ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
SCHOOL OF BUSINESS

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
MSc IN MARKETING & COMMUNICATION

ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΥΣ ΦΟΙΤΗΣΗΣ

ΤΙΤΛΟΣ

Marketing Planning του οινοποιείου «Φίλια Γη» για εξαγωγές στη Γερμανία

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΓΑΛΑΝΗ

Προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για το μεταπτυχιακό δίπλωμα ειδίκευσης μάρκετινγκ & επικοινωνίας.

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ. Σταθακόπουλος Βλάσιος

ΑΘΗΝΑ, 2020



Υπεύθυνη δήλωση

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από το συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και διατίθεται μέσω της Ηλεκτρονικής Βιβλιοθήκης του Μ.Π.Σ. Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από τον υπογράφοντα και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή, έχοντας εκπονηθεί από τον υπογράφοντα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές του απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξε για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας αναφέρονται στο σύνολο τους, με πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Σύντομες αναφορές στη διπλωματική εργασία επιτρέπονται χωρίς ειδική άδεια, υπό την προϋπόθεση ότι γίνονται ακριβείς αναφορές στις πηγές. Η έγκριση των αιτήσεων για άδεια χρήσης εκτεταμένου αποσπάσματος ή αναπαραγωγής μέρους ή του συνόλου της διπλωματικής εργασίας χορηγείται από την Συντονιστική Επιτροπή του Μ.Π.Σ., εφόσον κρίνει ότι η χρήση του υλικού είναι προς το συμφέρον του Μεταπτυχιακού Προγράμματος.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΥΠΟΓΡΑΦΗ

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνησή της. Ευχαριστώ πολύ τον επιβλέποντα καθηγητή μου για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε αναθέτοντάς μου το παρόν εξαιρετικά ενδιαφέρον θέμα, καθώς και για την καθοδήγηση και τις υποδείξεις του.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Αγγελική Δήμου, Υποψήφια Διδάκτωρ του Τμήματος Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Αιγαίου, για τις πολύτιμες συμβουλές της στον τρόπο προσέγγισης του θέματος.

Τέλος, θα ήθελα εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου για τη στήριξη τους στη διάρκεια των σπουδών μου.

Εκτεταμένη Περίληψη

Ο οίνος είναι ένα προϊόν που καταναλώνεται εδώ και χιλιάδες χρόνια. Επομένως, η αγορά του δεν παρουσιάζει μοτίβα όπως οι αγορές που διέπουν τα τεχνολογικά προϊόντα. Στην αγορά κρασιού κυριαρχούν οι κλασικές χώρες παραγωγής, όπως η Γαλλία και η Ιταλία, που καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, παράγοντας προϊόντα υψηλής ποιότητα που τελειοποιήθηκαν με την πάροδο του χρόνου. Τα τελευταία χρόνια έχουν εισαχθεί δυναμικά στην αγορά κρασιού και άλλες χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας.

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζεται το marketing planning του οινοποιείου Φίλια Γη για εξαγωγές στη Γερμανία. Η *Φίλια Γη* ιδρύθηκε επίσημα το 2014, ενώ η έκτασή της αξιοποιούταν εντατικά ήδη από τις αρχές του 1990. Στο οινοποιείο *Φίλια Γη* παράγονται κρασιά κυρίως των Θεσσαλικών και ελληνικών ποικιλιών. Έχουν δοκιμαστεί και καλλιέργειες ξένων ποικιλιών. Η *δράση* του οινοποιείου τα τελευταία χρόνια είναι κυρίως τοπική, αλλά τον τελευταίο χρόνο γίνονται εκτεταμένες προσπάθειες για εξαγωγές στη Γερμανία.

Η Γερμανία έχει μακρά ιστορία στην παραγωγή κρασιού, η οποία ξεκινάει από τη Ρωμαϊκή Εποχή. Είναι ο 10^{ος} μεγαλύτερος παραγωγός κρασιού παγκοσμίως, με ετήσια παραγωγή περίπου 8.9 hL από 102.000 εκτάρια αμπελώνων. Ταυτόχρονα όμως είναι και από τους μεγαλύτερους καταναλωτές κρασιού, καθώς στη Γερμανία κάθε χρόνο καταναλώνονται 20.5 εκατομμύρια hL κρασιού. Επίσης, η ετήσια κατά κεφαλήν κατανάλωση κρασιού στη Γερμανία είναι μεταξύ 20.1 και 21.1 L. Η ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης οδήγησε στη δημιουργία του ακόλουθου σχεδίου δράσης. Σημειώνεται ότι για την πρόταση αυτή έχουν ληφθεί υπόψη όλοι οι παράγοντες που διέπουν τη γερμανική αγορά κρασιού (κατανομή ηλικιών, προτιμήσεις ανά ηλικιακό γκρουπ, λειτουργία αλυσίδας διανομής στη χώρα κ.α.).

Σύντομη περιγραφή του σχεδίου μάρκετινγκ

Τα προϊόντα οίνου της *Φίλιας Γης* κατά την εισαγωγή τους στη Γερμανική αγορά θα στοχεύσουν αρχικά στην απορρόφηση του 0,00002 % της αγοράς κρασιού. Αυτό αντιστοιχεί σε περίπου 52000 φιάλες. Σε σχέση με την αγορά – στόχο, το προφίλ αυτής είναι άτομα μέσης ηλικίας 35 – 55 έτη, στα οποία αρέσει να πίνουν κρασί και μόνοι τους αλλά και σε κοινωνικές εκδηλώσεις/συναναστροφές. Δεν είναι ειδήμονες, αλλά μπορούν να ξεχωρίσουν ένα κρασί χαμηλής ποιότητας από ένα κρασί καλής ποιότητας και δεν είναι «κολλημένοι» σε συγκεκριμένες μάρκες και ποικιλίες. Είναι πολύ πιθανό να προτιμήσουν δοκιμή ενός νέου προϊόντος (π.χ. αν σε ένα εστιατόριο ή σε μια κάβα τους προταθεί).Θα αναπτυχθεί μια στρατηγική τοποθέτησης των προϊόντων η οποία στηρίζεται στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αυτών, που τα καθιστούν ελκυστικά στους καταναλωτές. Τα χαρακτηριστικά των προϊόντων της *Φίλιας Γης* περιλαμβάνουν προσιτή τιμή, πολύ καλή σχέση ποιότητας – τιμής (ποιότητα άνω του μέσου όρου) και γευστικά χαρακτηριστικά που το ξεχωρίζουν.

Για όλες τις ενέργειες προώθησης των προϊόντων στη Γερμανία είναι απαραίτητη η πρόσληψη προσωπικού πωλήσεων που ομιλεί τη γλώσσα και είναι επιθυμητό να κατοικεί στη χώρα. Στις προωθητικές δράσεις περιλαμβάνεται αρχικά η επαφή με κάβες που εισάγουν ξένα κρασιά. Επίσης, θα πραγματοποιηθούν ενέργειες για επαφή με τα ηλεκτρονικά καταστήματα που προωθούν αποκλειστικά τα ελληνικά κρασιά στη Γερμανία. Στις προωθητικές ενέργειες θα περιλαμβάνεται η διάθεση «δωρεάν δειγμάτων» και σε ελληνικά εστιατόρια της Γερμανίας και η διαφήμιση μέσω χορηγούμενων σελίδων σε social media. Η προώθηση θα ξεκινήσει περίπου τον Οκτώβριο και το κυρίως λανσάρισμα θα λάβει χώρα το Νοέμβρη λόγω των ανοιγμάτων των χριστουγεννιάτικων αγορών στη Γερμανία, ενώ το κόστος όλων των ενεργειών του σχεδίου μάρκετινγκ θα ανέρχεται στις 160.000 € περίπου. Η εταιρεία θα ακολουθήσει την τιμολογιακή πολιτική με ειδικές παροχές και εκπτώσεις, έτσι ώστε η τελική εισπραχθείσα τιμή θα είναι το 65 – 70 % της τιμής πώλησης, η οποία ανέρχεται στα 10 € κατά μέσο όρο για αγορά από ηλεκτρονικά καταστήματα και στα 15 € από κάβα.

Extensive Abstract

Wine is a product that has been consumed for thousands of years. Therefore, its market does not present patterns such as the markets that govern technological products. The wine market is dominated by classic producing countries, such as France and Italy, occupying the largest market share, producing high quality products that have been refined over time. In recent years, other countries, including Greece, have entered the wine market dynamically.

The present thesis presents the marketing planning of *Filia Gi* winery for export to Germany. *Filia Gi* was officially founded in 2014, while its area has been intensively used since the beginning of 1990. The *Filia Gi* winery produces wines mainly of the Thessalian and Greek varieties. Cultures of foreign varieties have also been tried. The winery's activity in recent years is mainly local, but in recent years there have been extensive efforts to export to Germany.

Germany has a long history of wine production, dating back to Roman times. It is the 10th largest wine producer in the world, with an annual production of about 8.9 hL from 102,000 hectares of vineyards. At the same time, however, it is one of the largest consumers of wine, as 20.5 million hL of wine are consumed every year in Germany. Also, the annual per capita consumption of wine in Germany is between 20.1 and 21.1 L.

The analysis of the internal and external environment of the company led to the creation of the following action plan. It is noted that for this proposal all the factors that govern the German wine market have been taken into account (age distribution, preferences of each age group, distribution chain operation in the country etc.).

Brief description of the marketing plan

Filia Gi wine products when imported into the German market will initially aim at absorbing 0.00002% of the wine market. This corresponds to about 52000 bottles. In relation to the target market, its profile is middle-aged people 35-55 years, who like to drink wine alone but also at social events / gatherings. They are not experts, but they can distinguish a low quality wine from a good quality wine and they are not "stuck" in specific brands and varieties. They are more likely to prefer trying a new product (eg if offered in a restaurant or wine cellar).

A product placement strategy will be developed based on their competitive advantages, which make them attractive to consumers. The features of Friendship Earth products include affordable price, very good value for money (above average quality) and distinguished taste characteristics.

For all product promotions in Germany it is necessary to hire sales staff who speak the language and it is desirable to reside in the country. Promotional activities initially include contact with wineries that introduce foreign wines. Also, actions will be taken to contact the online stores that promote exclusively Greek wines in Germany. The promotions will include the distribution of "free samples" in Greek restaurants in Germany and advertising through sponsored pages on social media. The promotion will start around October and the main launch will take place in November due to the opening of the Christmas markets in Germany, while the cost of all the actions of the marketing plan will amount to approximately 160,000 €. The company will follow the pricing policy with special benefits and discounts, so that the final price collected will be 65 - 70% of the sale price, which amounts to € 10 on average for purchases from online stores and € 15 from a wine cellar.

Περιεχόμενα

Υπεύθυνη δήλωση 2

Ευχαριστίες 3

Εκτεταμένη Περίληψη 4

Extensive Abstract 6

Περιεχόμενα 8

Κατάλογος Σχημάτων 10

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή 11

1.1. Επισκόπηση του θέματος 11

1.2. Στόχοι και δομή της εργασίας 12

Κεφάλαιο 2. Η διαδικασία του marketing planning 13

2.1. Θεωρητικά στοιχεία 13

2.2. Εισαγωγή σε ξένες αγορές 16

2.3. Εργαλεία στο marketing planning 17

2.3.1. Πίνακας Ansoff 17

2.3.2. Γενικές Στρατηγικές του Πόρτερ 18

2.3.3. Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων του Πόρτερ 19

2.3.4. Ανάλυση PESTEL 20

2.3.5. Αντιληπτικός χάρτης (perceptual map) 22

2.3.6. Ανάλυση SWOT 23

2.4. Marketing planning σε οινοποιεία 24

2.4.1. Θεωρητικά στοιχεία 24

2.4.2. Σύγχρονες τάσεις 27

Κεφάλαιο 3. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος 30

3.1. Παραγωγή κρασιού στη Θεσσαλία 30

3.2. Οινοποιείο *«Φίλια Γη»* 32

Κεφάλαιο 4. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος 34
4.1. Η αγορά στη Γερμανία 34
4.1.1. Πολιτικοί και οικονομικοί παράγοντες 34
4.1.2. Κοινωνικοί παράγοντες 37
4.1.3. Τεχνολογικοί Παράγοντες 40
4.1.4. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες 40
4.1.5 Νομικοί παράγοντες 41
4.2. Η αγορά κρασιού στη Γερμανία 41
4.2.1. Γενικά στοιχεία 41
4.2.2. Εμπόριο οίνου στη Γερμανία 43
Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία 45
5.1. Το προφίλ και οι προτιμήσεις των καταναλωτών 45
5.2. Ανταγωνιστές 47
5.3. Trade Channels 50
Κεφάλαιο 6. Marketing Planning – Φίλια Γη 54
6.1. Situation Analysis 54
6.2. Στρατηγική μάρκετινγκ 56
6.2.1. Εταιρική αποστολή & αποστολή εξαγωγών 56
6.2.2. Στόχος 57
6.2.3. Τμηματοποίηση της αγοράς κρασιού 57
6.2.4. Η αγορά – στόχος 58
6.2.5. Τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά 58
6.2.6. Προϊόν(τα) 59
6.2.7. Προώθηση 61
6.2.8. Τιμολόγηση 64
6.2.9. Διανομή 66
6.3. Προϋπολογισμός 67

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 7. Συμπεράσματα 68

Βιβλιογραφία 70

Παράρτημα 73

Κατάλογος Σχημάτων

Εικόνα 1. Απλουστευμένα βήματα στο marketing planning 13
Εικόνα 2. Μορφή πίνακα Ansoff 18
Εικόνα 3. Γενικές στρατηγικές του Πόρτερ 19
Εικόνα 4. Μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter 20
Εικόνα 5. Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάλυση PESTEL 21
Εικόνα 6. Αντιληπτικός χάρτης για αθλητικά υποδήματα 22
Εικόνα 7. Ανάλυση SWOT για την επιχείρηση Starbucks Coffee 23
Εικόνα 8. Γεωγραφική θέση του Οινοποιείου Φίλια Γη 32
Εικόνα 9. Αμπέλια ποικιλίας Merlot στις εκτάσεις της Φίλιας Γης 33
Εικόνα 10. Εξέλιξη του κατά κεφαλήν ΑΕΠ στη Γερμανία 35
Εικόνα 11. Πυκνότητα εκπτωτικών καταστημάτων φαγητών και ποτών 39
Εικόνα 12. Κοινωνικοί δείκτες στη Γερμανία 40
Εικόνα 13. Έκταση των 13 περιοχών παραγωγής οίνου στη Γερμανία 42
Εικόνα 14. Χώρες με τη μεγαλύτερη εισαγωγή οίνου (2018) 43
Εικόνα 15. Trade Channels της αγοράς κρασιού στη Γερμανία 50
Εικόνα 16. Διαχωρισμός του κρασιού στη γερμανική αγορά με το αντίστοιχο ποσοστό 52
Εικόνα 17. Αντιληπτικός χάρτης με ποικιλίες κρασιών που εξάγονται στη Γερμανία. 55
Εικόνα 18. Κατανομή καταναλωτών κρασιού στη Γερμανία βάσει της ηλικία, 2015 56

Πίνακας 1. Κατηγορίες προϊόντων με το μεγαλύτερο τζίρο στην ηλεκτρονική γερμανική αγορά 36
Πίνακας 2. Ο πληθωρισμός στη Γερμανία και την Ευρωζώνη 37
Πίνακας 3. Σύγκριση Γερμανίας – ΕΕ 37
Πίνακας 4. Χαρακτηριστικά προϊόντος και πώς τα αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές 53
Πίνακας 5. Ανάλυση SWOT 55
Πίνακας 6. Προϊόντα προς εξαγωγή 60
Πίνακας 7. Χρονοδιάγραμμα προγράμματος προώθησης 63
Πίνακας 8. Κόστος προωθητικών ενεργειών 64
Πίνακας 9. Τιμολόγηση προϊόντων 65

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

1.1. Επισκόπηση του θέματος

Στην αγορά κρασιού μπορούμε να διαχωρίσουμε τα διαφορετικά κρασιά με βάση της χώρα προέλευσης ως εξής: οίνοι του παλιού κόσμου και οίνοι του νέου κόσμου. Στους οίνους του παλιού κόσμου περιλαμβάνονται κρασιά που προέρχονται κυρίως από την Κεντρική Ευρώπη και χαρακτηρίζονται από εδραιωμένες μεθόδους και τοποθεσίες παραγωγής. Αιώνες δοκιμής και σφάλματος έχουν οδηγήσει σε τελειοποιημένες τεχνικές. Ορισμένες ποικιλίες έχουν επιλεχθεί και αναπροσαρμοστεί που πια ανήκουν σε ορισμένες περιοχές.

Παρομοίως, οι μέθοδοι καλλιέργειας σταφυλιών έχουν αναπτυχθεί αργά μέσα στα χρόνια και έχουν τελειοποιηθεί σε τοπικά οινοποιεία. Η ποιότητα των διαφορετικών οίνων μπορεί να προσεγγιστεί από τον τόπο προέλευσης. Τα κρασιά του παλαιού κόσμου διακατέχονται από συντηρητισμό. Οι σημερινές ποικιλίες δεν περιορίζονται σε συγκεκριμένα μέρη και οι παραγωγοί μπορούν να εφαρμόσουν σύγχρονα συστήματα. Η διαφοροποίηση γίνεται πια με γνώμονα την ποικιλία και όχι την προέλευση, αν και το χαρακτηριστικό αυτό συνεχίζει να είναι σημαντικό για όσους είναι εκτός τους χώρου. Ο αυξημένος ανταγωνισμός και η παγκοσμιοποίηση της αγοράς κρασιού έχει δώσει πάτημα στην ανάπτυξη στρατηγικών που «αγκαλιάζουν» ευρύ φάσμα χαρακτηριστικών (από ακριβά κρασιά σε φθηνές επιλογές π.χ.).

Η Γερμανία έχει μακρά ιστορία στην παραγωγή κρασιού, η οποία ξεκινάει από τη Ρωμαϊκή Εποχή. Είναι ο 10ος μεγαλύτερος παραγωγός κρασιού παγκοσμίως, με ετήσια παραγωγή περίπου 8.9 hL από 102.000 εκτάρια αμπελώνων. Ταυτόχρονα όμως είναι και από τους μεγαλύτερους καταναλωτές κρασιού, καθώς στη Γερμανία κάθε χρόνο καταναλώνονται 20.5 εκατομμύρια hL κρασιού. Τη Γερμανία ξεπερνούν σε κατανάλωση κρασιού μόνο η Ιταλία (22.5 εκατομμύρια hL), η Γαλλία (27 εκατομμύρια hL) και οι ΗΠΑ (31.8 εκατομμύρια hL). Επομένως, η αγορά του κρασιού είναι πολύ σημαντικός τομέας στη γερμανική οικονομία.

Τα τελευταία χρόνια η ποσότητα της παραγωγής στη Γερμανία είναι σχετικά σταθερή, κυμαινόμενη σε ποσοστά μεταβολής +/- 3 %. Συγκεκριμένα, η παραγωγή ερυθρού οίνου παρουσιάζει μικρή μείωση ενώ η αύξηση της παραγωγής λευκού οίνου είναι περίπου 7 %. Ενδεικτικά το 2016 το 61 % των αμπελώνων θεωρήθηκαν ότι παράγουν κρασί εξαιρετικής ποιότητας ("Praedikatswein" - premium wine). Το 2015 το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 49 % και το 2014 ήταν 27 %.

1.2. Στόχοι και δομή της εργασίας

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζεται το marketing planning του οινοποιείου Φίλια Γη για εξαγωγές στη Γερμανία. Η Φίλια Γη ιδρύθηκε επίσημα το 2014, ενώ η έκτασή της αξιοποιούταν εντατικά ήδη από τις αρχές του 1990. Στο οινοποιείο Φίλια Γη παράγονται κρασιά κυρίως των Θεσσαλικών και ελληνικών ποικιλιών. Έχουν δοκιμαστεί και καλλιέργειες ξένων ποικιλιών. Η δράση του οινοποιείου τα τελευταία χρόνια είναι κυρίως τοπική, αλλά τον τελευταίο χρόνο γίνονται εκτεταμένες προσπάθειες για εξαγωγές στη Γερμανία.

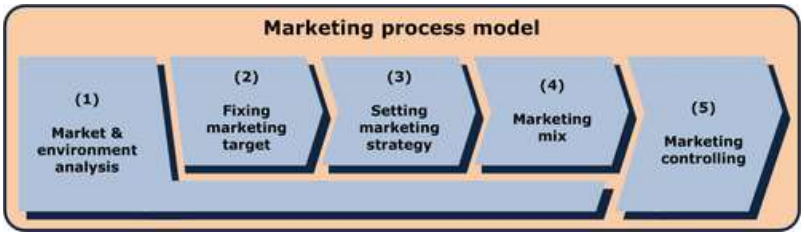
Με γνώμονα τις προσπάθειες αυτές, η παρούσα εργασία δομείται ως εξής:

- Παρατίθεται το θεωρητικό υπόβαθρο που απαιτείται για την κατάστρωση του σχεδίου μάρκετινγκ.
- Γίνεται ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Γίνεται ανάλυση της Γερμανικής αγοράς κρασιού, ενώ έμφαση δίνεται στο προφίλ των καταναλωτών, στις προτιμήσεις τους και στους ανταγωνιστές.
- Παρουσιάζονται οι κύριοι άξονες του σχεδίου μάρκετινγκ.

Κεφάλαιο 2. Η διαδικασία του marketing planning

2.1. Θεωρητικά στοιχεία

Το marketing planning είναι μια λογική σειρά βημάτων που οδηγούν στη στοχοθέτηση και τη δημιουργία πλάνων προς εκπλήρωση των εν λόγω στόχων. Οι εταιρείες συνήθως περνούν από ορισμένες διαχειριστικές διαδικασίες για την ανάπτυξη ενός σχεδίου μάρκετινγκ. Σε μικρές επιχειρήσεις η διαδικασία αυτή είναι συνήθως απλή, ενώ σε μεγαλύτερες εταιρείες πρόκειται για μια αρκετά σύνθετη διαδικασία (McDonald, 1984). Ως νοητική διαδικασία, το marketing planning είναι απλό καθώς περιλαμβάνει τα εξής βήματα: ανάλυση της κατάστασης, λήψη βασικών υποθέσεων, ορισμός στόχων σχετικά με τους πιθανούς πελάτες και τα προϊόντα, απόφαση σχετικά με τις πρακτικές που θα εκπληρώσουν τους στόχους και προγραμματισμός (χρόνου και κόστους) για όλες τις δράσεις αυτές.



Εικόνα 1. Απλουστευμένα βήματα στο marketing planning (Πηγή: wikibooks.com)

Αν και η διαδικασία φαντάζει απλή, στην πραγματικότητα αποτελεί ένα πολύ πολύπλοκο και δύσκολο πρόβλημα για όλα τα τμήματα μάρκετινγκ των εταιρειών. Ο λόγος είναι ότι περιλαμβάνει την ένωση πολλών διακριτών κομματιών σε ένα στέρεο σχέδιο, το οποίο φαινομενικά τουλάχιστον πρέπει να μην έχει κανένα νοητικό κενό. Άλλες δυσκολίες έγκεινται στην ύπαρξη πολιτιστικών, οργανωτικών και πολιτικών προβλημάτων που μπορεί να υπεισέρχονται στη διαδικασία. Αδιαμφισβήτητα, το σχέδιο μάρκετινγκ είναι μια απαραίτητη διαδικασία αν λάβουμε υπόψη το ανταγωνιστικό και πολύπλοκο περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις (Piercy & Morgan, 1994). Μπορεί να

αλληλοεπιδρούν με σύνθετους τρόπους εκατοντάδες εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες, ώστε να προκύψει το τελικό σύνολο των πωλήσεων και ο αντίκτυπος της επιχείρησης.

Οι τέσσερις τυπικοί στόχοι που τίθενται από εταιρείες είναι οι εξής:

- Μεγιστοποίηση εσόδων
- Μεγιστοποίηση κερδών
- Μεγιστοποίηση επιστροφής επενδύσεων
- Ελαχιστοποίηση κόστους

Καθένας από αυτούς τους στόχους μπορεί να αποτελεί ιδιαίτερο θέλγητρο για καθέναν από τους υπευθύνους διευθυντές των τμημάτων μιας εταιρείας, ανάλογα με τη θέση τους στη λειτουργεία της εταιρείας. Στην πραγματικότητα αυτό που εφαρμόζεται στις εταιρείες είναι ένας βέλτιστος συμβιβασμός στις στρατηγικές που αναπτύσσονται προς επίτευξη των στόχων αυτών. Ο συμβιβασμός αυτός εκφράζεται τις περισσότερες φορές με οικονομικά μεγέθη (προβλέψεις, προϋπολογισμοί κ.λπ.) (McDonald, 1984).

Δεν αρκεί όμως πάντα ένας φαινομενικά σωστός προϋπολογισμός και μια σωστή οικονομική οργάνωση. Η σημασία της ύπαρξης ενός αρτίου σχεδίου μάρκετινγκ είναι ιδιαίτερα σημαντική. Για παράδειγμα, πολλές ευρωπαϊκές και αμερικανικές εταιρείες θεωρούν τους συνηθισμένους προϋπολογισμούς αναξιόπιστους και ότι δεν μπορούν να αντικατοπτρίσουν σωστές προβλέψεις. Επίσης θεωρούνται αναχρονιστικοί και ανελαστικοί. Έχουν κατηγορηθεί ότι δεν εστιάζουν στην πραγματική πηγή του εισοδήματος και στον τρόπο προσέγγισης των πελατών αλλά αποσκοπούν στην ικανοποίηση των διοικητικών συμβουλίων, αφού τα σωστά νούμερα είναι αυτοσκοπός.

Παράλληλα, στους προϋπολογισμούς φαίνονται πολλές φορές πλαστά νούμερα. Το αποτέλεσμα είναι φόβος, έλλειψη αποδοτικότητας και φυσικά η εταιρεία ξεφεύγει από το στόχο της βελτιστοποίησης κερδών – κόστους. Μάλιστα, έχουν συμβεί πολλές φορές σκάνδαλα με ψεύτικους προϋπολογισμούς, ενώ σύμφωνα με τον Caulkin (2005) οι αρμόδιοι για την παρουσίαση του προϋπολογισμού έχει φανεί

ότι προτιμούν να ρισκάρουν την καταστροφή της εταιρείας παρά να παρουσιάσουν νούμερα εκτός των στόχων (Caulkin, 2005).

Η έλλειψη σωστού marketing planning προδιαγράφει σχεδόν σίγουρα την αποτυχία μιας επιχείρησης. Σε περιόδους κρίσης, σύνθετων προβλημάτων και έντονου ανταγωνισμού, ένα καλό σχέδιο μάρκετινγκ μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τους πωλητές και τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης. Ειδικά σε εταιρείες που επηρεάζονται από τις τεχνολογικές εξελίξεις, η ανάγκη αυτή είναι ακόμα πιο επιτακτική. Οι εταιρείες μπορούν να οργανώσουν την αχανή διαθέσιμη πληροφορία και να θέσουν ρεαλιστικούς στόχους, εφαρμόζοντας τελικά τις κατάλληλες στρατηγικές προώθησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της.

Η πρώτη διαδικασία που γίνεται συνήθως είναι η ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου μάρκετινγκ. Δίνεται έμφαση στον έλεγχο και την αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, στην πρώιμη αναγνώριση των μεταβλητών που υπεισέρχονται και στην ανάπτυξη κατάλληλων αντανακλαστικών σε όλα τα επίπεδα διαχείρισης της διαδικασίας. Ένα τέτοιο σχέδιο συνίσταται να καλύπτει μια περίοδο τριών ως πέντε ετών και μόνο όταν αναπτυχθεί πλήρως και συμφωνηθεί, θα μπει σε εφαρμογή το επιχειρησιακό σχέδιο μάρκετινγκ που διαρκεί περίπου ένα χρόνο (McDonald, 1984).

Έρευνες πάνω στην αποδοτικότητα των σχεδίων μάρκετινγκ έχουν δείξει ότι τα σχέδια αυτά μπορούν να συνεισφέρουν στην εμπορική επιτυχία μιας επιχείρησης. Οι συνέπειες αυτού περιλαμβάνουν τη συστηματική αναγνώριση των πιθανών ευκαιριών και ετοιμότητα σε πιθανές απειλές. Άλλα οφέλη που προσφέρει το marketing planning είναι:

- Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Βελτιωμένη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων μιας εταιρείας
- Μείωση των διαφωνιών
- Συμπερίληψη όλων των επιπέδων διαχείρισης στη διαδικασία
- Σωστή κατανομή των πόρων

- Συνέπεια στην προσέγγιση των στόχων
- Σωστός προσανατολισμός στην αγορά

Για να θεωρηθεί ρεαλιστικό ένα marketing plan πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας, την επιθυμητή θέση της στο μέλλον, τις δυνατότητές της και το εξωτερικό της περιβάλλον. Επομένως το αρμόδιο τμήμα πρέπει να χρησιμοποιεί στο μέγιστο τις διαθέσιμες τεχνικές για την επίτευξη των στόχων. Στο σημείο αυτό τίθεται το ερώτημα: *«Ποια είναι τα πιο σχετικά εργαλεία και η πιο χρήσιμες τεχνικές, που λαμβάνουν υπόψη τα θετικά και αρνητικά σημεία του εξεταζόμενου θέματος;»* Όπως συμβαίνει και στα παζλ, έτσι και στην περίπτωσή μας πρέπει να υπάρχει ενότητα στα κομμάτια που προκύπτει τελικά μόνο από τη σταδιακή ένωση των διαθέσιμων πληροφοριών (McDonald, 1984).

2.2. Εισαγωγή σε ξένες αγορές

Ο πιο σημαντικός λόγος να εισέλθει μια εταιρεία σε ξένη αγορά είναι η αύξηση της φήμης και των κερδών της . Μπορεί όμως να συντρέχουν και πολυάριθμοι λόγοι για μια τέτοια απόφαση. Τα κίνητρα μιας επιχείρησης μπορεί να είναι τα εξής (Hollensen, 2014):

- Αύξηση κέρδους
- Αύξηση μεγέθους της επιχείρησης
- Ανταγωνιστικότητα τεχνολογίας
- Ευκαιρίες σε ξένες αγορές
- Διευκόλυνση φόρων
- Κορεσμός της ντόπιας αγοράς
- Υπερπαραγωγή

Όταν μια επιχείρηση/ εταιρεία αποφασίσει να εισέλθει σε μια νέα αγορά πρέπει να αποφασίσει τη νομική μορφή των δραστηριοτήτων της. Η πιο δελεαστική και εύκολη μέθοδος είναι η εξαγωγή των προϊόντων ή τεχνολογιών ή υπηρεσιών που πραγματεύεται. Άλλες μορφές εισαγωγής σε νέες αγορές

περιλαμβάνουν: franchising, στρατηγικές συμμαχίες, άμεσες ξένες επενδύσεις, licencing κ.α. Η κάθε μέθοδος παρουσιάζει διαφορετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Δεν υπάρχει ιδανική στρατηγική για την εισαγωγή σε νέες αγορές. Πολλές φορές οι εταιρείες συνδυάζουν πολλές μεθόδους για να αναπτυχθούν σε ξένο περιβάλλον. Στην περίπτωση της έμμεσης εξαγωγής, η επιχείρηση δεν αναλαμβάνει η ίδια την εξαγωγή των προϊόντων της. Αντί για αυτό, γίνεται ανάληψη έργου από τρίτες εταιρείες (Petersen , Welch, & Liesch, 2002).

2.3. Εργαλεία στο marketing planning

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται ορισμένα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη ενός σωστού σχεδίου μάρκετινγκ.

2.3.1. Πίνακας Ansoff

Ο πίνακας Ansoff είναι ένα αναλυτικό εργαλείο μάρκετινγκ. Είναι ένας πίνακας 2 Χ 2 του οποίου οι επιλογές είναι ξεκάθαρες εξαρχής. Όλες οι στρατηγικές κατευθύνσεις που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείριση απεικονίζονται στον πίνακα Ansoff. Διακρίνονται νέες αγορές σε σχέση με τις υπάρχουσες και υπάρχοντα από τα καινούρια προϊόντα (Dawes, 2018).

Όταν τα υπάρχοντα προϊόντα προσφέρονται ήδη σε υπάρχουσες αγορές, τότε η διείσδυση στην αγορά είναι η στρατηγική που επιλέγεται. Κατά την ανάπτυξη μιας στρατηγικής, η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη το υπάρχον προϊόν και τις αγοραστικές σχέσεις. Ένας τρόπος για να αποκτήσει η εταιρεία μεγαλύτερα έσοδα είναι η προσέγγιση νέων πελατών με παρόμοιες ανάγκες που έχουν οι ήδη ενεργοί πελάτες. Αυτό εφαρμόζεται σε αναπτυσσόμενες αγορές.

Σε ώριμες αγοράς, ο τρόπος να επιτευχθούν πολλές πωλήσεις είναι να πειστούν οι πελάτες να αγοράσουν προϊόν συγκεκριμένης εταιρείας και να αποφύγουν τους ανταγωνιστές. Άλλος τρόπος αύξησης πωλήσεων είναι να πειστούν οι πελάτες να αγοράζουν μεγαλύτερες ποσότητες του συγκεκριμένου προϊόντος. Αυτές οι στρατηγικές χρησιμοποιούνται ξεχωριστά από τη πιθανή βελτιστοποίηση κόστους που μπορεί να κάνει μια εταιρεία (Dawes, 2018).

Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς επιλέγεται όταν μια εταιρεία θέλει να εισάγει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές, και μάλιστα όταν μελετάται η επέκταση των δραστηριοτήτων σε μια νέα χώρα. Η εταιρεία πρέπει να βρει πελάτες με παρόμοιες ανάγκες στις ξένες αυτές χώρες. Αν επιλεχθεί η στρατηγική επέκτασης προϊόντος, τότε εισάγονται νέα προϊόντα σε υπάρχουσες αγορές. Με τη στρατηγική αυτή προσφέρονται νέα προϊόντα σε «έτοιμους» πελάτες. Παράδειγμα της στρατηγικής αυτή είναι η παροχή νέου προϊόντος, παρόμοιο με άλλα προϊόντα της επιχείρησης. Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται και για να αναγνωριστούν επιπλέον ανάγκες των πελατών μιας εταιρείας.

Άλλη στρατηγική είναι η διαφοροποίηση, κατά την οποία νέα προϊόντα εισάγονται σε νέες αγορές. Αυτή είναι η πιο επικίνδυνη στρατηγική, καθώς η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και ενός νέου προϊόντος και μιας άγνωστης αγοράς. Το ρίσκο μπορεί να μειωθεί αν επιλεχθεί η εισαγωγή νέου προϊόντος σε υπάρχουσες αγορές ή υπάρχοντών προϊόντων σε νέες αγορές. Στη συνέχεια παρατίθεται η μορφή του πίνακα Ansoff (Εικόνα 2).



Εικόνα 2. Μορφή πίνακα Ansoff (Πηγή: Corporate Finance Institute)

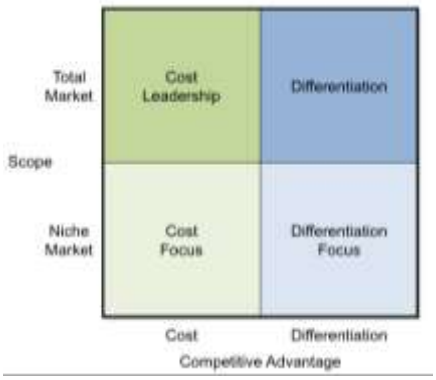
2.3.2. Γενικές Στρατηγικές του Πόρτερ

Σύμφωνα με τον Πόρτερ, υπάρχουν τέσσερις γενικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια εταιρεία ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι τέσσερις αυτές στρατηγικές είναι οι ακόλουθες:

1) Ηγεσία Κόστους: Η επιχείρηση προσφέρει ένα προϊόν σε χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, μειώνοντας όμως το κόστος παραγωγής.
2) Διαφοροποίηση: Η εταιρεία επιλέγει την εισαγωγή μιας καινοτομίας στην αγορά.

3) Εστίαση στο κόστος: Η επιχείρηση εστιάζει σε μια συγκεκριμένη αγορά.
4) Εστίαση στη διαφοροποίηση: Η επιχείρηση επιλέγει να επικεντρωθεί σε ένα κομμάτι της αγοράς.

Η εκάστοτε εταιρεία πρέπει να αποφεύγει τις ενδιάμεσες στρατηγικές, γιατί φαίνεται ότι δεν έχει σαφείς στόχους. Ο Πόρτερ εισήγαγε τις στρατηγικές περίπου το 1980 και υποστήριξε την άποψη αυτή. Με τα σημερινά διαθέσιμα εργαλεία, μπορεί να συνδυαστούν περισσότερες στρατηγικές. Στην παρακάτω εικόνα (Εικόνα 3) φαίνεται η λογική των γενικών στρατηγικών του Πόρτερ (Porter, 1980).



Εικόνα 3. Γενικές στρατηγικές του Πόρτερ (Πηγή: www.businesssetfree.com)

2.3.3. Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων του Πόρτερ

Εφαρμόζοντας το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Πόρτερ μια εταιρεία μπορεί να αποκτήσει μια εικόνα για την ανταγωνιστική της θέση. Το μοντέλο αυτό μπορεί να λειτουργήσει συνεργατικά με την ανάλυση PESTEL (2.3.4). Οι πέντε δυνάμεις αυτές περιλαμβάνουν:

1) Επιρροή των προμηθευτών
2) Επιρροή των αγοραστών
3) Πιθανοί ανταγωνιστές
4) Απειλές από ανταγωνιστικές τεχνολογίες
5) Ένταση του ανταγωνισμού στην αγορά

Η επιρροή των προμηθευτών μπορεί να δείξει αν οι τιμές των προμηθευτών μπορούν να αυξηθούν εύκολα. Ένας σημαντικός παράγοντας στο σημείο αυτό είναι ο αριθμός των προμηθευτών. Στην περίπτωση που είναι μικρός ο ανταγωνισμός, είναι εύκολο να αυξηθούν οι τιμές. Αυτό όμως σημαίνει ότι το προϊόν δεν είναι τετριμμένο και ότι δεν είναι εύκολο να αλλάξει σε άλλον προμηθευτή. Οι αγοραστές μπορεί να έχουν αντίστοιχη επιρροή στην εκάστοτε αγορά. Αν υπάρχουν λίγοι αγοραστές, έχουν μεγαλύτερη δύναμη να οδηγήσουν το προϊόν σε πτώση τιμής (Porter, 1980).

Επίσης, η απειλή νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από τα όρια που υπάρχουν στην εξεταζόμενη αγορά. Αν δεν υπάρχουν πολλά εμπόδια, όπως επενδύσεις, χρόνος και τεχνολογία, μπορεί να είναι εύκολη η εισαγωγή σε νέες αγορές. Το πρόβλημα εμφανίζεται αν οι πελάτες βρουν εναλλακτικούς τρόπους να αντικαταστήσουν το προϊόν της εταιρείας. Αν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές, ο αγοραστής αποκτάει μεγάλη δύναμη. Περιληπτικά, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Πόρτερ παρουσιάζεται στην Εικόνα 4.



Εικόνα 4. Μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter (Πηγή: www.academia.edu)

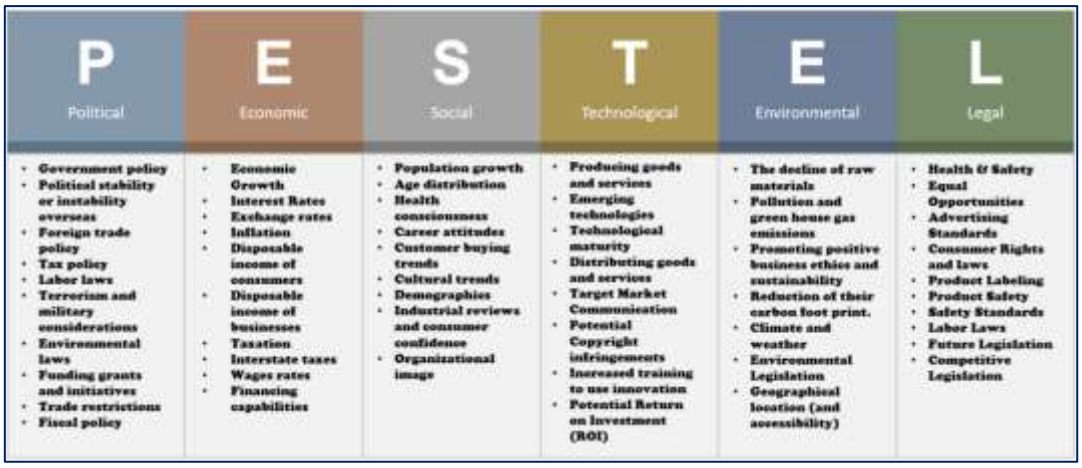
2.3.4. Ανάλυση PESTEL

Κατά την ανάλυση PESTEL μελετώνται διάφοροι πολιτικοί και κοινωνικοί παράγοντες που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως την πιθανή χώρα στην οποία θέλει να επεκταθεί η επιχείρηση. Τα γράμματα του αρκτικόλεξου σημαίνουν: political, economic, socio-cultural, technological, environment, legal.

Σε πολλές περιπτώσεις μπορεί κάποιος να δημιουργήσει μια τεράστια λίστα με μεταβλητές που υπεισέρχονται. Αυτό όμως μπορεί να μπερδέψει την ανάλυση. Για το λόγο αυτό στην ανάλυση PESTEL λαμβάνονται υπόψη οι σημαντικότεροι παράγοντες. Η ανάλυση PESTEL πρέπει να λειτουργήσει ως το βασικό πλαίσιο, από το οποίο θα εξαχθούν οι πιθανοί θετικοί και αρνητικοί παράγοντες για την επιχείρηση (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011).

Κατά την ανάπτυξη του μοντέλου PESTEL αναλύεται η μακροοικονομική κατάσταση. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης οδηγούν σε μια λίστα με παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας. Οι παράγοντες που περιλαμβάνονται στις 6 κατηγορίες των παραγόντων μπορεί να είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι.

Οι πολιτικοί παράγοντες αφορούν το ρόλο της κυβέρνησης. Οι οικονομικοί παράγοντες αφορούν μακροοικονομικές μεταβλητές. Στις κοινωνικές μεταβλητές περιλαμβάνονται δημογραφικά χαρακτηριστικά της κοινωνίας του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στα περιβαλλοντικά θέματα περιλαμβάνονται φυσικά θέματα σχετικά με την πράσινη ανάπτυξη (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). Στους νομικούς παράγοντες περιλαμβάνονται πιθανά νομικά εμπόδια και νομοθεσίες που διέπουν το είδος των προϊόντων της εταιρείας. Δεν αφορούν όλοι οι παράγοντες στον ίδιο βαθμό διαφορετικά προϊόντα. Στην παρακάτω εικόνα παρατίθενται ορισμένες μεταβλητές για κάθε είδος παραγόντων (Εικόνα 5).



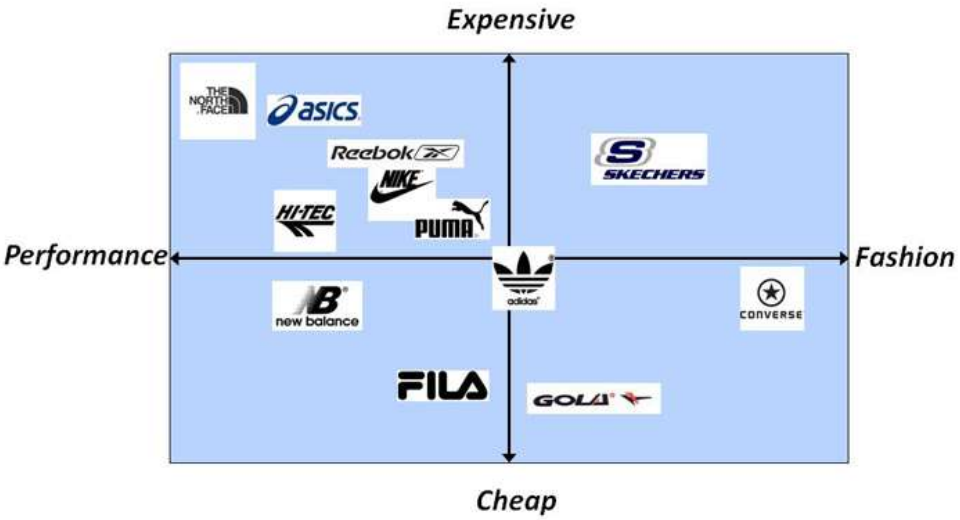
Εικόνα 5. Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάλυση PESTEL

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.3.5. Αντιληπτικός χάρτης (perceptual map)

Σε έναν αντιληπτικό χάρτη δίνονται διαγραμματικά οι αντιλήψεις των καταναλωτών ενός προϊόντος, πραγματικών και δυνητικών, σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος αυτού αλλά και του ανταγωνισμού. Αν και το διάγραμμα μπορεί να έχει πολλές διαστάσεις, συνήθως επιλέγεται ένα ορθογώνιο διαξονικό σύστημα στο οποίο αποτυπώνονται τα δυο σημαντικότερα χαρακτηριστικά, συνήθως η ποιότητα και η τιμή (Chiang, Ling, & Wang, 2008).

Μέσω της διαγραμματικής αυτής απεικόνισης οι εταιρίες είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τι εικόνα έχουν οι καταναλωτές για τα προϊόντα τους, να εντοπίσουν «κενά» σε συγκεκριμένες αγορές προϊόντων και να εντοπίσουν τα δυνατά σημεία τους αλλά και τις αδυναμίες τους. Πολύ συχνά οι αντίληψη των καταναλωτών για τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος διαφέρει από την πραγματικότητα και αυτό είναι κάτι που απασχολεί ιδιαίτερα τις εταιρίες (διαφορές ανάμεσα σε χάρτη αντίληψης και χάρτη τοποθέτησης). Για τη συλλογή των στοιχείων απαιτείται τόσο ποιοτική όσο και ποσοτική έρευνα. Στη συνέχεια παρατίθεται παράδειγμα ενός αντιληπτικού χάρτη που αφορά αθλητικά υποδήματα (Εικόνα 6).



Εικόνα 6. Αντιληπτικός χάρτης για αθλητικά υποδήματα (Πηγή: http://strategictoolkits.com/strategic/perceptual-map/)

2.3.6. Ανάλυση SWOT

Αφού συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, πρέπει να ταξινομηθούν οι διαθέσιμές πληροφορίες. Ένα εργαλείο που εφαρμόζεται για την ταξινόμηση αυτή είναι η ανάλυση SWOT. Αποτελεί ένα γενικό υπόδειγμα για την κατανόηση και τη διαχείριση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Τα αρχικά προέρχονται από τις λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

Κατά την ανάλυση SWOT αναλύονται οι δυνατότητες και αδυναμίες της εταιρείας, ενώ λαμβάνονται υπόψη οι ευκαιρίες και απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον. Η ομάδα μάρκετινγκ που εκτελεί τη μελέτη αυτή πρέπει να είναι πολύ προσεκτική στην ενοποίηση των δεδομένων. Φυσικά κατά την ανάλυση αυτή πρέπει να τονιστούν οι δυνάμεις της επιχείρησης και να παρακαμφθούν οι αδυναμίες, ενώ παράλληλα πρέπει η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να προετοιμαστεί για τις απειλές (Gürel & Tat, 2017).

Το ακόλουθο παράδειγμα αφορά τη SWOT analysis για την επιχείρηση Starbucks Coffee.



Εικόνα 7. Ανάλυση SWOT για την επιχείρηση Starbucks Coffee (Πηγή: https://www.swotanalysis.com/example-starbucks)

2.4. Marketing planning σε οινοποιεία

2.4.1. Θεωρητικά στοιχεία

Σε παραδοσιακές και ώριμες αγορές όπως αυτή του οίνου, η αναζήτηση ενός μοναδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στους πόρους και την ποιότητα δεν είναι πια αρκετή για να διασφαλίσει οικονομική σταθερότητα (Edelman, Brush, & Manolova, 2005). Σήμερα, ο ανταγωνισμός μεταξύ των παραγωγών οίνου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες (τιμή, ποιότητα, καινοτομία) συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας να δημιουργούν σταθερές σχέσης με τους διανομείς και το εφοδιαστικό δίκτυο (Visser & De Langen , 2006).

Για να είναι ανταγωνιστικές, οι εταιρείες χρειάζεται να αναπτύξουν καινοτόμα προϊόντα και διεργασίες που μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την ικανότητα να προσαρμόζονται στις απαιτούμενες αλλαγές, διευκολύνοντας την πρόσβαση και ανάπτυξη σε νέες αγορές. Με άλλα λόγια πρέπει να διαφοροποιηθούν ώστε να μειώσουν τους κινδύνους και να έχουν πρόσβαση σε ευκαιρίες νέων πωλήσεων (Chang, Memili, Chrisman, & Welsh, 2011).

Ο Porter (1980) διατύπωσε την άποψη ότι η επιτυχία της στρατηγικής διαφοροποίησης εξαρτάται από την ικανότητα του προϊόντος να ευχαριστήσει τον αγοραστή. Οι Banker et al. (2014) επιβεβαιώνουν ότι οι εταιρείες που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης αντί για στρατηγική ηγεσίας κόστους έχουν περισσότερες επιτυχίες (Banker, Mashuwala, & Tripathy, 2014). Επομένως, αν ο αυξανόμενος αριθμός πωλητών και προμηθευτών δημιουργεί εμπόδια σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, οι επιλογές διαφοροποίησης και υιοθέτησης καινοτόμων σχεδίων μπορεί να μειώσουν το ρίσκο που συνδέεται με τη συσχέτιση με μεγάλες εταιρείες (Santiago & Sykuta, 2016).

Παρόλα αυτά, για να είναι βιώσιμη μακροπρόθεσμα μια επιχείρηση πρέπει να εφαρμοστεί μια πιο ευρεία στρατηγική προσέγγιση που ρυθμίζεται από διαφορετικούς παράγοντες. Η διαφοροποίηση μπορεί να επιτευχθεί είτε με καλύτερη αξιοποίηση των πόρων είτε με καλύτερη κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος (Gabriel, et al., 2009). Λόγω της σημασίας της προέλευσης του κρασιού

κατά την επιλογή προϊόντος, η υιοθέτηση γεωγραφικής ένδειξης (GI), όπως Π.Ο.Π., μπορεί να είναι καίριας σημασίας για την επιχείρηση. Τέτοιες ενδείξεις προστατεύονται από ευρωπαϊκές νομοθεσίες (Regulation (EC) No.479/2008 & Regulation (EU) No.203/2012).

Σύμφωνα με τον Charters (2010) η πώληση προϊόντος με γεωγραφική ένδειξη μπορεί να αποτελέσει σημαντικό πλεονέκτημα γιατί σχετίζεται με τους διαθέσιμους φυσικούς πόρους μιας περιοχής και μπορεί να αντικατοπτρίζει ιστορικά και πολιτιστικά στοιχεία ή ακόμα και εξειδικευμένη γνώση (Charter , 2010). Ανυπαρξία τέτοιων ενδείξεων μπορεί να περιορίσει τις δυνατότητες προώθησης ενός οίνου πάρα πολύ (Newton Sandra, Gilinsky, & Jordan, 2015).

Εκτός από την προέλευση, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που μπορεί να ωθήσουν τα οινοποιεία στην ανάπτυξη νέων στρατηγικών για να αποκτήσουν πλεονέκτημα. Σε αυτές περιλαμβάνονται η εισαγωγή νέων ποικιλιών ή η χρήση εναλλακτικής γεωργίας. Για την ανάπτυξη των στρατηγικών έχουν μεγάλη σημασία και οι αποφάσεις τις διοίκησης, κάτι το οποίο δεν καλύπτεται αρκετά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Οι δυναμικοί συνδυασμοί μεταξύ των στοιχείων της είναι επίσης καίριας σημασίας (Ilbery, Kirwan, & Maye, 2016).

Η νέα οικονομική τάξη της παγκοσμιοποίησης έχει προκύψει με δυο συστήματα για να περιγράψει τον κόσμο της οινοποιίας: οίνοι του παλιού κόσμου και οίνοι του νέου κόσμου. Στους οίνους του παλιού κόσμου περιλαμβάνονται κρασιά που προέρχονται κυρίως από την Κεντρική Ευρώπη και χαρακτηρίζονται από εδραιωμένες μεθόδους και τοποθεσίες παραγωγής. Αιώνες δοκιμής και σφάλματος έχουν οδηγήσει σε τελειοποιημένες τεχνικές. Ορισμένες ποικιλίες έχουν επιλεχθεί και αναπροσαρμοστεί που πια ανήκουν σε ορισμένες περιοχές (Lukacs, 2012).

Παρομοίως, οι μέθοδοι καλλιέργειας σταφυλιών έχουν αναπτυχθεί αργά μέσα στα χρόνια και έχουν τελειοποιηθεί σε τοπικά οινοποιεία. Η ποιότητα των διαφορετικών οίνων μπορεί να προσεγγιστεί από τον τόπο προέλευσης. Λόγω της θραυσματικής προσέγγισης στην παραγωγή κρασιού και των συστημάτων ταξινόμησης ως αποτέλεσμα νομοθετικών ρυθμίσεων, οι εν λόγω χώρες δεν κατάφεραν

να εισάγουν πάντα ενιαία στρατηγική. Αντιθέτως, στα κρασιά του νέου κόσμου ενισχύεται η χρήση πειραματισμών και καινοτομίας. Με άλλα λόγια, τα κρασιά του παλαιού κόσμου διακατέχονται από συντηρητισμό (Menna & Walsh, 2019).

Οι σημερινές ποικιλίες δεν περιορίζονται σε συγκεκριμένα μέρη και οι παραγωγοί μπορούν να εφαρμόσουν σύγχρονα συστήματα. Η διαφοροποίηση γίνεται πια με γνώμονα την ποικιλία και όχι την προέλευση, αν και το χαρακτηριστικό αυτό συνεχίζει να είναι σημαντικό για όσους είναι εκτός τους χώρου (Banks & Overton, 2010).

Ο αυξημένος ανταγωνισμός και η παγκοσμιοποίηση της αγοράς κρασιού έχει δώσει πάτημα στην ανάπτυξη στρατηγικών που «αγκαλιάζουν» ευρύ φάσμα χαρακτηριστικών (από ακριβά κρασιά σε φθηνές επιλογές π.χ.). Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η καινοτομία. Ευρέως, η αξία ενός οίνου προκύπτει από την καινοτομία, τη λειτουργικότητα, το design, τις συνθήκες παλαίωσης και άλλα χαρακτηριστικά που οδηγούν σε μοναδικότητα και ανωτερότητα (Menguc, Auh, & Shih, 2007).

Το κρασί του «νέου κόσμου» αφορά χώρες όπως η Αυστραλία, ο Καναδάς, η Χιλή και οι ΗΠΑ. Στις χώρες αυτές εφαρμόζονται μοντέρνες τεχνικές παραγωγής και σύγχρονες στρατηγικές μάρκετινγκ, και τώρα πια ανταγωνίζονται τις κλασικές χώρες (Γαλλία, Ιταλία, Πορτογαλία και Ισπανία). Σε καμιά περίπτωση οι κλασικές αυτές χώρες δεν έχουν ξεπεραστεί και συνεχίζουν να ηγούνται στην παγκόσμια αγορά. Επίσης, οι καταναλωτές στις χώρες αυτές και μετακινούνται σταδιακά προς κρασιά υψηλής ποιότητας.

Τα προϊόντα οίνου χαρακτηρίζονται γενικά από ασυνεχή καινοτομία. Ο οίνος είναι ένα ώριμο προϊόν στην αγορά και διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα αλκοολούχα ποτά. Στο πλαίσιο αυτό, τα οινοποιεία δεν προσπαθούν να καταστρέψουν την αξία ενός υπάρχοντος προϊόντος αλλά αντ' αυτού «μετατοπίζουν» την υπάρχουσα καμπύλη για να ενισχύσουν την αξία του. Για το λόγο αυτό η αγοραστική και τεχνολογική αβεβαιότητα είναι μικρή και περιορίζεται ο κίνδυνος της μη-αποδοχής (Menna & Walsh, 2019).

2.4.2. Σύγχρονες τάσεις

Η πώληση οίνου δεν είναι εύκολη υπόθεση, λαμβάνοντας υπόψη τον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Ταυτόχρονα, οι πελάτες είναι ένα δυναμικό σύστημα που αλλάζει συνεχώς τις προτιμήσεις του. Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται ορισμένες στρατηγικές μάρκετινγκ που εφαρμόζουν τα σύγχρονα οινοποιεία (Galati, Crescimanno, Tinervia, & Fagnani, 2017) (Vrontins & Thrassou, 2010) (Hall & Mitchell, 2008) (Corsi & Remaud, 2020) .

1) Προσαρμογή

Στη σύγχρονη εποχή άνθρωποι και επιχειρήσεις προσπαθούν να ξεχωρίζουν. Οι άνθρωποι θέλουν να είναι το επίκεντρο της προσοχής και ζητάνε προϊόντα custom / personalized. Κρίνεται σκόπιμη η ανάπτυξη μοναδικών προϊόντων προσαρμοσμένων στις ανάγκες ακόμα και μια μικρής μερίδας καταναλωτών. Στο πλαίσιο αυτό, ορισμένα οινοποιεία λειτουργούν με παραγγελίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες ακόμα και συγκεκριμένου πελάτη (π.χ. προσφέρουν φιάλες με το όνομα του πελάτη αφιερωμένες σε αυτόν).

2) Διαφάνεια

Οι καταναλωτές κρασιού γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί και ενημερωμένοι. Μπορεί να πάρουν μια απόφαση αγοράς αφού συλλέξουν μεγάλο όγκο πληροφοριών για το προϊόν. Ο καταναλωτής πρέπει να έχει εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες του προϊόντος, όπως και στις τιμές. Διαφάνεια πρέπει να υπάρχει και όσον αφορά τις συνθήκες παλαίωσης και μεταφοράς. Στο πλαίσιο αυτό, πολλές εταιρείες έχουν χρησιμοποιήσεις “QR code” στις φιάλες, όπου αναγράφουν ότι τους υποχρεώνει η νομοθεσία, αλλά δίνουν στους πιθανούς αγοραστές την ευκαιρία περαιτέρω έρευνας.

3) Αυθεντικότητα και ιστορίες

Πολλοί καταναλωτές δείχνουν ενδιαφέρον για το υπόβαθρο της επιχείρησης και την ιστορία του προϊόντος. Με αυτόν τον τρόπο νιώθουν δεμένοι με το προϊόν. Δεν αρκεί δηλαδή να διεγείρονται οι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

βασικές αισθήσεις τους, αλλά συνίσταται να διεγείρονται και τα συναισθήματά τους. Πολλά τοπικά οινοποιεία προσπαθούν μέσα από εικόνες και βίντεο να προβάλουν την ιστορία τους. Ειδικότερα, όσο πιο παλιά, πρωτότυπη και συγκινητική η ιστορία, τόσο περισσότερο μπορεί να δεθούν οι πελάτες.

4) Προστασία του περιβάλλοντος

Σημαντικό ποσοστό των σύγχρονων καταναλωτών έχουν αναπτυγμένη οικολογική συνείδηση. Τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί οι πωλήσεις προϊόντων που φέρουν ετικέτες επιβεβαίωσης ότι το προϊόν είναι φιλικό προς το περιβάλλον. Εταιρείες ευαισθητοποιημένες στην κλιματική αλλαγή και την προστασία των ζώων δείχνουν υψηλότερα ποσοστά πωλήσεων. Αναλόγως οι καταναλωτές κρασιού προτιμούν ετικέτες ότι το προϊόν είναι φυσικό/οργανικό, και δε έχουν χρησιμοποιηθεί εντομοκτόνα, ενώ ενισχύεται η βιώσιμη οικονομία.

5) Επίκεντρο στους Millenials

Οι Millenials (Generation-Y) είναι τα άτομα που γεννήθηκαν μεταξύ 1981 και 2000. Οι απαιτήσεις τους ως καταναλωτές είναι διαφορετικές από αυτές άλλων ηλικιακών ομάδων. Για να προσεγγίσουν τους καταναλωτές αυτούς, οινοπαραγωγοί έχουν εφαρμόσει τα εξής: πώληση οίνου σε μικρά μπουκάλια όπως των αναψυκτικών, περίεργη σχεδιαστικά ετικέτα ή πώληση «κρασιού σε σωλήνες» (Γαλλία, Αυστραλία).

6) Άμεση απόκριση

Οι σημερινοί καταναλωτές είναι ιδιαίτερα ανυπόμονοι. Η τάση αυτή γίνεται αισθητή όταν πρόκειται για αποστολές από το ίντερνετ. Πολλά οινοποιεία διαθέτουν διαδικτυακό κατάστημα και αναλαμβάνουν τις αποστολές. Πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι όλο και περισσότεροι καταναλωτές αγοράζουν διαδικτυακά, με τις εφαρμογές των κινητών να είναι ιδιαίτερα δημοφιλής επιλογή. Στο πλαίσιο αυτό πολλές εταιρείες παραγωγής οίνους έχουν αναπτύξει εφαρμογές για κινητά τηλέφωνα.

7) Μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης προσφέρουν νέες δυνατότητες αλληλεπίδρασης. Από τη μία, οι εταιρείες έχουν την ευκαιρία να επικοινωνούν άμεσα με τους πελάτες και να προωθούν τα προϊόντα τους. Από την άλλη, οι καταναλωτές επικοινωνούν με τις εταιρείες. Στις «νέες» χώρες που ασχολούνται με την οινοπαραγωγή τουλάχιστον το 80 % των οινοποιείων επικοινωνεί με τους πελάτες μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ενώ στην Ευρώπη το ποσοστό είναι πολύ μικρό. Συγκεκριμένα, στη Γαλλία το ποσοστό είναι 68 % και στη Γερμανία 34 %.

8) Κοινωνικά δρώμενα

Πολλές εταιρείες για να έρθουν κοντά με τους πελάτες του οργανώνουν πολλών ειδών δρώμενα. Για παράδειγμα, μπορεί να ξεναγούν τους πελάτες στους αμπελώνες. Επίσης, οργανώνονται βραδιές οινογνωσίας. Στο ίδιο πλαίσιο αναπτύσσεται και ο οινοτουρισμός.

Κεφάλαιο 3. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

3.1. Παραγωγή κρασιού στη Θεσσαλία

Η Θεσσαλία είναι μια από τις περιοχές της Ελλάδας, στην οποία παράγεται εξαιρετικά ποιοτικό κρασί, είτε στις περιοχές κοντά στη θάλασσα είτε στον πεδινό της όγκο. Οι περιοχές παραγωγής κρασιών Ονομασίας Προέλευσης Ανωτέρας Ποιότητας (ΟΠΑΠ) είναι οι εξής τρεις: Ραψάνη, Αγχίαλος και Μαύρο Μεσενικόλα. Επίσης υπάρχουν και πέντε Τοπικοί Οίνοι: Θεσσαλικός, Κρανιάς, Κραννώνος, Μετεώρων και Τιρνάβου.

Πριν την κοιλάδα των Τεμπών και εγγύς του Κισσάβου βρίσκονται οι αμπελώνες της Ραψάνης. Οι αμπελώνες είναι ορεινοί και βρίσκονται σε υψόμετρο 100 ως 700 μέτρα. Λόγω της θέσης τους στον ορεινό όγκο αλλά με υπολογίσιμη απόσταση από το Αιγαίο Πέλαγος, στους αμπελώνες αυτούς υπάρχει ένα σπάνιο μικρόκλιμα που επιτρέπει την καλή ωρίμανση των σταφυλιών. Καλλιεργούνται τρεις ερυθρές ποικιλίες εκεί: το Ξινόμαυρο, το Κρασάτο και το Σταυρωτό. Από τη συνοινοποίησή τους παράγεται ο ΟΠΑΠ Ραψάνη, ερυθρός οίνος με χαρακτηριστικό μπουκέτο.

Οι αμπελώνες της Αγχίαλου βρίσκονται στις ακτές του Παγασητικού Κόλπου, νότια του Βόλου. Οι αμπελώνες αυτοί βρίσκονται σε υψόμετρο 100 ως 200 μέτρα πάνω από τη στάθμη της θάλασσας και από αυτούς προέρχεται το λευκό κρασί ΟΠΑΠ Αγχίαλος. Μια ακόμη αμπελουργική περιοχή απλώνεται στις πεδινές εκτάσεις γύρω από την πόλη της Καρδίτσας και στα χωριά των Αγράφων, σε υψόμετρο 250–600 μέτρων. Εδώ παράγεται το ερυθρό Ο.Π.Α.Π. Μαύρο Μεσενικόλα από τον συνδυασμό του ομώνυμου ντόπιου σταφυλιού με Carignan και Syrah. Είναι η πιο πρόσφατη ελληνική Ονομασία Προέλευσης.

Στις ανατολικές πλαγιές του Ολύμπου βρίσκεται ο παραδοσιακός οικισμός της Κρανιάς. Όπως και στην πρώτη περίπτωση, έτσι και σε αυτήν αναπτύσσεται ένα ιδιαίτερο μικροκλίμα λόγω της τοποθεσίας και των ελάχιστων βροχοπτώσεων, ενώ ταυτόχρονα πνέουν ορεινοί και θαλασσινοί άνεμοι. Για το λόγο αυτό ευνοείται η καλλιέργεια αμπελιών, ενώ μάλιστα καλλιεργούνται και

γαλλικές ποικιλίες Π.Ο.Π. όπως Chardonnay, Cabernet Sauvignon και Merlot. Υπάρχει επίσης ο λευκός και ερυθρός Τοπικός Οίνος Κρανιάς.

Οι περισσότεροι θεσσαλικοί αμπελώνες βρίσκονται στον Τίρναβο, όπου παράγεται και εξαιρετικής ποιότητας τσίπουρο. Οι εκτάσεις του Τιρνάβου είναι πεδινές με βορειοανατολική έκθεση και εκεί καλλιεργούνται το Σαββατιανό, ο Ροδίτης, το Μπατίκι και το Μοσχάτο Αμβούργου για την παραγωγή του Θεσσαλικού Τοπικού Οίνου και του Τοπικού Οίνου Τιρνάβου.

Οι γεωγραφικές ενδείξεις οίνων στη Θεσσαλία μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- ΠΟΠ (ΟΠΑΠ) Ραψάνη (Λάρισα)
- ΠΟΠ (ΟΠΑΠ) Αγχίαλος (Μαγνησία)
- ΠΟΠ (ΟΠΑΠ) Μεσενικόλας (Καρδίτσα)
- ΠΓΕ Ελασσόνα, Λάρισα
- ΠΓΕ Κρανιά (Τοπικός Οίνος Κρανιάς) Λάρισα
- ΠΓΕ Τύρναβος (Τοπικός Οίνος Τυρνάβου) Λάρισα
- ΠΓΕ Κραννών (Τοπικός Οίνος Κραννώνος) Λάρισα
- ΠΓΕ Μετέωρα (Τοπικός Οίνος Μετεώρων) Τρίκαλα

Οι τοπικές ποικιλίες αμπέλου της Θεσσαλίας συνοψίζονται ως εξής:

- ξινόμαυρο (Ραψάνη)
- κρασάτο (Ραψάνη)
- σταυρωτό (Ραψάνη)
- λημνιώνα (Λάρισα, Καρδίτσα)
- μαύρο Μεσενικόλα (Καρδίτσα)
- μοσχάτο Αμβούργου (Τύρναβος)
- μπατίκι (Λάρισα, Καρδίτσα, Τρίκαλα)
- συκιώτης (Μαγνησία)

3.2. Οινοποιείο *«Φίλια Γη»*

Το χωριό Φίλια βρίσκεται στους πρόποδες των Αγράφων κοντά στις όχθες του ποταμού Κουράλιου (σημερινός Σοφαδίτης). Στην περιοχή «Αμπέλια» εδώ και πολλούς αιώνες καλλιεργούνται φυσικά αμπέλια, ενώ παράγονται και όλα τα προϊόντα της αμπελουργίας / οινοποιίας. Η γεωγραφική τοποθεσία του οινοποιείου δίνεται ακριβώς στους ακόλουθους χάρτες (Εικόνα 8).



Εικόνα 8. Γεωγραφική θέση του Οινοποιείου Φίλια Γη (Πηγή: Google Maps)

Το οινοποιείο *Φίλια Γη* ξεκίνησε ως ιδέα από τον Κωνσταντίνο Ξανά, ο οποίος ήταν από τους ελάχιστους αγρότες που δεν εγκατέλειψε την καλλιέργεια αμπελιών. Στις αρχές τις δεκαετίας του 1990, ο γιος του Κωνσταντίνου Ξανά μαζί με το συνεργάτη του Χριστόφορο Χριστοφόρου αρχίζουν την αναβίωση και την καλλιέργεια εγκαταλελειμμένων αμπελιών, μέχρι που ο αμπελώνας έφτασε να έχει έκταση 100 στρέμματα. Επίσημα το οινοποιείο ιδρύθηκε το 2014, ενώ το Σεπτέμβρη της ίδιας χρονιάς γίνεται ο πρώτος τρύγος και το Δεκέμβρη εμφιαλώνονται και βγαίνουν στην αγορά τα πρώτα μπουκάλια της Φίλιας Γης.

Φιλοσοφία της Φίλιας Γης είναι η παραγωγή και προβολή κυρίως των Θεσσαλικών και ελληνικών ποικιλιών και η προσφορά αρωματικών και ποιοτικών οίνων στην ελληνική και διεθνή αγορά.Δεν αποκλείει βέβαια και ξένες ποικιλίες οι οποίες έχουν δοκιμαστεί στο χρόνο, έχουν προσαρμοστεί στη γη αυτή και μπορούν να δίνουν οίνους άριστης ποιότητας. Η *Φίλια Γη* φιλοδοξεί να συνεχίσει να εξελίσσεται και να προφέρει στα επόμενα χρόνια οίνους ποιοτικούς με μοναδικά οργανοληπτικά

χαρακτηριστικά τα οποία θα αναδεικνύουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εδάφους και του μικροκλίματος της περιοχής.

ΑΜΠΕΛΩΝΕΣ

Πριν το τελικό προϊόν, η καλλιέργεια λαμβάνει χώρα στους αμπελώνες. Στους πρόποδες των Αγράφων και σε υψόμετρο 187 μέτρων εκτείνεται ο 100 στρεμμάτων ιδιόκτητος αμπελώνας της Φίλιας Γης. Καλλιεργείται με ιδιαίτερη προσοχή σύμφωνα με το σύστημα ολοκληρωμένης διαχείρισης. Διαθέτει ποικιλίες οι οποίες δημιουργούν κρασιά με μοναδική γεύση λόγω κυρίως των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του εδάφους και του μικροκλίματος της περιοχής αλλά και των ιδιαίτερων καλλιεργητικών πρακτικών.

Συγκεκριμένα διαθέτει:

- τις γηγενείς ποικιλίες: Ασύρτικο, Μαλαγουζιά, Μοσχάτο Μαύρο και Λημνιώνα
- τις κοσμοπολίτικες ποικιλίες: Chardonnay, Sauvignon blanc, Merlot (Εικόνα 9), Cabernet Sauvignon και Syrah.



Εικόνα 9. Αμπέλια ποικιλίας Merlot στις εκτάσεις της Φίλιας Γης (Πηγή: www.filiagi.gr)

Όλες οι πληροφορίες για το οινοποιείο είναι διαθέσιμες στην ιστοσελίδα. (Filia Gi, 2020)

Κεφάλαιο 4. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

4.1. Η αγορά στη Γερμανία

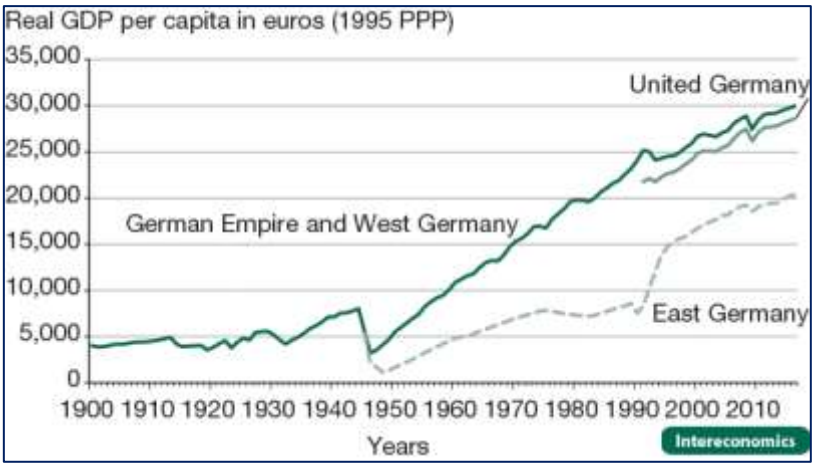
Για να διασφαλιστεί ότι το σχέδιο μάρκετινγκ που θα προταθεί στη συνέχεια θα είναι αποδοτικό, αξίζει να γίνει PESTEL ανάλυση για την αγορά της Γερμανίας. Στο σημείο αυτό θα παρατεθεί η ανάλυση αυτή που εστιάζει σε πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που δύνανται να επηρεάσουν τις πρακτικές και το μάρκετινγκ μιας εταιρείας. Για το σκοπό αυτό παρατίθενται σχετικές νομοθεσίες, στατιστικά στοιχεία κ.λπ (Krebs & Scheffel, 2013).

4.1.1. Πολιτικοί και οικονομικοί παράγοντες

Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο η Γερμανία χωρίστηκε σε δυο μέρη, τη Δυτική Γερμανία (BDR) και την Ανατολική Γερμανία (DDR). Μετά από 45 χρόνια έγινε η επανένωση, με τη Γερμανία να είναι πια μια ενοποιημένη χώρα. Η χώρα χωρίζεται πια σε 16 ομόσπονδα κρατίδια, τα οποία έχουν μερική ελευθερία ως προς τις δικές τους νομοθεσίες, ενώ υπακούν στην ανώτερη κυβέρνηση. Η (Δυτική) Γερμανία ήταν ένα από τα ιδρυτικά μέλη της Ευρωπαϊκής Κοινότητας Άνθρακα & Χάλυβα (ΕΚΑΧ), πρόδρομος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σήμερα, η Γερμανία είναι μια από τις πιο ισχυρές οικονομικά χώρες της ΕΕ, εντός των συνόρων της οποίας υπάρχει ελεύθερη μετακίνηση αγαθών (Hollensen, 2014).

Από τη στιγμή που τα σύνορα μεταξύ Ανατολικής και Δυτικής Γερμανίας έχουν πάψει να υφίστανται ήδη από το 1990, θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι δεν έχει νόημα να υπάρχει ο διαχωρισμός στην ανάλυση αγοράς. Παρόλα αυτά, υπάρχουν ακόμα σημαντικές διαφορές μεταξύ των δυο περιοχών όσον αφορά το εισόδημα και το κατά κεφαλήν ΑΕΠ. Κρατίδια που ανήκαν στην πρώην Δυτική Γερμανία δείχνουν πολύ υψηλότερες τιμές ΑΕΠ. Στο ακόλουθο διάγραμμα, φαίνεται εμφανώς η διαφορά αυτή (Εικόνα 10).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Εικόνα 10. Εξέλιξη του κατά κεφαλήν ΑΕΠ στη Γερμανία (Πηγή: intereconomics.eu/the-eastern-german-growth-trap-structural-limits-to-convergence.html)

Όσον αφορά την αγορά στη Γερμανία, έχει αναπτυχθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό το ηλεκτρονικό εμπόριο. Στον κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου στη Γερμανία, δυο είναι οι κυρίαρχες εταιρείες. Η πρώτη είναι η Amazon, ακολουθούμενη από την Otto. Οι δυο αυτές εταιρείες μαζί κατέχουν τη μισή γερμανική διαδικτυακή αγορά. Στην τρίτη και τέταρτη θέση βρίσκονται αντίστοιχα οι Zalando και Notebooksbilliger, ενώ την πέμπτη θέση έχει μια θυγατρική εταιρεία της Otto.

Το 65 % των καταναλωτών στη Γερμανία εκτελούν ηλεκτρονικές αγορές λόγω των στοχευμένων προσφορών που μπορούν να αναζητήσουν ανενόχλητοι, ενώ παράλληλα γλιτώνουν πολύ χρόνο και κόπο. Επίσης, όταν κάνουν ηλεκτρονικές αγορές, οι Γερμανοί προτιμούν στη μεγάλη τους πλειοψηφία να πληρώνουν μέσω ηλεκτρονικού τραπεζικού συστήματος. Η πληρωμή με πιστωτική κάρτα και η αντικαταβολή αντιπροσωπεύουν το 25 % των πληρωμών.

Το 2013 τα συνολικά έξοδα από τέτοιες αγορές στη Γερμανία ήταν περίπου 50 δισεκατομμύρια €. Το 2.3 % του ΑΕΠ δηλαδή συνδέεται με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Επίσης, η χώρα βρίσκεται στην Τρίτη θέση παγκοσμίως στο κόστος της μέσης ηλεκτρονικής αγοράς. Κατά μέσο όρο, οι Γερμανοί καταναλωτές ξοδεύουν 1600 € σε ηλεκτρονικές αγορές. Από το σύνολο των αγορών, το 60 % σχετίζεται με αγαθά και το υπόλοιπο 40 % με υπηρεσίες (Ecommerce News europe, 2020).

Στο σημείο αυτό αξίζει να γίνει ανάλυση της αγοράς για συγκεκριμένα προϊόντα, τα οποία βρίσκονται στις υψηλότερες θέσεις της γερμανικής αγοράς από άποψη ζήτησης. Τα ρούχα και τα υφάσματα βρίσκονται στην πρώτη θέση των προϊόντων με τη μεγαλύτερη ζήτηση. Περίπου το ¼ των αγορών γίνονται ηλεκτρονικά και το υπόλοιπο ποσοστό αντιστοιχεί σε αγορές στο φυσικό κατάστημα. Το 2009 τα αντίστοιχα ποσοστά ήταν 10 % και 90 %. Το 2014 οι συνολικές αγορές στον τομέα ανήλθαν σε περίπου 8 δισεκατομμύρια €. Επίσης, μεγάλο μερίδιο στην αγορά της Γερμανίας είχαν προϊόντα σπιτιού και δομικά υλικά (ύαλοι, πορσελάνη, κεραμικά κ.λπ.). Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι κατηγορίες των προϊόντων με το μεγαλύτερο τζίρο στην ηλεκτρονική γερμανική αγορά.

Πίνακας 1. Κατηγορίες προϊόντων με το μεγαλύτερο τζίρο στην ηλεκτρονική γερμανική αγορά (2015)

Κατηγορία προϊόντος	Τζίρος σε δισεκατομμύρια €
1. Ρούχα και υφάσματα	8,5
2. Ηλεκτρονικές συσκευές	4,6
3. Βιβλία	3,8
4. Παπούτσια	2,8
5. Είδη σπιτιού	2,4
6. Η/Υ και αξεσουάρ αυτών	2,5
7. Έπιπλα και διακόσμηση	2,2
8. Προϊόντα σχετικά με χόμπι	2,0
9. Σκληροί δίσκοι και αποθηκευτικές συσκευές	2,0
10. Κινητά τηλέφωνα και αξεσουάρ αυτών	1,8

Για να αναδειχθεί η ελκυστικότητα της γερμανικής αγοράς, πρέπει να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι Γερμανοί καταναλωτές. Επομένως, κρίνεται σκόπιμο να υπάρχουν στοιχεία σχετικά με το εισόδημα, τη συμπεριφορά τους και τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, το καθαρό εισόδημα παρουσιάζεις διακυμάνσεις μεταξύ των κρατιδίων. Όλα τα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

κρατίδια που ανήκαν στην πρώην Δυτική Γερμανία παρουσιάζουν υψηλότερες τιμές στα εισοδήματα σε σχέση με αυτά της πρώην Ανατολικής Γερμανίας. Μάλιστα, αυτές οι διαφορές αναμένεται να αυξηθούν γιατί τα «Δυτικά» κρατίδια παρουσίαζουν εντονότερους ρυθμούς ανάπτυξης (Parkin 2012).

Μεταξύ των χωρών της Ευρωζώνης, ο πληθωρισμός των τιμών μετράται με το δείκτη Harmonised Index of Consumer Prices (HICP) της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται η τιμή του HICP για τη Γερμανία σε αντιπαραβολή με την Ευρωζώνη. Είναι εμφανές ότι η Γερμανία παρουσιάζει χαμηλότερο πληθωρισμό σε σχέση με την Ευρωζώνη. Η μικρή «διαταραχή» το 2014 οφείλεται στη μείωση των τιμών του πετρελαίου (Deutsche Welle, 2014).

Πίνακας 2. Ο πληθωρισμός στη Γερμανία και την Ευρωζώνη

	2004	2008	2010	2014
Γερμανία	2,27	1,13	1,85	0,09
Ευρωζώνη	2,35	1,63	2,21	-0,17

Πηγή: inflation.eu – 2015

4.1.2. Κοινωνικοί παράγοντες

Η Γερμανία είναι η χώρα της ΕΕ με τους περισσότερους κατοίκους. Ο συνολικός πληθυσμός είναι περίπου 80 εκατομμύρια. Αν και η πρώην Ανατολική Γερμανία κατέχει σε έκταση το 30% της χώρας, μόνο το 17 % των κατοίκων ζει εντός των ορίων της. Είναι από τις λίγες χώρες του κόσμου που παρουσιάζουν πληθυσμιακή μείωση. Αναμένεται το 2050 η χώρα να έχει περίπου 75 εκατομμύρια κατοίκους. Ενδεικτικά, το 2014 η χώρα παρουσίασε πληθυσμιακή μείωση -0,18 % ενώ την ίδια στιγμή η ΕΕ αύξησε τον πληθυσμό της κατά 0,22%. Σύγκριση της Γερμανίας με την ΕΕ δίνεται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3. Σύγκριση Γερμανίας – ΕΕ

	Κάτοικοι	Πυκνότητα πληθυσμού (κάτοικοι / km^2)	Μεταβολή	Έκταση (km^2)
Γερμανία	80.996.685	225	-0,18%	357.021
ΕΕ	511.434.812	120	0,22%	4.329.402

Πηγή: EUROSTAT

Το προσδόκιμο ζωής στη Γερμανία είναι τα 78 έτη για τους άνδρες και τα 83 έτη για της γυναίκες. Η γυναίκες αποτελούν την πλειοψηφία των Γερμανών, αλλά στις ηλικίες κάτω των 55 ετών οι άνδρες είναι περισσότεροι. Το 13 % του πληθυσμού της Γερμανίας είναι νεότεροι των 15 ετών, ενώ το 21 % του πληθυσμού είναι γηραιότεροι από 65 έτη. Τα υπόλοιπα 2/3 του πληθυσμού βρίσκονται σε ενδιάμεσες ηλικίες. Το εργατικό δυναμικό αποτελείται από 42.6 εκατομμύρια άτομα (Labour Force 2015) και σήμερα ο αριθμός αυτός δεν έχει μεταβληθεί πολύ. Τα επίπεδα ανεργίας είναι πολύ μικρά, περίπου 5 %, ενώ σε συγκεκριμένα κρατίδια όπως η Βαυαρία ο αριθμός πέφτει σε περίπου 2 %.

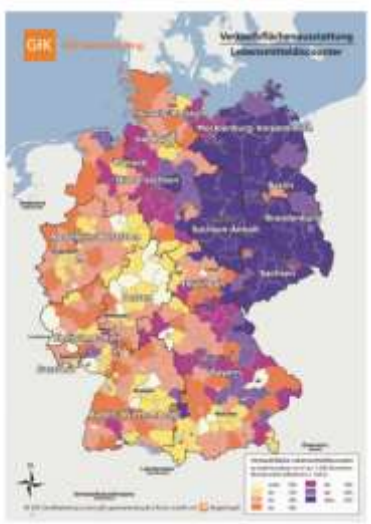
Όσον αφορά το θρησκευτικό κομμάτι, το 34 % του πληθυσμού είναι καθολικοί και το ποσοστό των προτεσταντών είναι ισότιμο. Το 3.7 % των κατοίκων είναι μουσουλμάνοι, ενώ το υπόλοιπό 28.3 % δεν ασπάζεται κάποια θρησκεία ή ανήκει σε μια άλλη θρησκεία. Σύμφωνα με στοιχεία της EUROSTAT (2015) το 91.5 % των κατοίκων της Γερμανίας είναι Γερμανοί. Η μεγαλύτερη αλλοδαπή πληθυσμιακή ομάδα είναι οι Τούρκοι σε ποσοστό περίπου 2.5 %.

Σύμφωνα με το κέντρο Business Culture είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους Γερμανούς να προσεγγίζονται στη δική τους γλώσσα, ειδικά στα αρχικά στάδια που πρόκειται να εδραιωθεί μια συνεργασία ή οποιαδήποτε σχέση. Αυτή η προσέγγιση δημιουργεί οικειότητα και εμπιστοσύνη στον πιθανό πελάτη. Η Γερμανία κάνει τις περισσότερες εισαγωγές από την Ολλανδία, ενώ η Κίνα και Γαλλία βρίσκονται στη δεύτερη και την τρίτη θέση των εισαγωγέων. Επίσης εξάγει τα περισσότερα προϊόντα προς τη Γαλλία, τις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο, ενώ το ήταν ο μεγαλύτερος εξαγωγέας παγκοσμίως.

Οι Γερμανοί καταναλωτές δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση στα εκπτωτικά καταστήματα. Υπάρχουν πολλές μεγάλες αλυσίδες. Σύμφωνα με στοιχεία του STATISTA, περίπου 42 εκατομμύρια Γερμανοί ήταν σε κάποιο βαθμό σύμφωνοι (πολύ, λίγο ή μερικώς) με την εξής πρόταση: *«Μου αρέσει να αγοράζω φθηνά προϊόντα σε καταστήματα με πολύ χαμηλές τιμές».* Εκπτωτικά καταστήματα όλων των ειδών ανήκουν στις ταχύτερα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις. Τα εκπτωτικά καταστήματα παρουσιάζουν μεγαλύτερη πυκνότητα στο ανατολικό κομμάτι της Γερμανίας πιθανότατα λόγω των

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

χαμηλότερων εισοδημάτων. Στο παρακάτω χάρτη (Εικόνα 11) δίνεται η πυκνότητα των εκπτωτικών καταστημάτων που εμπορεύονται τρόφιμα και ποτά. Όπως φαίνεται η πυκνότητα είναι ιδιαίτερα έντονη στα όρια της πρώην Ανατολικής Γερμανίας.

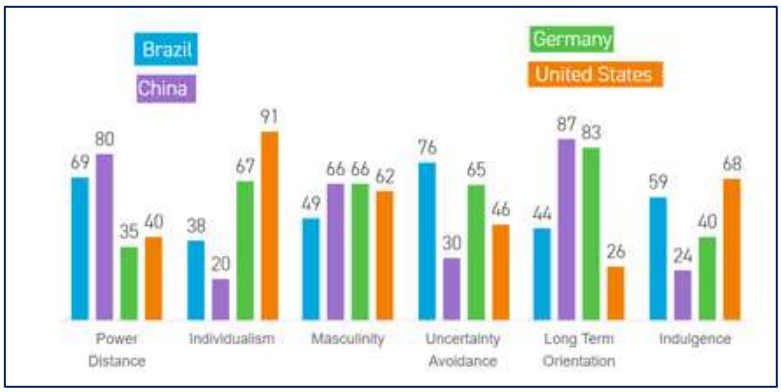


Εικόνα 11. Πυκνότητα εκπτωτικών καταστημάτων φαγητών και ποτών (Πηγή: GfK Geomarketing)

Σύμφωνα με στοιχεία του Hofstede Centre (2015) η Γερμανία θεωρείται μια πολύ ατομικιστική χώρα (σκορ 67) που σημαίνει ότι αντιπρόσωποι εταιρειών που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στη Γερμανία πρέπει να επικοινωνούν πολύ άμεσα με τους Γερμανούς συνεργάτες. Επίσης, η Γερμανία θεωρείται ανδροκρατούμενη κοινωνία (σκορ 66), ενώ έρευνες του ίδιου κέντρου έδειξαν ότι οι Γερμανοί στον κόσμο των επιχειρήσεων αναγνωρίζουν status symbols θετικά. Παράλληλα, η Γερμανία βαθμολογήθηκε με σκορ 65 στον παράγοντα Αποφυγή Αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance) που σημαίνει ότι οι Γερμανοί επιχειρηματίες επιθυμούν συνεργασία με άτομα ή επιχειρήσεις με υψηλό βαθμό εξειδίκευσης.

Από το ίδιο κέντρο δείχθηκε ότι οι επιχειρήσεις στη Γερμανία λειτουργούν με γνώμονα το μακροπρόθεσμο κέρδος και ρεαλιστικά σενάρια, αν και είναι συνήθως απαισιόδοξοι. Για να πετύχουν το στόχο τους, οι επιχειρήσεις επαναπροσδιορίζουν τους στόχους και μπορεί να αλλάξουν τις «παραδόσεις» τους. Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζονται οι δείκτες αυτοί για τη Γερμανία σε

σύγκριση με άλλες χώρες, ώστε να αποκτήσει ο αναγνώστης τη σωστή ιδέα για το κοινωνικό περιβάλλον στη Γερμανία (Εικόνα 12).



Εικόνα 12. Κοινωνικοί δείκτες στη Γερμανία (Πηγή: Hofstede Centre)

4.1.3. Τεχνολογικοί Παράγοντες

Η Γερμανία είναι η χώρα με τις περισσότερες καταγεγραμμένες ευρεσιτεχνίες στην ΕΕ. Συγκεκριμένα, στη Γερμανία ανήκουν περίπου 6.000 πατέντες από τις 52.000 παγκοσμίως. Μαζί με τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία είναι οι πιο καινοτόμες χώρες στον κόσμο.

Η Γερμανία διαθέτει εξαιρετικές υποδομές και είναι γνωστή για αυτό σε παγκόσμιο επίπεδο. Η μεταφορά αγαθώς και επιβατών είναι πολύ αποδοτική με μεγάλες δυνατότητες. Η πρόσβαση στο ίντερνετ αγγίζει σε ποσοστό το 90 % που σημαίνει περισσότεροι από 70 εκατομμύρια καταναλωτές. Βέβαια, δε σημαίνει ότι όλοι αυτοί αγοράζουν ηλεκτρονικά. Επίσης, το 5 % των Γερμανών έχει λογαριασμό στο LinkedIn, μέσω του οποίου συνάπτονται πολλές συνεργασίες.

4.1.4. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες

Η Γερμανία δεν έχει αντιμετωπίσει τα τελευταία χρόνια μεγάλες φυσικές καταστροφές. Το συχνότερο πρόβλημα της χώρας είναι οι πλημμύρες. Το κλίμα της Γερμανίας είναι ήπιο, ενώ Βορειοδυτικά της χώρας το κλίμα επηρεάζεται από τη θάλασσα. Γενικά, οι χειμώνες είναι κρύοι και τα καλοκαίρια μετρίως θερμά. Στο κέντρο της χώρας το κλίμα είναι καθαρά ηπειρωτικό.

4.1.5 Νομικοί παράγοντες

Οι νόμοι της Γερμανίας είναι επηρεασμένοι από το Ευρωπαϊκό Δίκαιο. Επίσης, η χώρα συμμετέχει σχεδόν σε όλες τις συμβάσεις του Διεθνούς Δικαίου. Οι εισαγωγείς δεν είναι υποχρεωμένοι να εισάγουν και ειδική άδεια κατά τη μεταφορά αγαθών. Οι νόμοι ανταγωνισμού διασφαλίζουν νομικά το δίκαιο ανταγωνισμό στη Γερμανία. Η νομική σταθερότητα είναι κίνητρο για πολλές εταιρείες να εισέλθουν στη Γερμανική αγορά.

4.2. Η αγορά κρασιού στη Γερμανία

4.2.1. Γενικά στοιχεία

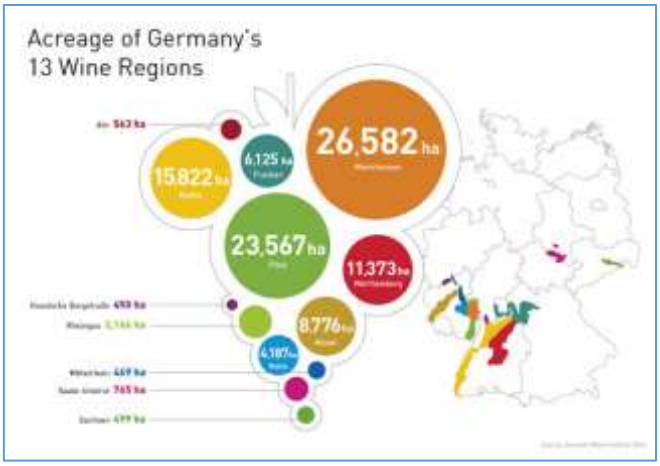
Η Γερμανία έχει μακρά ιστορία στην παραγωγή κρασιού, η οποία ξεκινάει από τη Ρωμαϊκή Εποχή. Είναι ο 10^{ος} μεγαλύτερος παραγωγός κρασιού παγκοσμίως, με ετήσια παραγωγή περίπου 8.9 hL από 102.000 εκτάρια αμπελώνων. Ταυτόχρονα όμως είναι και από τους μεγαλύτερους καταναλωτές κρασιού, καθώς στη Γερμανία κάθε χρόνο καταναλώνονται 20.5 εκατομμύρια hL κρασιού. Τη Γερμανία ξεπερνούν σε κατανάλωση κρασιού μόνο η Ιταλία (22.5 εκατομμύρια hL), η Γαλλία (27 εκατομμύρια hL) και οι ΗΠΑ (31.8 εκατομμύρια hL). Επομένως, η αγορά του κρασιού είναι πολύ σημαντικός τομέας στη γερμανική οικονομία (German Market Intelligence, 2016).

Τα τελευταία χρόνια η ποσότητα της παραγωγής στη Γερμανία είναι σχετικά σταθερή, κυμαινόμενη σε ποσοστά μεταβολής +/- 3 %. Συγκεκριμένα, η παραγωγή ερυθρού οίνου παρουσιάζει μικρή μείωση ενώ η αύξηση της παραγωγής λευκού οίνου είναι περίπου 7 %. Ενδεικτικά το 2016 το 61 % των αμπελώνων θεωρήθηκαν ότι παράγουν κρασί εξαιρετικής ποιότητας ("Praedikatswein" - premium wine). Το 2015 το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 49 % και το 2014 ήταν 27 %.

Η Γερμανία διαθέτει έκταση περίπου 102.504 εκτάρια αμπελώνων. Από αυτήν την έκταση, το 65 % χρησιμοποιείται για ποικιλίες λευκού οίνου και το 35 % χρησιμοποιείται για ποικιλίες ερυθρού οίνου.

Βέβαια, η παραγωγή του κρασιού καταλήγει να αποτελείται από περίπου 60 % λευκό κρασί και 40 % κόκκινο κρασί, αφού οι κόκκινες ποικιλίες έχουν ελαφρώς καλύτερη απόδοση.

Οι τοπ πέντε ποικιλίες που καλλιεργούνται στη Γερμανία είναι οι εξής: Riesling, Mueller-Thurgau, Pinot Grigio, Silvaner, and Pinot Blanc. Αυτές οι πέντε ποικιλίες αντιστοιχούν στο 78 % των φυτειών της καλλιεργούμενης έκτασης με λευκές ποικιλίες. Αντίστοιχα για τις ποικιλίες ερυθρού οίνου, οι πέντε δημοφιλέστερες κατηγορίες που αντιστοιχούν στο 77 % των φυτειών είναι: Pinot Noir, Dornfelder, Portugieser, Trollinger και Black Riesling. Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται η έκταση των 13 μεγαλύτερων περιοχών παραγωγής οίνου στη Γερμανία (Εικόνα 13).



Εικόνα 13. Έκταση των 13 περιοχών παραγωγής οίνου στη Γερμανία (Πηγή: http://winesofgermany.educational-materials/)

Η Γερμανία παράγει πολύ μεγάλες ποσότητες κρασιού κάθε χρόνο αλλά παρόλα αυτά δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις όλων των καταναλωτών. Μόλις το 45 % των κρασιών που αγοράζονται από τους Γερμανούς καταναλωτές είναι εγχώρια. Η συνολική κατανάλωση επιτραπέζιων και αφρώδων οίνων κυμαίνεται από 19.3 εκατομμύρια ως 20.5 εκατομμύρια hL. Η κατά κεφαλήν κατανάλωση κρασιού στη Γερμανία είναι μεταξύ 20.1 και 21.1 L. Για συγκριτικούς λόγους παρατίθεται η κατά κεφαλήν κατανάλωση μπύρας στη Γερμανία: 106 L (το 2015, ενώ μειώνεται σταδιακά). Την ίδια χρονιά τα γερμανικά νοικοκυριά ξόδεψαν 13.6 δισεκατομμύρια ευρώ σε αλκοολούχα ποτά (Dressler, 2018).

Στα έξοδα αυτά, το κρασί (αφρώδες και μη) αντιστοιχεί σε ποσοστό 43 %, ενώ η μπύρα αντιστοιχεί σε ποσοστό μόλις 25 %. Να σημειωθεί ότι το ποσοστό αυτό αντιστοιχεί σε χρήματα όχι σε ποσότητα, καθώς η μπύρα είναι πολύ φθηνό αγαθό στη Γερμανία. Οι μεμονωμένοι καταναλωτές στα νοικοκυριά τείνουν να προτιμούν το κόκκινο κρασί έναντι του λευκού. Συγκεκριμένα το 2015 το 50 % των κρασιών που αγοράστηκαν σε καταστήματα λιανικού εμπορίου (κάβες, σούπερ μάρκετ) αποτελούνταν από κόκκινο κρασί, το 40 % από λευκό κρασί και το 10 % από ροζέ κρασί.

Αν ξεχωρίσουν τα γερμανικά κρασιά από τα εισαγόμενα, τότε η κατάσταση αντιστρέφεται. Από το σύνολο των γερμανικών κρασιών που αγοράζονται, το 50 % είναι λευκοί οίνοι, το 37 % είναι ερυθροί οίνοι και το 13 % είναι ροζέ (Dressler, 2018).

4.2.2. Εμπόριο οίνου στη Γερμανία

Σύμφωνα με τη βάση δεδομένων του Global Trade Atlas (GTA) και με βάση τον όγκο, η Γερμανία είναι από τους μεγαλύτερους εισαγωγείς κρασιού παγκοσμίως, κατατασσόμενη τρίτη μετά τις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο. Από το 2015 οι συνολικές εισαγωγές κρασιού έχουν μειωθεί περίπου 5 %, ενώ τη χρονιά αυτή οι εισαγωγές ήταν 1.5 δισεκατομμύρια L. Το 58 % του όγκου αυτού αποτελούταν από «χύμα» κρασιά ενώ το 37 % από εμφιαλωμένα κρασιά. Το υπόλοιπο 4 % αντιστοιχεί σε αφρώδεις οίνους. Σημειώνεται ότι το 2018 η Γερμανία κατετάγη πρώτη σε εισαγωγές οίνου, όπως φαίνεται στην παρακάτω στατιστική (Εικόνα 14).



Εικόνα 14. Χώρες με τη μεγαλύτερη εισαγωγή οίνου (2018) (Πηγή: www.statista.com)

Οι πέντε πρώτες χώρες προέλευσης κρασιού με βάση τον όγκο είναι η Ιταλία, Ισπανία, Γαλλία, Νότια Αφρική και Χιλή με ποσοστά 36, 25, 15, 5 και 3 % αντίστοιχα. Όσον αφορά την αξία του κρασιού εισαγωγής οι πέντε πρώτες χώρες είναι Ιταλία, Γαλλία, Ισπανία, ΗΠΑ και Ν. Αφρική με ποσοστά 35, 27, 15, 3 και 3 % αντίστοιχα. Το κρασί που εισάγεται από τις ΗΠΑ είναι κυρίως σε χύμα μορφή ενώ εμφιαλώνεται τοπικά. Η Γερμανία εισάγει διπλάσιο κρασί στις ΗΠΑ απ' ότι εξάγει προς τη χώρα αυτή (43 εκατομμύρια λίτρα έναντι 22 εκατομμύρια λίτρα).

Οι εξαγωγές γερμανικού κρασιού είναι περίπου 400 εκατομμύρια λίτρα. Τα ¾ της ποσότητας αυτής εξάγονται σε φιάλες, ενώ το υπόλοιπο ¼ εξάγεται σε χύμα μορφή και αφρώδεις οίνους. Οι κορυφαίοι προορισμοί σύμφωνα με το GTA είναι η Ολλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Σουηδία, το Βέλγιο και οι ΗΠΑ σε ποσοστά 18, 15, 7, 7 και 6 % των συνολικών εξαγωγών.

Το μεγαλύτερο μέρος του μάρκετινγκ για τα γερμανικά κρασιά, εντός και εκτός της χώρας, αναλαμβάνει το «Ινστιτούτο Γερμανικού Οίνου» (Deutsches Weininstitut, DWI). Το DWI χρηματοδοτείται από ένα υποχρεωτικό check-off program, το οποίο νομιμοποιήθηκε μετά από δικαστικές διαμάχες το 2014. Το τέλος των καλλιεργητών κυμαίνεται σε 67 Euro/ha, ενώ το τέλος για τα οινοποιεία είναι περίπου 0.67 € για 100 L εγχώριου προϊόντος που πωλείται. Το μάρκτετινγκ εξαγωγής του DWI χρηματοδοτείται από γραφεία σε 9 ευρωπαϊκές χώρες (Βέλγιο, Δανία, Φινλανδία, Ολλανδία, Νορβηγία, Πολωνία, Ελβετία, Σουηδία και Αγγλία) και από 4 γραφεία εκτός των ορίων της Ευρώπης σε Καναδά, Κίνα, Ιαπωνία και ΗΠΑ. Το Γερμανικό Υπουργείο Τροφίμων και Γεωργία (BMEL) χρηματοδοτεί πρωτοβουλίες για προώθηση των γερμανικών οίνων σε διεθνής εκθέσεις. Ενδεικτικά το 2017 το υπουργείο υποστήριξε παραγωγούς στις εκθέσεις: Foodex Japan (Τόκιο), VINEXPO (Μπορντό) και Wine & Spirits Fair (Χονγκ Κονγκ).

Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται δεδομένα ερευνών σχετικά με τις τάσεις που ισχύουν στη γερμανική αγορά οίνου. Αρχικά, αναλύονται οι καταναλωτικές τάσεις και οι προτιμήσεις των καταναλωτών. Στη συνέχεια παρατίθενται πληροφορίες σχετικά με πιθανούς ανταγωνιστές και τέλος παρουσιάζονται τα trade channels στον εν λόγω τομέα. Οι πληροφορίες που συλλέγονται στο παρόν κεφάλαιο θα συμβάλουν στη δημιουργία ενός σωστού marketing planning για το οινοποιείο.

5.1. Το προφίλ και οι προτιμήσεις των καταναλωτών

Τα τελευταία χρόνια, έχει γίνει στροφή σε όλους τους τομείς της Γερμανίας προς τη βιώσιμη ανάπτυξη. Για αυτό το λόγο, παραγωγοί και πωλητές κρασιού μπορούν να δουν τις πωλήσεις τους να πέφτουν κατακόρυφα σε περίπτωση που το όνομά τους συνδεθεί με παραγωγή κρασιού που αντιβαίνει στους περιβαλλοντικούς κανόνες. Οι Γερμανοί καταναλωτές ενδιαφέρονται σε μεγάλο βαθμό για το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα και οι ντόπιοι παραγωγοί κρασιού προσπαθούν να συμμετέχουν ενεργά στη σωστή περιβαλλοντική διαχείριση (Ministry of Foreign Affairs, 2016). Έχει παρατηρηθεί ότι δεν τους πειράζει τους Γερμανούς καταναλωτές να ξοδέψουν λίγα παραπάνω χρήματα σε *βιολογικό* κρασί, ενώ μάλιστα και οι νεαροί καταναλωτές δείχνουν προτίμηση σε ντόπια και βιολογικά κρασιά. Η απαίτηση για βιωσιμότητα και αυθεντικότητα παρατηρείται βέβαια σε όλη την Ευρώπη. Με βάση αυτό, για να κινηθεί ένα οινοποιείο προς αυτήν την κατεύθυνση, προτιμώνται οι ακόλουθες στρατηγικές:

- Εφαρμογή συστήματος διαχείρισης ποιότητας και πόρων με περιβαλλοντική κατεύθυνση
- Μείωση κατανάλωσης χημικών, ενέργειας και νερού, με παράλληλη κοινοποίηση των προσπαθειών βελτίωσης του συστήματος παραγωγής.
- Προσεκτική επιλογή συστήματος πιστοποίησης οργανικών/βιολογικών προϊόντων. Το κόστος μπορεί να γίνει πολύ μεγαλύτερο από το αναμενόμενο αλλά σε μια τέτοια αγορά οι πωλήσεις μπορεί να αυξηθούν κατακόρυφα.

Άλλη τάση που παρατηρείται στη γερμανική αγορά κρασιών είναι η στροφή προς τα αρωματικά κρασιά. Στο σύντομο παρελθόν, αρχές του 2000, τα ελαφριά κρασιά όπως τα αρωματικά, τα γλυκά και τα ροζέ δεν είχαν απήχηση στις νέες ηλικίες, γιατί δε θεωρούνταν *αξιοπρεπές αλκοόλ.* Όμως, οι νεαροί καταναλωτές σήμερα έχουν δείξει μια στροφή στις προτιμήσεις. Τα κρασιά αυτά έχουν συνήθως χαμηλότερη περιεκτικότητα σε αλκοόλ, ενώ έρευνες έχουν δείξει ότι είναι ιδιαίτερα δημοφιλή σε νεαρά ηλικιακά γκρουπ, ενώ ως προς το φύλο οι γυναίκες φαίνεται να τα προτιμούν συχνότερα. Η τάση αυτή μπορεί να προσφέρει ενδιαφέρουσες ευκαιρίες στους εξαγωγείς. Υπάρχει η δυνατότητα εξαγωγής του *πρωτογενούς κρασιού* ως πρώτη ύλη για την παραγωγή των κρασιών αυτών. Αυτό θα απαιτούσε ένα σταθερό χαμηλό κόστος μεγάλων ποσοτήτων πρώτης ύλης. Αν ένα οινοποιείο θέλει να κινηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής σημεία:

- Υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός με άλλα προϊόντα, όπως μηλίτης και μπύρες με διαφορετικές γεύσεις. Η στροφή στα αρωματικά ποτά δεν αφορά μόνο το κρασί.
- Η παραγωγή αρωματικών κρασιών δε σημαίνει απαραίτητα αφρώδεις οίνους, καθώς οι Ευρωπαίοι παραγωγοί συχνά επιλέγουν τη διαδικασία ενανθράκωσης που είναι ανεξάρτητη.
- Αν επιλεχθεί να εξάγεται το κρασί ως πρώτη ύλη για την παραγωγή άλλου τελικού προϊόντος, πρέπει να υπάρχει συνοχή στην παραγωγή.

Συνεχίζοντας την ανάλυση, αξίζει να σημειωθεί ότι η ΕΕ είναι πολύ αυστηρή ως προς τις νομοθεσίες των τροφίμων και αυτό αφορά και την παραγωγή κρασιού. Οι απαιτήσεις του αγοραστή θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε νομικές και μη-νομικές απαιτήσεις. Στο πλαίσιο αυτό πρέπει να δοθεί προσοχή στα ακόλουθα σημεία που αφορούν τις νομικές απαιτήσεις:

- Συμμόρφωση με τις Ευρωπαϊκές Οινολογικές Πρακτικές. Όλα τα κρασιά που εισάγονται σε χώρες της ΕΕ πρέπει να συνοδεύονται από πιστοποιητικά και αναλυτική αναφορά για το κρασί.
- Ετικέτες και παρουσίαση: υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες που πρέπει να ακολουθηθούν.

- Πρέπει να ελέγχονται προσεκτικά όλα τα κρασιά ως προς την περιεκτικότητα σε συγκεκριμένες χημικές ουσίες, όπως η τοξίνη *Ochratoxin A*.

Όσον αφορά τις μη-νομικές απαιτήσεις, τονίζονται τα εξής σημεία:

- Πιστοποίηση ασφάλειας τροφίμων: πολλοί οινοπαραγωγοί επιλέγουν την υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης για την ασφάλεια των τροφίμων, όπως HACCP, BRC, IFS και ISO 22000.
- Κοινωνική εταιρική ευθύνη: Μεγάλοι οινοπαραγωγοί επιλέγουν να υιοθετήσουν πρωτοβουλίες όπως *η Ethical Trading Initiative (ETI)* για να εστιάσουν στις βελτιωμένες συνθήκες που επικρατούν σε όλη την αλυσίδα παραγωγής τους.
- Έχει παρατηρηθεί ότι πολλοί αγοραστές δεν επιλέγουν κρασιά με σημαντική περιεκτικότητα σε θειικά ιόντα. Αυτό είναι αποτέλεσμα της διάδοσης ψεύτικων ειδήσεων σχετικά με την επικινδυνότητα συγκεκριμένων ενώσεων[1], και όπως συμβαίνει σε τέτοιες περιπτώσεις υπάρχει πολύ μεγάλη σύγχυση.

5.2. Ανταγωνιστές

Η Γερμανία χαρακτηρίζεται από μια μεγάλη ελεύθερη αγορά, οπότε προσελκύει πολλούς πιθανούς εξαγωγείς. Όσον αφορά το κρασί ως προϊόν, αν και η Γερμανία παράγει μεγάλες ποσότητες οίνου, η γερμανική αγορά είναι πολύ δεκτική σε εισαγόμενους. Από αυτό εξαιρείται η νότια Γερμανία, όπου η παραγωγή κρασιού είναι ντόπια δραστηριότητα και οι κάτοικοι στηρίζουν κυρίως την τοπική αγορά, καθώς ένα σημαντικό ποσοστό των πωλητών ζει από αυτές τις δραστηριότητες. Επομένως στη νότια Γερμανία, τα ξενόφερτα κρασιά δεν έχουν απήχηση.

Επίσης, στη Γερμανία υπάρχουν αρκετά υψηλές χρεώσεις στα σούπερ μάρκετ για τους προμηθευτές, ειδικά για τους μη-Γερμανούς. Αυτό καθιστά πολύ δύσκολο το εγχείρημα να πωλείται ένα μη-Γερμανικό κρασί στα γερμανικά σούπερ μάρκετ. Για το λόγο αυτό, πρέπει να βρεθεί ένας ενδιάμεσος

[1] Myths about Sulfites and Wine: https://www.scientificamerican.com/article/myths-about-sulfites-and-wine/

προμηθευτής, συνήθως ντόπιος, που ήδη προμηθεύει σούπερ μάρκετ, ώστε να γίνει εμπορική συμφωνία και να πωλείται το κρασί υπό τη δική τους επωνυμία. Ένα παράδοξο που συμβαίνει στα γερμανικά σούπερ μάρκετ είναι το εξής: Τα κόκκινα και τα λευκά κρασιά ταξινομούνται με βάση τη χώρα προέλευσης. Αυτό δε συμβαίνει με τα ροζέ κρασιά, όπου τα νέα προϊόντα μπορεί να βρεθούν μαζί με τα *βαριά ονόματα* του κρασιού. Λόγω αυτού, έχει παρατηρηθεί ότι τα νεοεισαχθέντα ροζέ κρασιά έχουν περισσότερες πιθανότητες να αγοραστούν, καθώς είναι πιο πιθανό να πέσουν στην αντίληψη ενός καταναλωτή (Ministry of Foreign Affairs, 2016).

Μπορεί κάποιος να δηλώσει πως στη Γερμανία υπερισχύει η κατανάλωση μπύρας (στερεοτυπικά), επομένως δεν υπάρχει λόγος να γίνει εξαγωγή κρασιού προς την κατεύθυνση αυτή. Τα στατιστικά δείχνουν κάτι διαφορετικό. Ενδεικτικά την περίοδο 2007 - 2015 η κατανάλωση αλκοόλ μειώθηκε 0.6 % ανά έτος. Αντιθέτως, στην ίδια περίοδο η κατανάλωση κρασιού ανέβαινε 0.2 % ετησίως. Επομένως, δεν υπάρχει θέμα ανταγωνισμού με άλλα αλκοολούχα προϊόντα.

Η γερμανική κυβέρνηση αποθαρρύνει τους πολίτες από την κατανάλωση αλκοόλ μέσω φόρου κατανάλωσης. Βέβαια, σε αυτό δε συμπεριλαμβάνεται ακριβώς το κρασί. Ενδεικτικά, το εμφιαλωμένο κρασί δεν υπόκειται σε ειδικούς φόρους. Όσον αφορά τους αφρώδεις οίνους, αυτοί με περιεκτικότητα λιγότερο από 6 % υπόκεινται σε φόρο πολυτελείας 51€/hL ενώ αυτοί με περιεκτικότητα μεγαλύτερη από 6 % υπόκεινται σε φόρο 136€/hL, επειδή θεωρούνται προϊόν πολυτελείας. Μακροπρόθεσμα, τα μέτρα της κυβέρνησης για μείωση κατανάλωσης αλκοόλ ενδέχεται να μετατοπίσουν την κατανάλωση οίνου προς κρασιά με χαμηλότερη περιεκτικότητα σε αλκοόλ.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ προμηθευτών οίνου είναι σημαντικός στο μεσαίο προς υψηλό κομμάτι της αγοράς. Για είναι ανταγωνιστικοί, οι προμηθευτές πρέπει να δείχνουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στα κρασιά τους, όπως ποικιλία, βιωσιμότητα, προϊόντα Π.Ο.Π., προϊόντα βραβευμένα ή/και με ιστορία. Στο κομμάτι αυτό παίζουν σημαντικό ρόλο οι τάσεις της μόδας, ενώ έχει φανεί ότι οι ιδιωτικές ετικέτες αυξάνουν το μερίδιο της αγοράς, εντείνοντας τον ανταγωνισμό (Ministry of Foreign Affairs, 2016).

Λίγοι ποσοστιαία οινοπαραγωγοί καταφέρουν να φτάσουν υψηλά στάνταρντ, με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός στο χαμηλό τμήμα της γερμανικής αγοράς κρασιού να είναι πάρα πολύ υψηλός. Μόνο εξαγωγείς σε αναπτυσσόμενες χώρες (παραγωγής οίνου) μπορούν να εισέλθουν στο τμήμα αυτό της αγοράς, αν παράγουν μεγάλο όγκο κρασιού, σε χαμηλές τιμές και με σταθερή ποιότητα. Αυτή τη στρατηγική ακολουθούν παραγωγοί από τη Ν. Αφρική για εξαγωγές στη Γερμανία, οι οποίοι παράγουν τεράστιες ποσότητες σε μικρό κόστος, γλιτώνοντας χρήματα από το *branding* και τη συσκευασία. Αν είναι δυνατή η προμήθεια σε χαμηλό κόστος, συνίσταται οι παραγωγοί να επικεντρωθούν στο χαμηλό κομμάτι της αγοράς.

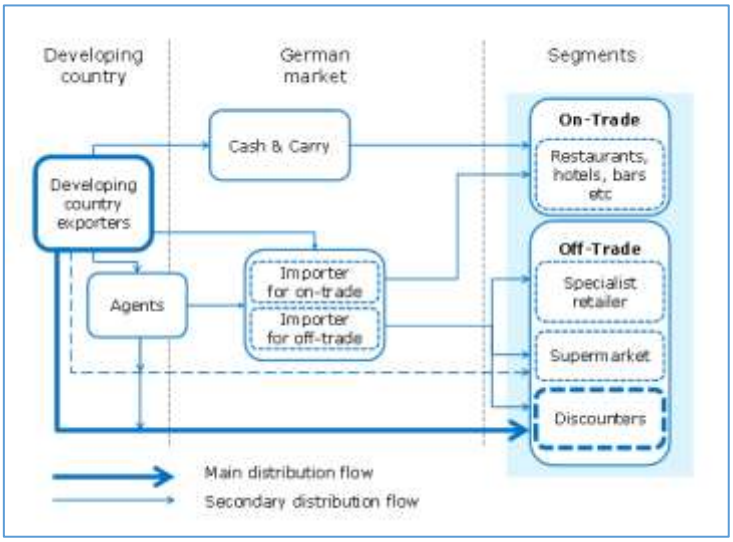
Προμήθεια πρώτων υλών για εισαγωγή ιδιωτικής ετικέτας σε επόμενο στάδιο είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη σε αντικατάσταση. Οι Γερμανοί πωλητές λιανικής πολλές φορές αναμιγνύουν διαφορετικά κρασιά για το τελικό τους προϊόν. Αυτό τους επιτρέπει να αλλάζουν πολύ εύκολα συνεργάτες και μειώνει την εξάρτησή τους από μια συγκεκριμένη πηγή. Η πιθανή αντικατάσταση εντείνει τον ανταγωνισμό στα χαμηλά στρώματα. Επομένως, αυτοί που επιλέγουν τέτοια στρατηγική πρέπει να συνεργάζονται με πολλούς διαφορετικούς προμηθευτές (Ministry of Foreign Affairs, 2016).

Ως τελευταίο, αλλά όχι λιγότερο σημαντικό σημείο θα αναφερθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ των χωρών που εξάγουν κρασιά στη Γερμανία. Οι χώρες της νότιας Ευρώπης είναι οι μεγαλύτεροι εξαγωγείς στη Γερμανία. Η Ιταλία και η Ισπανία ανταγωνίζονται ως προς την τιμή, αλλά η Γαλλία φημίζεται για την ποιότητα. Όσον αφορά τις αναπτυσσόμενες χώρες στην παραγωγή κρασιού, η Κίνα και η Ινδία ακόμα εξάγουν προς τη Γερμανία πολύ ακριβό κρασί αναλογικά με την ποιότητα. Για αυτό, αν στόχος είναι το άνοιγμα προς τη γερμανική αγορά πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής:

- Θα υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός με την Ιταλία, την Ισπανία και τη Γαλλία.
- Για να ανταγωνιστεί κάποιος με τις αναπτυσσόμενες χώρες, πρέπει να παράγει bulk wine σε χαμηλό κόστος ή να προσφέρει κάτι που δεν είναι ήδη διαδεδομένο.
- Ο ανταγωνισμός από Κίνα και Ινδία αναμένεται να ανέβει κατακόρυφα.

5.3. Trade Channels

Τα εμπορικά κανάλια που σχετίζονται με την αγορά κρασιού στη Γερμανία παρουσιάζονται στην παρακάτω εικόνα (Ministry of Foreign Affairs, 2016).



Εικόνα 15. Trade Channels της αγοράς κρασιού στη Γερμανία

Αν και υπάρχουν πολλοί μικροί εισαγωγείς στη Γερμανία που ειδικεύονται στην αγορά του κρασιού, το μαζικό εμπόριο κρασιού κυριαρχεί στα εκπτωτικά καταστήματα (*discounters*) και τα σούπερ μάρκετ (π.χ. Aldi, Lidl). Το είδος αυτό του εμπορίου αντιστοιχεί στο 60 % των πωλήσεων κρασιού. Οι μεγαλύτεροι εισαγωγείς είναι λίγοι, αλλά κατέχουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς, και σε αυτούς περιλαμβάνονται οι: Hawesko, Schenk, Mack & Schühle, Owen/Teck, Tophi, Racke και Eggers & Franke.

Πρόσφατα, οι Γερμανοί προμηθευτές άρχισαν να εισάγουν μεγάλες ποσότητες χύμα κρασιού. Αυτό οδηγεί σε μεγαλύτερη εξάρτηση μεταξύ παραγωγών – εξαγωγέων και προμηθευτών, που με τη σειρά του οδηγεί σε σκληρότερες διαπραγματεύσεις. Η τάση αυτή θα συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια. Για αυτό τονίζονται τα εξής σημεία:

- Συνίσταται η συνεργασία με μικρότερους τοπικούς διανομείς οίνου. Οι τελευταίοι συχνά αναζητούν να εμπλουτίσουν τη λίστα τους, ειδικά στις περιοχές του Ντίσελντορφ, του Αμβούργου του Μονάχου και του Βερολίνου.
- Καλό είναι να υπάρχει μια μακροπρόθεσμη σχέση με τον εισαγωγέα/διανομέα. Για παράδειγμα μπορεί να υπάρξει συμφωνία να εισαχθεί ετικέτα από το διανομέα ώστε να κατανεμηθούν καλύτερα οι ζημιές και τα κέρδη.

Αν και κυριαρχεί το μαζικό εμπόριο, υπάρχουν πολλές ευκαιρίες και για του παραγωγούς κρασιού υψηλότερης ποιότητας. Το μερίδιο τέτοιων κρασιών αύξησε το ποσοστό του στην αγορά τα τελευταία χρόνια, καθώς οι Γερμανοί καταναλωτές στρέφονται στην ποιότητα. Στη Γερμανία, οι ειδικευμένοι έμποροι διαμορφώνουν τις τάσεις στο κρασί. Μετά από την επιτυχημένη εισαγωγή κρασιών από *άγνωστες* χώρες, εστιάζουν σε συγκεκριμένες περιοχές της χώρας.

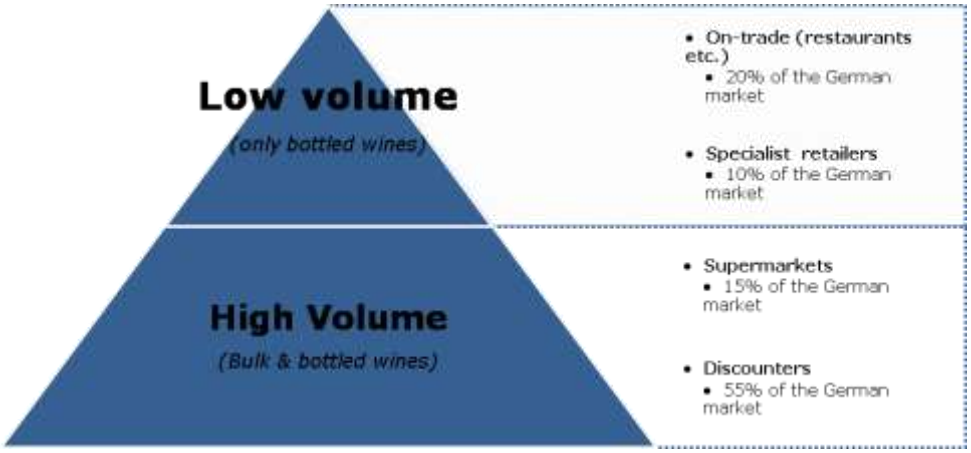
Οι ανεξάρτητοι έμποροι κρασιού ψάχνονται ώστε να δημιουργήσουν νέες βάσεις πελατών και να παρουσιάσουν καλύτερες προσφορές σε σχέση με τα σούπερ μάρκετ. Σε σύγκριση με τα σούπερ μάρκετ και τα εκπτωτικά καταστήματα, επενδύουν πολύ στις ηλεκτρονικές αγορές. Για παράδειγμα ο έμπορος Hawesko εστίαζε σε πλούσιους πελάτες 55+ οι οποίοι καταναλώνουν ποικιλίες όπως Bordeaux, αλλά τώρα στο ηλεκτρονικό εμπόριο έχει στραφεί σε νέες ποικιλίες και μικρότερες ηλικίες.

Αν και οι Γερμανοί επιλέγουν συχνά τις ηλεκτρονικές αγορές, όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 4, οι ηλεκτρονικές πωλήσεις κρασιού είναι ακόμα σε χαμηλό ποσοστό. 15 % των πιστών καταναλωτών κρασιού αγοράζουν από το ίντερνετ. Αν και οι έμποροι με φυσικό κατάστημα ηγούνται των ηλεκτρονικών πωλήσεων, έχουν αναπτυχθεί μικρά ηλεκτρονικά καταστήματα χωρίς φυσικό κατάστημα. Έχει παρατηρηθεί ότι οι Γερμανοί προτιμούν να πληρώσουν παραπάνω για να αγοράσουν ένα κρασί που δεν μπορούν να βρουν στο σούπερ μάρκετ.

Αυτή η αγοραστική ανάπτυξη μπορεί να είναι ιδιαίτερα ελκυστική για νέο-εισαχθέντες στη Γερμανική αγορά, καθώς μπορούν να αξιοποιήσουν τον κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου και για προώθηση.

Αν ένας παραγωγός εξάγει περιορισμένη ποσότητα κρασιού, τότε μπορεί να συνεργαστεί με εισαγωγέα που διαθέτει ηλεκτρονικό κατάστημα με πρωτότυπα προϊόντα οίνου.

Η γερμανική αγορά κρασιού μπορεί να τμηματοποιηθεί βάσει το όγκου του κρασιού που πωλείται. Αυτή είναι η κύρια ταξινόμηση που εφαρμόζεται, ενώ όλα τα χαρακτηριστικά ανήκουν σε δευτερεύουσες ταξινομήσεις. Ο κύριος διαχωρισμός φαίνεται στην παρακάτω εικόνα.



Εικόνα 16. Διαχωρισμός του κρασιού στη γερμανική αγορά με το αντίστοιχο ποσοστό

Η Γερμανία εισάγει κρασί αυξανόμενα από χώρες όπως η Ν. Αφρική και η Χιλή . Το επιτραπέζιο κρασί που εισάγεται αποτελείται 66 % από χύμα κρασί και 34 % από εμφιαλωμένο. Ως εξαγωγέας από αναπτυσσόμενη χώρα, μπορεί κάποιος να στοχεύει σε σούπερ μάρκετ απευθείας ή μέσω μεσάζοντα. Η απευθείας προμήθεια είναι απλησίαστη λόγω κόστους και δυσπιστίας. Ειδικά το κόστος μπορεί να ανέλθει σε 25 % της λιανικής τιμής. Επομένως, είναι αυξημένο το ρίσκο.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί η σχέση των Γερμανών καταναλωτών με την τιμή. Είναι ένας παράγοντας που τους ενδιαφέρει πάρα πολύ για αυτό είναι διαδεδομένα τα εκπτωτικά καταστήματα (55 % της αγοράς). Η κυρίαρχη θέση τέτοιων καταστημάτων επηρεάζει πολύ την τιμή στα χαμηλά και μεσαία τμήματα της αγοράς κρασιού. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει ένα μεγάλο τμήμα στα χαμηλά στρώματα όπου η τιμή του κρασιού είναι περίπου 2€. Κυρίως πουλάνε τη δική τους μάρκα και έτσι οι παραγωγοί και έμποροι διαθέτουν μόλις το 45 % της υπόλοιπης αγοράς. Πιθανός εξαγωγέας πρέπει

να εξετάσει αν μπορεί να βγάλει επαρκές κέρδος, εφόσον από μεμονομένη πώληση το περιθώριο είναι πολύ μικρό.

Μπορεί ένας εξαγωγέας να επιθυμεί την είσοδο στη γερμανική αγορά μέσω της ανάπτυξης επιτυχημένης επωνυμίας, αλλά αυτό αποτελεί ένα πολύ δύσκολο εγχείρημα. Κάτι τέτοιο απαιτεί διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές και η ιδέα αυτή πρέπει να περάσει και στον πελάτη. Η διαφοροποίηση επιτυγχάνεται με ειδικά χαρακτηριστικά στο κρασί, με μια νέα ποικιλία κ.α. Σε αυτό συμβάλλουν και τυχόν βραβεία, όπως και θετικές κριτικές από Γερμανούς κριτικούς.

Έχοντας αναλύσει διαφορετικά χαρακτηριστικά της Γερμανικής αγοράς κρασιού, στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται χαρακτηριστικά του κρασιού και πώς τα αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές τα χαρακτηριστικά αυτά. Η μαζική πώληση αναφέρεται σε σούπερ μάρκετ και εκπτωτικά καταστήματα, ενώ οι μεμονωμένες πωλήσεις αφορούν τις πωλήσεις σε εστιατόρια / κάβες.

Πίνακας 4. Χαρακτηριστικά προϊόντος και πώς τα αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές

	Οργανικό προϊόν	Fairtrade	ISO	Χύμα κρασί	E-shop
Μαζική πώληση	+++	-	++	+++	+
Μεμονωμένες πωλήσεις	++	++	+++	-	+++

+++ πολύ θετική γνώμη || ++ θετική γνώμη || + ουδέτερη γνώμη || - αρνητική γνώμη

Κεφάλαιο 6. Marketing Planning – Φίλια Γη

Στις προηγούμενες ενότητες περιλαμβάνεται η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και έχει δομηθεί το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο. Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν τα κύρια σημεία του σχεδίου μάρκετινγκ του οινοποιείου *Φίλια Γη* για εξαγωγές στη Γερμανία.

6.1. Situation Analysis

Είναι πολύ σημαντικό η εταιρεία να γνωρίζει πού κατατάσσονται τα προϊόντα της σε σχέση με άλλα κρασιά που προτιμούν οι Γερμανοί καταναλωτές. Στην παρακάτω εικόνα δίνεται ο αντιληπτικός χάρτης με κρασιά που εξάγονται στη Γερμανία. Σημείωση ότι τα κρασιά αυτά προέρχονται από τις «μεγάλες» παραγωγούς, κυρίως Γαλλία.

Αξίζει να σημειωθεί ότι όλα τα κρασιά που εισάγονται στη Γερμανία τοποθετούνται στο 1ο και 3ο τεταρτημόριο. Όπως αναφέρεται στο κεφάλαιο 5, υπάρχουν φανατικοί καταναλωτές κρασιού που επιλέγουν κρασιά αρίστης ποιότητας χωρίς να τους ενδιαφέρει να δώσουν παραπάνω χρήματα. Αντίστοιχα, υπάρχουν νεότερα άτομα που δεν τους πειράζει να ρίξουν τα στάνταρντ τιμής και ποιότητας.

Σε κάθε περίπτωση, οι Γερμανοί καταναλωτές είναι αρκετά συνειδητοποιημένοι όσον αφορά τις αγορές τους σε τρόφιμα και ποτά. Για αυτό το λόγο δεν υπάρχουν προϊόντα χαμηλής τιμής αλλά υψηλής ποιότητας (θα το έβλεπαν πολύ δύσπιστα), αλλά ούτε και υψηλής τιμής αλλά κακής ποιότητας (δεν είναι κορόιδα). Επομένως, η εισχώρηση στη γερμανική αγορά μπορεί να γίνει μέσω του μπλε κύκλου που σχεδιάστηκε[2], ενώ το κόκκινο άστρο δείχνει πιο ελεγχόμενο περιθώριο.

[2] Ο κύκλος σχεδιάστηκε μεγαλύτερος γιατί αντιπροσωπεύει όλα τα προϊόντα του οινοποιείου κατά μέσο όρο, που έχουν ποιότητα άνω του μετρίου, αλλά σχετικά προσιτή τιμή (σε σύγκριση με χώρες όπως η Γαλλία, η Ιταλία, κ.λπ.)



Εικόνα 17. Αντιληπτικός χάρτης με ποικιλίες κρασιών που εξάγονται στη Γερμανία.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ανάλυση SWOT, λαμβάνοντας και πάλι υπόψη όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες.

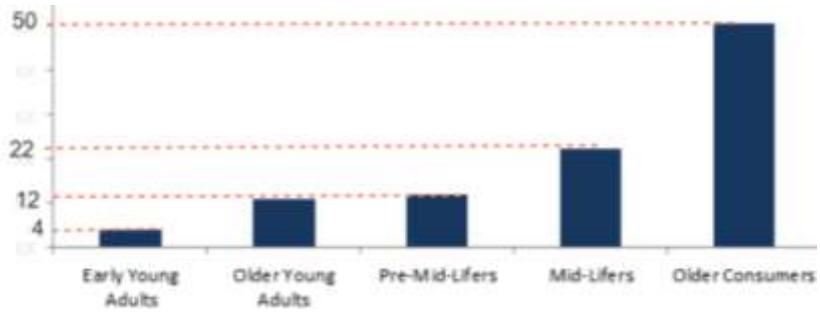
Πίνακας 5. Ανάλυση SWOT

Strengths	Weaknesses
➢ Προϊόντα καλής ποιότητας ➢ Παραγωγή πολλών διαφορετικών ποικιλιών ➢ Ευελιξία και προσαρμοστικότητα	➢ Η παραγωγή δεν έχει φτάσει ακόμα σε σταθερά μαζικές ποσότητες ➢ Έλλειψη κεφαλαίων
Opportunities	**Threats**
➢ Η αγορά κρασιού στη Γερμανία μεγαλώνει όλο και περισσότερο ➢ Υπάρχει μεγάλο εύρος επιλογών στην αγορά ➢ Οι καταναλωτές δείχνουν να ξεφεύγουν από τα *κλασικά κρασιά* ➢ Υπάρχουν σχετικά ευνοϊκοί όροι εντός της ΕΕ	➢ Εκτός από τις μεσογειακές χώρες, υπάρχουν και νέες χώρες που εισέρχονται σταδιακά στη Γερμανική αγορά ➢ Ασταθής οικονομία ➢ Πιθανή αύξηση κόστους πρώτων υλών

6.2. Στρατηγική μάρκετινγκ

Για να γίνει αντιληπτό το κύριο μέρος του σχεδίου μάρκετινγκ, λαμβάνονται υπόψη όλες οι προηγούμενες αναλύσεις και τονίζονται τα εξής σημεία:

- Το μερίδιο της αγοράς κρασιού στη Γερμανία αφορά σε ποσό της τάξης των 12 δισεκατομμυρίων ευρώ.
- Η ηλικιακή κατανομή των καταναλωτών κρασιού είναι η ακόλουθη:



Εικόνα 18. Κατανομή καταναλωτών κρασιού στη Γερμανία βάσει της ηλικία, 2015 (Πηγή: ©Canadean)

- Η ηλεκτρονική αγορά είναι ολοένα και αυξανόμενη.
- Η κατανάλωση κρασιού στη Γερμανία αυξάνεται με ρυθμό 2 % το χρόνο.
- Διατίθενται οι τελευταίοι ισολογισμοί της εταιρείας στο παράρτημα. Η εταιρεία δεν είναι πολύ μεγάλη. Θεωρούμε ρεαλιστικό το σενάριο να παραχθούν 40.000 L προϊόντος με εντατικοποίηση εργασιών.

6.2.1. Εταιρική αποστολή & αποστολή εξαγωγών

Το τοπικό οινοποιείο *Φίλια Γη* έχει στόχο να προσφέρει οίνο ανωτέρας ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές. Η εταιρεία επιδιώκει την παραμονή της στην κορυφή των προτιμήσεων των καταναλωτών και των συνεργατών ανταπτύσσοντας μαζί τους σχέσεις ειλικρίνειας, δίκαιης ανταποδοτικότητας και σεβασμού. Μετά την επιτυχημένη πορεία της εταιρείας στον ελλαδικό χώρο, η εταιρεία επιθυμεί εισαγωγή στη γερμανική αγορά. Στόχος είναι η προώθηση και η ανάδειξη του ποιοτικού ελληνικού οίνου σε μια εδραιωμένη παραδοσιακή αγορά κρασιού.

6.2.2. Στόχος

Στη Γερμανία καταναλώνονται ετησίως περίπου $20 \cdot 10^6$ hL κρασιού, που αντιστοιχούν σε 2.6 δισεκατομμύρια φιάλες. Τα προϊόντα οίνου της *Φίλιας Γης* κατά την εισαγωγή τους στη Γερμανική αγορά θα στοχεύσουν αρχικά στην απορρόφηση του 0,00002 % της αγοράς κρασιού. Αυτό αντιστοιχεί σε περίπου 52000 φιάλες. Τα προϊόντα της εταιρείας είναι συνολικά 6 και πέντε από αυτά επιλέχθηκαν για εξαγωγές, επομένως αντιστοιχούν περίπου 10000-11000 φιάλες σε κάθε είδος.

6.2.3. Τμηματοποίηση της αγοράς κρασιού

Από την ανάλυση του θεωρητικού μέρους, η τμηματοποίηση της αγοράς κρασιού στη Γερμανία είναι η ακόλουθη με βάση τους καταναλωτές κρασιού.

Μεταβλητή τμηματοποίησης: ΗΛΙΚΙΑ

1) Ενήλικες ηλικίας 18 – 25
2) Ενήλικες ηλικίας 25 - 35
3) **Ενήλικες ηλικίας 35 – 45**
4) **Ενήλικες ηλικίας 45 – 55**
5) Ενήλικες ηλικίας 55 + (> 50 % των καταναλωτών)

Οι ενήλικες ηλικίας 55+ μπορούν να ταξινομηθούν με βάση την οικονομική τους κατάταξη ως εξής:

a) Χαμηλή οικονομική τάξη
b) **Μεσαία τάξη (δεν είναι γενικά «κολλημένοι» στα παραδοσιακά ακριβά γαλλικά και ιταλικά κρασιά, ενώ είναι οι πλειοψηφία των καταναλωτών)**
c) Υψηλή τάξη

Άρα από αυτούς που ανήκουν στη μεσαία τάξη, εισάγουμε μια νέα ταξινόμηση:

1) **Συχνοί καταναλωτές που επιλέγουν βάσει τιμής.**
2) Συχνοί καταναλωτές που επιλέγουν βάσει ποιότητας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3) Περιστασιακοί καταναλωτές που επιλέγουν κρασί μόνο σε εστιατόριο χωρίς να έχουν σταθερά κριτήρια.

6.2.4. Η αγορά – στόχος

Για να είναι πετυχημένη η στρατηγική μάρκετινγκ, πρέπει να οριστεί σαφώς η αγορά – στόχος. Πρέπει να οριστούν πελάτες, οι οποίοι είναι πιθανότερο να επιλέξουν τα προϊόντα, εφόσον εισαχθούν στη γερμανική αγορά. Στην Ελλάδα, η *Φίλια Γη* εστιάζει στον μέσο καταναλωτή και οι τιμές της φιάλης όλων των προϊόντων κυμαίνονται στα 10 € (τιμή στο ηλεκτρονικό κατάστημα) και περίπου στα 15 – 20 € (τιμή σε εστιατόριο). Αναφερόμενοι σε γερμανικά δεδομένα, ορίζουμε ως αγορά – στόχο τα εξής άτομα: καταναλωτές ηλικίας 55+ που ανήκουν στη μεσαία τάξη και επιλέγουν με βάση την τιμή, χωρίς όμως να επιλέγουν προϊόντα πολύ χαμηλής ποιότητας.

Το προφίλ της αγοράς – στόχου περιλαμβάνει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Ηλικία 35 – 55
- Μέση οικονομική τάξη
- Τους αρέσει να πίνουν κρασί και μόνοι τους αλλά και σε κοινωνικές εκδηλώσεις/συναναστροφές
- Δεν είναι ειδήμονες, αλλά μπορούν να ξεχωρίσουν ένα κρασί χαμηλής ποιότητας από ένα κρασί καλής ποιότητας
- Δεν είναι «κολλημένοι» σε συγκεκριμένες μάρκες και ποικιλίες
- Είναι πολύ πιθανό να προτιμήσουν δοκιμή ενός νέου προϊόντος (π.χ. αν σε ένα εστιατόριο ή σε μια κάβα τους προταθεί)

6.2.5. Τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά

Θα αναπτυχθεί μια στρατηγική τοποθέτησης των προϊόντων η οποία στηρίζεται στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αυτών, που τα καθιστούν ελκυστικά στους καταναλωτές. Τα χαρακτηριστικά των προϊόντων της *Φίλιας Γης* περιλαμβάνουν:

- Προσιτή τιμή

- Πολύ καλή σχέση ποιότητας – τιμής (ποιότητα άνω του μέσου όρου)
- Γευστικά χαρακτηριστικά που το ξεχωρίζουν

Δηλαδή ο υποψήφιος Γερμανός καταναλωτής θα θεωρεί το κρασί της *Φίλιας Γης* ως **κρασί καλής ποιότητας σε πολύ προσιτή τιμή με ιδιαίτερα γευστικά χαρακτηριστικά.** Η τοποθέτηση αυτή θα γίνει μέσα από τη καμπάνια προώθησης.

6.2.6. Προϊόν(τα)

Όπως αναφέρθηκε, οι εξαγωγές στη Γερμανία θα αφορούν 5 από τα 6 προϊόντα της *Φίλιας Γης* ώστε ο καταναλωτής να διαθέτει διαφορετικές επιλογές ανάλογα με τις προτιμήσεις του.

Σε περίπτωση που οι εξαγωγές στη Γερμανία αφορούσαν μόνο ένα προϊόν, τότε το πιθανό καταναλωτικό κοινό θα ήταν ακόμα πιο περιορισμένο. Επίσης, τονίζεται ότι τα προϊόντα θα πωλούνται σε κάβες στο (νότιο)ανατολικό τμήμα της Γερμανίας, από όπου τελικά θα πωλούνται σε εστιατόρια ή θα μπορούν οι καταναλωτές να τις προμηθεύουν απευθείας. Οι κάβες μπορεί να είναι και ηλεκτρονικές, παραπέμποντας στην ιστοσελίδα της *Φίλιας Γης*.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα προϊόντα προς εξαγωγή.

Πίνακας 6. Προϊόντα προς εξαγωγή

Όνομα προϊόντος	**Εικόνα προϊόντος**	**Π.Γ.Ε.**	**Ποικιλία/Χρώμα**	**Γλυκύτητα/ Σώμα**	**Οξύτητα / Θερμοκρασία σερβιρίσματος**	**Γευστικά χαρακτηριστικά**
The Duck – Οίνος Ροζέ Ξηρός		Φίλια Καρδίτσας	Μοσχάτο Μαύρο – Λημνιώνα / Ροζέ	Ξηρό / Πλούσιο	Χαμηλή οξύτητα / 15 °C	αρώματα από **μαρμελάδα κεράσι και φράουλα αλλά και ντομάτας**, που μπλέκονται με το άρωμα του **τριαντάφυλλου.** Βγάζει γεύση **φράουλας και γλυκών μπαχαρικών**.
The Duck – Οίνος Λευκός Ξηρός		Φίλια Καρδίτσας	Μαλαγουζιά-Chardonnay-Ασύρτικο / Λευκό	Ξηρό / Μέτριο	Μέτρια οξύτητα / 15 °C	**τροπικά φρούτα** όπως μάνγκο και kiwi με παρουσία ανανά στο στόμα και **λουλούδια** στην μύτη.
The Duck – Οίνος Ερυθρός Ξηρός		Φίλια Καρδίτσας	Λημνιώνα- Syrah-Merlot / Ερυθρό	Ξηρό / Γεμάτο	Μέτρια οξύτητα / 17 °C	φρούτα όπως **κεράσια** στην μύτη σε συνοδεία με **πιπέρι μαύρο και καπνό**.
Ασύρτικο		Φίλια Καρδίτσας	Ασύρτικό / Λευκό	Ξηρό / Μέτριο	Μέτρια οξύτητα / 15 °C	η παρουσία **λεμονανθών και ροδάκινου** σε συνδυασμό με μεταλλική επίγευση συνθέτουν ένα κρασί ιδιαίτερο.
Λημνιώνα		Φίλια Καρδίτσας	Λημνιώνα / Ερυθρό	Ξηρό / Γεμάτο	Υψηλή οξύτητα / 17 °C	**κόκκινο βατόμουρο και βανίλια με καπνό** στην μύτη σε συνοδεία αρωμάτων **λευκού και κόκκινου πιπεριού** αποτέλεσμα της παλαίωσης του σε βαρέλι.

Σημειώνεται ότι η συσκευασία των προϊόντων δε θα υποστεί κάποια μεταβολή. Το υλικό της φιάλης και του φελλού θα παραμείνουν τα ίδια όπως τα προμηθεύουν οι έμπιστοι συνεργάτες από την ίδρυση του οινοποιείου. Η ετικέτα όμως θα μεταφραστεί στα Γερμανικά, ενώ στο πίσω μέρος της, εκτός από σύντομη περιγραφή θα υπάρχει και κωδικός τύπου QR –code ώστε ο καταναλωτής να μπορεί να ενημερωθεί για το οινοποιείο. Επίσης, θα υπάρχει και η ένδειξη ISO και σωστής γεωργικής πρακτικής ή fair trade.

6.2.7. Προώθηση

Η *Φίλια Γη* επιθυμεί να ανοιχθεί στη γερμανική αγορά. Επομένως, στα πλαίσια της προώθησης πρέπει να υπάρχουν δοκιμαστικές αγορές και οι υποψήφιοι καταναλωτές πρέπει να έρθουν σε επαφή με το οινοποιείο και τα προϊόντα του.

Τα προϊόντα αναμένεται να παρουσιάσουν το πρώτο έτος πωλήσεις της τάξης των 50000 – 55000 φιάλων. Καθώς το άνοιγμα σε μια εδραιωμένη αγορά δεν είναι εύκολη υπόθεση, το κόστος της προώθησης μέσω διαφορετικών ενεργειών μπορεί να ξεπεράσει τις 150.000 € (ο προϋπολογισμός παρουσιάζεται στη συνέχεια).

Για όλες τις ενέργειες προώθησης των προϊόντων στη Γερμανία είναι απαραίτητη η πρόσληψη προσωπικού πωλήσεων που ομιλεί τη γλώσσα και είναι επιθυμητό να κατοικεί στη χώρα. Στις προωθητικές δράσεις περιλαμβάνεται αρχικά η επαφή με κάβες που εισάγουν ξένα κρασιά. Οι νέοι πωλητές πρέπει να είναι σε θέση να προωθήσουν τα προϊόντα της *Φίλιας Γης*. Στις κάβες που θα συμφωνήσουν στην πώληση των προϊόντων της *Φίλιας Γης* θα δωθούν «δωρεάν» δείγματα για προώθηση των προϊόντων σε εστιατόρια σε συνεργασία με τις κάβες αυτές.

Επίσης, συνίσταται η επαφή με τα ηλεκτρονικά καταστήματα που προωθούν αποκλειστικά τα ελληνικά κρασιά στη Γερμανία, ώστε η *Φίλια Γη* να αποκτήσει τη δική της θέση σε αυτά . Θα δωθούν παραπάνω χρήματα ώστε να εμφανίζονται τα προϊόντα στα χορηγούμενα, ενώ θα υπάρχουν ειδικές προσφορές (όπως έκπτωση 20 % ή προσφορά τύπου 2 + 1). Σημειώνεται ότι στις παρακάτω ιστοσελίδες η πληρωμή γίνεται με παρακράτηση συγκεκριμένου ποσοστό των εσόδων.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- https://www.cava-griechischerwein.de/cava_webshop/ (μετάφραση: κάβα-ελληνικό κρασί.de)
- https://www.inofilos.de/(μετάφραση: οινόφιλος.de)

Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται η χορηγία σε διάφορα άρθρα στην ιστοσελίδα προώθησης του ελληνικού οίνου στη Γερμανία: https://www.griechenland-weine.de. Μια από τις ενότητες της παρούσας ιστοσελίδας ονομάζεται ***Herkunfts-Regionen Griechenlands (περιοχές προέλευσης της Ελλάδας).*** Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται ποιες επιλογές υπάρχουν για το χρήστη να ανακαλύψει τις διαφορετικές περιοχές ελληνικού οίνου. ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ η περιοχή της Θεσσαλίας, επομένως το πρώτο βήμα είναι να παρουσιάσει η εταιρεία μας την περιοχή αυτή της Ελλάδας (ιστορικά στοιχεία για την παραγωγή οίνου, αλλά και αναφορά στην εταιρεία).



Εικόνα 19. Τμήμα της ιστοσελίδας griechenland-weine.de

Η επαφή με αυτές ή παρόμοιες ιστοσελίδες προϋποθέτει και την πρόσληψη προσωπικού (1 άτομο για αρχή και στη συνέχεια θα χρειαστούν περισσότερα), το οποίο θα αναλάβει αρμοδιότητες μετάφρασης και επικοινωνίας (π.χ. μετάφραση της ιστοσελίδας, απάντηση σε σχόλια Γερμανών πελατών κ.λπ.).

Άλλες προωθητικές ενέργειες θα περιλαμβάνουν τη διάθεση «δωρεάν δειγμάτων» και σε ελληνικά εστιατόρια, εκτός από κάβες, στα οποία είναι η προσέγγιση θα είναι ευκολότερη λόγω παράκαμψης

γλώσσας. Στις προωθητικές ενέργειες ανήκει και η διαφήμιση. Η διαφήμιση θα γίνει μέσω χορηγούμενων σελίδων σε social media (facebook π.χ.), όπου θα πρέπει οι σελίδες της εταιρείας να είναι ανανεωμένες. Η σελίδα που υπάρχει αυτήν τη στιγμή στο facebook παρουσιάζει αρκετά χαμηλή δραστηριότητα (https://www.facebook.com/filiagi/), σε αντίθεση με άλλους ανταγωνιστές οι οποίοι αναρτούν καθημερινά υλικό (όχι μόνο για τα προϊόντα τους, αλλά και εγκυκλοπαιδικά άρθρα και έρευνες για τον οίνο).

Επίσης, είναι σημαντικό να καθοριστεί η περίοδος στην οποία θα ξεκινήσουν οι προωθητικές ενέργειες για την εισαγωγή. Συνίσταται η προώθηση να γίνει το Οκτώβριο - Νοέμβριο. Το Νοέμβρη ανοίγουν όλα τα Weinachtsmärkte (χριστουγεννιάτικες αγορές) και η εταιρεία θα μπορούσε να το εκμεταλλευτεί για περαιτέρω προωθητικές ενέργειες (δωρεάν διάθεση σε επιλεγμένα σημεία). Αν οι ενέργειες ξεκινήσουν τον Οκτώβρη – Νοέμβρη, τότε το κυρίως λανσάρισμα θα λάβει χώρα το Νοέμβρη. Οι προσλήψεις του επιπλέοντος προσωπικού θα έχουν ολοκληρωθεί ένα μήνα πριν.

Πίνακας 7. Χρονοδιάγραμμα προγράμματος προώθησης

Περίοδος πριν το λανσάρισμα	
Ενέργεια	Χρονικό διάστημα
Προώθηση των προϊόντων σε ηλεκτρονικά καταστήματα	Οκτώβριος
Οργάνωση χορηγούμενων διαφημίσεων	Οκτώβριος
Συνεννόηση για χορηγίες σε άρθρα	Οκτώβριος – Νοέμβριος
Παρουσίαση κρασιών σε κάβες / χονδρέμπορους	Οκτώβριος– Νοέμβριος
«κλείσιμο» χώρου σε Weinachtsmarkt	Τέλη Σεπτέμβρη – αρχές οκτώβρη
Περίοδος λανσαρίσματος	
Editorial σε σχετικά περιοδικά	20 Οκτωβρίου – 1 Νοεμβρίου
Έλεγχος της «θέσης» του προϊόντος στα ηλεκτρονικά καταστήματα και διαμόρφωση προσφορών	15 Οκτωβρίου – 25 Οκτωβρίου

Έλεγχος της διαδικασίας εφοδιασμού όλων των πελατών	Έως 30 Οκτωβρίου
Εμφάνιση διαφημίσεων στο facebook και άλλα social media ως χορηγούμενες	1 – 30 Νοεμβρίου
Δωρεάν διάθεση σε επιλεγμένα σημεία	Όλα τα σαββατοκύριακα του Νοέμβρη και τα πρώτα του Δεκεμβρίου

Πίνακας 8. Κόστος προωθητικών ενεργειών

Ενέργεια	Κόστος (€)
Καταχώρηση στον ηλεκτρονικό τύπο	3000 €
Εκπτώσεις και προσφορές σε ηλεκτρονικά καταστήματα	40.000 €
Stand σε χριστουγεννιάτικες αγορές για δωρεάν δοκιμή (ενοικίαση + άλλα κόστη)	50.000 €
Χορηγούμενες διαφημίσεις σε social media	10.000 €
Έκπτωση σε κανάλια διανομής	55.000 €
Σύνολο	158.000 €

* δεν περιλαμβάνεται το έξτρα κόστος για την πρόσληψη του επιπλέον προσωπικού

6.2.8. Τιμολόγηση

Λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση που προηγήθηκε, θα οριστούν τιμές για όλα τα προϊόντα. Η τιμή θα εξαρτάται ανάλογα με το είδος της αγοράς (αν θα γίνει από το ηλεκτρονικό κατάστημα ή από κάβα). Σημειώνεται ότι οι τιμές που θα πωλούνται σε κάβα ενδέχεται να διαφοροποιούνται αν γίνουν μαζικές παραγγελίες σε αυτήν από εστιατόρια.

Πίνακας 9. Τιμολόγηση προϊόντων

Όνομα προϊόντος	**Τιμή προϊόντος** **(ηλεκτρονικό κατάστημα / κάβα)**
The Duck – Οίνος Ροζέ Ξηρός	9 € / 13 €
The Duck – Οίνος Λευκός Ξηρός	8 € / 13 €
The Duck – Οίνος Ερυθρός Ξηρός	10 € / 16 €
Ασύρτικο	11 € / 17 €
Λημνιώνα	13 € / 20 €

Στο σημείο αυτό θα εξεταστούν τρεις εμπορικές πολιτικές σχετικά με τις εκπτώσεις και τις ειδικές παροχές που θα δίνουν κίνητρο στους πελάτες.

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ Α

- Τιμολογιακή έκπτωση 20 %
- Ετήσια προμήθεια 5 % επί του στόχου του τζίρου των συνολικών πωλήσεων στο τέλος του έτους
- Για αγορές από ηλεκτρονικά καταστήματα θα δίνεται 1 επιπλέον κρασί δώρο για αγορά δύο οποιονδήποτε κρασιών του οινοποιείου (θα αφαιρείται το φθηνότερο)
- Για αγορά 10 χαρτοκιβωτίων από μια κάβα θα δίνεται δώρο ένα ακόμα για προώθηση

Η πολιτική αυτή σημαίνει ότι θα τελικά η εισπραχθείσα τιμή θα είναι το 65 – 70 % της τιμής πώλησης.

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ Β

- Τιμολογιακή έκπτωση 20 %
- Ετήσια προμήθεια 5 % επί του στόχου του τζίρου των συνολικών πωλήσεων στο τέλος του έτους
- Τους πρώτους 8 μήνες θα υπάρχει έκπτωση 40 % στα ηλεκτρονικά καταστήματα
- Για αγορά 12 χαρτοκιβωτίων από μια κάβα θα δίνονται δώρο δύο επιπλέον για προώθηση

Η πολιτική αυτή σημαίνει ότι θα τελικά η εισπραχθείσα τιμή θα είναι το 55-60 % της τιμής πώλησης.

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ Γ

- Τιμολογιακή έκπτωση 20 %
- Ετήσια προμήθεια 5 % επί του στόχου του τζίρου των συνολικών πωλήσεων στο τέλος του έτους
- Στα ηλεκτρονικά καταστήματα θα προσφέρεται 30 % έκπτωση στο πρώτο κρασί και 50 % έκπτωση για κάθε επόμενο (τη μικρότερη έκπτωση θα έχει το ακριβότερο κρασί)
- Για αγορά 12 χαρτοκιβωτίων από μια κάβα θα δίνονται δώρο δύο επιπλέον για προώθηση

Η πολιτική αυτή σημαίνει ότι θα τελικά η εισπραχθείσα τιμή θα είναι το 50-55 % της τιμής πώλησης.

Επιλέγεται η πολιτική Α, αλλά δεν αποκλείεται η προσαρμογή των μέτρων σε περίπτωση εξωτερική πίεσης ή απόκλισης από τους στόχους.

6.2.9. Διανομή

Όλα τα χρόνια που λειτουργεί το οινοποιείο, υπάρχει άψογη συνεργασία με τη μεταφορική εταιρία, που διανέμει σε κάβες και εστιατόρια εντός Ελλάδας. Καθώς η εταιρεία δραστηριοποιείται και στο στη Γερμανία, θα προτιμηθεί η συνεργασία μαζί τους.

Σχετικά με παραγγελίες από ιδιώτες μέσο ηλεκτρονικών καταστημάτων, θα υπογραφεί συμβόλαιο με τη μεταφορική εταιρεία διανομής DHL που προσφέρει τις καλύτερες τιμές σε σχέση με τις εταιρείες διανομής που δραστηριοποιούνται και στην Ελλάδα και στη Γερμανία. Για αγορές από το ηλεκτρονικό κατάστημα εντός Ελλάδας υπάρχει συνεργασία με την εταιρεία ACS Courier.

6.3. Προϋπολογισμός

Δίνεται ο παρακάτω πίνακας με 3 σενάρια σχετικά με τις αναμενόμενες πωλήσεις και τα κέρδη. Σημειώνεται ότι το σημερινό μέγεθος της αγοράς είναι 12 δισεκατομμύρια ευρώ, ενώ στις δαπάνες μάρκετινγκ δεν υπολογίστηκε το κόστος πρόσληψης του επιπλέοντος προσωπικού.

	Οικονομικά σενάρια								
	Αισιόδοξο			**Πιθανό**			**Απαισιόδοξο**		
	1ο έτος	**2ο έτος**	**3ο έτος**	**1ο έτος**	**2ο έτος**	**3ο έτος**	**1ο έτος**	**2ο έτος**	**3ο έτος**
Μέγεθος αγοράς [δισ. €]	12.36	12.73	13.11	12.24	12.48	12.72	11.88	11.76	11.64
Ρυθμός ανάπτυξης	3%	3%	3%	2%	2%	2%	-1%	-1%	-1%
Μερίδιο αγοράς	0.00004%	0.00004%	0.00004%	0.00002%	0.00002%	0.00002%	0.00001%	0.00001%	0.00001%
Πωλήσεις (€)	960000	1036800	1056000	780000	803400	826800	686000	692860	712260
Κόστος πωληθέντων (€)	528000	570240	580800	429000	441870	454740	377300	381073	391743
Δαπάνες μάρκετινγκ (€)	158000	118500	88875	158000	131140	108850	158000	142200	127980
Καθαρό κέρδος	**274000**	**348060**	**386325**	**193000**	**230390**	**263210**	**150700**	**169587**	**192537**

Κεφάλαιο 7. Συμπεράσματα

Η γερμανική αγορά κρασιού είναι πολύ μεγάλη και προσφέρει μεγάλες δυνατότητες. Επομένως, με προσεκτικό σχεδιασμό, το οινοποιείο *Φίλια Γη* μπορεί να οργανώσει ένα αποδοτικό σχέδιο μάρκετινγκ για εξαγωγές στη Γερμανία.

Οι Γερμανοί καταναλωτές είναι αρκετά συνειδητοποιημένοι όσον αφορά τις αγορές τους σε τρόφιμα και ποτά. Για αυτό το λόγο δεν υπάρχουν πολλά προϊόντα οίνου χαμηλής τιμής αλλά υψηλής ποιότητας, αλλά ούτε και υψηλής τιμής αλλά κακής ποιότητας. Αυτό μπορεί να αποτελέσει μεγάλη ευκαιρία για την εταιρεία, καθώς η ποιότητα των κρασιών της είναι άνω του μετρίου ενώ οι τιμές δεν ξεφεύγουν δραματικά.

Τα κύρια σημεία του σχεδίου μάρκετινγκ συνοψίζονται ως εξής:

Τα προϊόντα οίνου της *Φίλιας Γης* κατά την εισαγωγή τους στη Γερμανική αγορά θα στοχεύσουν αρχικά στην απορρόφηση του 0,00002 % της αγοράς κρασιού. Αυτό αντιστοιχεί σε περίπου 52000 φιάλες. Σε σχέση με την αγορά – στόχο, το προφίλ αυτής είναι άτομα μέσης ηλικίας 35 – 55 έτη, στα οποία αρέσει να πίνουν κρασί και μόνοι τους αλλά και σε κοινωνικές εκδηλώσεις/συναναστροφές. Δεν είναι ειδήμονες, αλλά μπορούν να ξεχωρίσουν ένα κρασί χαμηλής ποιότητας από ένα κρασί καλής ποιότητας και δεν είναι «κολλημένοι» σε συγκεκριμένες μάρκες και ποικιλίες. Είναι πολύ πιθανό να προτιμήσουν δοκιμή ενός νέου προϊόντος (π.χ. αν σε ένα εστιατόριο ή σε μια κάβα τους προταθεί).

Θα αναπτυχθεί μια στρατηγική τοποθέτησης των προϊόντων η οποία στηρίζεται στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αυτών, που τα καθιστούν ελκυστικά στους καταναλωτές. Τα χαρακτηριστικά των προϊόντων της *Φίλιας Γης* περιλαμβάνουν:

- Προσιτή τιμή
- Πολύ καλή σχέση ποιότητας – τιμής (ποιότητα άνω του μέσου όρου)
- Γευστικά χαρακτηριστικά που το ξεχωρίζουν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Για όλες τις ενέργειες προώθησης των προϊόντων στη Γερμανία είναι απαραίτητη η πρόσληψη προσωπικού πωλήσεων που ομιλεί τη γλώσσα και είναι επιθυμητό να κατοικεί στη χώρα. Στις προωθητικές δράσεις περιλαμβάνεται αρχικά η επαφή με κάβες που εισάγουν ξένα κρασιά. Επίσης, θα πραγματοποιηθούν ενέργειες για επαφή με τα ηλεκτρονικά καταστήματα που προωθούν αποκλειστικά τα ελληνικά κρασιά στη Γερμανία. Στις προωθητικές ενέργειες θα περιλαμβάνεται η διάθεση «δωρεάν δειγμάτων» και σε ελληνικά εστιατόρια της Γερμανίας και η διαφήμιση μέσω χορηγούμενων σελίδων σε social media. Η προώθηση θα ξεκινήσει περίπου τον Οκτώβριο και το κυρίως λανσάρισμα θα λάβει χώρα το Νοέμβρη λόγω των ανοιγμάτων των χριστουγεννιάτικων αγορών στη Γερμανία, ενώ το κόστος όλων των ενεργειών του σχεδίου μάρκετινγκ θα ανέρχεται στις 160.000 € περίπου.

Η εταιρεία θα ακολουθήσει την ακόλουθη τιμολογιακή πολιτική.

- Τιμολογιακή έκπτωση 20 %
- Ετήσια προμήθεια 5 % επί του στόχου του τζίρου των συνολικών πωλήσεων στο τέλος του έτους
- Για αγορές από ηλεκτρονικά καταστήματα θα δίνεται 1 επιπλέον κρασί δώρο για αγορά δύο οποιονδήποτε κρασιών του οινοποιείου (θα αφαιρείται το φθηνότερο)
- Για αγορά 10 χαρτοκιβωτίων από μια κάβα θα δίνεται δώρο ένα ακόμα για προώθηση

Η πολιτική αυτή σημαίνει ότι θα τελικά η εισπραχθείσα τιμή θα είναι το 65 – 70 % της τιμής πώλησης, η οποία ανέρχεται στα 10 € κατά μέσο όρο για αγορά από ηλεκτρονικά καταστήματα και στα 15 € από κάβα.

Βιβλιογραφία

Banker, R., Mashuwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? . *Managment Decision 52*, 872-896.

Banks, G., & Overton, J. (2010). Old world, new world, third world? Reconceptualising the worlds of wine. *Journal of Wine Research 21*, 57-75.

Caulkin, S. (2005). Escape from the budget straitjacket. *Management Today*, 47-49.

Chang, E., Memili, E., Chrisman, J., & Welsh, D. (2011). What can drive successful entrepreneurial firms? An analysis of Inc. 500 companies. . *Journal of Small Business Strategy 22*, 27-49.

Charter , S. (2010). Marketing terroir: a conceptual approach. *5th International Conference of the Academy of Wine Business Research.* Auckland: University of Auckland Business School.

Chiang, I.-P., Ling, C., & Wang, K. (2008). Building Online Brand Perceptual Map. *CyberPsychology & Behavior 11*, 607-610.

Corsi, A. M., & Remaud, H. (2020). How wine is really purchased? A systematic multi-country, multi-panel analysis. *Current opinion in Food Science*, 78-84.

Dawes, J. (2018). The Ansoff Matrix: A Legendary Tool, But with Two Logical Problems. *SSRN*, 1-5.

Dressler, M. (2018). The German Wine Market: A Comprehensive Strategic and Economic Analysis. *Beverages*, 92-116.

Ecommerce News europe. (2020, 06 15). Ανάκτηση από https://ecommercenews.eu/ecommerce-in-europe/ecommerce-germany/

Edelman, L., Brush, C., & Manolova, T. (2005). Co-alignment in the resource-performance relationship: strategy as mediator. *Journal of Business and Venturing 20*, 359-383.

Filia Gi. (2020, 07 30). *Φίλια Γη*. Ανάκτηση από Φίλια Γη: https://www.filiagi.gr/

Gabriel, D., Carver, S., Durham, H., Kunin, W., Palmer, R., Sait, S., . . . Benton, T. (2009). GThe spatial aggregation of organic farming in England and its underlying environmental correlates. *Journal of Applied Ecology*, 323-333.

Galati, A., Crescimanno, M., Tinervia, S., & Fagnani, F. (2017). ocial media as a strategic marketing tool in the Sicilian wine industry: Evidence from Facebook. *Wine Economics and Policy 6*, 40-47.

German Market Intelligence. (2016). *CBI Trends: Wine in Germany.* Berlin: Ministry of Foreign Affairs.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW . *The Journal of International Social Research 10*, 994-1006.

Hall, M., & Mitchell, R. (2008). *Wine Marketing: A practical Guide.* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Hollensen, S. (2014). *Global Marketing 6th Edition.* London: Pearson.

Ilbery, B., Kirwan, J., & Maye, D. (2016). Explaning regional and local differences in organic farming in England and Wales: a comparison of south west Wales and south east England. *Regional Studies*, 110-123.

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy.* New Jersey: Prentice Hall.

Krebs, T., & Scheffel, M. (2013). Macroeconomic Evaluation of Labor Market Reform in Germany. *IMF Economic Review volume 61*, 664-701.

Lukacs, P. (2012). *Inventing Wine: A New History of One of the World's Most Ancient Pleasures.* New York: Norton and Company Inc,.

McDonald, M. (1984). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them* (7th εκδ.). Oxford: Butterworth - Heinemann.

Menguc, B., Auh, S., & Shih, E. (2007). Transformational leadership and market orientation: implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal of Business Research*, 314-321.

Menna, A., & Walsh, P. (2019). Assessing environments of commercialization of innovation for SMEs in the global wine industry: A market dynamics approach. *Wine Economics and Policy 8*, 191-202.

Ministry of Foreign Affairs. (2016). *Exporting Wine to Germany.* Berlin: Ministry of Foreign Affairs.

Newton Sandra, K., Gilinsky, A., & Jordan, D. (2015). Differentiation strategies and winery financial performance: an empirical investigation. *Wine Economics & Policy*, 88-97.

Petersen , B., Welch, L., & Liesch, P. (2002). The internet and foreign market expansion by firms. *Management International Review 42*, 207-222.

Piercy, N., & Morgan, N. (1994). The Marketing Planning Process: Behavioral Problems Compared to Analytical Techniques in Explaining Marketing Plan Credibility. *Journal of Business Research*, 167-178.

Porter, M. (1980). *COMPETITIVE STRATEGY Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: Simon and Schuster.

Santiago, M., & Sykuta, M. (2016). Regulation and contract choice in the distribution of wine. *Journal of Wine Economics*, 216-232.

Visser, E., & De Langen , P. (2006). The importance and quality of governance in the Chilean wine industry. *Geojournal 65*, 177-197.

Vrontins, D., & Thrassou, A. (2010). Wine marketing: A framework for consumer-centred planning. *Journal of Brand Management*, 245-263.

Παράρτημα

Ο ισολογισμός της εταιρείας *Φίλια Γη* όπως διατίθενται στην ιστοσελίδα της.

ΑΜΠΕΛΟΥΡΓΙΚΗ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΦΙΛΙΑΣ Α.Ε.

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΑ Ε.Λ.Π.

Υπόδειγμα Β5 Παραρτήματος Ν.4308/14

2η ΧΡΗΣΗ (1/1/2015 - 31/12/2015) (ΠΟΣΑ ΣΕ ΕΥΡΩ)

ΑΡΙΘΜΟΣ ΓΕΜΗ - 128418431000

		2015		2014
Περιουσιακά στοιχεία				
Πάγια		827.884,18		749.449,46
Μείον: Αποσβεσμένα	56.567,48		17.137,45	
Απομειωμένα		771.316,70		732.312,01
Αποθέματα		74.069,49		52.065,90
Απαιτήσεις		263.051,59		116.033,80
Προκαταβολές και έσοδα εισπρακτέα		0,00		0,00
Λοιπά		16.982,92		9.699,34
Σύνολο ενεργητικού		***1.125.420,70***		***910.131,05***
Καθαρή θέση και υποχρεώσεις				
Κεφάλαια και αποθεματικά		583.616,59		495.909,24
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		0,00		0,00
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		541.804,11		414.221,81
Σύνολο καθαρής θέσης και υποχρεώσεων		***1.125.420,70***		***910.131,05***

Ο	Η	Ο
ΠΡΟΕΔΡΟΣ Δ.Σ.	ΔΙΕΥΘΥΝΟΥΣΑ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	ΛΟΓΙΣΤΗΣ
Ανδρέας Χριστοφόρου ΑΔΤ-ΑΜ 390424	Ευαγγελία Νικολάου ΑΔΤ-ΑΒ 852133	Σπυρίδων Αργύρης ΑΔΤ-ΑΒ 510201 ΑΡ.ΑΔΕΙΑΣ 0052756

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Ποσά σε ευρώ	**31/12/2015**	**31/12/2014**
Πωλήσεις	11802600.18	11086240.88
Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	313360.18	214620.76
Μεταβολές στα αποθέματα	129520.12	131580.45
Κόστος ανάλωσης πρώτων υλών	-7901590.41	-7311230.12
Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	-1864150.71	-1787270.88
Αμοιβές τρίτων και παροχές τρίτων	-951290.06	-824090.00
Λοιπά Έξοδα	-825410.12	-641730.06
Αποσβέσεις	-267330.82	-244840.06
Αποτελέσματα εκμετάλλευσης	**435690.35**	**623280.98**
Καθαρά κέρδη/ζημίες προ φόρων	**212100.18**	**209460.41**
Φόρος εισοδήματος	-40710.29	-52100.71
Αναβαλλόμενος φόρος εισοδήματος	-32690.71	-26630.65
Καθαρά κέρδη/ζημίες μετά φόρων	**138690.18**	**130720.06**