προσπάθεια εξαγωγής

Απάντηση

Σε επίπεδο διεθνούς Μάρκετινγκ ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα, που αφορούν στο πρωταρχικό στάδιο της διαδικασίας εξαγωγής είναι η σχετική έλλειψη πληροφοριών για την εκάστοτε αγορά - στόχο. Οι βάσεις δεδομένων, που λαμβάνουμε σε επίπεδο έρευνας Μάρκετινγκ από τις εκάστοτε ελληνικές πρεσβείες ή και από εταιρείες διαχείρισης πληροφοριών, δεν είναι πάντοτε έγκυρες και είναι συχνά ελλιπείς. Επομένως σε πρώτη φάση η πληροφορία είναι σχετικά δύσκολα προσβάσιμη. Ένα άλλο πρόβλημα, που αντιμετωπίζουμε σε διεθνές επίπεδο, είναι το σχετικά χαμηλό μας budget για

προώθηση σε σχέση με άλλες εταιρείες του εξωτερικού, σε θέματα εικόνας αλλά και διαφήμισης. Λόγω αυτού, τα περίπτερα μας σε διεθνείς εκθέσεις δεν είναι στο ίδιο επίπεδο με εκείνα μεγάλων ανταγωνιστών, που διαθέτουν ποσά πενταπλάσια ή ακόμη και δεκαπλάσια από εμάς για την προώθησή τους. Η κουλτούρα, επίσης, μπορεί να αποτελεί τροχοπέδη στις προσπάθειές μας καθώς τοποθετούμαστε σε κάποιες περιπτώσεις διαφορετικά από ότι θα χρειαζόταν σε αγορές – στόχους. Τέλος, ένας σημαντικός παράγοντας, που αποτελεί ίσως και την μεγαλύτερη πρόκληση για την εταιρεία μας, είναι ότι δεν υπάρχει οργανωμένο Τμήμα Μάρκετινγκ και όλες οι εργασίες που αφορούν στο Μάρκετινγκ εκτελούνται είτε από το προσωπικό των εξαγωγών είτε από κάποια άλλα ανώτερα στελέχη είτε από την ίδια την διοίκηση. Η απουσία οργανωμένου Τμήματος Μάρκετινγκ οδηγεί στη μη οργανωμένη προσέγγιση του αντικειμένου και επομένως τα αποτελέσματα των ενεργειών που υλοποιούνται δεν είναι πάντοτε ορατά ή και μετρήσιμα. Συνεπώς η απουσία εξειδικευμένου προσωπικού στον κλάδο του Μάρκετινγκ αποτελεί μια τεράστια πρόκληση για την εταιρεία και τροχοπέδη για την ανάπτυξη της, παρά τις αναμικτές προσπάθειες που γίνονται τελευταία με μια outsource εταιρεία, που έχει αναλάβει το κομμάτι των social media.

Σε αυτό το σημείο, υπήρξαν πολύ σημαντικές απαντήσεις. Τα κεντρικά προβλήματα σε επίπεδο διεθνούς μάρκετινγκ, ανάχθηκαν σε 3:

- Η **έλλειψη πληροφοριών για την εκάστοτε αγορά – στόχο** («Οι βάσεις δεδομένων, που λαμβάνουμε σε επίπεδο έρευνας Μάρκετινγκ...δεν είναι πάντοτε έγκυρες και είναι συχνά ελλιπείς. Επομένως σε πρώτη φάση η πληροφορία είναι σχετικά δύσκολα προσβάσιμη»)
- Το **σχετικά χαμηλό budget** για προώθηση σε σχέση με άλλες εταιρείες του εξωτερικού, σε θέματα εικόνας αλλά και διαφήμισης («λόγω αυτού, τα περίπτερα σε διεθνείς εκθέσεις δεν είναι στο ίδιο επίπεδο με εκείνα μεγάλων ανταγωνιστών, που διαθέτουν ποσά πενταπλάσια ή ακόμη και δεκαπλάσια από εμάς για την προώθησή τους»)
- Το ότι δεν υπάρχει **οργανωμένο Τμήμα Μάρκετινγκ** και όλες οι εργασίες που αφορούν στο Μάρκετινγκ εκτελούνται είτε από το προσωπικό των εξαγωγών είτε από κάποια άλλα ανώτερα στελέχη είτε από την ίδια την διοίκηση («Η

απουσία οργανωμένου Τμήματος Μάρκετινγκ οδηγεί στη μη οργανωμένη προσέγγιση του αντικειμένου και επομένως τα αποτελέσματα των ενεργειών που υλοποιούνται δεν είναι πάντοτε ορατά ή και μετρήσιμα....παρά τις αναιμικές προσπάθειες που γίνονται τελευταία με μια outsource εταιρεία, που έχει αναλάβει το κομμάτι των social media»)

Και πάλι φαίνεται, ότι δεν υπάρχει οργανωμένο μάρκετινγκ (ή marketing management), αλλά κατακερματισμένες προσπάθειες ανάπτυξης ενός brand image, στη βάση προσπαθειών που αφορούν τη διοίκηση, όπου εμπλέκεται σε πεδία που δεν είναι ειδική. Και πάλι η δικαιολόγηση γίνεται μέσω του μειωμένου budget (κατανοητό) και της έλλειψης πρόσβασης σε πληροφορίες (από πρεσβείες κ.ά.). Οι πληροφορίες μπορούν πλέον να προέλθουν από μια πληθώρα μέσων-για παράδειγμα από το διαδύκτιο κ.ά. Και πάλι δε φαίνεται να υπάρχει μια σοβαρή προσπάθεια κατανόησης των ξένων αγορών. Φαίνεται ότι το ζήτημα δεν είναι τόσο «ποσοτικό» (έλλειψη χρημάτων κ.ά.), αλλά «ποιοτικό» (έλλειψη συγκροτημένου σχεδίου/ οράματος, δημιουργικών δυνάμεων στο εσωτερικό, κατάλληλης καθοδήγησης). Δεν υπάρχει κάποιο όραμα που να καθοδηγήσει τις εσωτερικές δυνάμεις, σε σχέση με αυτά που πρέπει να γίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον.

Τονίστηκε, ότι η ανάπτυξη αποτελεσματικής διαφήμισης είναι μόνο θέμα budget, κάτι λανθασμένο. Προφανώς η ισχυρή παρουσία σε διεθνείς αγορές είναι κάτι εξαιρετικά σημαντικό, αλλά το πιο σημαντικό μπορεί να είναι το εξής-το να βρίσκεται μια εταιρία στο σωστό μέρος, με το σωστό μήνυμα, τη σωστή στιγμή. Αυτό μπορεί να ακουστεί δύσκολο ή ανεφάρμοστο, αλλά δύσκολο είναι και το διεθνές μάρκετινγκ και η επιτυχία στις εξαγωγικές δραστηριότητες ενός brand. Η υπό μελέτη εταιρία φαίνεται να έχει μια αρκετά «επιφανειακή προσέγγιση» σε σχέση με το διεθνές μάρκετινγκ. Ασχολείται με την παρουσία σε διεθνείς εκθέσεις (κατανοητό καθώς διαθέτει μια B2B προσέγγιση), αντί να ασχοληθεί με την εμβάθυνση στις στοχευόμενες αγορές, την κατανόηση των ειδικών αναγκών (ανά κουλτούρα) και τη δημιουργία συνεπών μηνυμάτων που μπορεί να είναι επιδραστικά και σχετικά με τις οργανωσιακές αξίες.

Είναι προφανές ότι δεν υπάρχει επαρκής έρευνα, εμβάθυνση (δεν υπάρχει καν συμπαγές τμήμα μάρκετινγκ) και τόσο σημαντικές ενέργειες, (όπως η ανάπτυξη της εικόνας) επαφίονται σε μια πλειάδα ετερόκλητων ατόμων, όπως οι ανώτεροι μανάτζερ,

που μπορεί να ασχολούνται με μια πληθώρα ζητημάτων. Αυτό μπορεί να είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό πρόβλημα, καθώς αναπτύσσεται μια αδέξια κουλτούρα «νοικοκυροσύνης και συμμάζεψης των κακώς εχόντων». Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε εκπτώσεις σε διάφορα επίπεδα, «αρκεί να γίνεται η δουλειά».

Ο στόχος είναι το ακριβώς αντίθετο-η ανάπτυξη κορυφαίων προοπτικών/ insights, σε σχέση με τις αγορές-στόχους (τις κουλτούρες τους, τις πελατειακές ανάγκες, τις οργανωσιακές ικανότητες κ.ά.) και μια ανοιχτή κουλτούρα που οδηγεί στη συνεχή οργανωσιακή μάθηση και προσαρμογή. Καθώς για παράδειγμα υπάρχει μια αδυναμία σε επίπεδο budget, θα πρέπει να βρεθούν τρόποι ώστε να υπάρξει μια κορυφαίου επιπέδου εμπάθυνση στην κουλτούρα της πιο σημαντικής-αγοράς στόχου. Αυτό συνεπάγεται απλές αποφάσεις, όπως η πρόσληψη κάποιου «ειδικού/ expert» ή έστω κάποιου εξοικειωμένου με την αντίστοιχη κουλτούρα. Αυτό μπορεί να συνεπάγεται και αποκλίνουσες αποφάσεις, που μπορεί να μην δικαιολογούνται αρχικά χρηματοοικονομικά. Οι ελληνικοί οργανισμοί, μάλλον πρέπει να γίνουν πιο «δημιουργικοί» στο εξωτερικό και λιγότερο «πρακτικοί». Η πρακτικότητα έχει να κάνει με τη συνεχή σύνδεση ζήτησης-προσφοράς (σε κάθε απόφαση, στρατηγικό σχεδιασμό κ.ά.), ενώ η δημιουργικότητα με άλματα σε επίπεδο προσφερόμενης αξίας (πρώτα πρέπει να βρεθούν τρόποι αλματώδους ενίσχυσης του brand image και έπειτα πρακτικοί τρόποι σύνδεσης της ζήτησης-προσφοράς).

Απάντηση στην τρίτη ερώτηση

Ε1 (ερωτηθέντας 1)

Πώς τα έχετε αντιμετωπίσει (επιτυχώς ή ανεπιτυχώς)?

Απάντηση

Αντιμετωπίζεται σχετικά επιτυχώς το πρόβλημα της πληροφόρησης καθώς φιλτράρουμε την πληροφορία, που δεχόμαστε από τον εκάστοτε φορέα και συνεχίζουμε ένα βήμα παραπέρα την έρευνά μας διασταυρώνοντας την και δημιουργώντας μια βάση δεδομένων επαφών. Το εμπόδιο, που αφορά στο budget για το εξαγωγικό Μάρκετινγκ, δεν έχει αντιμετωπιστεί ακόμα καθώς το μέγεθος της εταιρείας μας δεν μας επιτρέπει να ενισχύσουμε τη χρηματοδότηση προς αυτήν την κατεύθυνση λόγω του μικρού μας ποσοστού τζίρου στις ξένες αγορές. Το πρόβλημα με τη διαφορετική κουλτούρα αντιμετωπίζεται σχετικά επιτυχώς με τη σωστή στελέχωση προσωπικού, που θα μπορεί να αναγνωρίζει τις

διαφορές κουλτούρας και να μπορούν να εκτελούν τις αρμοδιότητες τους με το βέλτιστο δυνατό τρόπο προσαρμοζόμενοι στις ανάγκες των πελατών. Τέλος, όσον αφορά το κομμάτι της στελέχωσης της εταιρείας μας με ένα οργανωμένο Τμήμα Μάρκετινγκ έχει προϋπολογιστεί το budget για να προσληφθούν δυο άτομα, που θα αναλάβουν τις αντίστοιχες αρμοδιότητες σε συνεννόηση με το Τμήμα Εξαγωγών, τη Διοίκηση αλλά και την outsource εταιρεία.

Συνεπώς οι τόποι αντιμετώπισης των παραπάνω, είναι οι εξής:

- Το πρόβλημα της **πληροφόρησης** αντιμετωπίζεται *«καθώς φιλτράρουμε την πληροφορία, που δεχόμαστε από τον εκάστοτε φορέα και συνεχίζουμε ένα βήμα παραπέρα την έρευνά μας διασταυρώνοντας την και δημιουργώντας μια βάση δεδομένων επαφών»*
- Το θέμα του **εξαγωγικού Μάρκετινγκ**, δεν έχει αντιμετωπιστεί ακόμα *«καθώς το μέγεθος της εταιρείας μας δεν μας επιτρέπει να ενισχύσουμε τη χρηματοδότηση προς αυτήν την κατεύθυνση λόγω του μικρού μας ποσοστού τζίρου στις ξένες αγορές»*
- Το πρόβλημα με τη **διαφορετική κουλτούρα** αντιμετωπίζεται με τη σωστή στελέχωση προσωπικού *«που θα μπορεί να αναγνωρίζει τις διαφορές κουλτούρας και να μπορούν να εκτελούν τις αρμοδιότητες τους με το βέλτιστο δυνατό τρόπο προσαρμοζόμενοι στις ανάγκες των πελατών. Όσον αφορά το κομμάτι της στελέχωσης της εταιρείας μας με ένα οργανωμένο Τμήμα Μάρκετινγκ έχει προϋπολογιστεί το budget για να προσληφθούν δυο άτομα, που θα αναλάβουν τις αντίστοιχες αρμοδιότητες σε συνεννόηση με το Τμήμα Εξαγωγών, τη Διοίκηση αλλά και την outsource εταιρεία»*

Επομένως έχουν γίνει ορθές κινήσεις, ως προς τη στελέχωση του αντίστοιχου τμήματος μάρκετινγκ και τη δημιουργία ενός διακριτού τμήματος μάρκετινγκ. Και πάλι δεν είναι ορατό και ξεκάθαρο, το ποιες ικανότητες θα πρέπει να έχει το νέο τμήμα. Επίσης δεν είναι ξεκάθαρο, το ποιες γνώσεις/ δεξιότητες θα πρέπει να έχουν τα 2 νέα μέλη, ώστε να είναι σε θέση να κατανοήσουν τις κουλτούρες των ξένων αγορών και να μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη ενός ισχυρού brand image. Είναι πάντα ενδιαφέρον

με τις ελληνικές ΜΜΕ, το πόσο αγκιστρωμένες είναι με ένα «πρακτικό, επιβιωτικό» τρόπο σκέψης. Για παράδειγμα, ενώ είναι πολύ εύκολο να προσεγγιστεί η σχετική γνώση (επιστημονικά papers για παράδειγμα σε σχέση με τις ξένες κουλτούρες και τις απαιτούμενες ικανότητες), θεωρείται πιο σημαντικό να προσληφθούν 2 νέα άτομα (γενικά και αόριστα, που μπορεί να είναι γνωστοί κάποιου), ώστε να σημειωθεί ότι «κάτι έγινε για να γίνει». Επίσης είναι μάλλον πιο σημαντικό, αυτά τα νέα άτομα να είναι κοντά στην υπάρχουσα νοοτροπία και τρόπους σκέψης, και να μην ανατρέψουν τίποτα (μόνιμη αντίσταση στην αλλαγή).

Απάντηση στην τέταρτη ερώτηση

E1 (ερωτηθέντας 1)

Ποια πιστεύετε ότι είναι τα είναι τα ειδικά χαρακτηριστικά τις αγορές σκίασης;

Απάντηση

Η αγορά σκίασης αποτελεί ουσιαστικά ένα ολιγοπώλιο σε διεθνές επίπεδο. Είναι σχετικά μικρός ο αριθμός των παραγωγικών μονάδων σε σχέση με το πελατολόγιο είτε αυτός είναι χονδρέμπορος είτε ο τελικός καταναλωτής. Η κάθε χώρα έχει τα δικά της χαρακτηριστικά και αναζητά κάπως διαφοροποιημένα τα προϊόντα σε σχέση με τη χρησιμότητά τους, τις τιμές αλλά και τη σχέση ποιότητας τιμής. Για παράδειγμα υπάρχουν χώρες που δίνουν έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος αλλά και άλλες που είναι απολύτως επικεντρωμένες στην τιμή. Σε οποιαδήποτε όμως περίπτωση πρέπει να υπάρχει ισχυρή σχέση ποιότητας - τιμής καθώς μιλάμε για ένα προϊόν διαρκείας και όχι άμεσης κατανάλωσης και πολύ συχνά κεφαλαιουχικό σε επιχειρήσεις εστίασης, και με μεγάλο εύρος τιμών αναλόγως με τον τύπο σκίασης, που επιλέγεται να τοποθετηθεί.

Σε αυτό το σημείο, φαίνεται να έχει κατανοηθεί πλήρως η αγορά του προϊόντος. Χαρακτηριστικά τονίστηκε ότι «...σε οποιαδήποτε όμως περίπτωση πρέπει να υπάρχει ισχυρή σχέση ποιότητας - τιμής καθώς μιλάμε για ένα προϊόν διαρκείας και όχι άμεσης κατανάλωσης και πολύ συχνά κεφαλαιουχικό σε επιχειρήσεις εστίασης, και με μεγάλο εύρος τιμών αναλόγως με τον τύπο σκίασης, που επιλέγεται να τοποθετηθεί».

Παρόλο όμως που η αγορά είναι απολύτως κατανοητή, δε φαίνεται να υπάρχει η κατανόηση των κεντρικών αρχών του μάρκετινγκ- Ένα προϊόν δεν ποτέ ένα απλό προϊόν. Πλέον τα προϊόντα, έχουν αξία λειτουργική, συναισθηματική και αξιακή. Δεν υπάρχουν προϊόντα που είναι αποκομμένα από τον παραγωγό τους, από τις αξίες που υπηρετεί, επικοινωνεί και σηματοδοτεί. Συχνά αυτά ακούγονται ως πολύ αφηρημένα και μη πρακτικά.

Ένα εξαιρετικά σημαντικό παράδειγμα σε σχέση με το brand image είναι το εξής-σε μια ελληνική αλυσίδα σούπερ μάρκετ (το market in, που είναι μια αλυσίδα χαμηλού κόστους-τιμής), αναπτύχθηκε ένα brand ιδιωτικό (της αλυσίδας) που ονομάζεται «*μικρές φάρμες του βουνού*». Διαθέτει ένα ξεχωριστό packaging (όπου η ετικέτα είναι μαύρη, άρα σοβαρή) και προϊόντα μιας σχετικής ποιότητας. Είναι απίστευτο το κατά πόσο (στο μυαλό του γράφοντα) αποτέλεσε ένα ξεχωριστό brand, παρόλο που φαίνεται ότι είναι η επέκταση των προϊόντων ενός εκπαιδευτικού σούπερ μάρκετ. Είναι απίστευτο, το πώς το όνομα (μικρές φάρμες του βουνού), μπορεί να παραπέμπει σε φυσικές, οργανικές διαδικασίες και προθέσεις, ενώ το μαύρο, συνεπές χρώμα της συσκευασία, μπορεί να παραπέμπει σε μια αυστηρότητα/ ποιότητα. Είναι απίστευτο το πώς τα προϊόντα του private label (που είναι πάρα πολλά στο χώρο των τροφίμων), σηματοδοτούν μια αντιληπτή ποιότητα, που συνεχίζει να υπάρχει (όχι γιατί είναι εξαιρετικά, αλλά γιατί δεν είναι ποτέ απογοητευτικά). Είναι τελικά, απίστευτη η δύναμη του brand building, αρκεί να γίνει προσπάθεια να κατανοηθεί. Επιπλέον, τα προϊόντα αυτά, τα εμπιστεύονται οι πελάτες, όχι γιατί «είναι κάτι παραπάνω από αυτό που είναι», αλλά γιατί τονίζουν με ακρίβεια αυτό που είναι (ούτε κάτι υπερ-ποιοτικό, αλλά ούτε κάτι στην αντίθετη σκοπιά). Αυτό μπορεί είναι εξαιρετικά διδακτικό για τις ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις-το brand building μπορεί να είναι εξαιρετικά σημαντικό. Εκτός και πέρα από την ποιότητα του προϊόντος πρέπει να προωθούνται/σηματοδοτούνται οι ξεχωριστές συνθήκες παραγωγής, οι προθέσεις, η συνέπεια που υπάρχει, ο απώτερος σκοπός, η ξεχωριστή ιστορία από πίσω κ.ά.

Αν η αντίστοιχη ερώτηση είχε γίνει στο αντίστοιχο υπεύθυνο του εκπαιδευτικού σούπερ-μάρκετ, μπορεί να έκανε λόγο για προβλήματα σε επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας, budget κ.ά.. Και όμως, αυτή η αλυσίδα ανέπτυξε ένα εξαιρετικά επιδραστικό προϊόν. Το πιο σημαντικό είναι να κατανοηθούν οι «βαθιοί τρόποι» που θα επηρεαστούν οι καταναλωτές, σε διαφορετικές κουλτούρες (προφανώς υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά, αλλά απαιτείται προσοχή σε σχέση με τυχόν διαφορές).

Απάντηση στην πέμπτη ερώτηση

E1 (ερωτηθέντας 1)

Γνωρίζετε τι ακριβώς στοιχειοθετεί γενικά (κατά μέσο όρο) την «ποιότητα» στο κλάδο τις, στη διεθνή αγορά;

Απάντηση

Η ποιότητα του προϊόντος στον κλάδο μας στοιχειοθετείται από πολύ συγκεκριμένους παράγοντες. Ο πρώτος είναι η ανθεκτικότητα του προϊόντος στις διάφορες καιρικές συνθήκες. Η ανεμοπίεση και η αντοχή στο βάρος που δημιουργεί το βρόχινο νερό καθώς και το χιόνι είναι σημαντικά στοιχεία για τη μέτρηση της ποιότητας. Το δεύτερο σημαντικό στοιχείο είναι η αποτελεσματικότητα και λειτουργικότητα του προϊόντος για το λόγο που κατασκευάστηκε, δηλαδή τη σωστή προστασία από την ηλιακή ακτινοβολία, τη βροχή κλπ καθώς και το ότι είναι σχετικά εύκολο στη χρήση του. Τέλος σε πιο προηγμένες αγορές το design διαδραματίζει όλο και μεγαλύτερο ρόλο στην τελική επιλογή του αγοραστή. Στο σημείο αυτό όμως πρέπει να τονιστεί πως η έννοια της ποιότητας είναι διαφορετική σε κάθε αγορά στόχο, καθώς σε πολλές περιπτώσεις, υπάρχουν αγορές που επικεντρώνονται στην τιμή και όχι στην ποιότητα. Για παράδειγμα, αγορές των Δυτικών Βαλκανίων, που δεν είναι ακόμη μέλη της ΕΕ και ως εκ τούτου το βιοτικό τους επίπεδο είναι αρκετά χαμηλότερο από άλλες χώρες της ΕΕ, στοχεύουν σε προϊόντα οικονομικά και έτσι η ποιότητα είναι δευτερεύουσας σημασίας. Στον αντίποδα όμως, αγορές της δυτικής Ευρώπης με υψηλό βιοτικό επίπεδο θα δώσουν κυρίως έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος αλλά και συνάμα στο design το οποίο στο προηγούμενο μας παράδειγμα μπορεί να μην το λαμβάνουν καθόλου υπόψιν. Έτσι λοιπόν διακρίνονται δυο μεγάλες κατηγορίες αγορών. Οι αγορές που επικεντρώνονται κυρίως στην τιμή, και οι αγορές που επικεντρώνονται κυρίως στην ποιότητα. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο έντονος ανταγωνισμός, που βιώνουμε από εταιρείες του εξωτερικού και κυρίως της Τουρκίας, μας αναγκάζει να διαφοροποιήσουμε κάπως στο προϊόν μας αλλά και να αναζητήσουμε νέες αγορές - στόχους καθώς γίνεται ολοένα και δυσκολότερο να ανταγωνιστούμε τις πολυάριθμες Τουρκικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, και εξάγουν ένα προϊόν αρκετά φθηνό.

Τα στοιχεία που δημιουργούν την αντιληπτή ποιότητα φαίνεται να είναι πλήρως γνωστά στον ερωτηθέντα (ανθεκτικότητα, λειτουργικότητα, design). Στο τέλος πρόσθεσε όμως ότι «...η έννοια της ποιότητας είναι διαφορετική σε κάθε αγορά στόχο, καθώς σε πολλές περιπτώσεις, υπάρχουν αγορές που επικεντρώνονται στην τιμή και όχι στην ποιότητα...Στον αντίποδα όμως, αγορές της δυτικής Ευρώπης με υψηλό βιοτικό επίπεδο θα δώσουν κυρίως έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος αλλά και συνάμα στο design. Έτσι λοιπόν διακρίνονται δυο μεγάλες κατηγορίες αγορών. Οι αγορές που επικεντρώνονται κυρίως στην τιμή, και οι αγορές που επικεντρώνονται κυρίως στην ποιότητα».

Και πάλι η ποιότητα φαίνεται να επικεντρώνεται σε σκληρά στοιχεία/ ανθεκτικότητα, λειτουργικότητα) και σε πιο «soft» (design). Προφανώς το brand image, πρέπει να επικεντρωθεί (δεδομένου ότι υπάρχει ανθεκτικότητα/ λειτουργικότητα), στο design, στις αρχές παραγωγής, και στις οργανωσιακές αξίες. Αυτό συμβαίνει, γιατί ένα ισχυρό brand image, που θα στηρίζεται στα παραπάνω αναμένεται να εκτιμηθεί στις πιο «δύσκολες αγορές». Αν συμβεί αυτό, οι «εύκολες αγορές», είναι πιο εύκολο να πειστούν (αντιθέτως είναι πιο δύσκολο να πειστούν οι δύσκολες αγορές, αν ΔΕΝ έχουν πειστεί αρχικά οι εύκολες).

Απάντηση στην έκτη ερώτηση

E1 (ερωτηθέντας 1)

Έχετε βρει τρόπους ανάπτυξης της ποιότητας ή επίτευξης καινοτομίας;

Απάντηση

Ως εταιρεία υπάρχει τμήμα R&D, το οποίο συνεχώς αναπτύσσει και βελτιώνει υπάρχοντα αλλά και νέα προϊόντα, εστιάζοντας σε αδυναμίες του προϊόντος, που χρήζουν βελτίωσης αλλά και σε αναβάθμιση της λειτουργικότητας και του design των προϊόντων, που προσφέρουμε. Τα τελευταία χρόνια γίνονται σημαντικά βήματα προς τα εμπρός όσον αφορά την εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω καθώς και στις νέες λειτουργίες / αναβαθμίσεις προϊόντων, που προσπαθούμε να υλοποιήσουμε έτσι ώστε να διαφοροποιηθούμε από τις Τουρκικές εταιρείες. Επομένως, όντας μια εταιρεία η οποία βρίσκεται σε μια χώρα της ΕΕ με σχετικά υψηλότερα κόστη παραγωγής αλλά και λειτουργικά κόστη σε σχέση με άλλες τρίτες χώρες (βλέπε Τουρκία) η στροφή

αυτή προς το ποιοτικότερο προϊόν, με καλύτερες λειτουργίες, με καλύτερο design και συσκευασία, που ταυτόχρονα να συνοδεύεται με άρτιες υπηρεσίες όπως σχέδια, οδηγίες τοποθέτησης αλλά και ένα σοβαρό after sales support, κρίνεται αναγκαία για την εξέλιξη της επιχείρησης καθώς μόνο έτσι μπορεί να διασφαλίσει μεγαλύτερα μερίδια αγορών από πιο προηγμένες χώρες. Συνεπώς, το τμήμα R&D αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία για την επιχείρηση καθώς από εκεί ξεκινάει η κάθε προσπάθεια αναπροσαρμογής της εταιρείας (σε προϊόντικό επίπεδο) στις όλο και ταχύτερα μεταβαλλόμενες συνθήκες του διεθνούς εμπορίου. Η εταιρεία βρίσκεται στο σωστό δρόμο παρά τις αμέτρητες προκλήσεις, που αντιμετωπίζει στο διεθνές εμπόριο, και αυτό αποτυπώνεται στο νέο πελατολόγιο, από χώρες όπως η Ιταλία, η Γαλλία, το Βέλγιο αλλά και η Γερμανία.

Και πάλι, υπάρχει μια σημαντική αναφορά στις προσπάθειες αναβάθμισης του προσφερόμενου προϊόντος, σε επίπεδο λειτουργικότητας και design. Παρόλα αυτά, τονίζονται διαρκώς οι εξωγενείς δυσκολίες «.....Επομένως, όντας μια εταιρεία η οποία βρίσκεται σε μια χώρα της ΕΕ με σχετικά υψηλότερα κόστη παραγωγής αλλά και λειτουργικά κόστη σε σχέση με άλλες τρίτες χώρες... Συνεπώς, το τμήμα R&D αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία για την επιχείρηση καθώς από εκεί ξεκινάει η κάθε προσπάθεια αναπροσαρμογής της εταιρείας (σε προϊόντικό επίπεδο) στις όλο και ταχύτερα μεταβαλλόμενες συνθήκες του διεθνούς εμπορίου. Η εταιρεία βρίσκεται στο σωστό δρόμο παρά τις αμέτρητες προκλήσεις, που αντιμετωπίζει στο διεθνές εμπόριο, και αυτό αποτυπώνεται στο νέο πελατολόγιο, από χώρες όπως η Ιταλία, η Γαλλία, το Βέλγιο αλλά και η Γερμανία».

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το design και το brand image, δεν έχουν να κάνουν απαραίτητα με «σκληρές διαδικασίες έρευνας και ανάπτυξης». Μπορεί να έχουν να κάνουν με το αντιληπτό «νοιιάξιμο της εταιρίας» για την ευδαιμονία των πελατών, την ενίσχυση της εμπιστοσύνης τους (τα προϊόντα σκίασης χρησιμοποιούνται και από παιδιά, άρα οι αποφάσεις γίνονται από γονείς), με το ταίριασμα των πελατειακών/οργανωσιακών αξιών κ.ά. Είναι εξίσου σημαντικό να διερευνώνται οι στάσεις/αντιλήψεις των πελατών στις ξένες αγορές (μέσω και του διαδκτίου/ analytics), με το δαπανώντας ποσά για την αύξηση της λειτουργικότητας που δεν μπορεί να γίνει γνωστή/ αντιληπτή. Είναι επίσης σημαντικό, το να υπάρχουν νέες «οπτικές των

πραγμάτων» (συχνά μη μετρήσιμες αρχικά), από το να υφίσταται μια μόνιμη, βελτιστοποίηση διαστάσεων, όπως το κόστος κ.ά.

Απάντηση στην έβδομη ερώτηση

E1 (ερωτηθέντας 1)

Πώς πιστεύετε ότι μπορείτε να διαφοροποιηθείτε σε επίπεδο κάλυψης των πελατειακών αναγκών και επίτευξης θετικών, πελατειακών εμπειριών;

Απάντηση

Δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια διαφοροποίησης γενικά. Τα συστήματα σκίασης έχουν μια πολύ συγκεκριμένη χρήση και καλύπτουν αντίστοιχα συγκεκριμένες ανάγκες. Ένας τρόπος διαφοροποίησης θα ήταν προϊόντικός π.χ. διαφορετικό design, ή κάποια καινοτομία σχετικά με τη λειτουργία του προϊόντος. Αυτές, όμως, οι διαφοροποιήσεις απαιτούν σοβαρές επενδύσεις π.χ. σε νέα καλούπια ή νέες πατέντες καθώς και υψηλό κόστος R&D. Επίσης υπάρχει και δυνατότητα διαφοροποίησης των προσφερόμενων υπηρεσιών, όπως π.χ. ένα διαδραστικό 3D site, που να εξομοιώνει τα προϊόντα μας στον πραγματικό χώρο του πελάτη με τη χρήση φωτογραφιών από το χώρο του πελάτη. Και άλλες περιπτώσεις βελτίωσης είναι εφικτές αλλά είναι σχετικά δύσκολη η επίτευξη σημαντικής διαφοροποίησης σε οποιοδήποτε επίπεδο.

Παρόλο που υπάρχει μια ικανοποιητική γνώση σε σχέση με την προιοντική διαφοροποίηση («...ένας τρόπος διαφοροποίησης θα ήταν προϊόντικός, όπως διαφορετικό design, ή κάποια καινοτομία σχετικά με τη λειτουργία του προϊόντος. Αυτές, όμως, οι διαφοροποιήσεις απαιτούν σοβαρές επενδύσεις π.χ. σε νέα καλούπια ή νέες πατέντες καθώς και υψηλό κόστος R&D. Επίσης υπάρχει και δυνατότητα διαφοροποίησης των προσφερόμενων υπηρεσιών, όπως π.χ. ένα διαδραστικό 3D site, που να εξομοιώνει τα προϊόντα μας στον πραγματικό χώρο του πελάτη με τη χρήση φωτογραφιών από το χώρο του πελάτη...»), πάλι τονίζεται το ότι δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια και ότι «...είναι σχετικά δύσκολη η επίτευξη σημαντικής διαφοροποίησης σε οποιοδήποτε επίπεδο».

Η διαφοροποίηση δε χρειάζεται όμως να είναι απαραίτητως προιοντική. Η διαφοροποίηση μπορεί να αφορά τη συνολική εμπειρία του καταναλωτή (από τη στιγμή

που αναζητά πληροφορίες, μέχρι το post-purchase στάδιο), τις αξίες του οργανισμού που ενστερνίζεται (όπως έχει τονιστεί επανειλημμένως) κ.ά.

Απάντηση στην όγδοη ερώτηση

E1 (ερωτηθέντας 1)

Πώς κατανοείτε την κουλτούρα τις εκάστοτε χώρας?

Απάντηση

Η κάθε χώρα λογίζεται ως μια ξεχωριστή αγορά με διαφορετικές ανάγκες αλλά και εν γένει συνήθειες. Τα χαρακτηριστικά αυτά προέρχονται σαφώς από την κυρίαρχη κουλτούρα μιας χώρας και πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη πριν κατά τη διάρκεια της έρευνας αγοράς πριν την προσπάθεια διείσδυσης του προϊόντος στη χώρα αυτή.

Παρόλο που τονίστηκε η σημαντικότητα της κατανόησης της κάθε κουλτούρας, αυτό φαίνεται να γίνεται επιφανειακά. Είναι σημαντικό να κατανοηθεί, ότι ακόμη και αν γίνει μια προσπάθεια να ιδωθεί ο κόσμος αντικειμενικά, υφίστανται υποβόσκουσες προκαταλήψεις, οι οποίες μπορεί να μην έχουν καν συνειδητοποιηθεί (architekst, 2023). Οι αξίες που μπορεί να είναι κεντρικές σε έναν πολιτισμό μπορεί να αντιμετωπίζονται αρνητικά σε άλλους.

Στην κινεζική κουλτούρα, για παράδειγμα, η αρμονία μιας ομάδας εκτιμάται περισσότερο από την ευτυχία ενός ατόμου (κολεκτιβιστική κουλτούρα έναντι ατομικιστικής). Κατά συνέπεια, στις κινεζικές εταιρείες είναι απίθανο να υπάρχουν ανεπίσημες συνομιλίες μεταξύ διευθυντών και κατώτερων υπαλλήλων, ενώ, στη Σουηδία ή τη Νορβηγία είναι κάτι συνηθισμένο. Η πολιτισμική γνώση δεν αφορά μόνο τη γνώση των θεμάτων συζήτησης που πρέπει να αποφεύγονται, αφορά ακόμα και τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύεται η συμπεριφορά των ξένων επιχειρηματικών εταίρων ή των πελατών. Η συνέπεια επίσης, μπορεί να μην είναι το ίδιο σημαντική, σε όλες τα κουλτούρες. Για παράδειγμα η αργοπορία σε ένα ραντεβού μπορεί να είναι καταστροφική σε κάποιες κουλτούρες (ως ένδειξη αναξιοπιστίας), όπως τη γερμανική, την αμερικανική, τη σκανδιναβική, την ιαπωνική κ.ά. (σε άλλες χώρες μπορεί να μην είναι τόσο σημαντικό θέμα). Επίσης σε άλλες χώρες είναι πιο πιθανό να συζητηθούν θέματα που δεν «αφορούν τον κεντρικό προγραμματισμό μιας συνάντησης», ενώ σε άλλες μπορεί να θεωρηθεί ως δείγμα απειθαρχίας, έλλειψης σοβαρότητας/ αξιοπιστίας κ.ά.

Ακόμη και ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι απευθύνονται ο ένας στον άλλο μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα στη διαπολιτισμική επικοινωνία. Για παράδειγμα, στη μεγάλη πλειονότητα των ιαπωνικών εταιρειών, είναι απαραίτητο να γίνεται σεβαστή η αρχαιότητα καθώς και η ηλικία όσον αφορά τον τρόπο διεξαγωγής των συνομιλιών. Οι νεότεροι εργαζόμενοι δεν θα απευθύνονται στους προϊσταμένους τους ή σε αρχαιότερους με ανεπίσημο τρόπο, ενώ στις αμερικανικές ή ευρωπαϊκές εταιρείες είναι σύνηθες, οι νεότεροι και λιγότερο έμπειροι εργαζόμενοι να συνομιλούν με τους διευθυντές τους χωρίς να τηρούν κάποια ιδιαίτερη τυπικότητα. Ένας άλλος προάγοντας, είναι η οπτική της έννοιας της συμφωνίας σε επίπεδο συναλλαγών. Υπάρχουν κουλτούρες που θα δώσουν περισσότερη σημασία στον τρόπο διεξαγωγής των διαπραγματεύσεων, ενώ σε άλλες κουλτούρες (ΗΠΑ, Νέα Ζηλανδία, Αυστραλία ή Σκανδιναβία), οι προσωπικές σχέσεις δεν έχουν τόση σημασία. Για παράδειγμα, οι Σουηδοί επιχειρηματίες μπορεί να είναι πιο πιθανό από τους Κολομβιανούς, να υπογράψουν μια συμφωνία παρά το γεγονός ότι η άλλη πλευρά θεωρήθηκε αγενής, εάν εξακολουθούν να επιθυμούν να συνάψουν μια συμφωνία που θα είναι επωφελής και για τις δύο πλευρές.

Αυτά είναι παραδείγματα εξαιρετικά σημαντικής γνώσης, σε σχέση με τις ξένες κουλτούρες. Όλα τα παραπάνω, μπορεί να εφαρμοστούν και στους καταναλωτές. Υπάρχει μάλλον μια τάση (δίπολο) στις κουλτούρες σε ότι αφορά τις συναλλαγές (αποτελεσματικότητα) και το σχεσιακό προσανατολισμό. Για παράδειγμα εκπρόσωποι πολιτισμών που εστιάζουν στις σχέσεις και όχι στις συναλλαγές μπορεί να αισθανθούν προσβεβλημένοι εάν ο εκπρόσωπος της άλλης πλευράς που εισέρχεται στις επιχειρηματικές συνομιλίες δεν είναι αρκετά υψηλόβαθμος στην ιεραρχία της εταιρείας (αντίστοιχα οι άλλοι μπορεί να θεωρούν σχεδόν γελοία, αυτή την άρνηση επίτευξης αμοιβαία, επωφελών συναλλαγών). Στο ίδιο πλαίσιο, εάν μια δυτική εταιρεία θέλει να υπογράψει μια σημαντική συμφωνία με κινεζικούς οργανισμούς, θα πρέπει να στείλει έναν υψηλόβαθμο αξιωματούχο, διαφορετικά η άλλη πλευρά μπορεί να μην είναι πρόθυμη να συμφωνήσει με τους όρους που παρουσιάζονται (παρόλο που μπορεί να είναι αμοιβαίως επωφελείς). Δεν ισχύει πάντα αυτό που έχει επικρατήσει-«business as usual». Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να ισχύει το «ethics as usual».

Απάντηση στην ένατη ερώτηση

E1 (ερωτηθέντας 1)

Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι μπορείτε να στοχεύσετε τις εκάστοτε ομάδες-στόχους?

Απάντηση

Το προσωπικό που απασχολείται στο Τμήμα Εξαγωγών προτιμούμε να έχει ζήσει κάποια χρόνια στο εξωτερικό ή να έχει σημαντικές γνώσεις κάποια ξένης κουλτούρας ώστε να μπορούν να φιλτράρονται οι ανάγκες και οι απαιτήσεις με το σωστό τρόπο και να μεταφέρεται το μήνυμα του πελάτη προς την εταιρεία μας κατά το βέλτιστο τρόπο.

Σε αυτό το σημείο, είναι πολύ σημαντική η απάντηση. Είναι ορθό (με βάση την επιστημονική έρευνα) να αξιοποιούνται εργαζόμενοι που έχουν ζήσει στο εξωτερικό ή ξένοι συνεργάτες. Συνεπώς, σε αυτή την ερώτηση, η απάντηση, μπορεί να κριθεί ως έγκυρη και καθόλα σωστή. Τα άτομα που έχουν βιώσει ξένες κουλτούρες, μπορεί να είναι απολύτως απαραίτητα.

Απάντηση στη δέκατη ερώτηση

E1 (ερωτηθέντας 1)

Πώς αναπτύσσετε διαφημιστικές εκστρατείες σε ξένες χώρες;

Απάντηση

Επειδή το πελατολόγιο μας είναι επαγγελματίες B2B, δε στοχεύουμε σε διαφημιστικές καμπάνιες απευθυνόμενες στο ευρύ κοινό. Ο κύριος τρόπος με τον οποίο διαφημιζόμαστε είναι μέσω των διεθνών εκθέσεων, στις οποίες συμμετέχουμε και προωθούμε τα προϊόντα μας στοχευμένα. Επίσης, η ίδια μας η παρουσία σε εν δυνάμει πελάτες τους οποίους επισκεπτόμαστε σε επαγγελματικά ταξίδια αποτελεί τρόπο διαφήμισης καθώς μοιράζονται κατάλογοι, φυλλάδια και ενημερωτικό υλικό. Παρόλα αυτά, υπάρχει τους τελευταίους μήνες μια έντονη διαφημιστική δραστηριότητα μέσω Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης, όπως το LinkedIn και το Facebook αλλά και μέσω της αναβαθμισμένης εταιρικής ιστοσελίδας. Τέλος, διαφημιζόμαστε στους διάφορους καταλόγους, που εκδίδει το EBΕΑ αλλά και στους καταλόγους εξαγωγικών επιχειρήσεων της Ελλάδας.

Ο τρόπος κρίνεται ορθός, αν και το μήνυμα είναι εξίσου σημαντικό. Ακόμα και στην αγορά B2B, οι εταίροι μπορεί να αναγνωρίζουν αν η συνολική προσφορά ενός οργανισμού είναι πλήρης, σε σχέση με ορισμένες αγορές. Η βάση της ανάπτυξης σχέσεων είναι ενδεχομένως η επάρκεια. Αυτό σημαίνει ότι οι ξένες εταιρίες θα τείνουν να είναι πιο πρόθυμες για συνεργασία (και ανάπτυξη σχέσεων) εάν δουν ότι ένας οργανισμός έχει αναπτύξει τις απαραίτητες γνώσεις που χρειάζονται ώστε να απευθυνθεί κατάλληλα/ αποτελεσματικά σε μια ξένη αγορά (εάν δουν θετικά σημάδια, μπορεί να προχωρήσουν σε μια γόνιμη σχέση σε επίπεδο δούνα-λαβείν). Στην αντίθετη περίπτωση, είναι πολύ πιθανό να μην προχωρήσουν σε μια συνεργασία. Οι ελληνικές εταιρίες (όπως η υπό μελέτη), βασίζονται στην ανάπτυξη συνεργασιών και συνεργειών, στη βάση της επάρκειας. Ένα καλό βήμα, είναι η προσαρμογή της προσφοράς τους, με τρόπο που να σηματοδοτεί στους ξένους οργανισμούς ότι έχουν κατανοήσει επαρκώς τις αγορές στις οποίες απευθύνονται.

Απάντηση στην ενδέκατη ερώτηση

E1 (ερωτηθέντας 1)

Πώς προσελκύονται στελέχη με σχετικές γνώσεις?

Απάντηση

Οι τρόποι με τους οποίους προσελκύουμε στελέχη είναι συγκεκριμένοι και συνήθως απευθυνόμαστε στις γνωστές πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας, όπως τα: Skywalker, Kariera και Χρυσή Ευκαιρία αλλά και μέσω αγγελιών του LinkedIn. Όμως επειδή το προϊόν μας και κατ' επέκταση ο κλάδος μας είναι αρκετά εξειδικευμένος, δύσκολα βρίσκουμε άτομα τα οποία να έχουν ταυτόχρονα γνώση του προϊόντος αλλά και προϋπηρεσία σε εξαγωγική δραστηριότητα. Πολύ συχνά λοιπόν δεν βρίσκουμε άτομα με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, που απαιτούνται για αυτές τις θέσεις, και έτσι βασίζομαστε και σε περιπτώσεις ανθρώπων, που θα μας προτείνουν από το ευρύτερο επαγγελματικό ή και φιλικό περιβάλλον μας όπου θα έχουμε τα διαπιστευτήρια ότι το συγκεκριμένο άτομο θα έχει αν όχι όλες αρκετές από τις αρετές, που χρειάζονται για την εκτέλεση των καθηκόντων του στην εταιρεία μας. Επίσης όταν υπάρχει η ανάγκη πρόσληψης εξειδικευμένου προσωπικού αναθέτουμε την εύρεση υπαλλήλων σε γραφεία HR όπως η Manpower. Τέλος οι σχετικές αγγελίες αναζήτησης εργαζομένων αναρτώνται και στο εταιρικό μας ιστότοπο καθώς υπάρχει πάντοτε

και η δυνατότητα αποστολής βιογραφικού σημειώματος μέσω του site μας στην κατηγορία «καριέρα».

Επομένως υπάρχουν 2 οδοί- η **επίσημη** («οι τρόποι με τους οποίους προσελκύουμε στελέχη είναι συγκεκριμένοι και συνήθως απευθυνόμαστε στις γνωστές πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας, όπως τα: *Skywalker, Kariera* και *Χρυσή Ευκαιρία* αλλά και μέσω αγγελιών του *LinkedIn*»), και η **ανεπίσημη** («...δύσκολα βρίσκουμε άτομα τα οποία να έχουν ταυτόχρονα γνώση του προϊόντος αλλά και προϋπηρεσία σε εξαγωγική δραστηριότητα. Και έτσι βασιζόμαστε και σε περιπτώσεις ανθρώπων, που θα μας προτείνουν από το ευρύτερο επαγγελματικό ή και φιλικό περιβάλλον. Τέλος οι σχετικές αγγελίες αναζήτησης εργαζομένων αναρτώνται και στο εταιρικό μας ιστότοπο καθώς υπάρχει πάντοτε και η δυνατότητα αποστολής βιογραφικού σημειώματος μέσω του site μας...»).

Επομένως δε φαίνεται κάποια ιδιαίτερη γνώση σε σχέση με αυτά που ζητούνται, σε σχέση με το εξαγωγικό μάρκετινγκ. Φαίνεται να υπάρχει μια γενική ιδέα που επικοινωνείται επίσημα ή ανεπίσημα, αλλά όχι συγκεκριμένες δεξιότητες που να αναζητούνται. Από την αρχή της ανάλυσης, φάνηκε το εξής-δεν υπάρχει μια επιστημονική προσέγγιση σε σχέση με το εξαγωγικό μάρκετινγκ και τις σχετικές διαδικασίες. Η εταιρία άρχισε κάποια στιγμή να αναπτύσσεται στο εξωτερικό και από τότε, προχωρά σε κινήσεις προσαρμογής στο νέο, «εχθρικό περιβάλλον». Προσπαθεί να δημιουργήσει ένα νέο τμήμα, προσπαθεί να προσλάβει ικανά άτομα (επίσημα/ ανεπίσημα), προσπαθεί να αναπτύξει τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Το πρόβλημα είναι ότι μάλλον λειτουργεί αντιδραστικά (ετεροχρονισμένα) και όχι προληπτικά. Μέχρι να προσλάβει η εταιρία 2 ικανούς υπαλλήλους, μπορεί να έχουν αλλάξει πολλά δεδομένα στις τάσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Σε κάθε επίπεδο, τονίζονται τα πρακτικά προβλήματα (που είναι δεδομένα), αντί να προσπαθείται να βρεθούν ουσιαστικά δημιουργικές λύσεις, που είναι η μόνη λύση για τους ελληνικούς οργανισμούς.

Απάντηση στη 12η ερώτηση

E1 (ερωτηθέντας 1)

Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι μπορείτε να στοχεύσετε σε συγκεκριμένο πελατολόγιο τρίτης

**χώρας στην οποία επιδιώκετε να έχετε
εξαγωγική παρουσία;**

Απάντηση

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορούμε να στοχεύσουμε σε νέους πελάτες. Κατά πρώτον ως επιχείρηση είμαστε αμιγώς παραγωγική και εμπορική. Επομένως, δεν τοποθετούμε συστήματα σκίασης, άρα αυτομάτως αποκλείεται ο πελάτης λιανικής (B2C) από το πελατολόγιο μας. Άρα εκ των πραγμάτων η στόχευση είναι σε πωλήσεις χονδρεμπορίου (B2B). Το πελατολόγιο μας απαρτίζεται κυρίως από επιχειρήσεις τοποθέτησης συστημάτων σκίασης αλλά και από εισαγωγείς, που κάνουν την διανομή του προϊόντος μας στην χώρα τους σε τοποθετητές. Σε αυτήν την περίπτωση χρησιμοποιούμε τα κανάλια πωλήσεις των εισαγωγέων και έτσι υπάρχει δυνατότητα μαζικοποίησης παραγγελιών και επίτευξη μεγαλύτερου τζίρου. Ο κύριος τρόπος προσέγγισης του πελατολογίου μας είναι μέσω των διεθνών εκθέσεων στις οποίες συμμετέχουμε κάθε χρόνο. Η σημαντικότερη εξ αυτών και η πιο επιτυχημένη είναι η κλαδική έκθεση R+T Messe Stuttgart, που λαμβάνει χώρα κάθε 3 χρόνια στο εκθεσιακό κέντρο της Στουτγκάρδης. Εκεί γίνεται η πρώτη επαφή με τον πελάτη, στο περίπετό μας, όπου εκθέτουμε τα συστήματά μας, αλλά και σε δεύτερο χρόνο σε διάφορα events όπως ομιλίες, παρουσιάσεις mini workshops ακόμα και parties που λαμβάνουν χώρα στο εκθεσιακό κέντρο αλλά και σε κάποιες περιπτώσεις και σε άλλους χώρους εντός της Στουτγκάρδης. Υπάρχουν και άλλες εκθέσεις, όπως οι εκθέσεις BIG 5, που λαμβάνουν χώρα κυρίως σε Αφρικανικές αλλά και Ασιατικές χώρες, οι οποίες είναι γενικού περιεχομένου στον κλάδο των οικοδομών, η έκθεση Metalexpo στο Παρίσι, που και αυτή εξειδικεύεται στην οικοδομή και τα δομικά υλικά και η έκθεση Made στο Μιλάνο, που είναι κλαδική. Σε όποια έκθεση και να συμμετέχουμε η διαδικασία παραμένει η ίδια κατά τη διάρκεια της. Στο τέλος γίνεται πάντοτε follow up με ευχαριστήριο email το οποίο συνοδεύεται από μια σύντομη παρουσίαση της εταιρείας μας και τους τιμοκαταλόγους μας σε ηλεκτρονική μορφή. Αν είχε ζητηθεί κάποια προσφορά για ένα project το email θα συνοδεύεται και από την προσφορά αλλά και από πιθανά σχέδια, που να έχουν ζητηθεί από τον πελάτη.

Όπως και στην προηγούμενη ερώτηση, έγινε συγκεκριμένο ότι η υπό μελέτη εταιρία δεν απευθύνεται στους καταναλωτές, αλλά σε άλλες εταιρίες («...το πελατολόγιο μας

απαρτίζεται κυρίως από επιχειρήσεις τοποθέτησης συστημάτων σκίασης αλλά και από εισαγωγείς, που κάνουν την διανομή του προϊόντος μας στην χώρα τους... Σε αυτήν την περίπτωση χρησιμοποιούμε τα κανάλια πωλήσεις των εισαγωγέων και έτσι υπάρχει δυνατότητα μαζικοποίησης παραγγελιών και επίτευξη μεγαλύτερου τζίρου. Ο κύριος τρόπος προσέγγισης του πελατολογίου μας είναι μέσω των διεθνών εκθέσεων...Σε όποια έκθεση και να συμμετέχουμε η διαδικασία παραμένει η ίδια κατά τη διάρκεια της. Στο τέλος γίνεται πάντοτε follow up με ευχαριστήριο email το οποίο συνοδεύεται από μια σύντομη παρουσίαση της εταιρείας μας και τους τιμοκαταλόγους μας σε ηλεκτρονική μορφή...».

Φάνηκε ότι έχει αναπτύξει πλήρως τους τρόπους προσέγγισης σε επίπεδο B2B, παρόλο που δε φαίνεται να έχει αναπτύξει τη συνολική, οργανωσιακή προσφορά. Η εταιρία υπό μελέτη, είναι εξαιρετικά σοβαρή, σε επίπεδο προσέγγισης συμμαχίων. Συμμετέχει σε διεθνείς εκθέσεις με θέρμη και σοβαρότητα, ενώ προφανώς υπάρχει σχεδιασμός από πίσω.

Απάντηση στη 13η ερώτηση

E1 (ερωτηθέντας 1)

Πώς διασφαλίζετε τη δέσμευση των ικανών υπαλλήλων?

Απάντηση

Όλοι οι υπάλληλοι της εταιρείας μας αντιμετωπίζονται ισότιμα. Οι καλοί και ικανοί υπάλληλοι αφού αποδείξουν τις ικανότητές τους θα έχουν κάποιες έξτρα αποδοχές σε μορφή bonus επίτευξης στόχων για παράδειγμα στους πωλητές όπου αποδίδεται ένα εφάπαξ ποσό κάθε χρόνο. Επίσης, ως εταιρεία δίνουμε αυξήσεις στο προσωπικό μας και με βάση τους εξωτερικούς παράγοντες (βλέπε πληθωρισμός). Σε διάστημα 1 χρόνου έχουμε δώσει δυο αυξήσεις που ανέρχονται αθροιστικά σε περίπου 10% των αποδοχών των υπαλλήλων. Παρέχουμε επίσης αυτοκίνητο για την μεταφορά των πωλητών από την οικεία του στον χώρο εργασίας (φυσικά με όλα τα έξοδα του αυτοκινήτου πληρωμένα) Επίσης, κάθε χρόνο δίνουμε στους εργαζομένους μας κουπόνια αγορών για το σούπερ μάρκετ κατά την περίοδο των Χριστουγέννων αλλά και του Πάσχα. Πολιτική της εταιρείας είναι να τηρούνται όλα τα απαραίτητα κριτήρια ασφαλείας για τους εργαζομένους κατά τις ώρες εργασίας. Προσφέρεται δωρεάν ρουχισμός και εξοπλισμός, όπου απαιτείται όπως ο κλάδος παραγωγής του προϊόντος, τα χυτήρια, και το βαφείο όπου είναι υποχρεωτική η χρήση ειδικών γυαλιών καθώς και στολής. Για το λόγο αυτό η

εταιρεία μας είναι πιστοποιημένη με το αντίστοιχο πιστοποιητικό ISO 45001, που αφορά στην πλήρη συμμόρφωση των διαδικασιών σε αυστηρά πλαίσια στοιχειοθετημένα από την TÜV. Τέλος, η αντιμετώπιση της εταιρείας μας προς τους υπαλλήλους έχει ανθρωπιστικό χαρακτήρα. Δεν επιβάλλεται ποτέ και σε κανέναν η υπερεργασία, και θεωρούμε εντελώς φυσιολογικό να χρειάζεται κάποιες φορές ένας εργαζόμενος να μην μπορεί να προσέλθει στην εργασία του λόγω προσωπικών υποχρεώσεων.

Η πολιτική της εταιρίας, σε σχέση με την ενίσχυση της δέσμευσης, μπορεί να κριθεί ως αρκετά αποτελεσματική. Φαίνεται να υπάρχει μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση («...δεν επιβάλλεται ποτέ και σε κανέναν η υπερεργασία, και θεωρούμε εντελώς φυσιολογικό να χρειάζεται κάποιες φορές ένας εργαζόμενος να μην μπορεί να προσέλθει στην εργασία του λόγω προσωπικών υποχρεώσεων»), ενώ υπάρχουν παροχές αναγνώρισης και σηματοδότησης δικαιοσύνης («...οι ικανοί υπάλληλοι...θα έχουν κάποιες έξτρα αποδοχές σε μορφή bonus επίτευξης στόχων. Επίσης, ως εταιρεία δίνουμε αυξήσεις στο προσωπικό μας και με βάση τους εξωτερικούς παράγοντες (βλέπε πληθωρισμός). Παρέχουμε επίσης αυτοκίνητο για την μεταφορά των παιδιών από την οικεία του στον χώρο εργασίας. Επίσης, κάθε χρόνο δίνουμε στους εργαζομένους μας κουπόνια αγορών για το σούπερ μάρκετ κατά την περίοδο των Χριστουγέννων αλλά και του Πάσχα.. Προσφέρεται δωρεάν ρουχισμός και εξοπλισμός, όπου απαιτείται όπως ο κλάδος παραγωγής του προϊόντος, τα χιτρήρια, και το βαφείο όπου είναι υποχρεωτική η χρήση ειδικών γυαλιών καθώς και στολής..»). Επομένως στο κομμάτι των εργασιακών σχέσεων, δε φαίνεται να υπάρχει κάποιος σημαντικός περιορισμός.

Απάντηση στη 14η ερώτηση

E1 (ερωτηθέντας 1)

Ποιες οι προκλήσεις που αντιμετωπίζετε κατά την παραγωγική διαδικασία (που να συνδέονται με το σκέλος των εξαγωγών πάντα);

Απάντηση

Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουμε σχετικά με την παραγωγική δραστηριότητα αφορούν στη διαφορετικότητα του προϊόντος, που συχνά ζητείται στο εξωτερικό. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως υπάρχουν δυο κατηγορίες αγορών, που βασίζονται είτε στην τιμή είτε την

ποιότητα. Υπάρχει όμως και ο παράγοντας της κουλτούρας, που οδηγεί τον τελικό καταναλωτή σε διαφορετικές προτιμήσεις προϊόντων ανάλογα με το που βρίσκεται. Για παράδειγμα στην Ελλάδα η σκίαση έχει γίνει εδώ και χρόνια μια ανάγκη για τους κατοίκους της χώρας και όχι ένα είδος πολυτελείας. Επομένως ακόμη και τα πιο φτωγά νοικοκυριά θα φροντίσουν να έχουν την απαραίτητη σκίαση στο σπίτι τους. Αυτό προκύπτει διότι ο μέσος Έλληνας έχοντας κατά μέσο όρο 300 ημέρες ηλιοφάνειας τον χρόνο του αρέσει να ζει σε εξωτερικούς χώρους όπου η σκίαση είναι απαραίτητη λόγω των συχνά υψηλών θερμοκρασιών. Δεν ισχύει, όμως, το ίδιο σε χώρες παρόμοιου κλίματος, όπως η Κύπρος ή η Ιταλία όπου ο αριθμός των συστημάτων σκίασης είναι αισθητά μικρότερος από ότι στην Ελλάδα, και σε αυτό έχει να κάνει η διαφορετική μας κουλτούρα. Άρα, λοιπόν, σε τέτοιες χώρες που δεν αποτελεί ανάγκη εξακολουθεί να είναι ένα προϊόν πολυτελείας, επομένως δεν υπάρχει τόσο η ανάγκη ενός φθηνού αλλά αποτελεσματικού συστήματος παρά ενός ποιοτικού κομψού και με ωραίο design συστήματος. Ένας άλλος βασικός παράγοντας διαφοροποίησης των προϊόντων που προτιμώνται στο εξωτερικό είναι και οι καιρικές συνθήκες. Σε πολλές χώρες της βόρειας Ευρώπης οι βροχοπτώσεις και οι χιονοπτώσεις είναι σημαντικές, επομένως τα προϊόντα, που θα εξαχθούν προς αυτές τις χώρες, θα πρέπει να είναι καταλλήλως σχεδιασμένα ώστε να μπορούν να ικανοποιούν τις διαφορετικές ανάγκες αυτών των πελατών. Άρα λοιπόν, η πρόκληση, που έχει να αντιμετωπίσει η εταιρεία όσον αφορά την παραγωγική διαδικασία για προϊόντα που στοχεύουν το εξωτερικό, είναι η διαφορετικότητα από το εγχώριο προϊόν έτσι λοιπόν είναι σημαντικό να είμαστε ικανοί να επενδύουμε σε καλούπια και μήτρες αλουμινίου / σιδήρου για να παράγουμε προϊόντα τα οποία ίσως να μην πωληθούν ποτέ στην Ελλάδα αλλά να στοχεύουν συγκεκριμένες αγορές – στόχοι. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προστίθεται νέο κόστος έρευνας, επένδυση σε μηχανήματα και βοηθητικές ύλες παραγωγής, επένδυση σε έξτρα πρώτη ύλη καθώς θα πρέπει να υπάρχουν και αποθέματα για να ανταποκριθούμε στην άμεση πιθανή ζήτηση από το εξωτερικό.

Οι δυσκολίες μπορεί να είναι πολλές, αλλά στην ουσία 2 (όπως κατανοήθηκαν):

- Η **πρώτη** δυσκολία αφορά την παραγωγική διαδικασία, σε σχέση με την επένδυση σε έρευνα & ανάπτυξη (όσο αυξάνεται το κόστος σε μη παραγωγικές

αγορές, αυξάνεται η πιθανότητα αύξησης των απωλειών) («..να επενδύουμε σε καλούπια και μήτρες αλουμινίου / σιδήρου για να παράγουμε προϊόντα τα οποία ίσως να μην πωληθούν ποτέ στην Ελλάδα αλλά να στοχεύουν συγκεκριμένες αγορές – στόχοι. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προστίθεται νέο κόστος έρευνας, επένδυση σε μηχανήματα και βοηθητικές ύλες παραγωγής, επένδυση σε έξτρα πρώτη ύλη καθώς θα πρέπει να υπάρχουν και αποθέματα για να ανταποκριθούμε στην άμεση πιθανή ζήτηση από το εξωτερικό»)

- Η **δεύτερη** δυσκολία, αφορά την κατανόηση των αναγκών των πελατών, με βάση τις συνθήκες («... όπως αναφέρθηκε προηγουμένως υπάρχουν δυο κατηγορίες αγορών, που βασίζονται είτε στην τιμή είτε την ποιότητα. Υπάρχει όμως και ο παράγοντας της κουλτούρας, που οδηγεί τον τελικό καταναλωτή σε διαφορετικές προτιμήσεις προϊόντων ανάλογα με το που βρίσκεται.»).

Είναι μάλλον πολύ σημαντικό για εταιρίες όπως τη συγκεκριμένη, να διαφοροποιηθούν αξιακά σε σχέση με το προϊόν (και την εποχικότητα που το χαρακτηρίζει), αναπτύσσοντας αξίες και πλεονεκτήματα που είναι διαχρονικά (δεν περιορίζονται από την εποχικότητα). Για παράδειγμα μπορεί να υπάρχουν προσφορές σε μια «νεκρή περίοδο» που θα συμβάλλουν στην (σε ένα βαθμό) επίλυση κοινωνικών ζητημάτων της όποιας αγοράς. Με αυτό τον τρόπο, μπορεί να αναπτυχθεί ένα ανθεκτικό brand image, που να μην εξαρτάται από την εποχικότητα και που να μπορεί να υποστηρίξει τις πωλήσεις σε κάθε περίοδο. Η υπό μελέτη εταιρία μπορεί να είναι «εγκλωβισμένη» σε αντίστοιχα διλήμματα, χωρίς να δρα προληπτικά και δυναμικά.

Κεφάλαιο 5^ο Συμπεράσματα-προτάσεις

Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε με το γνωστικό πεδίο του διεθνούς μάρκετινγκ. Στο ίδιο πλαίσιο, αναλύθηκε μια ελληνική, εξαγωγική εταιρία, με την ελπίδα του να αναπτυχθούν γόνιμα insights, σε ότι αφορά το σύνολο των ελληνικών, αντίστοιχων επιχειρήσεων.

Οι βασικοί άξονες της ερευνητικής διαδικασίας ήταν οι ακόλουθοι:

- Η κατανόηση των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές, εξαγωγικές επιχειρήσεις
- Η εμπάθνηση σε αντίστοιχα θέματα διαχείρισης αλλαγών και ηγεσίας
- Η συγκέντρωση πληροφοριών, σε σχέση με την αποτελεσματικότητα προωθητικών εκστρατειών, σε εξωτερικές αγορές

5.1 Συζήτηση

Από την ανάλυση περιεχομένου, διαπιστώθηκαν αρκετά σημαντικά και ενδιαφέροντα πράγματα, παρόλο που δεν μπορούν να γενικευτούν στον πληθυσμό των ελληνικών, εξαγωγικών οργανισμών. Ο ελληνικός οργανισμός που μελετήθηκε σε βάθος, μέσω της διενέργειας μιας εις βάθος συνέντευξης με τον υπεύθυνο στέλεχος εξαγωγών, παρουσίασε ορισμένες δυνάμεις, αλλά και κάποιες σημαντικές αδυναμίες.

Φάνηκε ως ένα ιδιαιτέρως σοβαρός και αγωνιζόμενος οργανισμός, όπου γίνονται σημαντικές προσπάθειες ανάπτυξης και υπερπήδησης των εμποδίων σε επίπεδο εξαγωγικού μάρκετινγκ. Μάλιστα σε επίπεδο διαχείρισης των εσωτερικών, εργασιακών σχέσεων, φάνηκε ότι υπάρχει μια βαθιά κατανόηση των σχετικών παραγόντων επιρροής (αναγνώριση της εργασιακής προσπάθειας, τιμηση των εργαζόμενων, επίδειξη σεβασμού κ.ά.). Παρατηρήθηκε επιπλέον, ένας σημαντικός βαθμός αναγνώρισης της πραγματικότητας και των σχετικών προβλημάτων. Η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, φάνηκε να είναι ακριβής και «to the point», κάτι που σημαίνει ότι δεν υπάρχουν σημαντικά εμπόδια σε σχέση με την αντιστοίχιση των εξωτερικών αναγκών-εσωτερικών δυνάμεων (με βάση το υπάρχον «σχήμα σκέψης»). Φάνηκε να υπάρχει μια πλήρης και εμπειριστατωμένη αντίληψη της πραγματικότητας των εξαγωγικών δραστηριοτήτων.

Παρόλα αυτά, κάτι σημαντικό έλειπε. Ενδεχομένως είναι πολύ άχαρη, η απεύθυνση της ακαδημαϊκής γνώσης σε επιχειρήσεις που παλεύουν για χρόνια στον «πραγματικό

κόσμο του εμπορίου». Δεν είναι τυχαίο, ότι πολλοί επιχειρηματίες, θεωρούν την ακαδημαϊκή γνώση ως «θεωρίες, ανεφάρμοστες στην πράξη». Στη συγκεκριμένη εταιρία, διαπιστώθηκε μια αρκετά επιφανειακή κατανόηση του σύγχρονου μάρκετινγκ και συγκεκριμένα της έννοιας του brand image.

Σύμφωνα με τη σχετική θεωρία (και σε σχέση με τις MME), ένα ισχυρό brand είναι το πιο πολύτιμο άυλο περιουσιακό στοιχείο για κάθε οργανισμό (Keller & Lane, 1999). Έχει αναφερθεί, ότι συγκριτικά λίγες έρευνες έχουν διεξαχθεί σε MME που προσπαθούν να ενισχύσουν το brand τους, ώστε να έχουν μια εναλλακτική λύση και να μην ανταγωνίζονται μόνο σε επίπεδο τιμής και προδιαγραφών (Aaker, 1996).

Μια θετική εικόνα της μάρκας μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της μάρκας (Barreda et al., 2016), η οποία στη συνέχεια επηρεάζει τις αγοραστικές αποφάσεις των πελατών. Ως ένα από τα χαρακτηριστικά με τη μεγαλύτερη επιρροή για την οργανωσιακή επιτυχία, μια ισχυρή εικόνα μιας μάρκας, μπορεί να επηρεάσει τις προθέσεις των πελατών, να προσδώσει σε μια επιχείρηση κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και να υποστηρίξει την επιτυχή διείσδυση στις αγορές (Aranda, Gómez και Molina, 2015). Στο ίδιο πλαίσιο, οι MME πρέπει να συμβαδίζουν με τις εξελίξεις στην ψηφιακή τεχνολογία για να παραμείνουν ανταγωνιστικές (Taiminen και Karjaluoto, 2015).

Παρόλο που οι MME συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο τη στρατηγική αξία αυτών των ψηφιακών καναλιών για τη διεξαγωγή δραστηριοτήτων ψηφιακού μάρκετινγκ, και ιδίως για την ενίσχυση του brand image, δεν φαίνεται να αξιοποιούν πλήρως αυτά τα κανάλια (Malesev & Cherry, 2021).

Αυτό συμβαίνει επειδή οι MME αντιμετωπίζουν διάφορα εμπόδια, συμπεριλαμβανομένης της έλλειψης πρόσβασης σε πληροφορίες σχετικά με την «τελευταία λέξη της τεχνολογίας» (Kergroach, 2020), της έλλειψης επενδύσεων και απαραίτητης κατάρτισης για το σχεδιασμό, την παρακολούθηση και τη διατήρηση της χρήσης αποτελεσματικών ψηφιακών μέσων κ.ά. (Halim et al, 2020; Malesev and Cherry, 2021).

Επιπλέον, οι MME πρέπει να κατανοήσουν ότι η ύπαρξη ενός ιστότοπου και η παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι κρίσιμη, αλλά το πώς διαχειρίζονται την ποιότητα αυτών των δύο ψηφιακών καναλιών είναι ακόμη πιο σημαντικό, καθώς η κακή διαχείριση μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στις αντιλήψεις των καταναλωτών

σχετικά με την εικόνα της επιχείρησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των αγορών (Zhou & Jia, 2018; Suryani, Fauzi & Nurhadi, 2021).

Τα παραπάνω συμφωνούν και με παλιότερες έρευνες, όπου τονίστηκαν οι δυσκολίες σε επίπεδο καθιέρωσης του κατάλληλου σχεδιασμού και ανάπτυξης της εικόνας (brand image) για την εξαγωγική αγορά (Czinkota & Rocks, 1983; Kaynak & Kothatri, 1984). Επίσης με τη θεώρηση, ότι τα προβλήματα των εταιριών αφορούν, κυρίως, τη συνολική ικανότητα της επιχείρησης να εκτελέσει αποτελεσματικά τη λειτουργία του μάρκετινγκ (Katsikeas & Morgan, 1994). Οι γνώσεις μπορεί να αφορούν την έλλειψη κατανόησης των τρόπων ανάπτυξης των πωλήσεων στο εξωτερικό (Li, 2004), την έλλειψη εμπέδωσης στο πεδίο του μάρκετινγκ (αποκλειστική υιοθέτηση μιας βραχυπρόθεσμης, πρακτικής σκοπιάς που προσανατολίζεται στις άμεσες πωλήσεις κ.ά.).

5.2 Αποτελέσματα-προτάσεις

Όπως τονίστηκε, παρόλο που η εταιρία έχει μια B2B κατεύθυνση (που συνεπάγεται ότι πρωταρχικός σκοπός είναι η ανάπτυξη κομβικών συνεργασιών στη βάση της εμπιστοσύνης), η ανάπτυξη της κατανόησης της έννοιας της εικόνας της μάρκας, μπορεί να είναι πολύ σημαντική. Όπως δηλώθηκε, η επίδειξη κατανόησης σε σχέση με την επίδραση της συνολικής προιοντικής προσφοράς σε διαφορετικά πλαίσια αναφοράς, μπορεί να είναι η απαρχή, ουσιαστικών, σχέσεων με άλλους οργανισμούς. Αυτοί οι οργανισμοί, θα τείνουν να είναι πολύ πιο πρόθυμοι να αναπτύξουν σχέσεις με εταιρίες που φαίνεται να έχουν αναπτύξει εξαιρετικές γνώσεις και εννοήσεις, σε σχέση με δεδομένες αγορές. Η κατανόηση των βαθύτερων πελατειακών αναγκών/αξιών μπορεί να θεωρηθεί πάντοτε, ως μια δύναμη ή ένα ισχυρό «διαπραγματευτικό χαρτί».

Στο ίδιο μήκος κύματος, μπορεί να τονιστεί το εξής: η κατανόηση της σύγχρονης ακαδημαϊκής γνώσης (για παράδειγμα σε σχέση με το brand building), από τις επιχειρήσεις, μπορεί να μην είναι μια απλή υπόθεση. Μπορεί να παραλληλιστεί με την **εκμάθηση μιας νέας, ξένης γλώσσας**. Όλα όσα παρουσιάστηκαν στην παρούσα εργασία (σχετικά με το brand image, τη διαχείριση αλλαγών, την ηγεσία κ.ά.), μπορεί **πραγματικά** να αποτελούν μια ξένη γλώσσα για τους υπό μελέτη οργανισμούς, που εδώ και δεκαετίες αγωνίζονται, διαθέτοντας μια «πρακτική συλλογιστική».

Η ανάπτυξη ενός ισχυρού brand image, μάλλον δεν απαιτεί μια πρακτική συλλογιστική. Απεναντίας, χρειάζεται χώρο και χρόνο, ώστε να αναπτυχθούν οι

ποιότητες και οι συνθήκες, ώστε να υπάρξει αποκλίνουσα σκέψη και αντίστοιχες προοπτικές. Χρειάζεται χώρος, ώστε να αναπτυχθούν οι ωσμώσεις που θα οδηγήσουν στους συνδυασμούς πρωτότυπων/ χρήσιμων προοπτικών (την ίδια στιγμή που ο χρόνος πιέζει). Η διαχείριση αλλαγών και η αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι κάτι «πρακτικό», ή κάτι «γνωστό και οικείο». Είναι πολύ εύκολο να γράφονται λέξεις/ έννοιες που στην πραγματικότητα, μάλλον αποτελούν μέρη μιας ξένης γλώσσας (για πολλές επιχειρήσεις) που θα πρέπει να εκμαθηθεί από την αρχή-από την πρωταρχική αλφάβητο, μέχρι τις μετέπειτα συλλογιστικές.

Αυτό δε σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις είναι «αναλφάβητες», ή ότι η ακαδημαϊκή γνώση είναι πάντοτε η λύση. Αυτό που επισημαίνεται είναι μάλλον το χάσμα που είναι αντιπαραγωγικό μάλλον για τις επιχειρήσεις (ειδικά τις ελληνικές).

Η υπό μελέτη εταιρία, φαίνεται να υποφέρει από ένα τρομακτικό βαθμό πρακτικότητας (και αντίστοιχης σκέψης/ φιλοσοφίας) και να μη συνειδητοποιεί τα παραπάνω. Σε κάθε ζήτημα, υπήρχαν μονάχα πρακτικές απαντήσεις. Η πρακτικότητα αυτή ενδεχομένως δεν μπορεί να οδηγήσει σε μια πραγματικά επιτυχή, εξαγωγική δραστηριότητα. Η πρακτικότητα μπορεί να οδηγεί στην επιβίωση, αλλά όχι στην επιτυχία. Εκεί μπορεί να χρειάζεται μια άλλη «ανοιχτότητα», μια άλλη «δεκτικότητα» που δε συναντάται συχνά και δεν μαθαίνεται εύκολα. Ως μια **νέα ξένη γλώσσα (που θα πρέπει να εκμαθηθεί από την αρχή)**, τα προβλήματα θα πρέπει να αντιμετωπιστούν θεμελιωδώς, με εντελώς άλλους όρους/ προϋποθέσεις.

Η επιτυχία στις εξωτερικές αγορές δεν εξαρτάται μόνο από τη λειτουργικότητα των προϊόντων (όπως υπονοήθηκε από τον ερωτηθέντα), καθώς αυτή είναι μάλλον το απολύτως απαραίτητο (το απολύτως minimum). Η επιτυχία στηρίζεται στη νέα, άρρητη γνώση που πρέπει να αναπτυχθεί (που μπορεί να μην είναι μοντελοποιήσιμη, κωδικοποιήσιμη ή αποθηκεύσιμη). Η γνώση αυτή μπορεί να αναπτυχθεί μόνο μέσω των διαδράσεων με τους κατάλληλους ανθρώπους, από την ανάπτυξη σχέσεων, από την ανοιχτή ανταλλαγή οπτικών κ.ά. Η πρακτικότητα μπορεί να οδηγεί στην επιβίωση, αλλά σχεδόν σίγουρα όχι, στην πραγματική εξαγωγική επιτυχία.

Σε σχέση με τα παραπάνω, προφανώς ο ρόλος της ηγεσίας είναι εξαιρετικά σημαντικός. Εάν η ηγεσία απλά λύνει πρακτικά ζητήματα, χωρίς να υπάρχει καμία μέριμνα για την ανάπτυξη κάποιου οράματος ή σε επίπεδο υλοποίησης βαθιών αλλαγών, τότε είναι μάλλον καταδικασμένη να αποτύχει (ή να καταλήξει σε ένα αέναο μετριασμό των

αποτελεσμάτων). Προφανώς, το να μάθει μια επιχείρηση μια «**νέα γλώσσα**» είναι κάτι πολύ δύσκολο. Ειδικά το να παραδεχθεί ότι μπορεί να υπάρχουν τομείς, όπου χρειάζεται μια σημαντική αναβάθμιση/ αναθεώρηση σε επίπεδο γνώσης.

Αυτό είναι όμως το στοίχημα για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Η συνειδητοποίηση των παραπάνω, μπορεί να είναι μια πολύ σημαντική **απαρχή**. Θεωρείται ότι να το να προταθούν πρακτικές λύσεις (όπως η αναπροσαρμογή των οργανωσιακών δομών, η ανάπτυξη οργανωσιακής ευελιξίας κ.ά.), δεν έχει κανένα νόημα, καθώς **«θα μιλούνται πάλι διαφορετικές γλώσσες»**. Το πιο σημαντικό είναι το να καταλάβουν οι ελληνικοί οργανισμοί ότι θα πρέπει να μάθουν (σε ορισμένες περιπτώσεις), να **«αναπνέουν από την αρχή»**.

Τέλος, οι περιορισμοί της παρούσας εργασίας είναι πολλοί-αρχικά τα ευρήματα δεν μπορούν να γενικευθούν στον πληθυσμό των ελληνικών, εξαγωγικών εταιριών, ενώ χρησιμοποιήθηκε μόνο μια εταιρία (μελέτη περίπτωσης) στη βάση της ευκολίας. Σε σχέση με μελλοντικές έρευνες, προτείνεται η ποσοτική διερεύνηση της ικανότητας των ελληνικών, εξαγωγικών εταιριών σε σχέση με τη διαχείριση αλλαγών. Επιπλέον, ότι με βάση το διαθέσιμο επιστημονικό υλικό δεν προέκυψε κάποια αλλαγή στην μετά covid εποχή (επομένως δεν βρέθηκαν σημαντικά στοιχεία σε ότι αφορά τις υπό μελέτη έννοιες, σε επιστημονικά άρθρα, δημοσιευμένα μετά το 2021).

Βιβλιογραφία

Aaker DA. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*; 38(3):102- 20

Advertising, (2023). *What is international marketing? A guide to global marketing strategy*. At: <https://advertising.amazon.com/library/guides/international-marketing>

Field Code Changed

Aggarwal, S.C. (1986). South American exports and imports: potentials and problems. *Management International Review*, 26, pp. 44-56.

Ahmed, R., Anantatmula, V. S. (2017). Empirical study of project managers leadership competence and project performance. *Engineering Management Journal*, 29(3), pp. 189-205.

Anisimova, T. & Thomson, S.B. (2012). Using multi-method research methodologies for more informed decision making. *JOAAG*, 7(1), 96-104.

Aranda, E., Gómez, M. & Molina, A. (2015). Consumers' brand images of wines: differences between two leading Spanish denominations of origin. *British Food Journal*, 117(8), pp. 2057–2077.

Bahreiniyan, M., Ahli, M., Soltani, F. (2012). The relationship between personality type and leadership style of managers: a case study. *Mustang Journal of Business & Ethics*, 3, pp. 94-111

Balogun, J., & Hailey, V. H. (2004). *Exploring strategic change*. England: Pearson.

Barreda, A. A., Bilgihan, A., Nusair, K., & Okumus, F. (2016). Online branding: Development of hotel branding through interactivity theory. *Tourism Management*, 57, pp. 180–192

Bhatti, Z. A., Ahmad, H. G., Aslam, A., Nadeem, U., Ramzan, M. (2012). Leadership Styles and Behaviors in Institutional Context. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(2), pp. 744-762

Bileviciūtė E., Draskas R., Kurapka V. E., Snieguole, M. (2016). Problems of Work Organization in Expert Institutions. *Journal of International Studies*, 9(3), pp. 241-254

Bosco, N., Cadogan, J.W. and Story, V.M. (2012). Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of production innovation success: a study of exporter from a developing economy. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 31(1), pp. 57-81.

Borkowski, S, Knop, K., Adamus, K. (2015). A Structure of Leadership Styles Based on the Toyatrity Model in the Chosen Hotel. *Journal of Competitiveness*, 7(1), pp. 53-70

Bricongne J.-C., Fontagné, L., Gaulier, G., Taglioni, D. and Vicard, V., (2012). Firms and the Global Crisis: French Exports in the Turmoil. *Journal of International Economics*, 87, p. 134-146.

Britt, S. H. (1974). Standardizing marketing for the international market. *Columbia Journal of World Business*, 9(4), 39–46.

Brouthers, L.E., Nakos, G., Hadjimarcou, J. and Brouthers, K.D. (2009). Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms. *Journal of International Marketing*, American Marketing Association, 17(3), 21–38.

Burgess, S.M. and Oldenboom, N. (1997). South African and Singaporean exporters: their attitudes, information sources and export problems. *South African Journal of Business Management*, 28, pp. 53-63

Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International business review*, 4(2), 115-131.

Carrier, J. G. (2005). *Gifts and Commodities: Exchange and Western Capitalism Since 1700*: Routledge.

Claessens, S., Djankov, S., and Xu, L.C., (2011). Corporate Performance in the East Asian Financial Crisis. *World Bank Research Observer* 15, p 23-46

Christensen, C.H. and Da Rocha, A. (1994). The export experience of a developing country: a review of empirical studies of export behavior and the performance of Brazilian firms. *Advances in International Marketing*, 6, pp. 112-42.

Christensen, C.H., Da Rocha, A. and Gartner, R.G. (1987). An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms. *Journal of International Business Studies*, 3, pp. 86-99.

Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A. and Sheikh, A. (2011). *The case study approach*, BMC Medical Research Methodology.

Czinkota, M.R. and Rocks, D.A. (1983). The use of multi-measurement approach in the determination of company export priorities. *Journal of Academy of Marketing Science*, 11, pp. 91-283.

Davies, M. (1993). Developing combinations of message appeals for campaign management. *European Journal of Marketing*, 27(1), 45–63.

De Mooij, M. (1994). *Advertising worldwide. Concepts, theories, and practice of international, multinational, and global advertising*. UK: Prentice-Hall International.

Drennan, D. (1992). *Transforming company culture*. London: McGraw-Hill.

Diaz-Granados, D., Shuffler, M. L., Wingate, J. A., Salas, E. (2017). *Team Development Intervention*, in Salas E, Rico R, Passmore J (eds), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK, pp. 555-586. doi: 10.1002/9781118909997.ch24

Elenkov, D. S., Judge, W., Wright, P. (2005). Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study. *Strategic Management Journal*, 26(7), pp. 665-682,

Frances, A. (1987). *La Empresa Manufactura Venezolana y las Exportaciones No Tradicionales*. Papel de Trabajo PTI-1987-11 Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administracion.

French, W. L., & Bell, C. H. (1995). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. 5th Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Fatt, A. C. (1967). The danger of “local” international advertising. *Journal of Marketing*, 31(January), 60–62.

Gabrielsson, P., & Gabrielsson, M. (2004). Globalizing internationals: business portfolio and marketing strategies in the ICT field. *International Business Review*, 13(6), 661–684.

Garone, L.F., Maffioli, A., Bernini, F. and Castillo, V. (2017). Supporting SMEs to export: the importance of the dynamics and sequence of the effects. *IDB Invest Working paper* No 1, pp. 1-37.

Gereffi, G. (1992). *New realities of industrial development in east Asia and Latin America: global regional and national trends*, in Appelbaum, R.P. and Henderson, J. (Eds), *States and Development in the Asian Pacific Rim*, Sage, Newbury Park, CA, pp. 85-112

Gomez-Mejia, L.R. (1988). Evaluating employee performance: does the appraisal instrument make a difference? *Journal of Organizational Behavior Management*. 9, pp. 155-72.

Gravenhorst, K. M., Werkman, R. A., & J., B. J. (2003). The change capacity of organizations: General assessment and five configurations. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 83-105.

Grönroos, C. (2016). Internationalization strategies for services: a retrospective. *Journal of Services Marketing*, 30(2), 129-132. h

Haddoud, M.Y., Nowinski, W., Jones, C. and Newbery, R. (2018). Internal and external determinants of export performance: insights from Algeria. *Thunderbird International Business Review*, 61(1), pp. 43-60.

Hadjikhani, A., Hadjikhani, A. I., & Thilenius, P. (2014). The internationalization process model: a proposed view of firms' regular incremental and irregular non-incremental behavior. *International Business Review*, 23(1), 155-168.

Halim, E., Hebrard, M., Hartono, H., Halim, K.O., & Russel, W. (2020). *Exploration WordPress as e-commerce RAD-CMS for SMEs in Indonesia*. 2020 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech). IEEE, pp. 818–823.

Heino, J. (2008). Challenges of internationalization.

Huett, P., Baum, M., Schwens, C. and Kabst, R. (2014). Foreign direct investment location choice of small - and medium-sized enterprises: the risk of value erosion of firm specific resources. *International Business Review*, 23(5), pp. 952-965.

Iqbal, J., Inayat, S., Ijaz, M., Zahid, A. (2012). Leadership styles: identifying approaches and dimensions of leaders. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(3), pp. 641-659

Ibeh, K.I.N. (2004). Furthering export participation in less performing developing countries: the effect of entrepreneurial orientation and managerial capacity factors. *International Journal of Social Economics*, 3, pp. 94-110.

Jankurova, A, Ljudvigova, I., Gubova, K. (2017). Research of the nature of leadership activities. *Economics & Sociology*, 10(1), pp. 135-151

Jin, B. and Cho, H.J. (2018). Examining the role of international entrepreneurial orientation, domestic market competition, and technological; and marketing capabilities on SME's export performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(5), pp. 585-598.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.

Johnson, G. (1990). Managing strategic change; The role of symbolic action. *British Journal of Management*, 1(4), 183-200.

Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy: Text & cases* (7th Ed.). Madrid: Pearson

Kaleka, A. and Katsikeas, S. (1995). Exporting problems: the relevance of export development. *Journal of Marketing Management*, 11, pp. 499-515.

Karafakioglu, M. (1986). Export activities of Turkish manufacturers. *International Marketing Review*, pp. 34-43.

Katsikeas, C.S. and Morgan, R.E. (1994). Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience. *European Journal of Marketing*, 28, pp. 17-35.

Katsikeas, C.S., Deng, S.L. and Wortzel, L.H. (1997). Perceived Export SuccessFactors of Small and Medium-Sized Canadian Firms. *Journal of International Marketing*, 5(4), 53-72.

Katsikeas, C.S., Piercey, N.F. and Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30(6), pp. 6 – 35.

Kaynak, E. and Kothatri, V. (1984). Export behavior of small and medium sized manufacturer: some policy guidelines for international marketers. *Management International Review*, 24, pp. 61-9.

Keller & Lane. (1999). Managing Brands for Long Run: Brand Reinforcement and Brand Revitalization Strategies, *California Management Review*, 1999, 41(3): 102~124.

Keng, K.A. and Jiuan, T.S. (1989). Differences between small and medium sized exporting and non-exporting firms: nature or nurture. *International Marketing Review*, 6, pp. 27-40.

Kergroach, S. (2020). Giving momentum to SME digitalization. *Journal of the International Council for Small Business*, 1(1), pp. 28–31

Knight, T., & Marshall, J. (2008). *Change, challenge, and strategic leadership*. Pearson Custom.

Kotter, J. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, 73, 59-67.

Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard.

Krammer, M.S.S., Strange, R. and Lashitew, A. (2018). The export performance of emerging economy firms: the influence of firm capabilities and institutional environments. *International Business Review*, Vol. 27(1), pp. 218-230.

Lall, S. (1991). Marketing barriers facing developing country manufactured exporters: a conceptual note. *The Journal of Development Studies*, 27, pp. 137-50.

Lages, L.F. and Montgomery, D.B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: evidence from small and medium sized exporters. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), pp. 1186-1214.

Leonidou, C.L. (2004). Analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42, pp. 279-302.

Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 99–102.

Li, L. (2004). An examination of foreign market knowledge of exporting firms based in the Peoples Republic of China: its determinants and effects on export intensity. *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 561-72.

Limbare, S. (2012). Leadership Styles & Conflict Management Styles of Executives. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), pp. 172-180.

Maak, T., Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, pp. 99–115.

Malesev, S., & Cherry, M. (2021). Digital and social media marketing-growing market share for construction SMEs. *Construction Economics and Building*, 21(1), pp. 65–82.

Mishchuk, H., Yurchyk, H., Bilan, Y. (2018). *Shadow Incomes and Real Inequality Within the Framework of Leadership and Social Change*, in Leadership for the Future Sustainable Development of Business and Education, pp. 89-101, Springer, Cham.

Mallet, V. (1999). *The Trouble with Tigers: The Rise and Fall of South-East Asia*: HarperCollins Pub Ltd.

Muravu, N. (2020). Strategic Change Management in International Non-Profit Organizations: Comparative Study. *European Journal of Business and Management*, 12(14)

Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading Organisational change. *Career Development International*, 6(2), 111-118

Mpunga, H. (2016). Examining the Factors Affecting Export Performance for Small and Medium Enterprises (SMEs) in Tanzania. *Journal of Economics and Sustainable*. 7(6), 2016

Mylonas, P. and Tzakou-Lambropoulou, N. (2014). *SMEs Research: Exporting*, National Bank of Greece.

Naidu, G.M., Cavusgil, S.T., Murthy, B.K. and Sarkar, M. (1997). An export promotion model for India: implications for public policy. *International Business Review*, 6, pp. 113-25.

Nauman, S., Khan, A. M., Ehsan, N. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 28(7), pp. 638-649

Osano, M.H. (2019). Factors influencing global expansion/scalability of small and medium enterprises: a Kenyan case. *World Technopolis Review*, 8, pp. 21-42

Peebles, D. M., Ryans, J. K., & Vernon, I. R. (1977). A new perspective on advertising standardization. *European Journal of Marketing*, 11(8), 569-576.

Peebles, D. M., Ryans, J. K., & Vernon, I. R. (1978). Coordinating international advertising. *Journal of Marketing*, 42(1), 28-34.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Strategy*, Free Press, New York, NY.

Porvaznik, J (2011). Charisma-leadership versus holistic (synergetic) competence of the managers. *Journal of Competitiveness* 3(3): 99-107

Raisienė, A. G. (2012). Sustainable development of inter-organizational relationships and social innovations. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 2(1), pp. 65-76.

Raisienė, A., Pulokienė, A. & Valickas, A. (2018). Examining Leadership Characteristics at International Multilaterals. *Montenegrin Journal of Economics*. 14(3), 189-198

Raisienė, A. G. (2014). Leadership and Managerial Competences in a Contemporary Organization from the Standpoint of Business Executives. *Economics and Sociology*, 7(3), pp. 179-193.

Radmanesh, H. (2018). Marketing Challenges and Strategies for Internationalization of Service Firms. *International Research in Economics and Finance*, 2(2)

Roberts, G. E. (2014). *Servant Leader Human Resource Management: A Moral and Spiritual Perspective*, Palgrave Macmillan, New York.

Quelch, J. A., & Hoff, E. J. (1986). Customizing global marketing. *Harvard Business Review*, 64(3), 59–68.

Sandler, D. M., & Shani, D. (1992). Brand globally but advertise locally? An empirical investigation. *International Marketing Review*, 9(4), 18–31

Senior, B., & Fleming, J. (2006). *Organisational change* (3rd Ed.). London: FT Prentice Hall.

Suryani, T., Fauzi, A. A., & Nurhadi, M. (2021). SOME-Q: A model development and testing for assessing the consumers' perception of social media quality of small medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Relationship Marketing*, 20(1), pp. 62–90.

Taiminen, H. M., & Karjaluo, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), pp. 633–651

Tesfom, G. & Lutz, C. (2014). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), pp. 262-281

Thompson, K. N. (2010). *Servant Leadership: an effective model for Project management*. Doctor dissertation: philosophy, Capella University, Minneapolis.

Tsiotsou, R. & Hajidimitriou, Y. (2017). *Key factors for successful export performance of small and medium-sized Greek firms in the turmoil*.

At:

<file:///C:/Users/USER/Downloads/KEYFACTORSFORUSCfullTsiotsouHajidimitriou2017.pdf>

Field Code Changed

Twin, A. (2023). *Marketing in Business: Strategies and Types Explained*. At: <https://www.investopedia.com/terms/m/marketing.asp>

Field Code Changed

Valickas, A., Raisiene, A. G., Arimaviciute, M. (2017). Leadership competences for the excellence of municipalities' strategic management. *Journal of International Studies*, 10(4), pp. 131-142

Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business Psychology*, 25(3), pp. 367–380.

Wald, D. M., Segal, E. A., Johnston, E. W., Vinze, A. (2017). Understanding the influence of power and empathic perspective-taking on collaborative natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 199, pp. 201-210

Weaver, M.K. and Pak, J. (1990). Export behavior and attitudes of small-and medium-sized Korean manufacturing firms. *International Small Business Journal*, 8, pp. 59-68.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *The Internationalization of the firm*, 14, 83-98.

Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. (1973). Guidelines for developing international marketing strategies. *Journal of Marketing*, 37(2), 14–23.

Zhou, F., & Jia, W. (2018). How a retailer's website quality fosters relationship quality: The mediating effects of parasocial interaction and psychological distance. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 34(1), pp. 73–83

Yang, Y.S., Leone, R.P. and Alden, D.L. (1992). A market expansion ability approach to identify potential exporters. *Journal of Marketing*, 56, pp. 84-96.

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια που έχετε αντιμετωπίσει ως τώρα, ως εταιρεία?

Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια, που έχει αντιμετωπίσει η εταιρεία μας είναι η οικονομική κρίση, που έπληξε την ελληνική αγορά από το 2009 έως και 2018. Είχε ως αποτέλεσμα τη συρρίκνωση των πωλήσεων σε ποσοστό άνω του 30% καθώς και την αδυναμία κάλυψης των υποχρεώσεων πελατών προς την εταιρεία για προϊόντα, που τους είχαν αποσταλεί. Αυτά τα στοιχεία δημιούργησαν ένα προσωρινό πρόβλημα ρευστότητας στην εταιρεία. Πολλές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, που δραστηριοποιούνταν στον κλάδο έκλεισαν και έτσι αρκετές από τις υποχρεώσεις τους προς την εταιρεία μας χάθηκαν μαζί με τους πελάτες. Η εκτιμώμενη ζημία μόνο των υποχρεώσεων είναι περίπου 2 εκατομμύρια ευρώ. Άλλα σημαντικά εμπόδια είναι οι μεγάλες αυξήσεις στις τιμές των πρώτων υλών, που επήλθαν λίγο πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορονοϊού, δηλαδή από τα τέλη του 2019 έως και τα τέλη του 2022. Οι αυξήσεις αυτές αφορούσαν κυρίως στο αλουμίνιο, που αποτελεί το 80% της πρώτης ύλης που χρησιμοποιούμε ως εταιρεία, αλλά και του σιδήρου, των πλαστικών ακόμη και των ηλεκτρονικών εξαρτημάτων για αυτοματισμούς, όπως τα μικροκυκλώματα (microchips). Επίσης, ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια, που αντιμετωπίζουμε είναι τα σχετικά ακριβά κόστη μεταφορών προς τις χώρες εξαγωγής και κυρίως σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης. Να τονιστεί στο σημείο αυτό πως το πρόβλημα οφείλεται πρώτον στη σχετικά απομακρυσμένη γεωγραφική θέση της χώρας μας σε σχέση με τις μεγάλες αγορές της Δυτικής Ευρώπης και δεύτερον λόγω του ότι το λιμάνι του Πειραιά έχει υποστεί μια υποβάθμιση σε σχέση με τις εταιρείες που το προτιμούν καθώς πολλές προτίμησαν κατά τη διάρκεια της κρίσης να χρησιμοποιούν το λιμάνι της Κων/πολης ή και της Μάλτας. Με άλλα λόγια, ο Πειραιάς δεν είναι πλέον το μεγάλο hub, που ήταν στο παρελθόν. Εν κατακλείδι όσο ανταγωνιστικό και να είναι το προϊόν μας τόσο σε τιμή όσο και σε ποιότητα, αν το κόστος μεταφοράς ξεπερνά το 30% της τελικής αξίας του - πράγμα που συμβαίνει αρκετά συχνά - καταντά ασύμφορο για τον πελάτη. Ένα τελευταίο εμπόδιο αφορά στον ολοένα και αυξανόμενο διεθνή ανταγωνισμό, κυρίως από την Τουρκία, που τα τελευταία 15 χρόνια έχει κάνει τέτοια βήματα προόδου στον κλάδο, που και ποσοτικά

αλλά και ποιοτικά (σε κάποιες περιπτώσεις) ξεπερνά το επίπεδο των αντιστοίχων προϊόντων ελληνικών εταιρειών.

Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια που έχετε αντιμετωπίσει ως τώρα, ως εξαγωγική εταιρία, σε επίπεδο διεθνούς μάρκετινγκ, στην προσπάθεια εξαγωγής

Σε επίπεδο διεθνούς Μάρκετινγκ ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα, που αφορούν στο πρωταρχικό στάδιο της διαδικασίας εξαγωγής είναι η σχετική έλλειψη πληροφοριών για την εκάστοτε αγορά - στόχο. Οι βάσεις δεδομένων, που λαμβάνουμε σε επίπεδο έρευνας Μάρκετινγκ από τις εκάστοτε ελληνικές πρεσβείες ή και από εταιρείες διαχείρισης πληροφοριών, δεν είναι πάντοτε έγκυρες και είναι συχνά ελλιπείς. Επομένως σε πρώτη φάση η πληροφορία είναι σχετικά δύσκολα προσβάσιμη. Ένα άλλο πρόβλημα, που αντιμετωπίζουμε σε διεθνές επίπεδο, είναι το σχετικά χαμηλό μας budget για προώθηση σε σχέση με άλλες εταιρείες του εξωτερικού, σε θέματα εικόνας αλλά και διαφήμισης. Λόγω αυτού, τα περίπτερα μας σε διεθνείς εκθέσεις δεν είναι στο ίδιο επίπεδο με εκείνα μεγάλων ανταγωνιστών, που διαθέτουν ποσά πενταπλάσια ή ακόμη και δεκαπλάσια από εμάς για την προώθησή τους. Η κουλτούρα, επίσης, μπορεί να αποτελεί τροχοπέδη στις προσπάθειές μας καθώς τοποθετούμαστε σε κάποιες περιπτώσεις διαφορετικά από ότι θα χρειαζόταν σε αγορές – στόχους. Τέλος, ένας σημαντικός παράγοντας, που αποτελεί ίσως και την μεγαλύτερη πρόκληση για την εταιρεία μας, είναι ότι δεν υπάρχει οργανωμένο Τμήμα Μάρκετινγκ και όλες οι εργασίες που αφορούν στο Μάρκετινγκ εκτελούνται είτε από το προσωπικό των εξαγωγών είτε από κάποια άλλα ανώτερα στελέχη είτε από την ίδια την διοίκηση. Η απουσία οργανωμένου Τμήματος Μάρκετινγκ οδηγεί στη μη οργανωμένη προσέγγιση του αντικειμένου και επομένως τα αποτελέσματα των ενεργειών που υλοποιούνται δεν είναι πάντοτε ορατά ή και μετρήσιμα. Συνεπώς η απουσία εξειδικευμένου προσωπικού στον κλάδο του Μάρκετινγκ αποτελεί μια τεράστια πρόκληση για την εταιρεία και τροχοπέδη για την ανάπτυξη της, παρά τις αναιμικές προσπάθειες που γίνονται τελευταία με μια *outsource* εταιρεία, που έχει αναλάβει το κομμάτι των *social media*.

Πώς τα έχετε αντιμετωπίσει (επιτυχώς ή ανεπιτυχώς)?

Αντιμετωπίζεται σχετικά επιτυχώς το πρόβλημα της πληροφόρησης καθώς φιλτράρουμε την πληροφορία, που δεχόμαστε από τον εκάστοτε φορέα και συνεχίζουμε ένα βήμα παραπέρα την έρευνά μας διασταυρώνοντας την και δημιουργώντας μια βάση δεδομένων επαφών. Το εμπόδιο, που αφορά στο budget για το εξαγωγικό Μάρκετινγκ, δεν έχει αντιμετωπιστεί ακόμα καθώς το μέγεθος της εταιρείας μας δεν μας επιτρέπει να ενισχύσουμε τη χρηματοδότηση προς αυτήν την κατεύθυνση λόγω του μικρού μας ποσοστού τζίρου στις ξένες αγορές. Το πρόβλημα με τη διαφορετική κουλτούρα αντιμετωπίζεται σχετικά επιτυχώς με τη σωστή στελέχωση προσωπικού, που θα μπορεί να αναγνωρίζει τις διαφορές κουλτούρας και να μπορούν να εκτελούν τις αρμοδιότητές τους με το βέλτιστο δυνατό τρόπο προσαρμοζόμενοι στις ανάγκες των πελατών. Τέλος, όσον αφορά το κομμάτι της στελέχωσης της εταιρείας μας με ένα οργανωμένο Τμήμα Μάρκετινγκ έχει προϋπολογιστεί το budget για να προσληφθούν δυο άτομα, που θα αναλάβουν τις αντίστοιχες αρμοδιότητες σε συνεννόηση με το Τμήμα Εξαγωγών, τη Διοίκηση αλλά και την *outsource* εταιρεία.

Ποια πιστεύετε ότι είναι τα είναι τα ειδικά χαρακτηριστικά τις αγοράς σκίασης;

Η αγορά σκίασης αποτελεί ουσιαστικά ένα ολιγοπώλιο σε διεθνές επίπεδο. Είναι σχετικά μικρός ο αριθμός των παραγωγικών μονάδων σε σχέση με το πελατολόγιο είτε αυτός είναι τοποθετητής χονδρέμπορος είτε ο τελικός καταναλωτής. Η κάθε χώρα έχει τα δικά της χαρακτηριστικά και αναζητά κάπως διαφοροποιημένα τα προϊόντα σε σχέση με τη χρησιμότητά τους, τις τιμές αλλά και τη σχέση ποιότητας τιμής. Για παράδειγμα υπάρχουν χώρες που δίνουν έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος αλλά και άλλες που είναι απολύτως επικεντρωμένες στην τιμή. Σε οποιαδήποτε όμως περίπτωση πρέπει να υπάρχει ισχυρή σχέση ποιότητας - τιμής καθώς μιλάμε για ένα προϊόν διαρκείας και όχι άμεσης κατανάλωσης και πολύ συχνά κεφαλαιουχικό σε επιχειρήσεις εστίασης, και με μεγάλο εύρος τιμών αναλόγως με τον τύπο σκίασης, που επιλέγεται να τοποθετηθεί.

Γνωρίζετε τι ακριβώς στοιχειοθετεί γενικά (κατά μέσο όρο) την «ποιότητα» στο κλάδο τις, στη διεθνή αγορά;

Η ποιότητα του προϊόντος στον κλάδο μας στοιχειοθετείται από πολύ συγκεκριμένους παράγοντες. Ο πρώτος είναι η ανθεκτικότητα του προϊόντος στις διάφορες καιρικές συνθήκες. Η ανεμοπίεση και η αντοχή στο βάρος που δημιουργεί το βρόχινο νερό καθώς και το χιόνι είναι σημαντικά στοιχεία για τη μέτρηση της ποιότητας. Το δεύτερο σημαντικό στοιχείο είναι η αποτελεσματικότητα και λειτουργικότητα του προϊόντος για το λόγο που κατασκευάστηκε, δηλαδή τη σωστή προστασία από την ηλιακή ακτινοβολία, τη βροχή κλπ καθώς και το ότι είναι σχετικά εύκολο στη χρήση του. Τέλος σε πιο προηγμένες αγορές το design διαδραματίζει όλο και μεγαλύτερο ρόλο στην τελική επιλογή του αγοραστή. Στο σημείο αυτό όμως πρέπει να τονιστεί πως η έννοια της ποιότητας είναι διαφορετική σε κάθε αγορά στόχο, καθώς σε πολλές περιπτώσεις, υπάρχουν αγορές που επικεντρώνονται στην τιμή και όχι στην ποιότητα. Για παράδειγμα, αγορές των Δυτικών Βαλκανίων, που δεν είναι ακόμη μέλη της ΕΕ και ως εκ τούτου το βιοτικό τους επίπεδο είναι αρκετά χαμηλότερο από άλλες χώρες της ΕΕ, στοχεύουν σε προϊόντα οικονομικά και έτσι η ποιότητα είναι δευτερεύουσας σημασίας. Στον αντίποδα όμως, αγορές της δυτικής Ευρώπης με υψηλό βιοτικό επίπεδο θα δώσουν κυρίως έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος αλλά και συνάμα στο design το οποίο στο προηγούμενο μας παράδειγμα μπορεί να μην το λαμβάνουν καθόλου υπόψιν. Έτσι λοιπόν διακρίνονται δυο μεγάλες κατηγορίες αγορών. Οι αγορές που επικεντρώνονται κυρίως στην τιμή, και οι αγορές που επικεντρώνονται κυρίως στην ποιότητα. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο έντονος ανταγωνισμός, που βιώνουμε από εταιρείες του εξωτερικού και κυρίως της Τουρκίας, μας αναγκάζει να διαφοροποιήσουμε κάπως στο προϊόν μας αλλά και να αναζητήσουμε νέες αγορές - στόχους καθώς γίνεται ολοένα και δυσκολότερο να ανταγωνιστούμε τις πολυάριθμες Τουρκικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, και εξάγουν ένα προϊόν αρκετά φθηνό.

Έχετε βρει τρόπους ανάπτυξης της ποιότητας ή επίτευξης καινοτομίας;

Ως εταιρεία υπάρχει τμήμα R&D, το οποίο συνεχώς αναπτύσσει και βελτιώνει υπάρχοντα αλλά και νέα προϊόντα, εστιάζοντας σε αδυναμίες του προϊόντος, που χρήζουν βελτίωσης

αλλά και σε αναβάθμιση της λειτουργικότητας και του design των προϊόντων, που προσφέρουμε. Τα τελευταία χρόνια γίνονται σημαντικά βήματα προς τα εμπρός όσον αφορά την εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω καθώς και στις νέες λειτουργίες / αναβαθμίσεις προϊόντων, που προσπαθούμε να υλοποιήσουμε έτσι ώστε να διαφοροποιηθούμε από τις Τουρκικές εταιρείες. Επομένως, όντας μια εταιρεία η οποία βρίσκεται σε μια χώρα της ΕΕ με σχετικά υψηλότερα κόστη παραγωγής αλλά και λειτουργικά κόστη σε σχέση με άλλες τρίτες χώρες (βλέπε Τουρκία) η στροφή αυτή προς το ποιοτικότερο προϊόν, με καλύτερες λειτουργίες, με καλύτερο design και συσκευασία, που ταυτόχρονα να συνοδεύεται με άρτιες υπηρεσίες όπως σχέδια, οδηγίες τοποθέτησης αλλά και ένα σοβαρό after sales support, κρίνεται αναγκαία για την εξέλιξη της επιχείρησης καθώς μόνο έτσι μπορεί να διασφαλίσει μεγαλύτερα μερίδια αγορών από πιο προηγμένες χώρες. Συνεπώς, το τμήμα R&D αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία για την επιχείρηση καθώς από εκεί ξεκινάει η κάθε προσπάθεια αναπροσαρμογής της εταιρείας (σε προϊόντικό επίπεδο) στις όλο και ταχύτερα μεταβαλλόμενες συνθήκες του διεθνούς εμπορίου. Η εταιρεία βρίσκεται στο σωστό δρόμο παρά τις αμέτρητες προκλήσεις, που αντιμετωπίζει στο διεθνές εμπόριο, και αυτό αποτυπώνεται στο νέο πελατολόγιο, από χώρες όπως η Ιταλία, η Γαλλία, το Βέλγιο αλλά και η Γερμανία.

Πώς πιστεύετε ότι μπορείτε να διαφοροποιηθείτε σε επίπεδο κάλυψης των πελατειακών αναγκών και επίτευξης θετικών, πελατειακών εμπειριών;

Δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια διαφοροποίησης γενικά. Τα συστήματα σκίασης έχουν μια πολύ συγκεκριμένη χρήση και καλύπτουν αντίστοιχα συγκεκριμένες ανάγκες. Ένας τρόπος διαφοροποίησης θα ήταν προϊόντικός π.χ. διαφορετικό design, ή κάποια καινοτομία σχετικά με τη λειτουργία του προϊόντος. Αυτές, όμως, οι διαφοροποιήσεις απαιτούν σοβαρές επενδύσεις π.χ. σε νέα καλούπια ή νέες πατέντες καθώς και υψηλό κόστος R&D. Επίσης υπάρχει και δυνατότητα διαφοροποίησης των προσφερόμενων υπηρεσιών, όπως π.χ. ένα διαδραστικό 3D site, που να εξομοιώνει τα προϊόντα μας στον πραγματικό χώρο του πελάτη με τη χρήση φωτογραφιών από το χώρο του πελάτη. Και άλλες περιπτώσεις βελτίωσης είναι εφικτές αλλά είναι σχετικά δύσκολη η επίτευξη σημαντικής διαφοροποίησης σε οποιοδήποτε επίπεδο.

Πώς κατανοείτε την κουλτούρα τις εκάστοτε χώρες?

Η κάθε χώρα λογίζεται ως μια ξεχωριστή αγορά με διαφορετικές ανάγκες αλλά και εν γένει συνήθειες. Τα χαρακτηριστικά αυτά προέρχονται σαφώς από την κυρίαρχη κουλτούρα μιας χώρας και πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν πριν κατά τη διάρκεια της έρευνας αγοράς πριν την προσπάθεια διείσδυσης του προϊόντος στη χώρα αυτή.

Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι μπορείτε να στοχεύσετε τις εκάστοτε ομάδες-στόχους?

Το προσωπικό που απασχολείται στο Τμήμα Εξαγωγών προτιμούμε να έχει ζήσει κάποια χρόνια στο εξωτερικό ή να έχει σημαντικές γνώσεις κάποια ξένης κουλτούρας ώστε να

μπορούν να φιλτράρονται οι ανάγκες και οι απαιτήσεις με το σωστό τρόπο και να μεταφέρεται το μήνυμα του πελάτη προς την εταιρεία μας κατά το βέλτιστο τρόπο.

Πώς αναπτύσσετε διαφημιστικές εκστρατείες σε ξένες χώρες;

Επειδή το πελατολόγιο μας είναι επαγγελματίες B2B, δε στοχεύουμε σε διαφημιστικές καμπάνιες απευθυνόμενες στο ευρύ κοινό. Ο κύριος τρόπος με τον οποίο διαφημιζόμαστε είναι μέσω των διεθνών εκθέσεων, στις οποίες συμμετέχουμε και προωθούμε τα προϊόντα μας στοχευμένα. Επίσης, η ίδια μας η παρουσία σε εν δυνάμει πελάτες τους οποίους επισκεπτόμαστε σε επαγγελματικά ταξίδια αποτελεί τρόπο διαφήμισης καθώς μοιράζονται κατάλογοι, φυλλάδια και ενημερωτικό υλικό. Παρόλα αυτά, υπάρχει τους τελευταίους μήνες μια έντονη διαφημιστική δραστηριότητα μέσω Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης, όπως το LinkedIn και το Facebook αλλά και μέσω της αναβαθμισμένης εταιρικής ιστοσελίδας. Τέλος, διαφημιζόμαστε στους διάφορους καταλόγους, που εκδίδει το ΕΒΕΑ αλλά και στους καταλόγους εξαγωγικών επιχειρήσεων της Ελλάδας.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Έχετε διακρίνει τις πιο σημαντικές δυνατότητες του προσωπικού, σε σχέση με τα παραπάνω (κατανόηση νέων κουλτουρών κ.ά.)

Πώς προσελκύονται στελέχη με σχετικές γνώσεις?

Οι τρόποι με τους οποίους προσελκύουμε στελέχη είναι συγκεκριμένοι και συνήθως απευθυνόμαστε στις γνωστές πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας, όπως τα: Skywalker, Kariera και Χρυσή Ευκαιρία αλλά και μέσω αγγελιών του LinkedIn. Όμως επειδή το προϊόν μας και κατ'επέκταση ο κλάδος μας είναι αρκετά εξειδικευμένος, δύσκολα βρίσκουμε άτομα τα οποία να έχουν ταυτόχρονα γνώση του προϊόντος αλλά και προϋπηρεσία σε εξαγωγική δραστηριότητα. Πολύ συχνά λοιπόν δεν βρίσκουμε άτομα με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, που απαιτούνται για αυτές τις θέσεις, και έτσι βασιζόμαστε και σε περιπτώσεις ανθρώπων, που θα μας προτείνουν από το ευρύτερο επαγγελματικό ή και φιλικό περιβάλλον μας όπου θα έχουμε τα διαπιστευτήρια ότι το συγκεκριμένο άτομο θα έχει αν όχι όλες αρκετές από τις αρετές, που χρειάζονται για την εκτέλεση των καθηκόντων του στην εταιρεία μας. Επίσης όταν υπάρχει η ανάγκη πρόσληψης εξειδικευμένου προσωπικού αναθέτουμε την εύρεση υπαλλήλων σε γραφεία HR όπως η Manpower. Τέλος οι σχετικές αγγελίες αναζήτησης εργαζομένων αναρτώνται και στο εταιρικό μας ιστότοπο καθώς υπάρχει πάντοτε και η δυνατότητα αποστολής βιογραφικού σημειώματος μέσω του site μας στην κατηγορία «καριέρα».

Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι μπορείτε να στοχεύσετε σε συγκεκριμένο πελατολόγιο τρίτης χώρας στην οποία επιδιώκετε να έχετε εξαγωγική παρουσία;

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορούμε να στοχεύσουμε σε νέους πελάτες. Κατά πρώτον ως επιχείρηση είμαστε αμιγώς παραγωγική και εμπορική. Επομένως, δεν τοποθετούμε συστήματα σκίασης, άρα αυτομάτως αποκλείεται ο πελάτης λιανικής (B2C) από το πελατολόγιο μας. Άρα εκ των πραγμάτων η στόχευση είναι σε πωλήσεις χονδρεμπορίου (B2B). Το πελατολόγιο μας απαρτίζεται κυρίως από επιχειρήσεις τοποθέτησης συστημάτων σκίασης αλλά και από εισαγωγείς, που κάνουν την διανομή του προϊόντος μας στην χώρα τους σε τοποθετητές. Σε αυτήν την περίπτωση χρησιμοποιούμε τα κανάλια πωλήσεις των εισαγωγέων και έτσι υπάρχει δυνατότητα μαζικοποίησης παραγγελιών και επίτευξη μεγαλύτερου τζίρου. Ο κύριος τρόπος προσέγγισης του πελατολογίου μας είναι μέσω των διεθνών εκθέσεων στις οποίες συμμετέχουμε κάθε χρόνο. Η σημαντικότερη εξ αυτών και η πιο επιτυχημένη είναι η κλαδική έκθεση R+T Messe Stuttgart, που λαμβάνει χώρα κάθε 3 χρόνια στο εκθεσιακό κέντρο της Στουτγκάρδης. Εκεί γίνεται η πρώτη επαφή με τον πελάτη, στο περίπτερό μας, όπου εκθέτουμε τα συστήματά μας, αλλά και σε δεύτερο χρόνο σε διάφορα events όπως ομιλίες, παρουσιάσεις mini workshops ακόμα και parties που λαμβάνουν χώρα στο εκθεσιακό κέντρο αλλά και σε κάποιες περιπτώσεις και σε άλλους χώρους εντός της Στουτγκάρδης. Υπάρχουν και άλλες εκθέσεις, όπως οι εκθέσεις BIG 5, που λαμβάνουν χώρα κυρίως σε Αφρικανικές αλλά και Ασιατικές χώρες, οι οποίες είναι γενικού περιεχομένου στον κλάδο των οικοδομών, η έκθεση Metalexpo στο Παρίσι, που και αυτή εξειδικεύεται στην οικοδομή και τα δομικά υλικά και η έκθεση Made στο Μιλάνο, που είναι κλαδική. Σε όποια έκθεση και να συμμετέχουμε η διαδικασία παραμένει η ίδια κατά τη διάρκεια της. Στο τέλος γίνεται πάντοτε follow up με ευχαριστήριο email το οποίο συνοδεύεται από μια σύντομη παρουσίαση της εταιρείας μας και τους τιμοκαταλόγους μας σε ηλεκτρονική μορφή. Αν είχε ζητηθεί κάποια προσφορά για ένα project το email θα συνοδεύεται και από την προσφορά αλλά και από πιθανά σχέδια, που να έχουν ζητηθεί από τον πελάτη.

Πώς διασφαλίζετε τη δέσμευση των ικανών υπαλλήλων?

Όλοι οι υπάλληλοι της εταιρείας μας αντιμετωπίζονται ισότιμα. Οι καλοί και ικανοί υπάλληλοι αφού αποδείξουν τις ικανότητές τους θα έχουν κάποιες έξτρα αποδοχές σε μορφή bonus επίτευξης στόχων για παράδειγμα στους πωλητές όπου αποδίδεται ένα εφάπαξ ποσό κάθε χρόνο. Επίσης, ως εταιρεία δίνουμε αυξήσεις στο προσωπικό μας και με βάση τους εξωτερικούς παράγοντες (βλέπε πληθωρισμός). Σε διάστημα 1 χρόνου έχουμε δώσει δυο αυξήσεις που ανέρχονται αθροιστικά σε περίπου 10% των αποδοχών των υπαλλήλων. Παρέχουμε επίσης αυτοκίνητο για την μεταφορά των πωλητών από την οικεία του στον χώρο εργασίας (φυσικά με όλα τα έξοδα του αυτοκινήτου πληρωμένα) Επίσης, κάθε χρόνο δίνουμε στους εργαζομένους μας κουπόνια αγορών για το σούπερ μάρκετ κατά την περίοδο των Χριστουγέννων αλλά και του Πάσχα. Πολιτική της εταιρείας είναι να τηρούνται όλα τα απαραίτητα κριτήρια ασφαλείας για τους εργαζομένους κατά τις ώρες εργασίας. Προσφέρεται δωρεάν ρουχισμός και εξοπλισμός, όπου απαιτείται όπως ο κλάδος παραγωγής του προϊόντος, τα χιτλήρια, και το βαφείο όπου είναι υποχρεωτική η χρήση ειδικών γυαλιών καθώς και στολής. Για το λόγο αυτό η εταιρεία μας είναι πιστοποιημένη με το αντίστοιχο πιστοποιητικό ISO 45001, που αφορά στην πλήρη συμμόρφωση των διαδικασιών σε αυστηρά πλαίσια στοιχειοθετημένα από την TÜV. Τέλος, η αντιμετώπιση της εταιρείας μας προς τους υπαλλήλους έχει ανθρωπιστικό χαρακτήρα. Δεν επιβάλλεται ποτέ και σε κανέναν η υπερεργασία, και

θεωρούμε εντελώς φυσιολογικό να χρειάζεται κάποιες φορές ένας εργαζόμενος να μην μπορεί να προσέλθει στην εργασία του λόγω προσωπικών υποχρεώσεων.

Ποιες οι προκλήσεις που αντιμετωπίζεται κατά την παραγωγική διαδικασία (που να συνδέονται με το σκέλος των εξαγωγών πάντα);

Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουμε σχετικά με την παραγωγική δραστηριότητα αφορούν στη διαφορετικότητα του προϊόντος, που συχνά ζητείται στο εξωτερικό. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως υπάρχουν δυο κατηγορίες αγορών, που βασίζονται είτε στην τιμή είτε την ποιότητα. Υπάρχει όμως και ο παράγοντας της κουλτούρας, που οδηγεί τον τελικό καταναλωτή σε διαφορετικές προτιμήσεις προϊόντων ανάλογα με το που βρίσκεται. Για παράδειγμα στην Ελλάδα η σκίαση έχει γίνει εδώ και χρόνια μια ανάγκη για τους κατοίκους της χώρας και όχι ένα είδος πολυτελείας. Επομένως ακόμη και τα πιο φτωχά νοικοκυριά θα φροντίσουν να έχουν την απαραίτητη σκίαση στο σπίτι τους. Αυτό προκύπτει διότι ο μέσος Έλληνας έχοντας κατά μέσο όρο 300 ημέρες ηλιοφάνειας τον χρόνο του αρέσει να ζει σε εξωτερικούς χώρους όπου η σκίαση είναι απαραίτητη λόγω των συχνά υψηλών θερμοκρασιών. Δεν ισχύει, όμως, το ίδιο σε χώρες παρόμοιου κλίματος, όπως η Κύπρος ή η Ιταλία όπου ο αριθμός των συστημάτων σκίασης είναι αισθητά μικρότερος από ότι στην Ελλάδα, και σε αυτό έχει να κάνει η διαφορετική μας κουλτούρα. Άρα, λοιπόν, σε τέτοιες χώρες που δεν αποτελεί ανάγκη εξακολουθεί να είναι ένα προϊόν πολυτελείας, επομένως δεν υπάρχει τόσο η ανάγκη ενός φθηνού αλλά αποτελεσματικού συστήματος παρά ενός ποιοτικού κομψού και με ωραίο design συστήματος. Ένας άλλος βασικός παράγοντας διαφοροποίησης των προϊόντων που προτιμώνται στο εξωτερικό είναι και οι καιρικές συνθήκες. Σε πολλές χώρες της βόρειας Ευρώπης οι βροχοπτώσεις και οι χιονοπτώσεις είναι σημαντικές, επομένως τα προϊόντα, που θα εξαχθούν προς αυτές τις χώρες, θα πρέπει να είναι καταλλήλως σχεδιασμένα ώστε να μπορούν να ικανοποιούν τις διαφορετικές ανάγκες αυτών των πελατών. Άρα λοιπόν, η πρόκληση, που έχει να αντιμετωπίσει η εταιρεία όσον αφορά την παραγωγική διαδικασία για προϊόντα που στοχεύουν το εξωτερικό, είναι η διαφορετικότητα από το εγχώριο προϊόν έτσι λοιπόν είναι σημαντικό να είμαστε ικανοί να επενδύουμε σε καλούπια και μήτρες αλουμινίου / σιδήρου για να παράγουμε προϊόντα τα οποία ίσως να μην πωληθούν ποτέ στην Ελλάδα αλλά να στοχεύουν συγκεκριμένες αγορές – στόχοι. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προστίθεται νέο κόστος έρευνας, επένδυση σε μηχανήματα και βοηθητικές ύλες παραγωγής, επένδυση σε έξτρα πρώτη ύλη καθώς θα πρέπει να υπάρχουν και αποθέματα για να ανταποκριθούμε στην άμεση πιθανή ζήτηση από το εξωτερικό.