

Σημειώσεις για το μάθημα:
“International Business”

Με την εμφάνιση ταχύτερων μορφών επικοινωνίας, μέσων μεταφοράς και οικονομικών ροών οι αποστάσεις συρρικνώνονται με γρήγορους ρυθμούς. Προϊόντα που παράγονται σε μια χώρα τυγχάνουν ενθουσιώδους αποδοχής σε άλλες χώρες. Το διεθνές εμπόριο γνωρίζει άνθηση και πολλές εταιρίες έχουν αναπτύξει διεθνείς δραστηριότητες εδώ και δεκαετίες (πχ. Coca-Cola, Kodak, Nestle, Bayer, Sony, BMW). Δεν είναι τυχαίο ότι ως καταναλωτές σε καθημερινή βάση καταναλώνουμε ως πρωινό ολλανδικό γάλα και βραζιλιάνικο καφέ, οδηγούμε γερμανικό αυτοκίνητο, φοράμε γαλλικό άρωμα και διασκεδάζουμε με αμερικάνικες ταινίες. Καλώς ήλθατε στην παγκόσμια αγορά!

Οι παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν μια επιχείρηση να εμπλακεί σε διεθνή δραστηριότητα είναι οι εξής:

- ☐ Μη ικανοποιητικές συνθήκες στις εγχώριες αγορές
- ☐ Φθίνουσες και κορεσμένες εγχώριες αγορές
- ☐ Αυξανόμενος εγχώριος ανταγωνισμός
- ☐ Νέες προσοδοφόρες διεθνείς αγορές (χώρες από-ανατολής, χώρες πρώην ανατολικού μπλοκ)
- ☐ «Πτώση» συνόρων, αλλαγή του παγκόσμιου χάρτη
- ☐ Νομισματική ενοποίηση
- ☐ Φιλο-εξαγωγικά αισθήματα της διοίκησης της επιχείρησης
 - ☐ Δυνατότητα ειδικών φοροαπαλλαγών
 - ☐ Οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή
 - ☐ Εκμετάλλευση πλεονάζουσας παραγωγικής δυναμικότητας
 - ☐ Διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου σε περισσότερες αγορές
 - ☐ Υψηλότερα περιθώρια κέρδους σε διεθνείς αγορές, συγκριτικά με την εγχώρια αγορά
 - ☐ Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης
 - ☐ Νέοι ορίζοντες
 - ☐ Προσέλκυση ειδικευμένου προσωπικού
- ☐ Διεθνείς συμφωνίες και οργανισμοί
- ☐ Διεθνής κινητικότητα στελεχών μάρκετινγκ και πωλήσεων
- ☐ Διαδίκτυο, ηλεκτρονικό εμπόριο

Στις μέρες εκτιμάται ότι όσο περισσότερο καθυστερούν οι εταιρείες να κινηθούν προς την κατεύθυνση της διεθνοποίησης, τόσο περισσότερο κινδυνεύουν να μείνουν έξω από τις αναπτυσσόμενες αγορές της Δυτικής Ευρώπης, της Ανατολικής Ευρώπης και της Άπω Ανατολής. Οι εγχώριες επιχειρήσεις που πίστευαν ότι είναι ασφαλείς, τώρα διαπιστώνουν ότι εταιρείες από γειτονικές χώρες εισβάλλουν στις αγορές τους. Όλες οι εταιρείες πρέπει να δώσουν απάντηση σε ορισμένα θεμελιώδη θέματα: Ποια θέση πρέπει να προσπαθήσουμε να εδραιώσουμε στην αγορά της χώρας μας, της οικονομικής περιφέρειας ή σε ολόκληρο τον κόσμο; Ποιοι θα είναι οι ανταγωνιστές μας στην παγκόσμια αγορά και ποιες οι στρατηγικές και οι πόροι τους; Σε ποιες δυνάμεις θα πρέπει να βασιστούμε και τι να προσαρμόσουμε για να πετύχουμε ανταγωνιστική θέση σε κάθε αγορά;

Το παράδοξο είναι ότι, αν και η ανάγκη δραστηριοποίησης των εταιριών στις ξένες αγορές είναι μεγαλύτερη σήμερα από ό,τι στο παρελθόν, το ίδιο ισχύει και για τους κινδύνους. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην παγκόσμια αγορά αντιμετωπίζουν πολλά και σημαντικά προβλήματα. Τα υψηλά ποσοστά δανεισμού, πληθωρισμού και ανεργίας σε πολλές χώρες έχουν οδηγήσει στη δημιουργία ασταθών κυβερνήσεων και νομισμάτων, γεγονός που περιορίζει την εμπορική δραστηριότητα και εκθέτει τις εξαγωγικές εταιρίες σε πολλούς κινδύνους. Για παράδειγμα, το 1998 η Ρωσία προκάλεσε μια παγκόσμια οικονομική κρίση όταν υποτίμησε το ρούβλι. Μία μεγαλύτερης έκτασης οικονομική ύφεση στην Ασία επέφερε σοβαρότερες επιπτώσεις στις δυτικές επιχειρήσεις που είχαν σημαντικές αγορές ή επενδύσεις εκεί.

Οι κυβερνήσεις επιβάλλουν περισσότερους κανόνες στις ξένες επιχειρήσεις, όπως είναι η απαίτηση να υπάρχει από κοινού ιδιοκτησία με κάποιον τοπικό συνέταίρο, η προϋπόθεση να προσληφθούν εργαζόμενοι από τη χώρα και η επιβολή ορίων στον επαναπατρισμό των κερδών. Επιπλέον, οι ξένες κυβερνήσεις συχνά επιβάλλουν υψηλούς δασμούς ή εμπορικούς φραγμούς για να προστατέψουν τις βιομηχανίες τους. Τέλος, η διαφθορά είναι ένα εντεινόμενο πρόβλημα. Οι αξιωματούχοι σε αρκετές χώρες συχνά αναθέτουν

δουλειές όχι σε εκείνους που κάνουν την καλύτερη προσφορά, αλλά σε εκείνους που προσφέρουν τη μεγαλύτερη δωροδοκία.

Παράγοντες επιτυχίας της εξαγωγικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης

- ☐ Θέληση για εξαγωγές (διοικητική υποστήριξη)
- ☐ Μακρόπνοη εξαγωγική πολιτική
- ☐ Υιοθέτηση απαραίτητης τεχνολογίας
- ☐ Υψηλό επίπεδο R&D
- ☐ Ποιότητα προϊόντος
- ☐ Αναπτυγμένο επίπεδο υιοθέτησης των αρχών του μάρκετινγκ
- ☐ Παραγωγική δυναμικότητα
- ☐ Κυβερνητική στήριξη

Χαρακτηριστικά εξαγωγικής δραστηριότητας ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ)

- ☐ Έλλειψη οργανωμένης διοίκησης διεθνούς μάρκετινγκ
- ☐ Εξαγωγική δραστηριότητα βασιζόμενη σε τυχαίες παραγγελίες από το εξωτερικό
- ☐ Σχεδόν καθόλου έρευνα αγοράς
- ☐ Πλημμελής γνώση κρατικής εξαγωγικής πολιτικής
- ☐ Ελλιπής γνώση περιβάλλοντος PEST των χωρών- αγορών στόχων

Δυσκολίες ελληνικών ΜΜΕ για εξαγωγές

- ☐ Δυσκολίες στην ανεύρεση διεθνών πελατών
- ☐ Έλλειψη χρηματικών πόρων
- ☐ Έλλειψη ειδικευμένου έμπυχου υλικού
- ☐ Αδυναμία προσέλκυσης εμπορικών αντιπροσώπων
- ☐ Αδυναμία ελέγχου λειτουργιών στο εξωτερικό
- ☐ Υψηλό κόστος προσαρμογής σε διεθνή πρότυπα ποιότητας (π.χ. ISO)
- ☐ Δυσκολίες εξασφάλισης ποιοτικών standards που ζητούν οι διεθνείς πελάτες
- ☐ Κρατική γραφειοκρατία

- ☐ Ανύπαρκτη σχεδόν οργάνωση συνδέσμων ελλήνων εξαγωγέων
- ☐ Αδράνεια εμπορικών επιμελητηρίων

Μια εταιρεία πρέπει να λάβει έξι σημαντικές αποφάσεις στο διεθνές μάρκετινγκ:

1. Εξέταση του παγκόσμιου περιβάλλοντος μάρκετινγκ
2. απόφαση για δραστηριότητα στις παγκόσμιες αγορές
3. απόφαση για τις αγορές στις οποίες θα εισέλθει η επιχείρηση
4. απόφαση για τον τρόπο εισόδου στην αγορά
5. απόφαση για το πρόγραμμα παγκόσμιου μάρκετινγκ
6. απόφαση για την οργάνωση του παγκόσμιου μάρκετινγκ

Όλες αυτές οι αποφάσεις εξετάζονται σε ξεχωριστές ενότητες στο εξής.

1. ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1 Το Διεθνές Εμπορικό Σύστημα

Η εταιρεία που επιδιώκει να δραστηριοποιηθεί σε αγορές του εξωτερικού πρέπει, πρώτα από όλα, να κατανοήσει το διεθνές εμπορικό σύστημα. Η επιχείρηση που πουλάει τα προϊόντα της σε μία άλλη χώρα αντιμετωπίζει ποικίλους εμπορικούς φραγμούς:

- ☐ *Δασμοί*: οι φόροι που επιβάλλονται από κάποια ξένη κυβέρνηση σε ορισμένα εισαγόμενα προϊόντα. Οι δασμοί μπορεί να αποσκοπούν στην αύξηση των εσόδων ή στην προστασία των εγχώριων αγορών.
- ☐ *Ποσόστωση*: ένα όριο στην ποσότητα των αγαθών που η χώρα εξαγωγής θα δεχθεί σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων.
- ☐ *Εμπάργκο*: απαγόρευση για την εισαγωγή συγκεκριμένου προϊόντος.
- ☐ *Συναλλαγματικοί έλεγχοι*: κυβερνητικοί περιορισμοί για την ποσότητα του διαθέσιμου ξένου συναλλάγματος και την ισοτιμία έναντι άλλων νομισμάτων.
- ☐ *Μη-δασμολογικοί εμπορικοί φραγμοί*: μη οικονομικοί φραγμοί που επιβάλλονται σε ξένα προϊόντα, όπως είναι οι διακρίσεις σε βάρος των προσφορών μιας ξένης χώρας ή πρότυπα προϊόντος που αντιτίθενται στα χαρακτηριστικά των προϊόντων μιας ξένης εταιρείας.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου και η GATT

Η Γενική Συμφωνία Δασμών & Εμπορίου (GATT) είναι μία συνθήκη που υπογράφηκε πριν από 50 χρόνια με σκοπό να προωθήσει το παγκόσμιο εμπόριο μειώνοντας τους δασμούς και άλλους φραγμούς του διεθνούς εμπορίου. Από το 1948 που η συμφωνία τέθηκε σε εφαρμογή, τα κράτη-μέλη (που σήμερα αριθμούν πάνω από 120) έχουν πραγματοποιήσει 8 κύκλους διαπραγματεύσεων της GATT για να επαναξιολογήσουν τους εμπορικούς φραγμούς και να θέσουν νέους κανονισμούς διεξαγωγής του διεθνούς εμπορίου.

Περιφερειακές Ζώνες Ελεύθερου Εμπορίου

Ορισμένες χώρες έχουν σχηματίσει ζώνες ελεύθερου εμπορίου ή οικονομικές κοινότητες, οι οποίες αποτελούνται από ομάδες κρατών που συνεργάζονται για να επιτύχουν κάποιους κοινούς στόχους στη διεξαγωγή του διεθνούς εμπορίου. Μία τέτοια κοινότητα είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Ευρωπαϊκή Ένωση σχηματίστηκε το 1957, τότε ονομαζόταν Κοινή Αγορά με το σκοπό να δημιουργήσει μια ενιαία ευρωπαϊκή αγορά μειώνοντας τους φραγμούς στην ελεύθερη διακίνηση προϊόντων, υπηρεσιών, χρημάτων και εργατικού δυναμικού ανάμεσα στις χώρες-μέλη και αναπτύσσοντας πολιτικές για το εμπόριο με τις υπόλοιπες χώρες. Μέσα στην επόμενη δεκαετία, καθώς όλο και περισσότερα κράτη επιδιώκουν την ένταξη τους σε αυτή, η Ε.Ε. θα περιλαμβάνει 450 εκατ. Καταναλωτές σε 28 χώρες.

1.2 Το Οικονομικό Περιβάλλον

Ο επιχειρηματίας που σκέφτεται να εισέλθει σε μια διεθνή αγορά πρέπει να μελετήσει την οικονομία της χώρας. Δύο οικονομικοί παράγοντες αντικατοπτρίζουν την ελκυστικότητα της χώρας ως αγοράς: η βιομηχανική δομή της και η κατανομή του εισοδήματος. Η βιομηχανική δομή διαμορφώνει τις ανάγκες σε προϊόντα και υπηρεσίες, τα επίπεδα εισοδήματος και τα επίπεδα απασχόλησης. Υπάρχουν 4 τύποι βιομηχανικής δομής:

- *Οικονομίες επιβίωσης*: σε μία οικονομία επιβίωσης, η πλειοψηφία του πληθυσμού ασχολείται με τη γεωργία. Καταναλώνουν το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής τους και ανταλλάσσουν το υπόλοιπο με απλά αγαθά και υπηρεσίες. Προσφέρουν ελάχιστες ευκαιρίες.
- *Οικονομίες εξαγωγής πρώτων υλών*: αυτές οι οικονομίες είναι πλούσιες σε έναν ή περισσότερους φυσικούς πόρους, αλλά φτωχές από άλλες απόψεις. Το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων τους προέρχεται από τις εξαγωγές αυτών των πόρων. Παραδείγματα είναι η Χιλή, το Ζαΐρ και η Σαουδική Αραβία. Αυτές οι χώρες είναι καλές αγορές για βαρύ εξοπλισμό, εργαλεία και προμήθειες, καθώς και φορτηγά. Εάν υπάρχουν πολλοί αλλοδαποί κάτοικοι και μια πλούσια ανώτερη τάξη, τότε μπορούν να αποτελέσουν μια καλή αγορά για είδη πολυτελείας.
- *Εκβιομηχανιζόμενες οικονομίες*: σε μια εκβιομηχανιζόμενη οικονομία, η παραγωγή αποτελεί το 10-20% της οικονομίας της χώρας. Παραδείγματα είναι η Αίγυπτος, οι Φιλιππίνες, η Ινδία, η Βραζιλία. Καθώς η εκβιομηχάνιση αυξάνεται, η χώρα χρειάζεται περισσότερες εισαγωγές πρώτων υλών υφαντουργίας, χάλυβα και βαρέως τύπου μηχανημάτων και λιγότερες εισαγωγές υφασμάτων, προϊόντων χάρτου και αυτοκινήτων. Η εκβιομηχάνιση δημιουργεί μια νέα τάξη πλουσίων και μια μικρή αλλά αναπτυσσόμενη μεσαία τάξη, οι οποίες ζητούν νέα είδη εισαγόμενων προϊόντων.
- *Βιομηχανικές οικονομίες*: οι βιομηχανικές οικονομίες είναι οι κύριοι εξαγωγείς βιομηχανικών προϊόντων και επενδυτικών κεφαλαίων. Εμπορεύονται προϊόντα μεταξύ τους και επίσης τα εξάγουν σε άλλους τύπους οικονομιών παίρνοντας ως αντάλλαγμα πρώτες ύλες και ημιτελή αγαθά. Οι ποικίλες παραγωγικές δραστηριότητες αυτών των βιομηχανικών κρατών καθώς και η μεγάλη μεσαία τάξη τους, τα αναδεικνύουν σε πλούσιες αγορές για όλα τα είδη προϊόντων.

Ο δεύτερος οικονομικός παράγοντας είναι η κατανομή εισοδήματος της χώρας. Ο πληθυσμός των χωρών με οικονομίες επιβίωσης μπορεί να αποτελείται κυρίως από νοικοκυριά με πολύ χαμηλό εισόδημα. Αντίθετα, τα

βιομηχανοποιούμενα κράτη μπορεί να έχουν νοικοκυριά με χαμηλό, μεσαίο και υψηλό εισόδημα. Επίσης άλλες χώρες μπορεί να έχουν νοικοκυριά με μόνο πολύ χαμηλό ή μόνο πολύ υψηλό εισόδημα. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις, οι φτωχότερες χώρες μπορεί να έχουν μικρά αλλά πολύ πλούσια τμήματα καταναλωτών. Επίσης ακόμα και στις οικονομίες χαμηλού εισοδήματος και στις αναπτυσσόμενες οικονομίες οι καταναλωτές βρίσκουν τρόπους να αγοράσουν τα προϊόντα που είναι σημαντικά για αυτούς.

Ο βαθμός ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας μιας χώρας-αγοράς στόχου αποτελεί πληροφόρηση περιορισμένης χρησιμότητας για το τμήμα διεθνούς Μάρκετινγκ μιας επιχείρησης και δεν πρέπει σε καμιά περίπτωση να αποτελέσει το μοναδικό κριτήριο απόφασης για το εάν και με ποιο τρόπο θα διεισδύσει η επιχείρηση στην εν λόγω χώρα-αγορά στόχο. Αυτό ισχύει διότι μια οικονομία υψηλού εισοδήματος (π.χ., ΗΠΑ) μπορεί να μην αποτελεί προσοδοφόρο αγορά-στόχο για την επιχείρηση, σε αντίθεση με μια οικονομία χαμηλού εισοδήματος (Κίνα, Ινδία). Για αυτό στο οικονομικό περιβάλλον εξετάζονται οι ακόλουθοι παράμετροι:

- ☐ Πληθυσμός
 - ☐ Συνολικό μέγεθος πληθυσμού
 - ☐ Γεωγραφική διασπορά του πληθυσμού εντός της χώρας
- ☐ Εισόδημα και πλούτος
 - ☐ Κατά κεφαλήν εισόδημα
 - ☐ Γεωγραφική διασπορά του εισοδήματος
 - ☐ Διανομή πλούτου
- ☐ Οικογένεια - Νοικοκυριό
 - ☐ Αριθμός ατόμων
 - ☐ Ηλικία ατόμων
 - ☐ Οικογενειακή κατάσταση
 - ☐ Αριθμός παιδιών
- ☐ Πληθωρισμός
 - ☐ Ακριβότεροι παραγωγικοί συντελεστές
 - ☐ Μειωμένη αγοραστική δυνατότητα καταναλωτών

- ☐ Πολλαπλασιασμός τιμής εισαγόμενων προϊόντων
- ☐ Ισχύον οικονομικό σύστημα (κομμουνιστικό, σοσιαλιστικό, καπιταλιστικό)
- ☐ Διακρατικές οικονομικές αλληλεξαρτήσεις

1.3 Το Πολιτικό - Νομικό Περιβάλλον

Τα κράτη διαφέρουν σημαντικά ως προς το πολιτικό-νομικό περιβάλλον τους. Μία εταιρεία πρέπει να λάβει υπόψη της τουλάχιστον τέσσερις παράγοντες του πολιτικού-νομικού περιβάλλοντος για να αποφασίσει εάν θα εισέλθει στην αγορά μιας συγκεκριμένης χώρας: τις στάσεις απέναντι στις διεθνείς αγορές, την κυβερνητική γραφειοκρατία, την πολιτική σταθερότητα και τις νομισματικές ρυθμίσεις. Όσον αφορά στις στάσεις απέναντι στις διεθνείς αγορές, μερικές χώρες είναι αρκετά δεκτικές στις ξένες επιχειρήσεις, ενώ άλλες είναι μάλλον εχθρικές. Για παράδειγμα, η Ινδία επιβάλλει στις ξένες επιχειρήσεις ποσοστώσεις επί των εισαγωγών, συναλλαγματικούς περιορισμούς και συγκεκριμένες προϋποθέσεις ως προς τα άτομα που θα αναλάβουν τη διαχείριση της εταιρείας.

Ένας δεύτερος παράγοντας είναι η κυβερνητική γραφειοκρατία, ο βαθμός στον οποίο η φιλοξενούσα κυβέρνηση διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα για να βοηθήσει τις ξένες εταιρείες: αποτελεσματικές τελωνιακές διαδικασίες, καλή πληροφόρηση για την αγορά και άλλους παράγοντες που βοηθούν την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η πολιτική σταθερότητα είναι άλλο ένα σημαντικό θέμα. Οι κυβερνήσεις αλλάζουν και μάλιστα, μερικές φορές με βίαιο τρόπο. Ακόμα και χωρίς κάποια αλλαγή, η κυβέρνηση μπορεί να αποφασίσει να ανταποκριθεί στο λαϊκό αίσθημα. Η παρουσία της ξένης εταιρείας μπορεί να απαλλοτριωθεί, τα διαθέσιμά της σε συνάλλαγμα μπορεί να δεσμευτούν ή μπορεί να επιβληθούν νέες ποσοστώσεις επί των εισαγωγών και νέοι τελωνιακοί δασμοί.

Τέλος, οι εταιρείες μπορεί να εξετάσουν τις νομισματικές ρυθμίσεις μιας χώρας. Οι πωλητές θέλουν να αποκομίσουν κέρδη σε κάποιο νόμισμα που θα έχει αξία

για αυτούς. Πέρα από τους συναλλαγματικούς περιορισμούς μεγάλους κινδύνους για τους προμηθευτές δημιουργούν και οι μεταβολές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες.

Επομένως, η ανάλυση πολιτικού περιβάλλοντος της χώρας-αγοράς στόχου περιλαμβάνει:

- ☐ Ανάλυση του συστήματος διακυβέρνησης
- ☐ Διερεύνηση της σταθερότητας της κυβερνητικής πολιτικής
- ☐ Αξιολόγηση του βαθμού επικινδυνότητας της δραστηριότητας της επιχείρησης σε μια χώρα-αγορά στόχο

Η διεθνής επιχείρηση πρέπει:

- ☐ Να κατανοήσει τους ισχύοντες νομούς μιας χώρας-αγοράς στόχου σχετικά με το προς εξαγωγή προϊόν
- ☐ Να γνωρίζει εάν μια χώρα-αγορά στόχος ανήκει σε ευρύτερη οικονομική ζώνη με ειδικό εμπορικό νομοθετικό πλαίσιο
- ☐ Να γνωρίζει τους ισχύοντες νόμους μιας χώρας σχετικά την παραγωγή προϊόντων

Νόμοι που πρέπει να γνωρίζει η επιχείρηση προτού να υλοποιήσει εμπορική δραστηριότητα σε μια χώρα-αγορά στόχο

- ☐ Νόμοι ενάντια στην δωροληψία
- ☐ Νόμοι περί διεθνούς ανταγωνισμού
- ☐ Περιορισμοί τιμών
- ☐ Περιορισμοί παραγωγικών επενδύσεων σε άλλες χώρες
- ☐ Περιορισμοί στον τρόπο διάθεσης των κερδών της διεθνούς επιχείρησης από την παραγωγική της δραστηριότητα σε άλλη χώρα
- ☐ Ελεύθερες εμπορικές ζώνες και λιμάνια
- ☐ Νόμοι περί εταιρικής ευθύνης για το προϊόν
- ☐ Νόμοι περί εταιρικής πτώχευσης
- ☐ Νόμοι περί πνευματικής ιδιοκτησίας και εμπορικών σημάτων

- Νόμοι περί προστασίας του περιβάλλοντος, οι οποίοι καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τα συστατικά του προϊόντος, τον τρόπο παραγωγής του, τη συσκευασία του και τη διανομή του
- Νόμοι περί εργατικών και ανθρωπίνων δικαιωμάτων, π.χ.,
 - ελάχιστο ύψος ημερομισθίου,
 - ασφάλιση εργαζομένων,
 - εργασία ανηλίκων,
 - ασφάλεια και υγεία στο χώρο εργασίας,
 - ελευθερία έκφρασης και συνάθροισης των εργαζομένων

1.4 Το Πολιτιστικό Περιβάλλον

Κάθε χώρα έχει τα δικά της ήθη και έθιμα, κανόνες και ταμπού. Ο προμηθευτής πρέπει να εξετάσει τους τρόπους με τους οποίους οι καταναλωτές σε διαφορετικές χώρες αντιλαμβάνονται και χρησιμοποιούν συγκεκριμένα προϊόντα πριν καταστρώσει ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ. Συχνά, υπάρχουν εκπλήξεις. Για παράδειγμα, ο μέσος γάλλος χρησιμοποιεί δυο φορές περισσότερα καλλυντικά και προϊόντα περιποίησης από ότι η σύζυγος του. Οι γερμανοί και οι γάλλοι τρώνε περισσότερα συσκευασμένα μακαρόνια επώνυμης μάρκας από ότι οι ιταλοί. Τα παιδιά στην Ιταλία τρώνε συχνά σαν κολατσιό μια σοκολάτα που την τοποθετούν ανάμεσα σε δυο φέτες ψωμί.

Στη μάχη για την παγκόσμια αγορά ομορφιάς η L’Oreal έχει αναπτύξει μια επιτυχημένη φόρμουλα:....μεταδίδει τη λάμψη διαφορετικών πολιτισμών μέσα από τα πολλά διαφορετικά προϊόντα της. Είτε πουλά ιταλική κομψότητα είτε γαλλική ομορφιά μέσα από τις μάρκες της, η L’Oreal καταφέρνει να προσεγγίσει ευρύ φάσμα ανθρώπων με διαφορετικά εισοδήματα και διαφορετικές κουλτούρες.

Κατά συνέπεια, η κατανόηση των πολιτιστικών παραδόσεων, προτιμήσεων και συμπεριφορών μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να αποφύγουν σοβαρά λάθη και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες σε αγορές με διαφορετικά πολιτιστικά περιβάλλοντα.

Ρόλος της κουλτούρας στην αγοραστική συμπεριφορά των ατόμων

Η κουλτούρα μιας χώρας:

- ☐ Υπαγορεύει το πως χρησιμοποιούνται τα προϊόντα
- ☐ Προσδίδει θετικούς-αρνητικούς συνειρμούς σε μάρκες προϊόντων
- ☐ Προσδιορίζει ηθική καταναλωτική συμπεριφορά

Παρότι η ύπαρξή της δεν μπορεί να αποδειχθεί με αντικειμενικά κριτήρια, η θρησκεία αποτελεί ίσως την πιο σημαντική μεταβλητή της κουλτούρας ενός λαού και επηρεάζει σημαντικά την καταναλωτική συμπεριφορά των ατόμων. Λόγω της ύπαρξης διαφορετικών θρησκειών, η διεθνής επιχείρηση πρέπει να είναι διατεθειμένη να προβεί στις αναγκαίες τροποποιήσεις του μίγματος μάρκετινγκ έτσι ώστε αυτό να είναι συμβατό με τη θρησκεία του λαού της χώρας-αγοράς στόχου.

Ρόλος της οικογένειας: Διεθνώς υπάρχουν διαφορές στο μέγεθος της Οικογένειας. Σε πολλές χώρες υπάρχει διάσπαση της παραδοσιακής οικογένειας, δηλ. πατέρας, μητέρα, παιδιά. Επίσης διεθνώς υπάρχουν διαφορές στους ρόλους των παιδιών μέσα στην οικογένεια καθώς και στους ρόλους άνδρα και γυναίκας. Συγκεκριμένα εάν μιλάμε για γυναίκες-μητέρες ως νοικοκυρές ή γυναίκες-μητέρες με υψηλό επίπεδο μόρφωσης και εργαζόμενες γυναίκες-μητέρες, σημαίνει λιγότερο χρόνο αφιερωμένος στα παιδιά. Αυτό για μια επιχείρηση σημαίνει αύξηση κατανάλωσης προϊόντων που εξοικονομούν χρόνο, π.χ. προ-μαγειρεμένα γεύματα, παράταση ωρών κλεισίματος των εμπορικών καταστημάτων και αύξηση αγορών από καταλόγους για αυτή την αγορά. Επίσης παρατηρείται η δημιουργία χώρων για παιδιά στα εμπορικά καταστήματα και η ενασχόληση των ανδρών με πιο καθημερινές οικογενειακές ασχολίες

Ρόλος της εκπαίδευσης: Όσον αφορά τον επίπεδο της εκπαίδευσης, διεθνώς υπάρχουν διαφορές στο ποσοστό αναλφαβητισμού, στο περιεχόμενο

της εκπαίδευσης και στη διάρκεια της υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Το εκπαιδευτικό σύστημα διαμορφώνει τα κίνητρα και τον τρόπο σκέψης των ατόμων ως καταναλωτών και ως στελεχών επιχειρήσεων. Όσον αφορά στην αγοραστική συμπεριφορά των ατόμων μιας κοινωνίας, το εκπαιδευτικό σύστημα επηρεάζει, μεταξύ άλλων, και τα ακόλουθα:

- ☐ Το βαθμό αποδοχής της καινοτομίας
- ☐ Το βαθμό αποδοχής του περιεχομένου της επικοινωνιακής πολιτικής μιας επιχείρησης
- ☐ Τον βαθμό αποδοχής του τρόπου διανομής προϊόντων-υπηρεσιών
- ☐ Τις απαιτήσεις των καταναλωτών για την ποσότητα των αναγραφόμενων πληροφοριών στην συσκευασία των προϊόντων

Όσον αφορά στα στελέχη επιχειρήσεων, το εκπαιδευτικό σύστημα επηρεάζει, μεταξύ άλλων, και τα ακόλουθα:

- ☐ Το ύψος των μισθών
- ☐ Τη ζήτηση για εξειδικευμένα επαγγέλματα
- ☐ Το βαθμό εκμετάλλευσης του επιχειρηματικού ταλέντου
- ☐ Το δυνατότητα εργασίας των ατόμων σε χώρες του εξωτερικού

Ρόλος της Γλώσσας: Η επιχείρηση που στοχεύει στην ανάπτυξη εμπορικών σχέσεων με επιχειρήσεις μιας χώρας-αγοράς στόχου μπορεί να αποκτήσει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα εάν γνωρίζει τη γλώσσα της εν λόγω χώρας αγοράς-στόχου:

- ☐ Ευκολότερη συλλογή πληροφοριών για την χώρα αγορά-στόχο
- ☐ Ευκολότερη είσοδος στην χώρα αγορά-στόχο, και ιδίως σε χώρες-αγορές όπου οι πολίτες επιμένουν να μιλούν μόνο τη γλώσσα τους
- ☐ Ευκολότερη επικοινωνία (λεκτική και μη) με τα στελέχη της επιχείρησης της χώρας αγοράς-στόχου

2. ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Δεν είναι απαραίτητο για όλες τις εταιρείες να δοκιμάσουν την τύχη τους στις διεθνείς αγορές για να επιβιώσουν. Για παράδειγμα, πολλές εταιρίες είναι

τοπικές και χρειάζεται να είναι αποδοτικές μόνο στην τοπική αγορά. Η λειτουργία στην τοπική αγορά είναι ευκολότερη και ασφαλέστερη. Οι διευθυντές δεν χρειάζεται να μάθουν τη γλώσσα και τους νόμους μιας άλλης χώρας, να κάνουν συναλλαγές με ασταθή νομίσματα ή να προσαρμόσουν τα προϊόντα τους στις διαφορετικές κουλτούρες. Όμως οι εταιρίες που λειτουργούν στις παγκόσμιες βιομηχανίες και η απόδοσή τους στις τοπικές αγορές επηρεάζεται από τη θέση τους την παγκόσμια αγορά, πρέπει να ανταγωνιστούν σε παγκόσμια βάση για να επιτύχουν.

Πριν επεκταθεί σε αγορές του εξωτερικού, η εταιρεία πρέπει να σταθμίσει πολλούς κινδύνους και να απαντήσει σε πολλά ερωτήματα σχετικά με την ικανότητα της να λειτουργήσει σε παγκόσμια αγορά. Μπορεί η εταιρεία να μάθει να κατανοεί τις προτιμήσεις και την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών σε άλλες χώρες; Μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικά προϊόντα; Θα μπορέσει να προσαρμοστεί στις επιχειρησιακές κουλτούρες των άλλων χωρών και να διαπραγματευτεί αποτελεσματικά με τους τοπικούς παράγοντες; Έχουν τα διευθυντικά στελέχη την απαραίτητη διεθνή εμπειρία; Έχει σκεφτεί η διοίκηση την επίπτωση από τους κανονισμούς και το πολιτικό περιβάλλον των άλλων χωρών;

3. ΑΠΟΦΑΣΗ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΓΟΡΕΣ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΘΑ ΕΙΣΕΛΘΕΙ

Πριν εισέλθει στις αγορές του εξωτερικού η εταιρεία πρέπει να προσπαθήσει να ορίσει τους διεθνείς στόχους και πολιτικές μάρκετινγκ. Πρέπει να αποφασίσει τι διεθνή όγκο πωλήσεων θέλει να πετύχει. Οι περισσότερες εταιρείες που αναπτύσσουν επιχειρηματικές δραστηριότητες στο εξωτερικό ξεκινούν ως μικρές επιχειρήσεις. Μερικές σχεδιάζουν να παραμείνουν μικρές βλέποντας τις διεθνείς πωλήσεις ως ένα μικρό τμήμα των δραστηριοτήτων τους,. Κάποιες άλλες εταιρείες έχουν πιο φιλόδοξα σχέδια και θεωρούν τις διεθνείς δραστηριότητες εξίσου σημαντικές ή και περισσότερο σημαντικές από τις δραστηριότητες στην εγχώρια αγορά.

Η εταιρεία πρέπει επίσης να αποφασίσει στις αγορές πόσων χωρών θέλει να εισέλθει. Κατά κανόνα, μία εταιρεία είναι λογικό να λειτουργεί σε λιγότερες χώρες αλλά με μεγαλύτερη δέσμευση και διείσδυση στην κάθε μια. Αφού φτιάξει μια λίστα με τις πιθανές διεθνείς αγορές, η εταιρεία πρέπει να εξετάσει και να αξιολογήσει κάθε μία από αυτές.

Για παράδειγμα η απόφαση της Colgate να εισέλθει στην αγορά της Κίνας φαίνεται σχετικά απλή: η Κίνα είναι μια τεράστια αγορά χωρίς εδραιωμένο ανταγωνισμό. Λόγω του χαμηλού ποσοστού του ατόμου που βουρτσίζουν τα δόντια τους, αυτή η ήδη τεράστια αγορά μπορεί να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο. Ωστόσο, αρκεί μόνο το μέγεθος της αγοράς για να επιλεχθεί η Κίνα; Η Colgate πρέπει να εξετάσει και άλλους παράγοντες: Θα διατηρηθεί η σταθερότητα και η υποστήριξη της κινέζικης κυβέρνησης; Διαθέτει η Κίνα τις τεχνολογίες παραγωγής και διανομής που απαιτούνται για να παραχθούν και να διανεμηθούν τα προϊόντα της Colgate με επικερδή τρόπο; Θα μπορέσει η Colgate να ξεπεράσει τους πολιτιστικούς περιορισμούς και να πείσει τους καταναλωτές να βουρτσίζουν τα δόντια τους πιο συχνά; Μπορεί η Colgate να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά τους δεκάδες τοπικούς ανταγωνιστές;

Δείκτες Δυναμικού της Αγοράς

1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά
 - Μέγεθος πληθυσμού
 - Ρυθμός πληθυσμιακής ανάπτυξης
 - Βαθμός αστικοποίησης
 - Ηλικιακή δομή και σύνθεση πληθυσμού
2. Γεωγραφικά χαρακτηριστικά
 - Φυσικό μέγεθος της αγοράς
 - Τοπογραφικά χαρακτηριστικά
 - Κλιματολογικές συνθήκες
3. Οικονομικοί Παράγοντες
 - Κατά κεφαλήν εισόδημα
 - Κατανομή εισοδήματος

- Ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ
- 4. Τεχνολογικοί Παράγοντες
 - Επίπεδο τεχνολογικών δεξιοτήτων
 - Υπάρχουσα τεχνολογία παραγωγής
 - Επίπεδα μόρφωσης
- 5. Κοινωνικό-πολιτιστικοί Παράγοντες
 - Κυρίαρχες αξίες
 - Μοντέλα τρόπου ζωής
 - Εθνικές ομάδες
- 6. Εθνικοί Στόχοι & Σχέδια
 - Προτεραιότητες στη βιομηχανία
 - Επενδυτικά σχέδια για έργα υποδομής

3.1. Τρόποι Επιλογής Διεθνών Αγορών

Παθητική επιλογή διεθνών αγορών

Η επιχείρηση δεν επιδιώκει τη διεθνή της δραστηριοποίηση με δική της πρωτοβουλία, αλλά απλώς ανταποκρίνεται σε πρωτοβουλίες προσέγγισης που πραγματοποιούν επιχειρήσεις άλλων χωρών. Ο παθητικός τρόπος επιλογής διεθνούς αγοράς:

- ☐ Έχει χαμηλό κόστος εφαρμογής
- ☐ Δεν προϋποθέτει την ύπαρξη εξειδικευμένου στελεχιακού δυναμικού εντός της επιχείρησης
- ☐ Χαρακτηρίζεται από χαμηλό βαθμό τυπικότητας και από την απουσία προκαθορισμένων βημάτων αναζήτησης διεθνών αγορών
- ☐ Οδηγεί (στις περισσότερες των περιπτώσεων) σε σποραδική εξαγωγική ή άλλη διεθνή δραστηριότητα
- ☐ Δεν επιτρέπει στην επιχείρηση να προβεί σε ασφαλείς προβλέψεις αναφορικά με τα έσοδά της από διεθνείς δραστηριότητες

Ο παθητικός τρόπος επιλογής διεθνών αγορών υιοθετείται κυρίως από επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους, που είτε δε διαθέτουν προηγούμενη εμπειρία διεθνούς δραστηριοποίησης ή διαθέτουν πολύ μικρή σχετική εμπειρία. Ο παθητικός τρόπος επιλογής διεθνών αγορών μπορεί να

φανεί χρήσιμος και σε επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους με εκτενή εμπειρία διεθνούς δραστηριοποίησης, Π.χ., περιπτώσεις όπου η, κατά τα άλλα μεγάλη σε μέγεθος και με εκτενή διεθνή εμπειρία, επιχείρηση Α λαμβάνει εκδήλωση ενδιαφέροντος συνεργασίας από την επιχείρηση Β μιας χώρας στην την οποία η επιχείρηση Α δεν είχε καμία διεθνή δραστηριότητα μέχρι σήμερα

Η διεθνής δραστηριότητα της επιχείρησης που επιλέγει τον παθητικό τρόπο επιλογής διεθνών αγορών προέρχεται από τυχαίες παραγγελίες από επιχειρήσεις άλλων χωρών, που εντόπισαν την επιχείρηση με κάποιον από τους ακόλουθους τρόπους:

- ☐ Εντελώς τυχαία (π.χ., word of mouth, επαγγελματικά ταξίδια)
- ☐ Μέσω καταλόγων
- ☐ Από διαφημιστική καταχώρηση της επιχείρησης σε διεθνείς εξαγωγικούς καταλόγους
- ☐ Από τη συμμετοχή της επιχείρησης σε διεθνείς εμπορικές εκθέσεις

Ενεργητική επιλογή διεθνών αγορών

Η επιχείρηση εκκινεί με δική της πρωτοβουλία τη διαδικασία αναζήτησης και επιλογής διεθνών αγορών. Ο ενεργητικός τρόπος επιλογής διεθνών αγορών:

- ☐ Έχει υψηλότερο κόστος εφαρμογής, συγκριτικά με την παθητική επιλογή αγορών
- ☐ Είναι θετικά συσχετισμένος με υψηλό βαθμό υιοθέτησης των αρχών του προσανατολισμού στην αγορά και με εκτενή χρήση έρευνας αγοράς σε διεθνές επίπεδο
- ☐ Προϋποθέτει την ύπαρξη εντός της επιχείρησης στελεχιακού δυναμικού με
α) μεγάλη εμπειρία σε εξαγωγικές ή άλλες διεθνείς εμπορικές δραστηριότητες και
β) με πρόσβαση σε πηγές πληροφοριών για διεθνείς αγορές
- ☐ Χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό τυπικότητας και από προκαθορισμένα βήματα
- ☐ Στις περισσότερες περιπτώσεις οδηγεί σε σταθερή και μακρόπνοη εξαγωγική ή άλλη δραστηριότητα

- Δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα πρόβλεψης των εσόδων της από διεθνείς δραστηριότητες με πολύ υψηλότερο βαθμό ακρίβειας συγκριτικά με τον παθητικό τρόπο επιλογής διεθνών αγορών
- Λόγω των παραπάνω χαρακτηριστικών του, ο ενεργητικός τρόπος επιλογής διεθνών αγορών υιοθετείται κυρίως από επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους με σημαντική εμπειρία σε εξαγωγικές ή άλλες διεθνείς δραστηριότητες

Παθητικός ή ενεργητικός τρόπος επιλογής διεθνών αγορών;

Παρά τα εμφανή πλεονεκτήματα του ενεργητικού τρόπου και τα εμφανή μειονεκτήματα του παθητικού τρόπου επιλογής διεθνών αγορών, πολλές επιχειρήσεις τείνουν να υιοθετούν και τους δύο τρόπους, π.χ., ο ενεργητικός τρόπος προτιμάται για αγορές πρωτεύουσας σημασίας για την επιχείρηση ενώ ο παθητικός τρόπος προτιμάται (λόγω του χαμηλότερου κόστους του) για αγορές δευτερεύουσας σημασίας για την επιχείρηση

3.2. Κριτήρια Επιλογής Διεθνών Αγορών

Βαθμός ομοιότητας με την εγχώριο αγορά ή με μια διεθνή αγορά-βάση

Η επιχείρηση αξιολογεί διεθνείς αγορές με βάση το βαθμό ομοιότητάς τους με την εγχώριο αγορά ή με μια διεθνή αγορά, στην οποία ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ο στόχος είναι η σταδιακή επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης από χώρα-αγορά σε χώρα-αγορά, με την ελάχιστη δυνατή προσαρμογή στα στοιχεία του μίγματος Μάρκετινγκ.

Συνήθως η επιχείρηση επιλέγει χώρες που, λόγω της γεωγραφικής τους εγγύτητας με την εγχώριο ή τη διεθνή αγορά βάσης, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να παρουσιάζουν πολιτικές, οικονομικές αλλά, κυρίως, πολιτισμικές ομοιότητες, π.χ.:

- Μια επιχείρηση με έδρα τις ΗΠΑ επιλέγει ως αγορές-στόχους τον Καναδά και το Μεξικό
- Μια επιχείρηση με έδρα τη Σ. Αραβία επιλέγει ως αγορές-στόχους το Μπαχρέιν, τα ΗΑΕ και το Κουβέιτ

□ Μια επιχείρηση που εξάγει στη Δανία (διεθνής αγορά-βάση) επιλέγει ως αγορές-στόχους τη Φινλανδία, τη Σουηδία ή τη Νορβηγία

Η επιχείρηση επιλέγει χώρες-αγορές που διέπονται από παρόμοιο εμπορικό και δασμολογικό πλαίσιο με το αντίστοιχο της εγχωρίου αγοράς ή της αγοράς βάσης, π.χ.:

□ Μια επιχείρηση που εδρεύει σε χώρα-μέλος της Ευρωζώνης επιλέγει ως διεθνή αγορά-στόχο μια άλλη χώρα της Ευρωζώνης

Δείκτης επιχειρησιακών ευκαιριών σε χώρες-αγορές στόχους

Η επιχείρηση αξιολογεί διεθνείς αγορές με βάση το επιχειρησιακό όφελος που θα απολάβει σε περίπτωση διείσδυσής της σε αυτές. Η διαδικασία αξιολόγησης ξεκινά με όλες τις χώρες-αγορές (ή ένα μεγάλο αριθμό χωρών-αγορών) και σταδιακά αποκλείει εκείνες που χαρακτηρίζονται από χαμηλό δείκτη επιχειρησιακών ευκαιριών

Για την αξιολόγηση του επιχειρησιακού οφέλους λαμβάνονται υπόψη, μεταξύ άλλων, και οι εξής μεταβλητές:

- Προβλεπόμενη ζήτηση για το προϊόν της επιχείρησης
- Βαθμός δυσκολίας εισόδου στην αγορά
- Αριθμός ανταγωνιστών και ένταση ανταγωνισμού

4. ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Αφού η εταιρεία έχει αποφασίσει να πουλήσει τα προϊόντα της σε μια ξένη χώρα, πρέπει να αποφασίσει ποια είναι η καλύτερη μέθοδος εισόδου. Οι εναλλακτικές που έχει στη διάθεσή της η εταιρεία είναι οι ακόλουθες τρεις:

➤ Εξαγωγή

Ο απλούστερος τρόπος εισόδου σε μια ξένη αγορά είναι μέσω εξαγωγών. Η εταιρεία μπορεί να εξάγει την περίσσεια προϊόντων της κατά περιόδους ή μπορεί να αναλάβει μια δέσμευση να επεκτείνει τις εξαγωγές σε μια συγκεκριμένη αγορά. Η εταιρεία συνεχίζει να παράγει στην χώρα-έδρα της. Οι εξαγωγές απαιτούν ελάχιστες αλλαγές στα προϊόντα της εταιρείας, την οργάνωση ή τις επενδύσεις.

Οι εταιρείες συνήθως ξεκινούν με έμμεσες εξαγωγές δηλαδή κινούνται μέσω διεθνών ανεξάρτητων ενδιαμέσων. Οι έμμεσες εξαγωγές απατούν μικρές επενδύσεις γιατί η εταιρεία δεν χρειάζεται να έχει πωλητές στην αγορά του εξωτερικού, ούτε να δημιουργήσει επαφές. Επίσης, ο κίνδυνος είναι μικρότερος. Οι έμποροι ή αντιπρόσωποι στο εξωτερικό φέρνουν την τεχνογνωσία και τις υπηρεσίες, οπότε ο προμηθευτής συνήθως κάνει λιγότερα λάθη.

Οι προμηθευτές μπορεί κάποια στιγμή να κινηθούν προς τις άμεσες εξαγωγές, όπου διεκπεραιώνουν μόνοι τους τις εξαγωγές. Η επένδυση και ο κίνδυνος είναι μεγαλύτερα σε αυτή την περίπτωση, αλλά μεγαλύτερο είναι και το ποσοστό κέρδους. Μια εταιρεία μπορεί να κάνει άμεσες εξαγωγές με πολλούς τρόπους: μπορεί να διαμορφώσει ένα τμήμα εξαγωγών που θα είναι υπεύθυνο για όλες τις δραστηριότητες των εξαγωγών. Μπορεί να δημιουργήσει ένα υποκατάστημα πωλήσεων στην ξένη χώρα, το οποίο ασχολείται με τις πωλήσεις, τη διανομή και πιθανόν την προώθηση. Η εταιρεία μπορεί επίσης να στείλει κάποιους πωλητές στο εξωτερικό για να κλείσουν δουλειές.

➤ Κοινή προσπάθεια

Μια δεύτερη μέθοδος εισόδου σε μια ξένη αγορά είναι η κοινή προσπάθεια, δηλαδή η συνεργασία με εταιρείες του εξωτερικού για την παραγωγή ή πώληση προϊόντων/ υπηρεσιών. Η κοινή προσπάθεια διαφέρει από τις εξαγωγές γιατί η εταιρεία ενώνει τις δυνάμεις της με κάποιο συνεργάτη στη φιλοξενούσα χώρα για να κάνει πωλήσεις. Υπάρχουν οι εξής τύποι μικτών επιχειρήσεων:

- Εκχώρηση άδειας: είναι ένας απλός τρόπος να ασχοληθεί ένας παραγωγός με το διεθνές μάρκετινγκ. Η εταιρεία συνάπτει μια συμφωνία με τον χρήστη της άδειας στην ξένη χώρα. Ο χρήστης της άδειας αγοράζει το δικαίωμα να χρησιμοποιήσει την παραγωγική διαδικασία, το εμπορικό σήμα, την ευρεσιτεχνία, το εμπορικό μυστικό ή κάποιο άλλο αντικείμενο αξίας έναντι αμοιβής ή δικαιωμάτων. με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία επιτυγχάνει την είσοδο στην αγορά με μικρό κίνδυνο και ο

κάτοχος της άδειας κερδίζει εμπειρία παραγωγής ή ένα γνωστό προϊόν χωρίς να είναι αναγκασμένος να ξεκινήσει από το μηδέν. Η Coca-Cola διαθέτει τα προϊόντα της στις διεθνείς αγορές εκχωρώντας άδειες σε εταιρείες εμφιάλωσης σε ολόκληρο τον κόσμο και προμηθεύοντας το σιρόπι που χρειάζεται για την παραγωγή του προϊόντος. Η Disneyland στο Τόκιο ανήκει στην εταιρεία Oriental Land Company, η οποία είναι υπεύθυνη για τη λειτουργία της με άδεια από τη Walt Disney Company. Η άδεια με χρονική διάρκεια 45 ετών δίνει στην Disney, πέρα από τα δικαιώματα, το 10% των εισιτηρίων και το 5% από τις πωλήσεις φαγητών και εμπορευμάτων. Όμως η εκχώρηση άδειας μπορεί να έχει και ορισμένα μειονεκτήματα. Η επιχείρηση έχει μικρότερο έλεγχο πάνω στον κάτοχο της άδειας από ότι θα είχε στις ιδιόκτητες παραγωγικές εγκαταστάσεις. Επιπλέον, όταν λήξει το συμβόλαιο η εταιρεία μπορεί να έχει δημιουργήσει έναν ανταγωνιστή, που γνωρίζει όλα τα μυστικά της.

- Παραγωγή μέσω συμβολαίου: μια άλλη επιλογή είναι η παραγωγή μέσω συμβολαίου, όπου η εταιρεία αναθέτει σε εταιρείες στην ξένη αγορά να παραγάγουν το προϊόν της ή να προσφέρουν την υπηρεσία της.
- Μικτή επιχείρηση: στις μικτές επιχειρήσεις μια εταιρεία ενώνει τις δυνάμεις της με ξένους επενδυτές για να δημιουργήσουν μια τοπική επιχείρηση στην οποία έχουν από κοινού την ιδιοκτησία κι τον έλεγχο. Μια εταιρεία μπορεί να αγοράσει ένα μερίδιο σε μια τοπική επιχείρηση ή οι δυο πλευρές μπορεί να αναπτύξουν μια νέα επιχειρηματική προσπάθεια. Η ίδρυση μιας μικτής επιχείρησης μπορεί να είναι απαραίτητη και οικονομικούς ή πολιτικούς λόγους. Η επιχείρηση μπορεί να μην έχει τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους για να αναλάβει μόνη της την επιχείρηση. Ή μια ξένη κυβέρνηση μπορεί να θέτει ως προϋπόθεση για την είσοδο στην αγορά τη δημιουργία μιας κοινοπραξίας. Η KFC εισήλθε στην Ιαπωνία ιδρύοντας μια μικτή επιχείρηση με τον ιαπωνικό όμιλο επιχειρήσεων Mitsubishi. Η Mitsubishi, ένας από τους μεγαλύτερους παραγωγούς πουλερικών στην Ιαπωνία, γνώριζε την ιαπωνική κουλτούρα και είχε χρήματα να επενδύσει. Οι μικτές επιχειρήσεις έχουν ορισμένα

μειονεκτήματα. Οι συνέταιροι μπορεί να μην συμφωνούν ως προς την επενδυτική πολιτική, την πολιτική μάρκετινγκ και άλλα θέματα.

- ο Συναρμολόγηση στο εξωτερικό: ορίζεται ως η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση- παραγωγός εξάγει με άμεσο τρόπο σε μια εξαγωγική αγορά ολόκληρο ή μέρος του προϊόντος της σε μορφή εξαρτημάτων. Η συναρμολόγηση λαμβάνει χώρα στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης- παραγωγού στην εξαγωγική αγορά. Ως τρόπος εισόδου σε διεθνείς αγορές, η συναρμολόγηση τοποθετείται μεταξύ άμεσης εξαγωγής και παραγωγής στο εξωτερικό

Πότε προτιμάται η οδός της συναρμολόγησης;

Όταν η διαδικασία συναρμολόγησης είναι εντάσεως εργασίας και στη χώρα προέλευσης το εργατικό κόστος είναι πολύ υψηλό. Όταν το κόστος μεταφοράς του προϊόντος σε μορφή εξαρτημάτων είναι σημαντικά χαμηλότερο. Όταν κάποια σημαντικά εξαρτήματα που πρέπει να ενσωματωθούν στο τελικό προϊόν έχουν πολύ χαμηλότερο κόστος αγοράς στην εξαγωγική αγορά-στόχο. Όταν οι δασμοί στην εξαγωγική αγορά είναι σημαντικά χαμηλότεροι για προϊόντα που εισάγονται σε μορφή εξαρτημάτων. Όταν το νομικό περιβάλλον της εξαγωγικής αγοράς ορίζει ως προϋπόθεση εισόδου την εκτέλεση τουλάχιστον ενός μέρους της παραγωγικής διαδικασίας εντός της εξαγωγικής αγοράς (είτε για λόγους τεχνητής βελτίωσης του εμπορικού ισοζυγίου ορισμένων βιομηχανικών κλάδων, είτε για λόγους μείωσης της εγχωρίου ανεργίας). Όταν οι ιδιαιτερότητες της εξαγωγικής αγοράς απαιτούν πολλές αλλαγές στα χαρακτηριστικά του προϊόντος

➤ Άμεση Επένδυση

Η μεγαλύτερη ανάμιξη σε μια ξένη αγορά επιτυγχάνεται μέσω της άμεσης επένδυσης, δηλαδή την ανάπτυξη εγκαταστάσεων συναρμολόγησης ή παραγωγής στην ξένη αγορά. Εάν μια εταιρεία έχει αποκτήσει εμπειρία στις εξαγωγές και εάν η ξένη αγορά είναι αρκετά μεγάλη, οι ξένες παραγωγικές εγκαταστάσεις προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα. Η επιχείρηση μπορεί να έχει μικρότερο κόστος από το φθηνότερο εργατικό δυναμικό ή φθηνότερων

πρώτων υλών, επενδυτικά κίνητρα από την ξένη κυβέρνηση και εξοικονόμηση ναύλων. Η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την εικόνα της στη χώρα που τη φιλοξενεί επειδή δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας. Γενικά, μια επιχείρηση αναπτύσσει βαθύτερη σχέση με την κυβέρνηση, τους πελάτες, τους τοπικούς προμηθευτές και τους διανομείς, γεγονός που της δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόσει καλύτερα τα προϊόντα της στην τοπική αγορά. Το βασικό μειονέκτημα της άμεσης επένδυσης είναι ότι η εταιρεία αντιμετωπίζει πολλούς κινδύνους, όπως η υποτίμηση συναλλάγματος, η επιδείνωση της οικονομίας ή οι κυβερνητικές αλλαγές.

Βασικά ερωτήματα για την παραγωγή στο εξωτερικό

- ☐ Πως θα επιλεγεί η χώρα στην οποία θα γίνει παραγωγή;
- ☐ Ποιο θα πρέπει να είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς της παραγωγικής μονάδας;
- ☐ Πως θα υλοποιηθεί η απόφαση περί παραγωγής στο εξωτερικό;

Επιλογή χώρας

- ☐ Ανάλυση των συνθηκών του οικονομικού, πολιτικού και νομικού περιβάλλοντος, π.χ.:
- ☐ Τρόπος αντιμετώπισης ξένων επενδυτών από την κυβέρνηση
- ☐ Εκτίμηση του χρόνου παραμονής της παρούσας κυβέρνησης στην εξουσία
- ☐ Πρόβλεψη του τι θα αλλάξει σε περίπτωση πτώσης της κυβέρνησης
- ☐ Ανάλυση συνθηκών που θα επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας παραγωγής
- ☐ Διαθεσιμότητα και κόστος διοικητικών στελεχών
- ☐ Διαθεσιμότητα και κόστος ειδικευμένου και ανειδίκευτου εργατικού δυναμικού
- ☐ Διαθεσιμότητα και κόστος πηγών ενέργειας (π.χ., νερό, ρεύμα, φυσικό αέριο, πετρέλαιο)
- ☐ Διαθεσιμότητα και κόστος μηχανολογικού εξοπλισμού και πρώτων υλών
- ☐ Διαθεσιμότητα και κόστος οικοπέδων και ακινήτων
- ☐ Εγγύτητα των οικοπέδων και ακινήτων στο οδικό δίκτυο

Ιδιοκτησιακό καθεστώς

- ☐ Για την επιχείρηση που εξετάζει το ενδεχόμενο παραγωγής σε άλλη χώρα υπάρχουν οι εξής επιλογές:
- ☐ Κατοχή του 100% των μετοχών της νέας παραγωγικής μονάδας και, κατά συνέπεια, διατήρηση του απόλυτου διοικητικού ελέγχου
- ☐ Κατοχή μέρους των μετοχών της νέας παραγωγικής μονάδας και, κατά συνέπεια, διατήρηση μερικού διοικητικού ελέγχου

Η επιλογή της επιχείρησης εξαρτάται από:

- ☐ Τους στόχους που επιδιώκει με την παραγωγική διαδικασία στο εξωτερικό
- ☐ Τους πόρους που έχει στη διάθεση της
- ☐ Τη διαθεσιμότητα και καταλληλότητα συνεταιρίων
- ☐ Τους ενδεχόμενους περιορισμούς που θέτει το νομικό πλαίσιο που διέπει το ιδιοκτησιακό καθεστώς παραγωγικών μονάδων με τη συμμετοχή ξένων επιχειρήσεων
- ☐ Τους άγραφους νόμους και την πρακτική που ακολούθησαν άλλες επιχειρήσεις που επέλεξαν την παραγωγική διαδικασία ως τρόπο εισαγωγής σε συγκεκριμένη χώρα-αγορά

5. ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι εταιρείες που λειτουργούν σε μια ή περισσότερες ξένες αγορές πρέπει να αποφασίσουν εάν και κατά πόσο θα προσαρμόσουν τα μίγματα μάρκετινγκ στις τοπικές συνθήκες. Στο ένα άκρο, βρίσκονται οι παγκόσμιες αγορές που χρησιμοποιούν ένα τυποποιημένο μίγμα μάρκετινγκ, πουλώντας τα ίδια προϊόντα και χρησιμοποιώντας τις ίδιες προσεγγίσεις μάρκετινγκ διεθνώς. Στο άλλο άκρο βρίσκεται το προσαρμοσμένο μίγμα μάρκετινγκ. Σε αυτή την περίπτωση, ο παραγωγός προσαρμόζει τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε κάθε αγορά-στόχο, επωμιζόμενος μεγαλύτερο κόστος αλλά ελπίζοντας να εξασφαλίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και υψηλότερες αποδόσεις.

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ τα προγράμματα μάρκετινγκ θα είναι περισσότερο αποτελεσματικά αν προσαρμοστούν στις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε αγοράς-στόχου. Οι καταναλωτές σε διαφορετικές χώρες έχουν πολύ διαφορετικές κουλτούρες, ανάγκες και επιθυμίες, αγοραστική δύναμη, προτιμήσεις προϊόντων και αγοραστικές συνήθειες. Από την άλλη πλευρά, οι υποστηρικτικές της τυποποίησης ισχυρίζονται ότι οι διεθνείς επιχειρηματίες πρέπει να προσαρμόζουν τα προϊόντα και τα προγράμματα μάρκετινγκ μόνο όταν οι επιθυμίες της τοπικής αγοράς είναι αδύνατο να αλλαχθούν ή να αγνοηθούν. Η τυποποίηση οδηγεί σε μικρότερο κόστος παραγωγής, διανομής, μάρκετινγκ και συνεπώς η εταιρεία μπορεί να προσφέρει στους καταναλωτές υψηλότερη ποιότητα και πιο αξιόπιστα προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές. Τα παρακάτω παραδείγματα δείχνουν την αξία της προσαρμογής:

- ο Η Mattel Toys έχει πουλήσει με επιτυχία την κούκλα Barbie σε δεκάδες χώρες χωρίς καμία τροποποίηση. Όμως στην Ιαπωνία οι πωλήσεις δεν ήταν ικανοποιητικές. Η Takara, η ιαπωνική εταιρεία που είχε αγοράσει την άδεια από την Mattel, διεξήγαγε μια έρευνα στα νεαρά κορίτσια και τους γονείς τους και διαπίστωσε ότι έβρισκαν το στήθος της κούκλας πολύ μεγάλο και τα πόδια της πολύ μακριά. Ωστόσο, η Mattel δίσταζε να κάνει τροποποιήσεις στην κούκλα γιατί θα απαιτούσε πρόσθετες δαπάνες παραγωγής, διαφήμισης και συσκευασίας. Τελικά επικράτησε η άποψη της Takara και η Mattel κατασκεύασε μια ειδική Barbie που γνώρισε τρομερή επιτυχία τα επόμενα χρόνια.
- ο Το MTV το μουσικό κανάλι με το παγκόσμιο πρόγραμμα έχει προσαρμοστεί στις τοπικές συνθήκες. Καθώς δεχόταν την επίθεση δεκάδων τοπικών μουσικών καναλιών, το MTV Europe δημιούργησε περιφερειακά κανάλια που μετέδιδαν κλασικές πανευρωπαϊκές επιτυχίες της ποπ καθώς και εκπομπές προσαρμοσμένες στις μουσικές προτιμήσεις της τοπικής αγοράς.

Ανάμεσα στις δυο ακραίες καταστάσεις της τυποποίησης και της πλήρους προσαρμογής υπάρχουν πολλές δυνατότητες. Η Coca-Cola πουλά στην ουσία

το ίδιο αναψυκτικό σε ολόκληρο τον κόσμο και επιλέγει τις διαφημίσει για συγκεκριμένες αγορές από ένα κοινό σύνολο διαφημίσεων που έχουν σχεδιαστεί για να έχουν απήχηση σε διαφορετικά πολιτιστικά περιβάλλοντα. Η McDonald's χρησιμοποιεί τον ίδιο βασικό τρόπο λειτουργίας στα εστιατόρια σε ολόκληρο τον κόσμο αλλά προσαρμόζει το μενού στις τοπικές γεύσεις. Για παράδειγμα στα χάμπουργκερ στο Μεξικό χρησιμοποιεί τσίλι αντί για κέτσαπ. Στην Ινδία, όπου οι αγελάδες θεωρούνται ιερές, η McDonald's σερβίρει χάμπουργκερ με κοτόπουλο, ψάρι και λαχανικά. Οπότε οι εταιρείες πρέπει να σκέφτονται παγκόσμια και να ενεργούν τοπικά, εφαρμόζοντας μια ανάμικτη στρατηγική τυποποιώντας ορισμένα βασικά στοιχεία του μάρκετινγκ και προσαρμόζοντας κάποια άλλα.

Διεθνής δραστηριότητα της επιχείρησης στην εποχή της παγκοσμιοποίησης

Άποψη 1: Η McDonald-ητοποίηση της Στρατηγικής Μάρκετινγκ

Μια επιχείρηση με διεθνή δραστηριότητα έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει ακριβώς την ίδια στρατηγική Μάρκετινγκ σε όλες τις διεθνείς αγορές στόχους, επιτυγχάνοντας έτσι οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή του προϊόντος, την προβολή και τη διανομή του. Αυτό είναι απόρροια του ότι οι αγοραστές σε διαφορετικές χώρες έχουν πλέον σχεδόν τις ίδιες επιθυμίες και προτιμήσεις. Αλλά και αν ακόμα υπάρχουν κάποιες διαφορές, οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να τις αγνοήσουν, προεγκυόμενοι από τις χαμηλές τιμές και την αποδεκτή ποιότητα ενός προϊόντος διεθνώς

Άποψη 2: 'Σκέψου παγκόσμια, Δράσε τοπικά'

(Think Globally, Act Locally)

Όσο εκτενής και αν είναι ο βαθμός της παγκοσμιοποίησης των αγορών, η εφαρμογή αυστηρά τυποποιημένης στρατηγικής Μάρκετινγκ σε διεθνές επίπεδο είναι δύσκολη, αν όχι ανέφικτη, για τους εξής λόγους:

- ☐ Πάντα θα υπάρχουν πολιτικές, οικονομικές και τεχνολογικές διαφορές μεταξύ δυο ή περισσότερων διεθνών αγορών

- Πάντα θα υπάρχουν σημαντικές (έστω και μικρές εκ πρώτης όψεως) διαφορές στις επιθυμίες και τις προτιμήσεις των αγοραστών από χώρα σε χώρα
- Αυξανόμενου του εισοδήματός τους, οι αγοραστές τείνουν να είναι α) λιγότερο ευαίσθητοι ως προς την τιμή και β) περισσότερο διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερες τιμές για την απόκτηση προϊόντων που ικανοποιούν πλήρως εξειδικευμένες επιθυμίες και προτιμήσεις τους

4.1 Προϊόν

Η ευθεία επέκταση προϊόντος σημαίνει την εισαγωγή ενός προϊόντος σε μια ξένη αγορά χωρίς καμία αλλαγή. Η ευθεία επέκταση είναι δελεαστική επειδή δεν απαιτεί πρόσθετη ανάπτυξη προϊόντος, αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία ή νέα προώθηση. Όμως μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά δαπανηρή μακροπρόθεσμα εάν το προϊόν δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τους ξένους καταναλωτές.

Η προσαρμογή του προϊόντος περιλαμβάνει την αλλαγή του προϊόντος για να ανταποκριθεί στις τοπικές συνθήκες ή επιθυμίες. Για παράδειγμα, το σαμπουάν Vidal Sassoon της Procter & Gamble περιέχουν το ίδιο άρωμα σε ολόκληρο τον κόσμο όμως διαφοροποιείται η ποσότητα του αρώματος: μικρότερη ποσότητα στην Ιαπωνία όπου υπάρχει προτίμηση προς τα απαλά αρώματα, μεγαλύτερη ποσότητα στην Ευρώπη. Η General Foods αναμιγνύει διαφορετικές ποικιλίες καφέ για του Βρετανούς (που πίνουν τον καφέ τους με γάλα), για τους Γάλλους (που πίνουν τον καφέ τους σκέτο) και για τους Λατινοαμερικάνους (που προτιμούν πικρή γεύση). Στην Ιαπωνία η Mister Donut σερβίρει τον καφέ σε μικρότερα και πιο ελαφριά φλιτζάνια που ταιριάζουν καλύτερα στο μέγεθος των δακτύλων του μέσου ιάπωνα καταναλωτή, ενώ ακόμα και τα ντόνατ είναι λίγο μικρότερα.

Η εφεύρεση προϊόντος είναι η δημιουργία κάτι εντελώς καινούριου για την ξένη αγορά. Αυτή η στρατηγική μπορεί να λάβει δυο μορφές. Μπορεί να σημαίνει την επανεισαγωγή προγενέστερων μορφών προϊόντος που έτυχα να

προσαρμοστούν καλά στις ανάγκες μιας δεδομένης χώρας. Ή η εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει ένα καινούριο προϊόν για να ικανοποιήσει μια ανάγκη σε μια άλλη χώρα.

Σχεδιασμός του προϊόντος

- ο Αλλαγές στις φυσικές διαστάσεις του προϊόντος (μήκος, πλάτος, βάρος, κυβισμός), λόγω:
 - Φυσικών χαρακτηριστικών των καταναλωτών μιας χώρας αγοράς-στόχου
 - Ύψους μέσης καταναλισκόμενης ποσότητας ενός προϊόντος από τους καταναλωτές μιας χώρας αγοράς-στόχου
 - Διαστάσεων χώρου που τοποθετείται το προϊόν “
- ο Αλλαγές στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, λόγω:
 - Του γεγονότος ότι η αγοραστική βάση της χώρας αγοράς-στόχου προτιμά πολλά λειτουργικά χαρακτηριστικά
 - Αναγκαιότητας προσαρμογής στην τοπική κουλτούρα, π.χ.,
 - Χρωματικές προσαρμογές
 - Αρωματικές προσαρμογές
 - Αναγκαιότητας τροποποίησης της απόδοσης του προϊόντος
 - Αναγκαιότητας τροποποίησης προϊόντων υψηλής τεχνολογίας
 - Αναγκαιότητας τροποποίησης επιτυχημένων, κατά τα άλλα, προϊόντων λόγω ανάγκης συμβιβασμού με κανονισμούς ή συνθήκες αγοράς
- ο Αλλαγές στην ποιότητα του προϊόντος
 - Αλλαγές λόγω ανάγκης προσαρμογής σε παγκόσμια standards ποιότητας (π.χ., BS Standards, ISO 9000)

Σήμα και όνομα προϊόντος

Το σήμα και το όνομα ενός προϊόντος μαρτυρούν τη χώρα προέλευσης του, προκαλούν συνειρμούς (θετικούς ή αρνητικούς) για την ποιότητά του και λειτουργούν ως εγγύηση (ή ως ένδειξη κινδύνου) στην αντίληψη του

αγοραστή. Οι επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα με αναγνωρίσιμα σήματα και ονόματα στην εγχώριο αγορά, επιδιώκουν τη διατήρησή των σημάτων και ονομάτων διεθνώς, καθώς η πολιτική αυτή μπορεί να αποφέρει ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα θετικά αποτελέσματα:

- ☐ Οικονομίες στο δημιουργικό των σημάτων και ονομάτων
- ☐ Οικονομίες στην προστασία των σημάτων και ονομάτων
- ☐ Οικονομίες στην επικοινωνιακή πολιτική
- ☐ Ενιαίος τρόπος αναγνώρισης της μάρκας στο διεθνές περιβάλλον
- ☐ Υψηλή πιθανότητα σύνδεσης της μάρκας του προϊόντος με την κατηγορία του (π.χ., Kleenex, Post-it-Notes, Aspirin, Nylon, Thermos, Tetra Pak)
- ☐ Δημιουργία μιας παγκόσμιας μάρκας (global brand)
- ☐ Οικοδόμηση ενιαίας εικόνας για την επιχείρηση και για το προϊόν στην αντίληψη της διεθνούς αγοραστικής βάσης

Οι 10 μάρκες με την υψηλότερη αξία επωνυμίας διεθνώς

1. Coca-Cola (αξία περίπου \$ 70 Bln)
2. Microsoft (αξία περίπου \$ 65 Bln)
3. IBM (αξία περίπου \$ 52 Bln)
4. GE (αξία περίπου \$ 41 Bln)
5. Intel (αξία περίπου \$ 31 Bln)
6. Nokia (αξία περίπου \$ 30 Bln)
7. Disney (αξία περίπου \$ 29.5 Bln)
8. McDonalds (αξία περίπου \$ 26.38 Bln)
9. Marlboro (αξία περίπου \$ 24 Bln)
10. Mercedes-Benz (αξία περίπου \$ 21 Bln)

Από πολιτισμικής πλευράς, η γλώσσα μιας χώρας αγοράς-στόχου αποτελεί τον κυριότερο λόγο για τον οποίο η επιχείρηση-παραγωγός μπορεί να οδηγηθεί στην τροποποίηση του ονόματος (και του σήματος σε ορισμένες περιπτώσεις) του προϊόντος της. Όσο μεγαλύτερη είναι η «απόσταση» της γλώσσας της χώρας που εδρεύει η επιχείρηση-παραγωγός με τη γλώσσα της χώρας αγοράς-στόχου, τόσο περισσότερο αναγκαία καθίσταται μια τροποποίηση στο όνομα

του προϊόντος (ή και στο σήμα του): Πρώτον, η επιχείρηση-παραγωγός πρέπει να διερευνήσει την σημασία και τους συνειρμούς του υπάρχοντος ονόματος του προϊόντος της στην ομιλούμενη γλώσσα της χώρας αγοράς-στόχου καθώς και τη συμβολική σημασία του υπάρχοντος σήματος. Δεύτερον, η επιχείρηση-παραγωγός πρέπει να εξετάσει εάν το υπάρχον όνομα του προϊόντος της α) προφέρεται εύκολα και β) ηχεί ευχάριστα στην γλώσσα της χώρας αγοράς-στόχου. Τρίτον, η επιχείρηση-παραγωγός πρέπει να εξετάσει εάν το μήκος του υπάρχοντος ονόματος του προϊόντος της (δηλ., αριθμός γραμμάτων ανά λέξη και συνολικός αριθμός λέξεων) είναι κατάλληλο για τη δομή της γλώσσας της χώρας αγοράς-στόχου. Τέταρτον, η επιχείρηση-παραγωγός πρέπει να εξετάσει εάν το αλφάβητο της γλώσσας της χώρας αγοράς-στόχου είναι (ή όχι) λατινογενές

Συσκευασία προϊόντος

Η συσκευασία ενός προϊόντος είναι σημαντική για την προστασία του και την προβολή του: προστατεύει το προϊόν από φθορές και αλλοιώσεις, προσελκύει την προσοχή του αγοραστή, παρέχει τεχνικές και λειτουργικές πληροφορίες στον αγοραστή, επικοινωνεί συμβολικά μηνύματα και (σε πολλές περιπτώσεις) παίζει το ρόλο του πωλητή. Σχεδιάζοντας τη συσκευασία για το προϊόν της, η επιχείρηση παραγωγός πρέπει να λάβει αποφάσεις για το μέγεθος, το σχήμα, το υλικό, το χρώμα και το κείμενο

Visibility: ευδιάκριτη συσκευασία

Information: παροχή πληροφοριών για το προϊόν

Emotional impact: εκπομπή συμβολικών μηνυμάτων

Workability: εύχρηστη συσκευασία για τον αγοραστή

Η τυποποίηση της συσκευασίας ενός προϊόντος στο διεθνές περιβάλλον έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- ☐ Διευκολύνει την αυτοματοποίηση της συσκευασίας και μειώνει σημαντικά το κόστος της αυτοματοποίησης
- ☐ Μειώνει το κόστος του αποθέματος για υλικά συσκευασίας
- ☐ Διευκολύνει τις διαδικασίες μεταφοράς και διανομής

- Διευκολύνει τις διαπραγματεύσεις της επιχείρησης-παραγωγού με τους λιανέμπορους για το χώρο στο ράφι
- Εξοικονομεί χρόνο για τους merchandisers
- Μειώνει το κόστος προβολής στο κατάστημα (π.χ., δεν χρειάζονται προβολές διαφορετικού μεγέθους και δομής)
- Συμβάλλει στην οικοδόμηση ενιαίου τρόπου αναγνώρισης του προϊόντος από τη διεθνή αγοραστική βάση

Παρά τα πλεονεκτήματά της τυποποιημένης συσκευασίας, η επιχείρηση-παραγωγός οφείλει πολλές φορές να πραγματοποιεί προσαρμογές στη συσκευασία του προϊόντος της που θα εξαγάγει, θα συναρμολογήσει ή θα παράγει με μια χώρα αγορά-στόχο, Π.χ.,:

- Προσαρμογές στο υλικό της συσκευασίας, ανταποκρινόμενη:
 - Στις ειδικές προτιμήσεις της αγοραστικής βάσης
 - Σε κανονισμούς και άγραφους νόμους περί υλικών συσκευασίας της κατηγορίας του προϊόντος
 - Σε κανονισμούς για φιλική προς το περιβάλλον συσκευασία
- Προσαρμογές λόγω αναγκαιότητας προσθήκης εσωτερικής συσκευασίας (π.χ., σε ορισμένες χώρες και για συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων (κυρίως για τρόφιμα) είναι υποχρεωτική η εσωτερική συσκευασία)
- Προσαρμογές στο χρώμα της συσκευασίας, ανταποκρινόμενη στη σημασία των χρωμάτων στην κουλτούρα της αγοράς στόχου
- Προσαρμογές στο μέγεθος της συσκευασίας, ανταποκρινόμενη:
 - Σε κανονισμούς υγείας
 - Στη μέση αγοραστική δύναμη των αγοραστών της αγοράς-στόχου
 - Στην μέση ταχύτητα κατανάλωσης του προϊόντος, λαμβανομένης υπόψη της διάρκειας ζωής του
 - Στο χώρο που διαθέτουν οι αγοραστές για τη συντήρηση του προϊόντος
- Προσαρμογές στο κείμενο της συσκευασίας, ανταποκρινόμενη:
 - Στην ποσότητα των πληροφοριών η αγοραστική βάση της αγοράς-στόχου θέλει να δει στη συσκευασία

- Σε κανονισμούς περί ποσότητας και ποιότητας πληροφόρησης στη συσκευασία
- Προσαρμογές στην ασφάλεια της συσκευασίας:
 - Για την προστασία ευπαθών ηλικιακών ομάδων
 - Για την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας παραβίασης της συσκευασίας του προϊόντος όσο αυτό βρίσκεται στο ράφι ή στην αποθήκη

4.2 Προώθηση

Οι εταιρείες μπορούν είτε να υιοθετήσουν την ίδια στρατηγική προώθησης που χρησιμοποιούν και στην εγχώρια αγορά είτε να την τροποποιήσουν για την τοπική αγορά. Μερικές παγκόσμιες εταιρείες χρησιμοποιούν ένα τυποποιημένο διαφημιστικό θέμα σε ολόκληρο τον κόσμο. Μερικές φορές πάλι γίνονται αλλαγές στα χρώματα ανάλογα με τα ταμπού που υπάρχουν στις χώρες. Το μοβ για παράδειγμα συνδέεται με το θάνατο στη Λατινική Αμερική, το λευκό είναι το χρώμα πένθους στην Ιαπωνία. Μπορεί να γίνουν αλλαγές ακόμα και σε ονόματα. Στη Σουηδία, η εταιρεία Helene Curtis άλλαξε το όνομα του σαμπουάν της Every Night Shampoo σε Every Day επειδή οι κάτοικοι της Σουηδίας συνηθίζουν να λούζονται το πρωί.

Άλλες εταιρείες υιοθετούν μια στρατηγική προσαρμογής της επικοινωνίας, προσαρμόζοντας πλήρως τα διαφημιστικά τους μηνύματα στις τοπικές αγορές. Οι διαφημίσεις της Kellogg στις Ηνωμένες Πολιτείες προωθούν τη γεύση και τη θρεπτική αξία των δημητριακών. Στη Γαλλία, όπου οι καταναλωτές πίνουν λίγο γάλα και τρώνε πολύ ελαφρύ πρωινό, οι διαφημίσεις προσπαθούν να πείσουν τους καταναλωτές ότι τα δημητριακά αποτελούν ένα γευστικό και υγιεινό πρωινό. Στην Ινδία, όπου πολλοί καταναλωτές τρώνε ένα βαρύ πρωινό με πολλά τηγανητά, η διαφήμιση της Kellogg πρέπει να πείσει τους αγοραστές να δοκιμάσουν ένα πιο ελαφρύ και πιο θρεπτικό πρωινό.

4.3 Τιμή

Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα στον καθορισμό των διεθνών τιμών τους. Γενικά οι τιμές στις ξένες αγορές θα είναι υψηλότερες από τις

τιμές στην εγχώρια αγορά, καθώς προστίθεται το κόστος μεταφοράς, οι δασμοί, το περιθώριο κέρδους του εισαγωγέα και του λιανέμπορου.

Οι πρόσφατες οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις έχουν επιπτώσεις στην παγκόσμια τιμολόγηση, καθώς στην Ευρωπαϊκή Ένωση μειώνεται η διαφοροποίηση των τιμών. Επίσης μέσω ίντερνετ οι καταναλωτές μπορούν να εντοπίσουν διαφορές στην τιμή και να παραγγείλουν ένα προϊόν κατευθείαν από την τοποθεσία με τη χαμηλότερη τιμή.

Παράγοντες που καθορίζουν την τιμή στο διεθνές περιβάλλον

- ✓ Κόστος παραγωγής και μεταφοράς
- ✓ Νομικό και πολιτικό περιβάλλον
- ✓ Ανταγωνισμός
- ✓ Ζήτηση
- ✓ Επιχειρησιακή πολιτική

Επίπεδο εξαγωγικής τιμής σε σχέση με την εγχώρια τιμή

- ☐ Εξαγωγική τιμή χαμηλότερη από την εγχώρια
- ☐ Εξαγωγική τιμή υψηλότερη από την εγχώρια
- ☐ Εξαγωγική τιμή στο ίδιο επίπεδο με την εγχώρια
- ☐ Διαφορική εξαγωγική τιμολογιακή πολιτική (δηλ., το επίπεδο τιμής διαφέρει από μια εξαγωγική αγορά σε μιας άλλη)

Εξαγωγικές τιμολογιακές στρατηγικές

Skimming (Τιμολόγηση Ξαφρίσματος): Βασιζόμενη σε κάποιο μοναδικό (προς το παρόν) χαρακτηριστικό του προϊόντος της, η επιχείρηση-παραγωγός ορίζει μια υπερβολικά υψηλή τιμή, χωρίς να λαμβάνει υπόψη της το μακροχρόνιο αντίκτυπο μιας τέτοιας τιμολογιακής στρατηγικής στην εικόνα της. Η ανωτέρω τιμή διατηρείται αμετάβλητη όσο δεν υπάρχουν ανταγωνιστές και όσο η αγορά ανταποκρίνεται. Επιλέγεται σε περιπτώσεις που η επιχείρηση-παραγωγός εκτιμά α) ότι δεν υπάρχει προοπτική μακροχρόνιας εξαγωγικής ή άλλης διεθνούς δραστηριότητας σε μια χώρα αγορά-στόχο ή β) ότι το

ανωτέρω μοναδικό χαρακτηριστικό του προϊόντος της θα αντιγραφεί λίαν συντόμως από τον ανταγωνισμό

Sliding down the demand curve: Βασιζόμενη στην καινοτομία του νέου προϊόντος της, η επιχείρηση παραγωγός ορίζει αρχικά μια πολύ υψηλή τιμή, την οποία μειώνει σταδιακά με δική της πρωτοβουλία, παρά τη συνεχιζόμενη ανταπόκριση της αγοράς και παρά την απουσία ανταγωνισμού. Η μείωση της τιμής α) επιδιώκεται έτσι ώστε να αποθαρρυνθεί η πρόθεση δημιουργίας ανταγωνισμού και β) καθίσταται εφικτή καθώς επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή. Επιλέγεται σε περιπτώσεις που η επιχείρηση-παραγωγός αποβλέπει α) στην κάλυψη των εξόδων ανάπτυξης του προϊόντος σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, β) στην εδραίωση της επιχείρησης-παραγωγού στο διεθνές περιβάλλον ως αποτελεσματικός παραγωγός

Penetration pricing (Τιμή Δεισδουσης): Η επιχείρηση-παραγωγός ορίζει μια τιμή σε σχετικά χαμηλό επίπεδο, με στόχο την άμεση οικοδόμηση υψηλού μεριδίου αγοράς. Επιλέγεται α) σε περιπτώσεις που η ελαστικότητα ζήτησης στην χώρα αγορά-στόχο είναι πολύ υψηλή και μια μικρή μείωση της τιμής θα φέρει μεγαλύτερη αύξηση πωλήσεων και β) από βιομηχανικούς κλάδους στους οποίους το κόστος παραγωγής μπορεί να μειωθεί δραστικά με την αύξηση του όγκου παραγωγής

Preemptive pricing και Extinction pricing: Η επιχείρηση-παραγωγός ορίζει μια τιμή α) σε ένα πολύ χαμηλό επίπεδο, με στόχο την αποθάρρυνση εισόδου διεθνών ανταγωνιστών σε μια χώρα-αγορά και την μείωση του μεριδίου αγοράς των εγχωρίων επιχειρήσεων-παραγωγών (**preemptive pricing**) ή β) σε ένα υπερβολικά χαμηλό επίπεδο (ακόμα και κάτω του κόστους παραγωγής) με στόχο να οδηγήσει τους εγχώριους και κάποιους διεθνείς ανταγωνιστές σε παύση παραγωγικής δραστηριότητας (**extinction pricing**)

Και οι δυο ανωτέρω στρατηγικές υιοθετούνται, κυρίως, από επιχειρήσεις-παραγωγούς μεγάλου μεγέθους και μεγάλης παραγωγικής δυναμικότητας

Κατηγορίες εξαγωγικών εξόδων

- ☐ Κόστος αμοιβών μεσαζόντων
- ☐ Προμήθειες αντιπροσώπων
- ☐ Κόστος μεταφοράς
- ☐ Ναύλος (δια ξηράς, θάλασσας ή αέρος)
- ☐ Κόστος ασφάλισης μεταφοράς
- ☐ Εκτελωνιστικά έξοδα

Όροι πώλησης

Ex-point of origin (π.χ., Ex-factory, Ex-works): Ο όρος σηματοδοτεί α) ότι η υποβαλλόμενη τιμή δεν περιλαμβάνει κανένα εξαγωγικό έξοδο και β) ότι η ευθύνη και υποχρέωση της επιχείρησης-παραγωγού για τη μεταφορά του εμπορεύματος τελειώνει στο χώρο παραγωγής, σημείο στο οποίο άρχεται η σχετική ευθύνη και υποχρέωση του πελάτη

Free on Board (FOB) at port of origin (π.χ., FOB Piraeus): Ο όρος σηματοδοτεί ότι η υποβαλλόμενη τιμή περιλαμβάνει: τα έξοδα μεταφοράς του εμπορεύματος από το εργοστάσιο της επιχείρησης-παραγωγού έως το λιμάνι προέλευσης, τα έξοδα εκφόρτωσης του εμπορευματοκιβωτίου από το φορτηγό και απόθεσής του στην αποβάθρα και τα έξοδα φόρτωσης του εμπορευματοκιβωτίου στο πλοίο. Επίσης ο όρος σηματοδοτεί ότι η ευθύνη και υποχρέωση της επιχείρησης-παραγωγού για τη μεταφορά του εμπορεύματος τελειώνει όταν το εμπορευματοκιβώτιο φορτωθεί στο πλοίο, σημείο στο οποίο άρχεται η σχετική ευθύνη και υποχρέωση του πελάτη.

Cost, Insurance, Freight (CIF) port of entry (π.χ., CIF Brisbane): Ο όρος σηματοδοτεί ότι η υποβαλλόμενη τιμή περιλαμβάνει: τα έξοδα μεταφοράς του εμπορεύματος από το εργοστάσιο της επιχείρησης-παραγωγού έως το λιμάνι προέλευσης, τα έξοδα εκφόρτωσης του εμπορευματοκιβωτίου από το φορτηγό και απόθεσής του στην αποβάθρα και τα έξοδα φόρτωσης του εμπορευματοκιβωτίου στο πλοίο. Επίσης το κόστος του ναύλου της δια θαλάσσης μεταφοράς του εμπορευματοκιβωτίου από το λιμάνι προέλευσης στο

λιμάνι προορισμού και το κόστος της ασφάλισης μεταφοράς του εμπορευματοκιβωτίου. Η ευθύνη και υποχρέωση της επιχείρησης-παραγωγού για τη μεταφορά του εμπορεύματος τελειώνει όταν το πλοίο δέσει το λιμάνι προορισμού, σημείο στο οποίο άρχεται η σχετική ευθύνη και υποχρέωση του πελάτη

Ο όρος CIF είναι ο ευρύτερα χρησιμοποιούμενος στις υποβολές προσφοράς τιμής από την επιχείρηση-παραγωγή προς έναν πελάτη μιας εξαγωγικής αγοράς. Υποδεικνύει ότι η υποβαλλόμενη τιμή συμπεριλαμβάνει το κόστος ασφάλισης της μεταφοράς και όλα τα εξαγωγικά έξοδα μέχρι τη στιγμή που το πλοίο θα φθάσει στο λιμάνι προορισμού. Ενώ ο υπολογισμός των τιμών FOB είναι απλός, ο υπολογισμός της τιμής CIF είναι σχετικά πιο δύσκολος. Η δυσκολία έγκειται στο ότι προστίθεται το κόστος ασφάλισης μεταφοράς, το οποίο υπολογίζεται επί της αξίας C&F προσαυξημένης κατά ένα ποσοστό (συνήθως κατά 10%).

Κατάταξη τρόπων πληρωμής

Η πληρωμή της αξίας του εμπορεύματος από τον πελάτη-εισαγωγέα μπορεί να πραγματοποιηθεί με έναν από τους ακόλουθους τρόπους, οι οποίοι παρουσιάζονται κατά σειρά βαθμού επισφάλειας πληρωμής, αρχίζοντας από τον περισσότερο προς στον λιγότερο επισφαλές τρόπο για την εξαγωγική επιχείρηση-παραγωγό:

- ☐ Παρακαταθήκη
- ☐ Πληρωμή με ανοικτό λογαριασμό
- ☐ Πληρωμή αντί φορτωτικών εγγράφων
- ☐ Πληρωμή με τραπεζική ενέγγυο πίστωση
- ☐ Πληρωμή με αντικαταβολή
- ☐ Πληρωμή τοις μετρητοίς α) με την υποβολή παραγγελίας β) πριν τη φόρτωση

Παρακαταθήκη: Ο πελάτης-εισαγωγέας υπόσχεται να πραγματοποιήσει την πληρωμή αφού έχει παραλάβει ή αφού έχει μεταπουλήσει το εμπόρευμα. Ο ακριβής χρόνος πληρωμής αποτελεί αντικείμενο συμφωνίας μεταξύ πελάτη-

εισαγωγέα και εξαγωγικής επιχείρησης-παραγωγού και γίνεται είτε με έμβασμα, είτε με επιταγή του πελάτη είτε με τραπεζική επιταγή. Αυτός ο τρόπος πληρωμής έχει πολύ υψηλό βαθμό επισφάλειας για την εξαγωγική-επιχείρηση παραγωγό (και πολύ χαμηλό κόστος για τον πελάτη-εισαγωγέα), καθώς:

- Η πραγματοποίηση της πληρωμής εναπόκειται στον πελάτη-εισαγωγέα
- Σε περίπτωση άρνησης ή αδυναμίας εκτέλεσης πληρωμής, δεν υπάρχει σαφές νομικό πλαίσιο σχετικά με το ποια πλευρά διατηρεί την κυριότητα του εμπορεύματος. Αυτή η ασάφεια δημιουργεί σημαντικά προβλήματα στην εξαγωγική επιχείρηση-παραγωγό, ιδίως σε περιπτώσεις που ο πελάτης-εισαγωγέας έχει ήδη μεταπουλήσει το εμπόρευμα

Ανοικτός λογαριασμός: Ο πελάτης-εισαγωγέας υπόσχεται να πραγματοποιήσει την πληρωμή με έμβασμα σε τραπεζικό λογαριασμό της επιχείρησης-παραγωγού, χωρίς να προσδιορίζεται ο ακριβής χρόνος πληρωμής. Ο τρόπος αυτός ενέχει πολύ υψηλό κίνδυνο για την επιχείρηση-παραγωγό (και πολύ χαμηλό κόστος για τον πελάτη-εισαγωγέα). Κατά συνέπεια, πρέπει να επιλέγεται μόνο σε περιπτώσεις μακροχρόνιας συνεργασίας με εισαγωγείς-πελάτες που έχουν άριστο πιστωτικό παρελθόν.

Πληρωμή αντί φορτωτικών εγγράφων: Για να του μεταβιβάσει τα φορτωτικά έγγραφα που είναι απαραίτητα για την απόκτηση κυριότητας του εμπορεύματος, η εξαγωγική επιχείρηση-παραγωγός υποχρεώνει τον πελάτη-εισαγωγέα να δεχτεί να πραγματοποιήσει την πληρωμή σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή που τον δεσμεύει σε μεγάλο βαθμό. Για την εφαρμογή του εν λόγω τρόπου πληρωμής, η τράπεζα της εξαγωγικής-επιχείρησης παραγωγού αποστέλλει μια συναλλαγματική και τα συνοδευτικά φορτωτικά έγγραφα στην τράπεζα του πελάτη-εισαγωγέα, με την εντολή να του τα παραδώσει μόνον όταν εκείνος υπογράψει τη συναλλαγματική η οποία ορίζει πληρωμή σε προσυμφωνηθείσα χρονική στιγμή

Τραπεζική ενέγγυος πίστωση : Η τραπεζική ενέγγυος πίστωση αποτελεί επίσημο διατραπεζικό έγγραφο που εκδίδεται από την τράπεζα του πελάτη-

εισαγωγέα (κατ'έντολή του) και ορίζει ότι η ανωτέρω τράπεζα συμφωνεί να ξεκινήσει τη διαδικασία πληρωμής προς τη δικαιούχο εξαγωγική επιχείρηση-παραγωγό, α) εάν η παραγγελία εκτελεστεί σύμφωνα με τους όρους της πίστωσης και β) αφού η τράπεζα της εξαγωγικής επιχείρησης-παραγωγού αποστείλει στην τράπεζα του πελάτη-εισαγωγέα τα απαραίτητα φορτωτικά έγγραφα. Οι δυο άμεσα ενδιαφερόμενες πλευρές (δηλαδή ο πελάτης-εισαγωγέας και η εξαγωγική επιχείρηση-παραγωγός) δεν εμπλέκονται στην εκτέλεση της τραπεζικής πίστωσης, η οποία αποτελεί αποκλειστική αρμοδιότητα των τραπεζών των δυο πλευρών (λόγος για τον οποίο ένα LC αποτελεί διατραπεζικό έγγραφο)

Αντικαταβολή: Ο πελάτης-εισαγωγέας πραγματοποιεί την πληρωμή τη στιγμή της παράδοσης του εμπορεύματος σε αυτόν. Ο εν λόγω τρόπος πληρωμής υιοθετείται κυρίως σε περιπτώσεις που το εμπόρευμα δε συνοδεύεται από τίτλο ιδιοκτησίας. Είναι πολύ διαδεδομένος όταν εμπόρευμα μεταφέρεται αεροπορικώς

Πληρωμή τοις μετρητοίς με την υποβολή παραγγελίας ή πριν τη φόρτωση: Ο πελάτης-εισαγωγέας πραγματοποιεί πληρωμή τοις μετρητοίς με την υποβολή της παραγγελίας του στην εξαγωγική επιχείρηση-παραγωγό ή πριν τη φόρτωση του εμπορεύματος. Καθώς ο κίνδυνος μη πραγματοποίησης της πληρωμής εκμηδενίζεται, η επιχείρηση-παραγωγός συνήθως παρέχει έκπτωση της τάξεως 2-5% στον πελάτη-εισαγωγέα

4.4 Κανάλια Διανομής

Τα κανάλια διανομής εντός των χωρών διαφέρουν σημαντικά από χώρα σε χώρα. Υπάρχουν μεγάλες διαφορές στον αριθμό και τους τύπους των ενδιάμεσων φορέων που εξυπηρετούν κάθε ξένη αγορά. ++++++

Μια άλλη διαφορά εντοπίζεται στο μέγεθος και το χαρακτήρα των μονάδων λιανεμπορίου στο εξωτερικό. Ενώ στις ΗΠΑ κυριαρχούν οι μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων λιανικής πώλησης, σε άλλες χώρες οι λιανικές πωλήσεις γίνονται κυρίως από πολλούς μικρούς ανεξάρτητους λιανοπωλητές.

5. ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Τμήματα επιχείρησης-παραγωγού στην εγχώριο αγορά

□ **Εξαρτώμενο τμήμα εξαγωγών:** Αποτελεί την απλούστερη δομή για άμεση εξαγωγή και στελεχώνεται από τον διευθυντή εξαγωγών και από τη γραμματεία του. Είναι καταλληλότερο για επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, με περιορισμένη εμπειρία σε εξαγωγές και με χαμηλή συμμετοχή των εξαγωγικών πωλήσεων στο συνολικό κύκλο εργασιών. Οι λειτουργίες του τμήματος είναι η αναζήτηση πελατών σε χώρες-αγορές στόχους, οι διαπραγματεύσεις με τους πελάτες, το κλείσιμο παραγγελιών, η προετοιμασία και η συλλογή των απαραίτητων εξαγωγικών εγγράφων. Οι υπόλοιπες λειτουργίες (όπως η διαφήμιση, η προώθηση, η συσκευασία και η φόρτωση του προς εξαγωγή εμπορεύματος) εκτελούνται από άλλα τμήματα της επιχείρησης, που παράλληλα είναι επιφορτισμένα και με την εκτέλεση αντίστοιχων λειτουργιών για την εγχώριο αγορά

□ **Αυτόνομο τμήμα εξαγωγών:** Αποτελεί μια πιο πολύπλοκη δομή για άμεση εξαγωγή και στελεχώνεται από το διευθυντή εξαγωγών, τους υφισταμένους (με περιοχές ευθύνης βάσει τύπου προϊόντος ή γεωγραφικής περιοχής του πελάτη) και τη γραμματεία. Είναι καταλληλότερο για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους, με σχετικά μεγάλη εμπειρία σε εξαγωγές και με σχετικά υψηλή συμμετοχή των εξαγωγικών πωλήσεων στο συνολικό κύκλο εργασιών. Όλες οι ενέργειες (από την αναζήτηση πελατών μέχρι και τη φόρτωση του προς εξαγωγή εμπορεύματος) εκτελούνται μόνο εντός του τμήματος. Κατά συνέπεια δεν αντιμετωπίζονται τα προβλήματα που θα απέρρεαν από την εμπλοκή άλλων τμημάτων της επιχείρησης στη διαδικασία διεκπεραίωσης της εξαγωγής

□ **Θυγατρική εταιρία εξαγωγικών πωλήσεων:** Παρότι από πλευράς δομής και στελέχωσης δεν διαφέρει σημαντικά από το αυτόνομο τμήμα εξαγωγών, προτιμάται από επιχειρήσεις που ενστερνίζονται τα οφέλη του πλήρους διαχωρισμού των εγχωρίων από τις εξαγωγικές πωλήσεις καθώς και των

αντίστοιχων νοοτροπιών. Εντός του ότι αποτελεί ξεχωριστό νομικό πρόσωπο (πάντοτε υπαγόμενο στην μητρική εταιρία-παραγωγό), πολλές φορές έχει και διαφορετική φυσική έδρα. Είναι καταλληλότερη για επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, με υψηλό βαθμό προσανατολισμού στην αγορά, με εκτενέστατη εμπειρία σε εξαγωγές και με πολύ υψηλή συμμετοχή των εξαγωγικών πωλήσεων στον κύκλο εργασιών

Ανεξάρτητοι διανομείς και αντιπρόσωποι στη εξαγωγική αγορά: Σε αντίθεση με την έμμεση εξαγωγή, στην άμεση εξαγωγή οι διανομείς και οι αντιπρόσωποι που παρεμβάλλονται μεταξύ της επιχείρησης-παραγωγού και του τελικού αγοραστή, εδρεύουν στην εξαγωγική αγορά

Οι διανομείς και οι αντιπρόσωποι διαφέρουν στα εξής:

- ☐ Σε αντίθεση με τους αντιπροσώπους, οι διανομείς αποκτούν κυριότητα του εμπορεύματος
- ☐ Σε αντίθεση με τους αντιπροσώπους, οι διανομείς διατηρούν απόθεμα του εμπορεύματος
- ☐ Οι αντιπρόσωποι αμείβονται με προμήθεια, ενώ οι διανομείς μέσω του περιθωρίου κέρδους που τους επιτρέπει η μεταπώληση του εμπορεύματος

Η χρήση διανομένων και αντιπροσώπων στην εξαγωγική αγορά ενδείκνυται όταν συνυπάρχουν κάποιες από τις ακόλουθες συνθήκες:

- ☐ Η επιχείρηση-παραγωγός έχει μικρή εμπειρία σε άμεσες εξαγωγές
- ☐ Η συνολική αξία των πωλήσεων της επιχείρησης στην εξαγωγική αγορά είναι πολύ χαμηλή
- ☐ Η εξεύρεση και η προσέγγιση τελικών αγοραστών είναι δύσκολη είτε λόγω υψηλού κόστους, είτε λόγω ανεπάρκειας πληροφοριών, είτε λόγω προστατευτικών περιορισμών
- ☐ Το προϊόν της επιχείρησης-παραγωγού απαιτεί εντατική διανομή

Η συνεργασία της επιχείρησης-παραγωγού με ανεξάρτητους μεσάζοντες (δηλαδή διανομείς και αντιπροσώπους) στην εξαγωγική αγορά-στόχο θα πρέπει να θωρακίζεται με συμβόλαιο που να προβλέπει τα εξής:

- ☐ Τις κατηγορίες προϊόντων για τις οποίες θα είναι υπεύθυνος ο μεσάζοντας
- ☐ Τη γεωγραφική περιοχή ευθύνης του μεσάζοντα (θα του δοθεί ή όχι αποκλειστικότητα εντός της γεωγραφικής περιοχής ευθύνης του;)
- ☐ Τις υποχρεώσεις του μεσάζοντα προς την επιχείρηση-παραγωγό
- ☐ Τις υποχρεώσεις της επιχείρησης-παραγωγού προς το μεσάζοντα
- ☐ Την πλευρά στην οποία θα χρεώνεται το κόστος των δειγμάτων
- ☐ Την πλευρά που θα ορίζει τους όρους πληρωμής
- ☐ Την ημερομηνία έναρξης της ισχύος του συμβολαίου
- ☐ Τη χώρα στην οποία θα επιλύονται δικαστικώς ενδεχόμενες διαφορές
- ☐ Την ημερομηνία λήξης της ισχύος του συμβολαίου