



Στρατηγικές Διεθνούς & Εξαγωγικού Μάρκετινγκ

ΔΡ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ
τ. Καθηγητής Μάρκετινγκ Πανεπιστημίου Αιγαίου

ΔΡ. ΒΑΣΙΛΗΣ ΤΖΑΝΑΒΑΡΑΣ
τ. Καθηγητής Μάρκετινγκ Minnesota State University

ΔΡ. ΜΑΡΙΑ ΣΑΛΑΜΟΥΡΑ
Διδάσκουσα Μάρκετινγκ Πανεπιστημίου Αιγαίου



Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά
Συγγράμματα και Βοηθήματα
www.kallipos.gr

HEALLINK
Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
ΕΣΠΑ 2007-2013
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΔΡ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ
ΔΡ. ΒΑΣΙΛΗΣ ΤΖΑΝΑΒΑΡΑΣ
ΔΡ. ΜΑΡΙΑ ΣΑΛΑΜΟΥΡΑ

Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ



Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά
Συγγράμματα και Βοηθήματα
www.kallipos.gr

Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ

Συγγραφή

Δρ. Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος

Δρ. Βασίλης Τζαναβάρας

Δρ. Μαρία Σαλαμούρα

Κριτικός αναγνώστης

Δρ. Γεώργιος Αυλωνίτης

Καθηγητής Μάρκετινγκ Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Συντελεστές έκδοσης

Γλωσσική επιμέλεια: Σταυρούλα Ρηγοπούλου

Γραφιστική επιμέλεια: Μαρίνα Λυμπεροπούλου, Φαίδρα Στραγάλη

Τεχνική επεξεργασία: Φαίδρα Στραγάλη

ISBN: 978-960-603-211-0

Copyright © ΣΕΑΒ, 2015



Το παρόν έργο αδειοδοτείται υπό τους όρους της άδειας Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Όχι Παράγωγα Έργα 3.0. Για να δείτε ένα αντίγραφο της άδειας αυτής επισκεφτείτε τον ιστότοπο

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/gr/>

ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ

Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Ηρώων Πολυτεχνείου 9, 15780 Ζωγράφου

www.kallipos.gr

Στην αγαπημένη μου συναγωνίστρια και συνοδοιπόρο ζωής, Λένα.

Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος

Σε όλους εκείνους που έχουν υιοθετήσει μια διεθνή διάσταση στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, καθώς και σε όσους εμπλέκονται με το διεθνές εμπόριο ως φοιτητές, ακαδημαϊκοί ή επαγγελματίες.
Στην οικογένειά μου για την υπομονή και τη διαρκή υποστήριξη στην υλοποίηση των διεθνών επιχειρηματικών προσπαθειών μου όλα αυτά τα χρόνια.

Βασίλειος Τζαναβάρας

Στον πατέρα μου, που μου έδωσε πολύ περισσότερα από το όνομά του.

Μαρία Σαλαμούρα

Λίγα λόγια για τους συγγραφείς

Ο **Δρ. Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος** γεννήθηκε στην Αθήνα το 1946, σπούδασε στην Ανωτάτη Βιομηχανική Σχολή Πειραιώς και στη συνέχεια στην Αυστρία στο KEPLER UNIVERSITÄT, απ' όπου πήρε τα πτυχία Magister και Doktorat Κοινωνικών και Οικονομικών Επιστημών, με ειδίκευση στην Οικονομική και Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Εργάστηκε ως ανώτερο στέλεχος επί επτά χρόνια στον ιδιωτικό τομέα (ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΠΡΕΒΕΖΗΣ, HENKEL HELLAS) και ως ανώτερο και ανώτατο στέλεχος για είκοσι χρόνια στην ΙΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ και στην ALPHA BANK, ενώ παράλληλα διετέλεσε πρόεδρος, αντιπρόεδρος και μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου και Πρόεδρος μεγάλων Ανωνύμων Εταιρειών (ΑΡΙΣΤΟΝ ΕΡΓΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ, ΙΟΝΙΚΗ FINANCE, GALILEO HELLAS).

Έχει διδάξει ως Καθηγητής-Μέλος Διδακτικού και Ερευνητικού Προσωπικού (Δ.Ε.Π.) από το 2003 μέχρι το 2013, στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου, και ως διδάσκων επί συμβάσει, εκτός από το Πανεπιστήμιο Αιγαίου (1991-2003), στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (1997-1998), στο Χρηματοοικονομικό Τμήμα του Πανεπιστημίου Πειραιώς (2000-2007) και στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (2001-2013). Επίσης, έχει διδάξει σε περισσότερα από 160 σεμινάρια σε Κέντρα Ερευνών Πανεπιστημίων (Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών) και στην ειδική επαγγελματική εκπαίδευση σε τράπεζες, επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Διετέλεσε Διευθυντής Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου (2010-2011) και Πρόεδρος του Τμήματος από το 2011 μέχρι το 2013.

Έχει συγγράψει 7 βιβλία (Εκδόσεις Παπαζήση, Interbooks και Rosili), 2 μονογραφίες (Εκδόσεις Interbooks), 20 πρωτότυπες εργασίες σε έγκριτα διεθνή επιστημονικά περιοδικά με ανώνυμους κριτές, 45 εργασίες σε πρακτικά διεθνών και πανελλήνιων επιστημονικών συνεδρίων με ανώνυμους κριτές, 10 εργασίες σε τόμους άρθρων και βιβλία με κριτές, και 9 εργασίες σε βιβλία και επιστημονικά περιοδικά που διευθύνονται από επιστημονική επιτροπή. Το επιστημονικό του έργο αναφέρεται σε 270 άρθρα σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά με το σύστημα των κριτών και 23 διδακτορικές διατριβές και διδακτικά βιβλία. Επίσης, έχει 48 δημοσιεύσεις στον ειδικό ημερήσιο και περιοδικό οικονομικό Τύπο.

Έχει επιβλέψει και έχει κρίνει συνολικά 16 διδακτορικές διατριβές ως επιβλέπων καθηγητής ή μέλος τριμελών συμβουλευτικών και εξεταστικών επιτροπών και περισσότερες από 80 διπλωματικές εργασίες προπτυχιακού και μεταπτυχιακού επιπέδου (MBA). Επίσης, διετέλεσε κριτής διδακτικών συγγραμμάτων στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο και σε επιστημονικά περιοδικά και διεθνή επιστημονικά συνέδρια. Επιπλέον, διετέλεσε πρόεδρος ή μέλος οργανωτικών επιτροπών σε 9 επαγγελματικά συνέδρια και ομιλητής σε 20 συνέδρια.

Τα σημερινά επιστημονικά του ενδιαφέροντα επικεντρώνονται κυρίως στον Στρατηγικό Σχεδιασμό και Προγραμματισμό Μάρκετινγκ, στο Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών και στο Διεθνές Μάρκετινγκ.

Ο **Δρ. Βασίλειος Τζαναβάρας** είναι Επίτιμος Καθηγητής Διεθνούς Επιχειρησιακής Στρατηγικής και Διεθνούς Στρατηγικής Μάρκετινγκ στο Minnesota State University, Mankato (MSU), MN, USA και Διευθύνων Σύμβουλος της Εταιρείας Συμβούλων Επιχειρήσεων και Εκπαίδευσης σε θέματα Διεθνούς Διοίκησης Μάρκετινγκ JAI, Inc. (www.janavaras.com). Επιπλέον, υπήρξε ιδιοκτήτης μαζί με τη σύζυγό του, Λίντα, μιας αλυσίδας καταστημάτων ειδών δώρων από το 1978 έως το 2009. Το 2010, ξεκίνησαν μαζί την Janavaras Enterprises LLC (www.JanavarasEnterprises.com), μια εταιρία εισαγωγών κρασιού από την Ελλάδα, το οποίο διανέμουν σε επιλεγμένες περιοχές των Η.Π.Α.

Έχει διδάξει σε διάφορες χώρες όπως Αυστρία, Καναδά, Κροατία, Δημοκρατία της Τσεχίας, Γερμανία, Ελλάδα, Ουγγαρία, Πολωνία, Ταϊβάν, πρώην Σοβιετική Ένωση και Ηνωμένο Βασίλειο. Παράλληλα με τη θέση του ως καθηγητή στο Minnesota State University, Mankato, υπήρξε διδάσκων επί συμβάσει στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Executive MBA του Saint Mary's University of Minnesota. Διετέλεσε Πρόεδρος και Διευθυντής του Ινστιτούτου Διεθνών Επιχειρήσεων του Minnesota State University. Επιπλέον, διετέλεσε Διευθυντής Διεθνών Επιχειρησιακών Σπουδών στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διεθνούς Διοίκησης (MIM) του Πανεπιστημίου St. Thomas (UST), St. Paul, MN.

Έχει αφιερώσει πάνω από 30 χρόνια βοηθώντας επιχειρήσεις και ακαδημαϊκά ιδρύματα να επεκτείνουν αλλά και να εδραιώσουν την παρουσία τους στη διεθνή αγορά. Έχει βοηθήσει τα στελέχη των επιχειρήσεων να αναπτύξουν διεθνή προσανατολισμό στις δραστηριότητές τους και να δώσουν διεθνή διάσταση στα επιχειρηματικά τους σχέδια. Στόχος τους θα πρέπει να είναι η δραστηριοποίηση σε τοπικό επίπεδο, αλλά με διεθνή προσανατολισμό μέσα από διαρκή και μετρήσιμα αποτελέσματα. Το χρονικό διάστημα από το 1992 έως το 2002, ανέπτυξε και υλοποίησε πιστοποιημένα προγράμματα για στελέχη επιχειρήσεων στο World Trade Center, St. Paul, MN.

Έχει εκδώσει αρκετά άρθρα σε διάφορα επιστημονικά περιοδικά. Είναι ο συγγραφέας του βιβλίου *Global Marketing Management System* (1998, Pearson Education, Inc.), συν-συγγραφέας του βιβλίου *Διεθνής Στρατηγική Μάρκετινγκ* (2010, Εκδόσεις Rosili) και συν-συγγραφέας του βιβλίου *Going Global: A Practical Guide* (2013, Harlow, Essex: Pearson Education Limited).

Έχει αναπτύξει δύο λογισμικά: το Διαδικτυακό Σύστημα Διεθνούς Διοίκησης Μάρκετινγκ (www.gmmso4.com) και το Διαδικτυακό Σύστημα Διοίκησης Εισαγωγών-Εξαγωγών (www.eimso2.com). Μέσω των παραπάνω λογισμικών, παρέχεται η δυνατότητα στους χρήστες να διεξάγουν διεθνείς έρευνες αγοράς, να αναγνωρίζουν πιθανές αγορές-στόχους, να καθορίζουν τις βέλτιστες στρατηγικές εισόδου και να αναπτύσσουν διεθνή σχέδια μάρκετινγκ/εξαγωγών.

Είναι μέλος διάφορων ακαδημαϊκών και επαγγελματικών ενώσεων, όπως το American Marketing Association, η Academy of International Business, η Ελληνική Ακαδημία Μάρκετινγκ, η Midwest Global Trade Association, η North America Small Business International Trade Educators και το District Export Council/USA Department of Commerce. Έχει συμπεριληφθεί σε αρκετές εκδόσεις του Who's Who. Είναι πτυχιούχος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από το Minot State University, κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος στο Μάρκετινγκ και τη Διοίκηση από το University of North Dakota, και κάτοχος διδακτορικού διπλώματος από το Northern Illinois University, με ειδίκευση στις Διεθνείς Επιχειρήσεις και το Μάρκετινγκ.

Η Δρ. Μαρία Σαλαμούρα είναι Διδάσκουσα Μάρκετινγκ (Ε.ΔΙ.Π.) της Σχολής Επιστημών της Διοίκησης του Πανεπιστημίου Αιγαίου (2014-σήμερα). Υπήρξε Διδάσκουσα Μάρκετινγκ επί συμβάσει (Π.Δ. 407/80) με αυτοδύναμη διδασκαλία στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων (2008-2014) και Επιστημονική Συνεργάτιδα του «Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – ΠΜΣ MBA» (2011-σήμερα) Υπήρξε επίσης επιστημονική συνεργάτιδα του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Σχεδιασμός, Διοίκηση και Πολιτική του Τουρισμού» της Σχολής Επιστημών της Διοίκησης, του Πανεπιστημίου Αιγαίου (2008-2009). Είναι πτυχιούχος του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου και κάτοχος διδακτορικού διπλώματος στο Μάρκετινγκ από το ίδιο Τμήμα.

Είναι μέλος της Ελληνικής Ακαδημίας Μάρκετινγκ, ενώ διετέλεσε υπεύθυνη Διοικητικής Υποστήριξης και μέλος της οργανωτικής επιτροπής του 1st Biannual International Conference “Strategic Developments in Services Marketing”, το οποίο διοργανώθηκε για πρώτη φορά από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου και το Πανεπιστήμιο της Γλασκόβης, σε συνεργασία με την Ελληνική Ακαδημία Μάρκετινγκ, στη Χίο (27-29 Σεπτεμβρίου 2007).

Έχει επιβλέψει και έχει υπάρξει μέλος εξεταστικών επιτροπών σε αρκετές διπλωματικές εργασίες προπτυχιακού και μεταπτυχιακού επιπέδου.

Μέρος του ερευνητικού της έργου έχει δημοσιευτεί σε πρακτικά διεθνών επιστημονικών συνεδρίων με κριτές και σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά.

Τα ερευνητικά της ενδιαφέροντα περιλαμβάνουν την καταναλωτική συμπεριφορά, τη μέτρηση της ικανοποίησης και την ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών, καθώς και τις διεθνείς στρατηγικές προβολής και επικοινωνίας μάρκετινγκ.

Πίνακας Περιεχομένων

Λίγα λόγια για τους συγγραφείς.....	4
Πίνακας Περιεχομένων	6
Πίνακας συντομεύσεων-ακρωνύμια.....	10
Εισαγωγή.....	11
1 ο Κεφάλαιο: Οι Διεθνείς Οικονομικές Σχέσεις στην Εποχή της Παγκοσμιοποίησης	13
1.1 Από τις εθνικές στις παγκοσμιοποιημένες αγορές	13
1.2 Διεθνές εμπόριο ή αυτάρκεια;	16
Βιβλιογραφικές Αναφορές	18
2 ο Κεφάλαιο: Το Περιβάλλον του Διεθνούς Μάρκετινγκ.....	19
2.1 Το διεθνές εξω-επιχειρησιακό περιβάλλον.....	19
2.1.1 Το νομικό περιβάλλον και η διεθνής μακρο-ολοκλήρωση.....	19
2.1.2 Το διεθνές πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον.....	24
2.1.3 Η διαδικασία της διεθνούς μικρο-ολοκλήρωσης μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων και η αναγκαιότητα εξωστρέφειας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων	25
2.1.4 Το διεθνές κοινωνικο-πολιτισμικό περιβάλλον	30
2.2 Το εγχώριο εξω-επιχειρησιακό περιβάλλον	33
2.2.1 Γενικά	33
2.2.2 Οι επιπτώσεις της ελληνικής οικονομικής κρίσης στο εξαγωγικό μάρκετινγκ (export marketing)	33
2.2.3 Φορείς προώθησης των ελληνικών εξαγωγών	36
Βιβλιογραφικές Αναφορές	40
Ιστοσελίδες.....	42
3 ο Κεφάλαιο: Η Διοίκηση του Παγκόσμιου Μάρκετινγκ.....	43
3.1 Η παγκοσμιοποίηση του μάρκετινγκ.....	43
3.2 Στρατηγικός σχεδιασμός για ξένες αγορές.....	44
3.3 Οι αποφάσεις επέκτασης των επιχειρήσεων στο εξωτερικό	46
3.3.1 Τα οφέλη της επέκτασης στο εξωτερικό	46
3.3.2 Η διεθνής ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.....	46
3.3.3 Κίνητρα διεθνοποίησης της δράσης των επιχειρήσεων.....	49
3.3.4 Εμπόδια και κίνδυνοι της εξωστρέφειας	50
3.4 Το διεθνές σύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ και η επιλογή των διεθνών αγορών-στόχων ...	50
3.4.1 Οι αναγκαίες πληροφορίες για τη διεθνή δραστηριοποίηση της επιχείρησης.....	50
3.4.2 Πιθανά προβλήματα στις διεθνείς έρευνες αγοράς	52
3.4.3 Η διεθνής τμηματοποίηση της αγοράς.....	53
3.4.4 Στόχευση αγορών – επιλογή χώρας για διείσδυση	54
3.5 Εναλλακτικές στρατηγικές εισόδου σε ξένες αγορές	55
3.6 Οργανωτικές δομές και διοικητικά συστήματα μάρκετινγκ εξωστρεφών επιχειρήσεων	62
3.6.1 Οι οργανωτικές δομές.....	62
3.6.2 Οι διαχρονικές μετεξελίξεις των οργανωτικών δομών	63
3.6.3 Συστήματα διοίκησης στο διεθνές μάρκετινγκ.....	64
Βιβλιογραφικές Αναφορές	66
4 ο Κεφάλαιο: Η Διεθνής Στρατηγική Προϊόντος.....	68
4.1 Οι διαστάσεις της διεθνούς προϊόντικης προσφοράς.....	68
4.1.1 Προϊόντα καταναλωτή για διεθνείς αγορές	68
4.1.2 Βιομηχανικά προϊόντα για διεθνείς αγορές	70
4.1.3 Διεθνές μάρκετινγκ υπηρεσιών	71
4.2 Οι διαστάσεις του διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος	74

4.3 Ο σχεδιασμός του διεθνούς χαρτοφυλακίου των προϊόντων.....	75
4.4 Η τοποθέτηση του προϊόντος στις διεθνείς αγορές.....	77
4.5 Βαθμός καινοτομικότητας του προϊόντος στις ξένες αγορές.....	78
4.6 Η ανάπτυξη νέων προϊόντων για διεθνείς αγορές.....	78
4.7 Ο ρυθμός αποδοχής των νέων προϊόντων στις διεθνείς αγορές.....	80
4.8 Βαθμός τυποποίησης ή προσαρμογής του προϊόντος στις ξένες αγορές.....	81
4.9 Σηματοποίηση προϊόντων για διεθνείς αγορές.....	82
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	85
5 ο Κεφάλαιο: Η Διεθνής Τιμολογιακή Πολιτική.....	87
5.1 Γενικά.....	87
5.2 Τιμή και αξία του προϊόντος.....	87
5.3 Παράγοντες καθορισμού της διεθνούς τιμολογιακής πολιτικής.....	89
5.3.1 Ενδοεπιχειρησιακοί παράγοντες.....	90
5.3.1.1 Επιχειρησιακοί παράγοντες.....	90
5.3.1.2 Προϊοντικοί παράγοντες.....	90
5.3.2 Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες.....	91
5.3.2.1 Μικρο-περιβάλλον στη χώρα επέκτασης. Η επιχείρηση πρέπει να διαπιστώσει με λεπτομερείς έρευνες τις ιδιομορφίες κάθε αγοράς δηλαδή:.....	91
5.3.2.2 Μακρο-περιβάλλον στη χώρα επέκτασης.....	91
5.4 Μέθοδοι τιμολόγησης.....	91
5.4.1 Μέθοδος τιμολόγησης με βάση το κόστος.....	91
5.4.2 Μέθοδος τιμολόγησης ανάλογα με τον ανταγωνισμό.....	93
5.4.3 Μέθοδοι τιμολόγησης με βάση την αναμενόμενη αγοραστική συμπεριφορά.....	93
5.5 Πολιτικές τιμολόγησης.....	94
5.6 Χρηματοδότηση των εξαγωγών.....	96
5.7 Όροι πωλήσεων στο εξωτερικό εμπόριο.....	99
5.8 Τρόποι πληρωμής στο εξωτερικό εμπόριο.....	101
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	103
6 ο Κεφάλαιο: Στρατηγικές Αποφάσεις Δικτύων Διανομής στις Διεθνείς Αγορές.....	105
6.1 Γενικά.....	105
6.2 Συγκέντρωση πληροφοριών για τη δημιουργία διεθνών δικτύων διανομής.....	106
6.3 Η δομή του δικτύου διανομής σε κάθε χώρα εξαγωγής.....	107
6.4 Η διοίκηση και ο έλεγχος των διεθνών δικτύων διανομής.....	109
6.5 Η διαχείριση της φυσικής διανομής (logistics).....	111
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	118
7 ο Κεφάλαιο: Επικοινωνιακές Στρατηγικές για Διεθνείς Αγορές.....	119
7.1 Το διεθνές μείγμα προβολής και επικοινωνίας.....	119
7.2 Η διαδικασία της διεθνούς επικοινωνίας.....	120
7.3 Η έννοια της Ολοκληρωμένης Επικοινωνίας Μάρκετινγκ (O.E.M.).....	121
7.4 Παράγοντες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν το διεθνές μείγμα προβολής και επικοινωνίας.....	122
7.5 Η διεθνής διαφήμιση.....	123
7.5.1 Αποφάσεις σχετικά με τη διαδικασία σχεδιασμού της διεθνούς διαφημιστικής καμπάνιας....	124
7.5.2 Το δίλημμα της διεθνούς επιχείρησης σχετικά με την τυποποίηση (standardization) ή προσαρμογή (adaptation) της διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας.....	126
7.5.2.1 Εισαγωγή.....	126
7.5.2.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των στρατηγικών τυποποίησης και προσαρμογής.....	127
7.5.2.3 Η Επιλογή μεταξύ στρατηγικής τυποποίησης ή προσαρμογής.....	128
7.5.2.4 Η επίδραση της κουλτούρας στην επιλογή της στρατηγικής της διεθνούς διαφήμισης.....	131
7.5.2.5 Η έννοια της στρατηγικής GLOCAL.....	132
7.5.3 Η επιλογή της διαφημιστικής εταιρείας και η διαφημιστική έρευνα σε παγκόσμιο επίπεδο ...	133
7.5.4 Το διεθνές διαφημιστικό μήνυμα στο πλαίσιο της δημιουργικής στρατηγικής.....	135
7.5.5 Η επιλογή αποτελεσματικών μέσων στο πλαίσιο της διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας ...	137

7.6 Ο ρόλος της οργάνωσης και διοίκησης των προσωπικών πωλήσεων στις διεθνείς αγορές....	141
7.6.1 Ο ρόλος των προσωπικών πωλήσεων στον σχεδιασμό μάρκετινγκ της επιχείρησης.....	141
7.6.2 Διεθνείς προσωπικές πωλήσεις και διεθνής διοίκηση πωλήσεων	142
7.6.3 Οργάνωση και διοίκηση του δυναμικού των πωλήσεων	143
7.6.3.1 Διεθνή προγράμματα εκπαίδευσης-κατάρτισης.....	145
7.6.3.2 Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων	147
7.7 Ο ρόλος της προώθησης των πωλήσεων στο διεθνές μάρκετινγκ.....	148
7.8 Ο ρόλος των δημόσιων σχέσεων στο διεθνές μείγμα προβολής και επικοινωνίας	151
7.9 Ο ρόλος των εκθέσεων στο διεθνές μάρκετινγκ	153
7.10 Ο ρόλος των χορηγιών στο διεθνές μείγμα προβολής και επικοινωνίας	154
Βιβλιογραφικές Αναφορές	156
8 ο Κεφάλαιο: ΤΟ Διαδικτυακό Σύστημα Διοίκησης Εξαγωγών EMSO (Export Management System Online)	161
Συντελεστές και ευχαριστίες	162
Εισαγωγή.....	164
8.1 Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης.....	167
8.1.1 Ανάλυση της επιχείρησης.....	167
8.1.2 Διεθνής δραστηριότητα	169
8.1.3 Ανάλυση του κλάδου.....	170
8.1.4 Προφίλ αγοράς-στόχου.....	171
8.1.5 Προϊοντική κατηγορία	171
8.1.6 Βαθμός ετοιμότητας διεθνοποίησης της επιχείρησης.....	172
8.1.7 Ανάλυση SWOT (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές).....	173
8.1.8 Συμπεράσματα και προτάσεις.....	174
8.2 Διεθνής έρευνα αγοράς – επιλογή αγορών-στόχων.....	175
8.2.1 Επιλογή χώρας.....	175
8.2.2 Επιλογή κριτηρίων.....	176
8.2.3 Αξιολόγηση ελκυστικότητας της χώρας υποδοχής.....	177
8.2.4 Συμπέρασμα και προτάσεις	178
8.3 Σε βάθος ανάλυση της αγοράς.....	179
8.3.1 Επαφές.....	180
8.3.2 Δυναμικότητα πωλήσεων κλάδου και επιχείρησης	180
8.3.3 Ανάλυση ανταγωνισμού	181
8.3.4 Ρυθμίσεις εξαγωγών	183
8.3.5 Συνθήκες εισόδου σε μια χώρα	183
8.3.6 Η επιλογή της καλύτερης χώρας αγοράς-στόχου	186
8.3.7 Συμπέρασμα και προτάσεις	187
8.4 Στρατηγικές εισόδου και πρόγραμμα μάρκετινγκ	188
8.4.1 Στρατηγικές εισόδου.....	189
8.4.2 Στρατηγική προϊόντος/αγοράς.....	190
8.4.3 Στρατηγική και πλάνο διανομής.....	190
8.4.4 Μεταφορές προϊόντων.....	191
8.4.5 Μέθοδοι τιμολόγησης.....	195
8.4.6 Προβολή	196
8.4.7 Πρόβλεψη κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως	196
8.4.8 Συμπέρασμα και προτάσεις	198
8.5 Απαιτούμενα έγγραφα εξαγωγών.....	199
Βιβλιογραφικές Αναφορές	210
9 ο Κεφάλαιο: Μελέτη Περίπτωσης «Οινοποιείου Τετράμυθος» με τη Χρήση του EIMSO	
www.eimso2.com.....	213
Εισαγωγή.....	215

Περίληψη	216
9.1 Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης.....	218
9.1.1 Ανάλυση της επιχείρησης.....	218
9.1.2 Διεθνής δραστηριότητα	220
9.1.3 Ανάλυση του κλάδου.....	222
9.1.4 Προφίλ αγοράς-στόχου.....	223
9.1.5 Προϊοντική κατηγορία	224
9.1.6 Βαθμός ετοιμότητας διεθνοποίησης της επιχείρησης.....	226
9.1.7 Ανάλυση SWOT (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές).....	228
9.1.8 Συμπεράσματα.....	228
9.1.9 Προτάσεις	228
9.2 Διεθνής έρευνα αγοράς - επιλογή αγορών-στόχων	229
9.2.1 Επιλογή χώρας.....	229
9.2.2 Επιλογή κριτηρίων.....	230
9.2.3 Αξιολόγηση ελκυστικότητας της χώρας υποδοχής.....	232
9.2.4 Συμπεράσματα.....	233
9.2.5 Προτάσεις	233
9.3 Ανάλυση της αγοράς σε βάθος	234
9.3.1 Επαφές.....	235
9.3.2 Δυναμικότητα πωλήσεων κλάδου και επιχείρησης.....	235
9.3.3 Ανάλυση ανταγωνισμού	236
9.3.4 Κανονισμοί εξαγωγών	239
9.3.5 Συνθήκες εισόδου σε μια χώρα	240
9.3.6 Η επιλογή της καλύτερης χώρας αγοράς-στόχου	242
9.3.7 Συμπεράσματα.....	243
9.3.8 Προτάσεις	243
9.4 Στρατηγικές εισόδου και πρόγραμμα μάρκετινγκ	244
9.4.1 Στρατηγικές εισόδου.....	245
9.4.2 Στρατηγική προϊόντος/αγοράς.....	246
9.4.3 Στρατηγική και πλάνο διανομής.....	247
9.4.4 Μεταφορές προϊόντων.....	248
9.4.5 Μέθοδοι τιμολόγησης.....	250
9.4.6 Προβολή	252
9.4.7 Πρόβλεψη κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως	253
9.4.8 Συμπεράσματα.....	254
9.4.9 Προτάσεις	254
Ελληνο-αγγλικό Γλωσσάρι Όρων	255
Ευρετήριο Όρων.....	257

Πίνακας συντομεύσεων-ακρωνύμια

A.E.Π.	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ASEAN	Ένωση Κρατών της Νοτιοανατολικής Ασίας
B.C.G.	Boston Consulting Group
BRICS	Brazil, Russia, India, China, South Africa
CARICOM	Caribbean Community
CRM	Customer Relationship Marketing
CRM	Customer Relationship Management
Δ.Π.Ε.	Δυναμικότητα Πωλήσεων της Επιχείρησης
EACA	European Association of Communication Agencies
ECOWAS	Οικονομική Κοινότητα Δυτικοαφρικανικών Χωρών
EFTA	European Free Trade Association
E.E.	Ευρωπαϊκή Ένωση
E.E.Δ.Ε.	Ένωση Εταιρειών Διαφήμισης και Επικοινωνίας
E.Z.E.Σ.	Ευρωπαϊκή Ζώνη Ελευθέρων Συναλλαγών
EIMSO©	Export Import Management System Online©
E.K.A.E.	Ευρωπαϊκή Κοινότητα Ατομικής Ενέργειας
E.K.A.X.	Ευρωπαϊκή Κοινότητα Άνθρακα και Χάλυβα
EMSO©	Export Management System Online
E.O.K.	Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα
E.Σ.Π.Α.	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
FEDMA	Federation of European Direct and Interactive Marketing
GAM	Global Account Management
GMMS	Global Marketing Management System
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
ICCO	International Communications Consultancy Organization
IMCCE	Integrated Marketing Communications Council Europe
IMSO©	Import Management System Online
JIT	Just In Time
MERCOSUR	Κοινή Αγορά Νοτίου Αμερικής
M.M.E.	Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
MRP	Materials Requirement Planning
NAFTA	Βορειοαμερικανική Ζώνη Ελευθέρων Συναλλαγών
Ξ.Α.Ε.	Ξένες Άμεσες Επενδύσεις
Ο.Α.Ε.Π.	Οργανισμός Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων
Ο.Ε.Μ.	Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ
Ο.Ν.Ε.	Οικονομική και Νομισματική Ένωση
OPEC	Organization of Petroleum Exporting Countries
Π.Γ.Ε.	Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη
Π.Ο.Ε.	Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου
Π.Ο.Π.	Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης
Π.Σ.Ε.	Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων
RFID	Radio Frequency Identification
SCO	Shanghai Cooperation Organization
Σ.Δ.Κ.	Συνολική Δυναμικότητα Κλάδου
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Τ.Π.Ε.	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
USP	Unique Selling Proposition
WTO	World Trade Organization
EFTA	European Free Trade Association
CARICOM	Caribbean Community
opec	Organization of Petroleum Exporting Countries
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade

Εισαγωγή

Σε μια εποχή που η αναγκαιότητα της υποκατάστασης των εξαγωγών ομολόγων του ελληνικού δημοσίου από εξαγωγές επώνυμων ελληνικών προϊόντων έχει γίνει για την ελληνική οικονομία προφανέστερη από ποτέ, η αναλυτική περιγραφή των καθιερωμένων μεθόδων του διεθνούς και εξαγωγικού μάρκετινγκ πιστεύουμε ότι μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους στις διεθνείς αγορές.

Γενικότερα, οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα περιβάλλον ενοποίησης των αγορών προϊόντων, υπηρεσιών και παραγωγικών συντελεστών, που οδηγεί μέσω της αλληλοσύνδεσης και της αλληλεξάρτησης των εθνικών οικονομιών στη διαμόρφωση της παγκοσμιοποίησης. Υπό αυτό το πρίσμα, στο παρόν βιβλίο περιγράφονται αρχικά οι αποφάσεις διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, αναλύονται οι λόγοι για τους οποίους τα στελέχη του μάρκετινγκ οφείλουν να μην περιορίζουν τον ορίζοντα διαμόρφωσης των στρατηγικών τους αποφάσεων στα εθνικά τους σύνορα, αλλά να εξετάζουν τις τάσεις και τις εξελίξεις ενός παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος, και να μελετούν τις επιδράσεις του διεθνούς εμπορίου και των ξένων άμεσων επενδύσεων στις οικονομίες των χωρών όπου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις τους. Ταυτόχρονα, πρέπει να ερευνούν την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών σε κάθε επιμέρους αγορά, ώστε να διαμορφώνουν στρατηγικές προσαρμοσμένες στις τοπικές ιδιαιτερότητες ολοένα και περισσότερο ομοιογενοποιούμενων αγορών. Οι στρατηγικές αυτές πρέπει να βασίζονται σε συστήματα πληροφοριών μάρκετινγκ, τόσο για τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις, όσο και για τους μελλοντικούς ανταγωνιστές και τους πελάτες στις ξένες αγορές, στις οποίες πρόκειται να επεκταθούν.

Στο συγκεκριμένο βιβλίο, περιγράφεται η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού στο διεθνές μάρκετινγκ, ως αποφασιστικού παράγοντα της ανταγωνιστικότητας και των επιχειρηματικών επιδόσεων των δραστηριοτήτων της διεθνούς επιχείρησης. Ειδικότερα, αναλύονται οι στρατηγικές προϊόντος, τιμολόγησης, δικτύων διανομής & logistics, καθώς και οι στρατηγικές προβολής και επικοινωνίας για διεθνείς αγορές.

Στο πρώτο κεφάλαιο, περιγράφεται η έννοια της παγκοσμιοποίησης και η σημασία του διεθνούς εμπορίου για την οικονομική ανάπτυξη των χωρών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, εξετάζεται το διεθνές πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον της επιχείρησης που δραστηριοποιείται διεθνώς, καθώς και οι φορείς προώθησης των εξαγωγών στην Ελλάδα.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται η διοίκηση του παγκόσμιου μάρκετινγκ, που περιλαμβάνει το διεθνές σύστημα πληροφοριών, τα προβλήματα που παρουσιάζονται στις διεθνείς έρευνες αγοράς, την τμηματοποίηση της διεθνούς αγοράς, τη στόχευση αγορών-χωρών και τις εναλλακτικές στρατηγικές εισόδου σε αγορές του εξωτερικού. Επίσης, περιγράφονται οι οργανωτικές δομές και τα διοικητικά συστήματα μάρκετινγκ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται διεθνώς.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, περιγράφεται η διεθνής στρατηγική προϊόντος, που περιλαμβάνει τις διαστάσεις του διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος, την τοποθέτηση των προϊόντων στην αντίληψη των ξένων καταναλωτών, την προσαρμογή ή τυποποίηση των προϊόντων που προορίζονται για ξένες αγορές και τις στρατηγικές σηματοποίησης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, αναλύονται οι στρατηγικές εκλαμβανόμενης αξίας, οι παράγοντες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις ακολουθούμενες πολιτικές τιμολόγησης, η χρηματοδότηση των εξαγωγών και οι όροι πωλήσεων και πληρωμής στο εξαγωγικό εμπόριο.

Στο έκτο κεφάλαιο, περιγράφονται οι τρόποι διοίκησης των διεθνών δικτύων διανομής και η διαχείριση της φυσικής διανομής.

Στο έβδομο κεφάλαιο, περιγράφεται το εννοιολογικό πλαίσιο της διαδικασίας σχεδιασμού της διεθνούς διαφημιστικής καμπάνιας, η οργάνωση και διοίκηση των προσωπικών πωλήσεων, η προώθηση των πωλήσεων στις διεθνείς αγορές, οι δημόσιες σχέσεις, η διαδικασία οργάνωσης και συμμετοχής της επιχείρησης σε διεθνείς εκθέσεις και οι διάφορες μορφές χορηγιών που χρησιμοποιούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Στο όγδοο κεφάλαιο, εξετάζεται το Διαδικτυακό Σύστημα Διοίκησης Εξαγωγών-Εισαγωγών EIMSO 2.0, ένα λογισμικό που λειτουργεί ως εργαλείο διεθνούς έρευνας και στρατηγικού προγραμματισμού εξαγωγικού μάρκετινγκ, ενώ στο ένατο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια μελέτη περίπτωσης ως παράδειγμα εφαρμογής του λογισμικού EIMSO. Το συγκεκριμένο παράδειγμα αφορά τις εξαγωγικές δυνατότητες μιας ελληνικής οινοποιητικής επιχείρησης στην πολιτεία Μινεσότα των Η.Π.Α.

Σε μια περίοδο συρρικνούμενης αγοράς, λόγω της πρωτοφανούς για τα μεταπολεμικά δεδομένα ύφεσης της ελληνικής οικονομίας, οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να ανοίξουν νέους ορίζοντες αναζητώντας δυνητικά πιο κερδοφόρες αγορές στο εξωτερικό. Πιστεύουμε ότι το παρόν βιβλίο μπορεί να οδηγήσει μέσα από τη μεθοδική παρουσίαση των ακολουθούμενων πρακτικών στο διεθνές και εξαγωγικό μάρκετινγκ στη συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων.

Οκτώβριος 2015

*Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος
Βασίλειος Τζαναβάρας
Μαρία Σαλαμούρα*

1ο Κεφάλαιο: Οι Διεθνείς Οικονομικές Σχέσεις στην Εποχή της Παγκοσμιοποίησης

Σύνοψη

Το κεφάλαιο αυτό διαιρείται σε δύο υποκεφάλαια στα οποία αναλύονται: η σημασία της παγκοσμιοποίησης του κοινωνικοπολιτικού και οικονομικού περιβάλλοντος της σύγχρονης επιχείρησης για τη διαμόρφωση των διεθνών αγορών και των διεθνών οικονομικών σχέσεων, καθώς και οι δυνατότητες αυτάρκειας μιας εθνικής οικονομίας και η συμβολή του διεθνούς εμπορίου στην οικονομική ανάπτυξη.

1.1 Από τις εθνικές στις παγκοσμιοποιημένες αγορές

Η λέξη «κράτος» σημαίνει την εξουσία και την εδαφική κυριαρχία επί της οποίας αυτή εκτείνεται. Για τους αρχαίους, το κράτος ήταν η προσωποποίηση της ισχύος, ενώ σύμφωνα με τη μυθολογία (κατά τον Ησίοδο), το Κράτος μαζί με τη Βία, τη Νίκη και τον Ζήλο ήταν τα τέκνα του Πάλλαντα και της μισητής θεάς Στυγός. Αυτή βοήθησε τον Δία στον πόλεμό του κατά του πατέρα του, του Κρόνου, με την υπόσχεση να αποκαταστήσει μετά τη νίκη του το Κράτος και τη Βία ως παραστάτες του. Σ' αυτούς ανατέθηκε η πρόσδεση του Προμηθέα επί του Καυκάσου κατά τον Αισχύλο (Προμηθεύς Δεσμώτης).

Από πολιτική και νομική άποψη, ως κράτος θεωρούμε σήμερα την οργανωμένη πολιτική οντότητα που κατέχει καθορισμένη γεωγραφική περιοχή, έχει δική της κυβέρνηση, νόμους και αναγνωρισμένη κυριαρχία. Τα συστατικά στοιχεία της έννοιας είναι ο λαός, η χώρα και η εξουσία, ενώ διαφέρει από την έννοια του έθνους, η οποία έχει ιστορική και ψυχολογική διάσταση. Ως έθνος θεωρείται γενικά ένα σύνολο ανθρώπων που θεωρούν ότι ανήκουν στην ίδια φυλή, μιλούν την ίδια γλώσσα και έχουν κοινή ιστορία, θρησκεία, ήθη, έθιμα και πολιτισμό.

Η εξουσία των πόλεων-κρατών (που αντικαταστάθηκαν από τα έθνη-κράτη στο διάστημα από τον 17ο έως τον 19ο αιώνα στην Αγγλία και τη Γαλλία, και αργότερα στην Ιταλία και στη Γερμανία), προστάτευε αρχικά τα συμφέροντα των παραγωγών στις τοπικές αγορές με την εφαρμογή ρυθμιστικών κανόνων καθορισμού των όρων παραγωγής, των μισθών και των τιμών. Ο προστατευτισμός με τη μορφή των δασμών και των ποσοτικών περιορισμών στις εισαγωγές βοήθησε τις εγχώριες επιχειρήσεις να αναπτυχθούν. Αυτές, όμως, μετά τη γιγάντωσή τους, άρχισαν να θεωρούν τον κρατικό παρεμβατισμό πολύ περιοριστικό, οπότε ο δυτικός κόσμος προχώρησε, ιδίως μετά το τελευταίο τέταρτο του προηγούμενου αιώνα, σε σταδιακή απελευθέρωση των αγορών και των συναλλαγών.

Η υπέρβαση των εθνικών συνόρων και η ελεύθερη συνένωση των κρατών είχαν διακηρυχθεί και από ορισμένους ακραίους διανοητές ήδη από τα μέσα του 19ου αιώνα. Αυτοί υποστήριζαν τον φεντεραλισμό (ομοσπονδιακό σύστημα) των Ηνωμένων Πολιτειών της Ευρώπης αρχικά και ολόκληρου του κόσμου αργότερα, σε μια Συνομοσπονδία Συνομοσπονδιών, που θα καθιστούσε αδύνατο τον πόλεμο μεταξύ των λαών.

Τα πρότυπα της Αχαϊκής και της Αιτωλικής Συμπολιτείας των ελληνιστικών χρόνων επαναλήφθηκαν μετά από πολλούς αιώνες από την Αμερικανική Συμπολιτεία (1787) και την Ελβετική Συμπολιτεία (1848), και ακολουθήθηκαν από τα ομοσπονδιακά συστήματα της Γερμανίας, του Καναδά και της Αυστραλίας.

Η ελληνική πόλη-κράτος, με τη μεγάλη εθνική, θρησκευτική, γλωσσική και πολιτισμική συνοχή της, αντικαταστάθηκε από κοσμοπολιτικές αντιλήψεις, όχι τόσο λόγω της διδασκαλίας φιλοσόφων, όπως του Σωκράτη (που διακήρυσσε ότι δεν είναι ούτε Αθηναίος ούτε Έλληνας, αλλά ένας πολίτης του κόσμου), όσο από τις ανάγκες της αυτοκρατορίας που δημιούργησε ο Μέγας Αλέξανδρος. Οι Στωικοί διεκήρυσσαν κατά τη ρωμαϊκή περίοδο την ανοχή στη διαφορετικότητα, την αλληλεγγύη και την αδελφοσύνη όλων των ανθρώπων, που οδηγεί στη λογική της παγκόσμιας διακυβέρνησης (Heater, 1996).

Από μια άλλη σκοπιά, επεκτείνοντας τη μαρξιστική λογική για την οικονομική βάση και το εποικοδόμημα των νομικών και πολιτικών ιδεών που αποτελούν το δίκαιο και το κράτος, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι εφόσον οι σημερινές ανάγκες της οικονομικής βάσης έχουν προ πολλού ξεπεράσει το πολιτικό, νομικό και πολιτιστικό εποικοδόμημα των εθνικών κρατών, υφίστανται οι προϋποθέσεις για σταδιακές αλλαγές του εποικοδομήματος.

Σύμφωνα με τον Αξελό (1985: 393, 394), η κατάρρευση των παλαιών και ακόμα επίκαιρων δομών και η αποσύνθεση των υπερδομών, κατά τη διάρκεια της οποίας οι μορφές του κράτους παραμένουν δευτερεύουσες, συντελούν στην οικουμενοποίηση και οδηγούν προς την πανανθρώπινη κοινότητα.

Στη σημερινή εποχή, που το έθνος-κράτος έχει χάσει σημαντικό μέρος από την εξουσία του, εξαιτίας των αναγκών του κεφαλαίου, των μεγάλων μεταναστευτικών κινήσεων και των εξελίξεων της τεχνολογίας, από τη μία μεριά, και της περιορισμένης δυνατότητάς τους να αντιμετωπίσουν μεμονωμένα τις διεθνείς οικονομικές κρίσεις, τα περιβαλλοντικά προβλήματα και τις εγκληματικές δραστηριότητες, από την άλλη, ως εναλλακτική πρόταση που διαφαίνεται να βρίσκει όλο και μεγαλύτερη ανταπόκριση είναι ο κοσμοπολιτισμός. Οι ιδέες του κοσμοπολιτισμού, σύμφωνα με τις οποίες οι αυτόνομες πολιτείες πρέπει να συγχωνευθούν σε μια παγκόσμια και όλοι οι άνθρωποι θα πρέπει να ζουν με βάση τους ίδιους νόμους, ανεξάρτητα από κρατικά σύνορα, έχοντας ως πατρίδα όλο τον κόσμο, των κυνικών φιλοσόφων Αντισθένη και Διογένη και των στωικών Ζήνωνα και Χρύσιππου, αναζωογονήθηκαν αργότερα από τον γερμανικό ιδεαλισμό και ανθρωπισμό. Ο Καντ θεωρεί ότι ο κοσμοπολιτισμός μπορεί να προστατεύσει τους ανθρώπους από τους πολέμους, αποτελεί δηλαδή την κατευθυντήρια αρχή που πρέπει να διέπει την οργάνωση των πολιτών όλης της οικουμένης, και την απαραίτητη προϋπόθεση για διαρκή ειρήνη.

Σύμφωνα με τον Habermas (2006: 123), δεδομένου ότι τα κράτη είναι ενταγμένα στο πλαίσιο των αγορών παρά οι οικονομίες ενταγμένες στο πλαίσιο των κρατών, το πεδίο δράσης των εθνικών κυβερνήσεων περιορίζεται, θέτοντας ταυτόχρονα σε κίνδυνο το κοινωνικό κράτος και μαζί με αυτό το μοναδικό μέχρι τώρα επιτυχημένο σχέδιο εξισορρόπησης των κοινωνικά ανεπιθύμητων συνεπειών του καπιταλισμού.

Ο Habermas (2006: 144, 145) δέχεται ότι ένα ευρωπαϊκό ομοσπονδιακό κράτος θα επετύγχανε οικονομίες κλίμακας, χάρη στη διευρυμένη οικονομική του βάση, και ως εκ τούτου θα είχε πλεονεκτήματα στον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Οραματίζεται όμως παράλληλα μια παγκόσμια πολιτική δίχως παγκόσμια κυβέρνηση, που θα ασκείται με στόχο την εναρμόνιση αντί για τον απόλυτο συγχρονισμό, ώστε να πραγματοποιηθεί η υπέρβαση της κοινωνικής ρηγμάτωσης της παγκόσμιας κοινωνίας δίχως να υποστεί βλάβη η πολιτιστική ιδιομορφία κάθε κοινότητας.

Ο Stiglitz (2007) συνοψίζει τα επιχειρήματα όσων διαφωνούν με τα πλεονεκτήματα της παγκοσμιοποίησης (globalization) στα εξής:

- Οι ικανότητες που διέπουν την παγκοσμιοποίηση έχουν σχεδιαστεί για να ευνοούν τις αναπτυγμένες βιομηχανικές κοινωνίες.
- Η παγκοσμιοποίηση προωθεί περισσότερο τις υλικές αξίες έναντι οποιασδήποτε άλλης ανθρωπιστικής ή περιβαλλοντικής αξίας.
- Η παγκοσμιοποίηση έχει ακυρώσει μεγάλο μέρος της εθνικής κυριαρχίας και της δυνατότητας των κρατών να λαμβάνουν αποφάσεις προς όφελος των πολιτών τους.
- Σε αντίθεση με τα επιχειρήματα ότι η παγκοσμιοποίηση ωφελεί τους πάντες, διαπιστώνεται ότι υπάρχουν χαμένοι τόσο στις αναπτυγμένες όσο και στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες.
- Η παγκοσμιοποίηση σημαίνει, σε πολλές περιπτώσεις, αμερικανοποίηση της οικονομικής πολιτικής ή των πολιτισμικών αξιών.
- Η παγκοσμιοποίηση απελευθέρωσε δυνάμεις της αγοράς που έχουν την ίδια ή και μεγαλύτερη δύναμη από τις κυβερνήσεις, οι οποίες, τόσο στον αναπτυγμένο όσο και στον αναπτυσσόμενο κόσμο, δεν μπορούν να τις ελέγξουν.

Ο Beck (2008) υποστηρίζει ότι η αποδυνάμωση του κράτους είναι στην πραγματικότητα αποδυνάμωση του έθνους-κράτους, γεγονός που σηματοδοτεί μια ευκαιρία για τη δημιουργία ενός κοσμοπολιτικού συστήματος κρατών, που θα είναι σε θέση να χειρίζεται αποτελεσματικότερα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα όλα τα έθνη, όπως η οικονομική παγκοσμιοποίηση και η παγκοσμιοποίηση της τρομοκρατίας, του εγκλήματος και των θεμάτων του περιβάλλοντος. Η Ευρώπη διδάσκει σε όλο τον κόσμο ότι η εξέλιξη των πολιτικών συστημάτων σε καμία περίπτωση δεν έχει τελειώσει. Οι λύσεις στα παγκόσμια προβλήματα πρέπει να αναζητηθούν μέσα από ένα κοινά αποδεκτό πλαίσιο παγκόσμιων κανόνων. Ο κοσμοπολιτισμός, όμως, δεν πρέπει να αναζητείται μόνο σε πολιτικό επίπεδο, αλλά και σε επίπεδο νοοτροπίας ατόμων. Ο κοσμοπολιτισμός, σύμφωνα με τον συγγραφέα, δεν ταυτίζεται με μια αμυντική ή παθητική στάση ανοχής της πολυπολιτισμικότητας, αλλά με μια αντίληψη ενεργού ανοίγματος στον κόσμο του άλλου, την αντιμετώπισή του ως πλήρως ισότιμου και την αποδοχή της διαφορετικότητάς του ως είδος εμπλουτισμού του εαυτού μας.

Δεν ταυτίζεται επίσης με την ομογενοποίηση σε ατομικό, ομαδικό, κοινωνικό, πολιτικό ή πολιτιστικό επίπεδο, αλλά δέχεται ότι οι διάφοροι πολιτισμοί πρέπει να παραμείνουν διαφορετικοί ή ίσως και μοναδικοί. Αντίθετα, ο κοσμοπολιτισμός επιδιώκει μεταφορικά να γκρεμίσει τοίχους μεταξύ ανθρώπων και λαών και να κτίσει γέφυρες, ώστε να γίνει αποτελεσματικότερη η αναζήτηση λύσεων στα σύγχρονα πανανθρώπινα προβλήματα.

Ο Giddens (2002: 54, 55) ισχυρίζεται ότι είμαστε η πρώτη γενιά μιας πλανητικής, κοσμοπολιτικής κοινωνίας. *«Η νέα παγκόσμια τάξη δεν είναι ούτε κάτι προσδιορισμένο ούτε κάτι που γεννά αισθήματα ασφάλειας. Βρίθει αβεβαιότητας και σπαράσσεται από βαθιές διαιρέσεις [...] Υπάρχει ανάγκη αναδόμησης των θεσμών που διαθέτουμε ή δημιουργίας καινούργιων. Διότι η παγκοσμιοποίηση δεν είναι κάτι παροδικό στη ζωή μας. Είναι μια μεταλλαγή των συνθηκών της ζωής μας. Είναι ο τρόπος που βιώνουμε το σήμερα».*

Όσο ουτοπικό είναι να πιστεύει κανείς ότι κάποια οργανωμένη αντίσταση εναντίον της παγκοσμιοποίησης μπορεί να αναστείλει την πορεία της, άλλο τόσο ουτοπικό είναι και το να πιστεύει ότι οι παγκοσμιοποιημένες αγορές μπορούν να αυτορυθμίζονται χωρίς συντονισμένο έλεγχο.

Σε αντίθεση με τις θέσεις του Marx, ότι ο καπιταλισμός θα αντικατασταθεί από τον κομμουνισμό, ως πιο εξελιγμένο στάδιο κοινωνικοοικονομικής οργάνωσης της κοινωνίας, ο F. Fukuyama (1992) θεώρησε ότι με τη δυτικού τύπου φιλελεύθερη δημοκρατία και την οικονομία της αγοράς έφτασε το τέλος της ιστορίας. Από μία άλλη σκοπιά, όμως, ο S. Huntington (1996) υποστήριξε ότι η κυρίαρχη πηγή των μελλοντικών συγκρούσεων δεν θα είναι ιδεολογικοπολιτική, αλλά πολιτισμική λόγω των ανυπέρβλητων εμποδίων που υψώνουν οι ιστορικές, οι γλωσσικές, οι πολιτιστικές, οι εθμικές και (το κυριότερο) οι θρησκευτικές διαφορές μεταξύ των λαών. Οι μη δυτικές κοινωνίες θα επιδιώξουν την απομόνωση, ώστε να διαφυλάξουν τις δικές τους αξίες και να προφυλαχτούν από την επέλαση του δυτικού πολιτισμού. Σε μια εποχή που βιώνουμε τις τραγικές συνέπειες του ισλαμικού φονταμενταλισμού, οι ιδέες του Huntington έρχονται και πάλι στην επικαιρότητα.

Το μεγάλο πρόβλημα των ευρωπαϊκών κρατών που ακολούθησαν σε κάποιο βαθμό το μοντέλο της κοινωνικής οικονομίας της αγοράς θα είναι, σε καθεστώς πλήρως απελευθερωμένων αγορών, η μείωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεών τους, με επακόλουθο την αύξηση της ανεργίας, λόγω του ανταγωνισμού από επιχειρήσεις αναπτυσσόμενων χωρών, χωρίς κοινωνικές παροχές και με υποπολλαπλάσιο εργατικό κόστος.

Η πρόκληση για το άμεσο μέλλον είναι πώς ένα κοινωνικό μοντέλο που εξασφάλισε την κοινωνική ειρήνη μέσω του συνυπολογισμού παραμέτρων κοινωνικής δικαιοσύνης ως δομικών στοιχείων του καπιταλιστικού συστήματος των εθνών-κρατών, κυρίως της Ευρώπης, θα μπορούσε να επεκταθεί σε ένα άλλο κοινωνικό μοντέλο, ικανό να αντιμετωπίσει τις κοινωνικές αδικίες μιας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας.

Σε συνθήκες αποδυνάμωσης των λειτουργιών του έθνους-κράτους, που σχετίζονται με τη ρύθμιση της εγχώριας οικονομίας, πρέπει να υιοθετηθούν θεσμοί και κανόνες οι οποίοι θα ρυθμίζουν προβλήματα παγκόσμιας εμβέλειας, διασφαλίζοντας ότι η ανθρωπότητα διατηρεί τον έλεγχο των δημιουργημάτων της και οι οποίοι θα επιτρέψουν στην ανοικτή παγκόσμια οικονομία να λειτουργήσει για το σύνολο της κοινωνίας στην προοπτική μείωσης των ανισοτήτων και διασφάλισης βιώσιμης ανάπτυξης (Μπαμπανάσης, 2001, Ρουμελιώτης, 2003, Κουκιάδης, 2005).

Στην εποχή μας, τα σύνορα των εθνικών κρατών αποδείχθηκαν πολύ στενά για τις πρωτοπόρες και δυναμικές επιχειρήσεις που ισχυροποιήθηκαν με τη βοήθειά τους. Αυτές προσάρμοσαν ή συνδιαμόρφωσαν με τις στρατηγικές τους έναν τρόπο ζωής των ανθρώπων ανεξάρτητα από έθνος, φυλή, γλώσσα και θρησκεία, μέσω της αποεθνικοποίησης των κοινωνικών προτύπων. Αυτή διευκολύνθηκε από μια διαρκώς επιταχυνόμενη τεχνολογική πρόοδο, που επέτρεψε την αστραπιαία μετάδοση πληροφοριών.

Οι εθνικές προκαταλήψεις ξεπερνιούνται σταδιακά, όχι μόνο λόγω του πολιτιστικού ιμπεριαλισμού (Naisbitt, 1994), που επιβλήθηκε μέσω του κινηματογράφου, της μόδας, της μουσικής και της τηλεόρασης, αλλά και λόγω της ανάπτυξης του τουρισμού, των δυνατοτήτων επικοινωνίας που προσφέρει το διαδίκτυο, καθώς και από τις ανάγκες του διεθνούς εμπορίου, των διεθνών κινήσεων κεφαλαίων και των ενδοεταιρικών συναλλαγών, όπως επίσης και από τις οργανωτικές ανάγκες των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Στη σύγχρονη εποχή, έχουμε απομακρυνθεί από ένα οικονομικό σύστημα στο οποίο οι αγορές των εθνικών κρατών είναι απομονωμένες από τις άλλες με εμπόδια δασμών, απόστασης, χρόνου και κουλτούρας, και κατευθυνόμαστε προς ένα σύστημα όπου οι εθνικές αγορές συγχωνεύονται σε μια τεράστια παγκόσμια αγορά.

Τελικά, μπορούμε να ορίσουμε την παγκοσμιοποίηση ως τη διαδικασία ενοποίησης των αγορών προϊόντων και παραγωγικών συντελεστών, που οδηγεί μέσω της αλληλοσύνδεσης και της αλληλεξάρτησης των εθνικών οικονομιών στη διαμόρφωση μιας νέας παγκόσμιας τάξης. Αυτή στηρίζεται στη δυναμική του

εμπορίου προϊόντων και υπηρεσιών και στις ροές κεφαλαίων και τεχνολογίας, και έχει επεκταθεί σε κάθε πτυχή της καθημερινότητας.

Η διαδικασία αυτή διευκολύνθηκε από σημαντικές μειώσεις του κόστους μεταφοράς και επικοινωνιών, καθώς και του περιορισμού των εμποδίων των ροών κεφαλαίων, αγαθών, υπηρεσιών, τεχνολογίας και ανθρωπίνων πόρων (Σαραντίδης, 2006: 279, Σταματόπουλος, Χαρίσης, 2006: 286). Ως ως αποτέλεσμα είχε την αύξηση του ανταγωνισμού και τις οικονομίες κλίμακας, και επακόλουθα μειώσεις του κόστους παραγωγής (Κολλίντζας, 2002).

Πρέπει να αποδεχθούμε την παγκοσμιοποίηση ως μη αναστρέψιμη διαδικασία με την οποία έχουμε συνηθίσει να ζούμε, χωρίς να το συνειδητοποιούμε (αγοράζοντας καθημερινά καταναλωτικά προϊόντα και χρησιμοποιώντας υπηρεσίες πολυεθνικών εταιρειών) και με τα δεδομένα της οποίας έμαθαν και οι εταιρείες να λειτουργούν. Η διαδικασία αυτή επιταχύνθηκε από τις δυνατότητες ροής πληροφοριών, γνώσεων και ιδεών που προσέφερε το διαδίκτυο, όπως καιμία άλλη τεχνολογία (Vangelder, 1998).

Οι σύγχρονες διεθνείς οικονομικές σχέσεις δεν λειτουργούν πλέον με εμπορικούς φραγμούς και εμπόδια αποστάσεων, χρόνου και πολιτισμών, αλλά μέσα σε απελευθερωμένες και ομοιογενώς τμηματοποιημένες αγορές, με τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να επικοινωνήσει με την ταχύτητα του φωτός.

Όμως, με την παγκοσμιοποίηση των αγορών και τη δυνατότητα στιγμιαίας μετάδοσης εντολών για αγοραπωλησίες συναλλάγματος, μετοχών, ομολόγων και άλλων τίτλων μέσω των τηλεματικών τεχνολογιών εξασθένησε η αποτελεσματικότητα των άμεσων παρεμβάσεων των κεντρικών τραπεζών και διαφάνηκε η αναγκαιότητα ενός διεθνούς ρυθμιστικού πλαισίου, ώστε παράλληλα να αποφευχθεί κάποια γενικότερη διεθνής οικονομική αποσταθεροποίηση από πιθανά ανεξέλεγκτα κερδοσκοπικά παιχνίδια των χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων.

Συμπερασματικά διαπιστώνουμε ότι, παρά την ύπαρξη πολιτισμικών διαφορών και τις τάσεις για διατήρηση των παραδοσιακών αξιών ως αντίσταση στον πολιτιστικό ιμπεριαλισμό, έχει δημιουργηθεί ένα παγκόσμιο χωριό, στο οποίο ο παγκόσμιος πληθυσμός μοιράζεται κοινά αποδεκτές αξίες και πολιτιστικά σύμβολα, με αποτέλεσμα παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες να μπορούν να ικανοποιούν παρόμοιες ανάγκες, παρόμοιων πελατών σχεδόν σε κάθε χώρα του κόσμου (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

1.2 Διεθνές εμπόριο ή αυτάρκεια;

Η ανάγκη για διακίνηση αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ κατοίκων διαφορετικών χωρών, με σκοπό το αμοιβαίο όφελος, διαφάνηκε από τα πρώτα στάδια δημιουργίας πολιτισμένων κοινωνιών. Το διεθνές εμπόριο είναι το αποτέλεσμα της αδυναμίας κάθε κράτους να έχει πλήρη αυτάρκεια σε αγαθά, οπότε δημιουργείται η ανάγκη για ανταλλαγές με άλλα κράτη, τα οποία είναι σε θέση να εξασφαλίσουν τα ζητούμενα για κατανάλωση ή επένδυση αγαθά. Οι παράγοντες που επηρέασαν την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου είναι: η ανομοιομορφία των συνθηκών παραγωγής αγαθών, εξαιτίας των διαφορετικών φυσικών όρων παραγωγής (έδαφος, κλίμα), οι διαφορές στην οικονομική ανάπτυξη και την ανάπτυξη των διαφόρων τομέων της οικονομίας κάθε χώρας, οι δυνατότητες οικονομικών κλίμακας λόγω μεγέθους της εσωτερικής αγοράς της, η άνιση κατανομή του πληθυσμού, τα συγκοινωνιακά δίκτυα, η συσσώρευση κεφαλαίων μέσα σε κάθε χώρα, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η αντίστοιχη τεχνολογία, ο βαθμός εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού, οι άμεσες ξένες επενδύσεις, οι διαφορές στις προτιμήσεις μεγάλων πληθυσμιακών ομάδων, και, τέλος, οι ιδιομορφίες της κυρίαρχης κουλτούρας κάθε λαού.

Το διεθνές εμπόριο αναπτύχθηκε από τους Φοίνικες, τους Έλληνες, τους Αιγυπτίους, τους Ρωμαίους, τους Κινέζους, τους Βενετούς, τους Γενοβέζους και όλες τις ευρωπαϊκές χώρες που στήριξαν την οικονομική τους ανάπτυξη στην πρωτογενή συσσώρευση κεφαλαίων την οποία πέτυχαν λόγω των αποικιών τους.

Στην περίοδο που εμφανίστηκε στη Δυτική Ευρώπη ο απολυταρχισμός (ενιαίο συγκεντρωτικό κράτος υπό τον απόλυτο μονάρχη), διαμορφώθηκε το οικονομικό σύστημα του εμποροκρατισμού (μερκαντισμού) κατά τον 16ο-17ο αιώνα, αρχικά στη Γαλλία επί της περιόδου του Κολμπέρ (επί Λουδοβίκου ΙΔ') και στην Αγγλία επί Κρόμγουελ. Σύμφωνα με τους εμποροκράτες, το κράτος πρέπει να επεμβαίνει στην οικονομική ζωή για να επαυξάνει την ισχύ του. Για τον σκοπό αυτό, υποστήριζαν ότι το εμπορικό ισοζύγιο πρέπει να είναι πάντα θετικό με την αύξηση των εξαγωγών (μέσω πριμοδοτήσεων) και τη μείωση των εισαγωγών (μέσω απαγορεύσεων και δασμών), ώστε να επιτυγχάνεται πλεόνασμα ευγενών μετάλλων που μπορούν να εξασφαλίσουν οικονομική ανεξαρτησία και ισχυρό στρατό. Υποστήριζαν επίσης ότι οι εγχώριοι παραγωγικοί κλάδοι, που θεωρούνταν σημαντικοί για τη λαϊκή ευημερία, πρέπει να προστατεύονται με δασμούς. Ο

πλούτος κάθε χώρας ταυτιζόταν με τα αποθέματα χρυσού και αργύρου, και το διεθνές εμπόριο πλούτιζε μια χώρα στο βαθμό που καθιστούσε άλλες φτωχότερες.

Αντίθετα, ο θεμελιωτής του οικονομικού φιλελευθερισμού Άνταμ Σμιθ (1723-1790) αντέκρουσε τις απόψεις των εμποροκρατών, υποστηρίζοντας ότι οι διεθνείς ανταλλαγές επιφέρουν ωφέλειες σε όλους τους συμβαλλόμενους, λόγω του καταμερισμού των έργων σε πολύ μεγαλύτερη κλίμακα από εκείνη που θα αναπτυσσόταν αν περιοριζόταν στα όρια κάθε χώρας. Κατ' αυτόν τον τρόπο μπορεί να γίνει πλήρης αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων κάθε χώρας σε ορισμένους παραγωγικούς κλάδους. Θεωρούσε ανοησία να κατασκευάζει μια χώρα προϊόντα ακριβότερα από τα εισαγόμενα.

Ο Ρικάρντο (1772-1823) διετύπωσε τη θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος, σύμφωνα με την οποία τα κέρδη από το διεθνές εμπόριο αιτιολογούνται με βάση το συγκριτικό πλεονέκτημα κάθε χώρας. Σε κάθε χώρα υπάρχουν διαφορετικές συνθήκες παραγωγής, λόγω διαφορετικών φυσικών και ανθρώπινων πόρων, διαθεσιμότητας κεφαλαίων, τεχνολογικής ανάπτυξης και τεχνογνωσίας που διαφοροποιούν τις παραγωγικές της δυνατότητες και κάνουν συμφέρουσες τις εξαγωγές εκείνων των προϊόντων που διαθέτουν το πλεονέκτημα ότι κοστίζουν λιγότερο, και τις εισαγωγές εκείνων των προϊόντων που διαθέτουν το μειονέκτημα ότι κοστίζουν περισσότερο.

Σήμερα είναι γενικά αποδεκτό ότι το διεθνές εμπόριο συμφέρει σε σχέση με το καθεστώς της αυτάρκειας, γιατί εξοικονομούνται πόροι και υπάρχουν συνολικά περισσότερα αγαθά διαθέσιμα. Επίσης, παρατηρούμε ότι μια χώρα εξάγει προϊόντα, για την παραγωγή των οποίων απαιτείται περισσότερο παραγωγικός συντελεστής που βρίσκεται σε αφθονία, ενώ εισάγει προϊόντα για την παραγωγή των οποίων απαιτείται περισσότερο παραγωγικός συντελεστής που θεωρείται σπάνιος. Το διεθνές εμπόριο συμβάλλει στην αριστοποίηση της κατανομής των παραγωγικών συντελεστών, που θα μπορούσε να καταλήξει μακροχρόνια σε εξίσωση των αμοιβών των υπηρεσιών των παραγωγικών συντελεστών που απαιτούνται για την παραγωγή των ζητούμενων προϊόντων, εάν η κινητικότητα τους ήταν ίδια, όπως αυτή του κεφαλαίου.

Συμπερασματικά σημειώνουμε ότι το ελεύθερο εμπόριο συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη και ευημερία διευκολύνοντας: την παραγωγή και τη μετάδοση γνώσης, την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, την αύξηση του ανταγωνισμού, και επακόλουθα την αύξηση των επιλογών και την προσφορά καλύτερης ποιότητας και εξυπηρέτησης στους πελάτες, τον ορθολογικότερο καταμερισμό της εργασίας, την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, την υιοθέτηση καινοτομιών, την αξιοκρατία και τη μείωση της σπατάλης (ανάλυση στο: Δούκας, 2001: 69-74).

Σχετικά με το διεθνές εμπόριο στη σύγχρονη εποχή, ο Μπαμπανάσης (1993) παρατηρεί ότι:

- Μεταβάλλεται η διάρθρωση του εξωτερικού εμπορίου, δηλαδή μειώνεται η ποσοστιαία συμμετοχή των πρώτων υλών και των προϊόντων του πρωτογενούς τομέα, και αυξάνεται η ποσοστιαία συμμετοχή των μεταποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και αυτών που σχετίζονται με τεχνολογίες αιχμής.
- Το μεγαλύτερο μέρος του διεθνούς εμπορίου ελέγχεται από τις αναπτυγμένες χώρες.
- Ενισχύονται οι τάσεις φιλελευθεροποίησής του.
- Ενισχύεται η θεσμοθέτησή του με διακρατικές συμφωνίες και διεθνείς οργανισμούς.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση (2003), η απελευθέρωση του εμπορίου τονώνει την οικονομία στο σύνολό της, αυξάνει τα εισοδήματα των χωρών εξαγωγής, οι οποίες εξάγουν εμπορεύματα και υπηρεσίες που βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση, και παρέχει στους καταναλωτές στις χώρες εισαγωγής ευρύτερη επιλογή εμπορευμάτων και υπηρεσιών σε χαμηλότερες τιμές, λόγω αυξημένου ανταγωνισμού. Η Ευρωπαϊκή Ένωση επιδιώκει τη σταδιακή κατάργηση των εμποδίων στο εμπόριο, με ρυθμό που να μπορούν να ακολουθήσουν και οι υπόλοιπες συναλλασσόμενες χώρες, την ειρηνική διευθέτηση των διαφορών και την καθιέρωση μιας σειράς διεθνώς συμφωνημένων κανόνων, που αποσκοπούν στη δημιουργία ενός συστήματος ελεύθερων συναλλαγών των χωρών επί ίσοις όροις, χωρίς προστατευτικούς φραγμούς.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Αξελός, Κ. (1985). *Προς την Πλανητική Σκέψη*, Αθήνα: Εκδόσεις Εστία.
- Αυλωνίτης, Γ., Λυμπερόπουλος, Κ., Τζαναβάρας, Β. (2010). *Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Beck, U. (2008). "Nation-state Politics Can Only Fail the Problems of the Modern World", *The Guardian*, Tuesday 15 January.
- Γκίντενς, Α. (2002). *Ο Κόσμος των Ραγδαίων Αλλαγών. Πώς επιδρά η Παγκοσμιοποίηση στη Ζωή μας*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Δούκας, Π. (2001). *Λόγοι και Αντίλογοι για την Παγκοσμιοποίηση*, Αθήνα: Οικονομικός, 13 Οκτωβρίου.
- Ευρωπαϊκή Ένωση (2003): *Η Παγκοσμιοποίηση στην Υπηρεσία Όλων μας. Η Ευρωπαϊκή Ένωση και το Παγκόσμιο Εμπόριο*. Βέλγιο.
- Fukuyama, F. (1992). *The End of History and the Last Man*. New York: Free Press.
- Habermas, J. (2006). *Η Εποχή των Μεταβάσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Scripta.
- Heater, D. (1996). *World Citizenship and Government: Cosmopolitan Ideas in the History of Western Political Thought*. New York: St. Martin's Press.
- Huntington, S. (1996). *The Clash of Civilizations?* Foreign Affairs, Simon and Schuster.
- Κολλίντζας, Τρ. (2002). *Το Νέο Διεθνές Περιβάλλον Επιτάσσει Ανοιχτές Ανταγωνιστικές Αγορές*. Οικονομικός, 9 Μαρτίου.
- Κουκιάδη, Ι. (2005). *Η Επαπειλούμενη Συνταξιοδότηση του Σοσιαλισμού και η Προσδοκία ενός Νέου Κοινωνικού Κράτους*. Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, τεύχος 38, Απρίλιος.
- Μπαμπανάσης, Στ. (2001). *Σύγχρονα Οικονομικά Συστήματα*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μπαμπανάσης, Στ. (1993): *Διεθνείς Οικονομικές Σχέσεις*. Σημειώσεις Παραδόσεων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Χίος.
- Naisbitt, J. (1994). *The Global Paradox* London: Nicholas Brearley Publishing.
- Ρουμελιώτης, Π. (2003). *Η Ιστορική Διαδρομή της Παγκοσμιοποίησης*, Τιμητικός Τόμος Ομ. Καθηγ. Α. Λάζαρη. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Σαραντίδης, Στ. (2006). Παγκοσμιοποίηση: Περί τίνος Πρόκειται;, *Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο «Παγκοσμιοποίηση, Ψευδαισθήσεις και Πραγματικότητα»*. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς 30/11-1/12/2001.
- Σταματόπουλος, Ο.Β., Χαρίσης, Χ.Φ. (2006). Παγκοσμιοποίηση και Κεφαλαιαγορές. Κρίσεις Χρηματοδοτικών Συστημάτων: Σύγχρονη Παγκοσμιοποιημένη Δραστηριότητα σε Παλαιό Πλαίσιο Διεθνούς Οικονομικής Οργάνωσης», *Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο: Παγκοσμιοποίηση, Ψευδαισθήσεις και Πραγματικότητα*. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς 30/11-1/12/2001.
- Stiglitz, J.E. (2007). *Globalization Work*. New York: W.W. Norton and Company.
- Vangelder, P. (1998). Globalization. Implications for Marketers and Researchers, *ESOMAR News Brief*, Vol. 6, No 8, September.

2ο Κεφάλαιο: Το Περιβάλλον του Διεθνούς Μάρκετινγκ

Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται το ενδοεπιχειρησιακό και το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον του διεθνούς μάρκετινγκ. Περιγράφονται το νομικό περιβάλλον και η διεθνής μακροοικονομική κατάσταση, η οποία περιλαμβάνει τους τρόπους αποφυγής των συγκρούσεων μεταξύ των κρατών με διμερείς ή πολυμερείς εμπορικές συμφωνίες, καθώς και οι περιφερειακοί και διεθνείς οργανισμοί. Εξετάζεται το διεθνές πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον, τα αίτια της διεθνούς οικονομικής κρίσης και η διαδικασία της διεθνούς μακροοικονομικής κρίσης μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων. καθώς και η αναγκαιότητα εξωστρέφειας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Επίσης, αναλύεται το διεθνές κοινωνικο-πολιτισμικό περιβάλλον και οι επιπτώσεις της ελληνικής οικονομικής κρίσης στο εξαγωγικό μάρκετινγκ, και, τέλος, αναφέρονται όλοι οι φορείς προώθησης των ελληνικών εξαγωγών και οι στόχοι τους.

2.1 Το διεθνές εξω-επιχειρησιακό περιβάλλον

2.1.1 Το νομικό περιβάλλον και η διεθνής μακρο-οικονομική κατάσταση

Οποιαδήποτε διεύθυνση μάρκετινγκ σκοπεύει να προγραμματίσει ορθολογικά τις μελλοντικές ενέργειές της και να διαμορφώσει τις αντίστοιχες βραχυπρόθεσμες τακτικές κινήσεις της, αλλά και τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της, οφείλει να ξεκινήσει από την ενδελεχή μελέτη του περιβάλλοντός της. Αυτό διαχωρίζεται σε ενδοεπιχειρησιακό και εξωεπιχειρησιακό. Στο **ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον** του μάρκετινγκ περιλαμβάνονται τόσο οι ελεγχόμενες μεταβλητές του (προϊόν, τιμή, προώθηση και διανομή), όσο και οι μη ελεγχόμενες από αυτό μεταβλητές, που πρέπει βεβαίως να ληφθούν σοβαρά υπόψη, δεδομένου ότι αποτελούν τους περιοριστικούς παράγοντες στη διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ. Στις μη ελεγχόμενες από το μάρκετινγκ μεταβλητές του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος περιλαμβάνονται η γενικότερη αποστολή, ο σκοπός και οι στόχοι της επιχείρησης, η χρηματοοικονομική της θέση, ο βαθμός εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού, το μέγεθος, τα είδη και η παλαιότητα των παγίων εγκαταστάσεων, η τεχνολογία και η οργάνωση της παραγωγής, το επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης, οι τρόποι ανάπτυξης της δημιουργικότητας και υιοθέτησης καινοτομιών, τα ακολουθούμενα συστήματα διοίκησης κ.λπ.

Το **εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον** διακρίνεται σε εγχώριο, διεθνές και περιβάλλον των χωρών στις οποίες η επιχείρηση σκοπεύει να επεκταθεί.

Οι διεθνώς δραστηριοποιούμενες επιχειρήσεις οφείλουν, για να είναι αποτελεσματικές, να εξετάζουν εκτός από το εγχώριο περιβάλλον –το οποίο σε κάθε περίπτωση εξετάζουν όλες οι επιχειρήσεις– και τις εξελίξεις στο διεθνές περιβάλλον, καθώς και το περιβάλλον των χωρών όπου θα να δραστηριοποιηθούν. Η ενδελεχής εξέταση του περιβάλλοντος στο εξωτερικό:

- Μειώνει τον βαθμό αβεβαιότητας της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας και, κατά συνέπεια, το ύψος του αναλαμβανόμενου επιχειρηματικού κινδύνου.
- Δίνει τη δυνατότητα προσαρμογής των προσφερόμενων προϊόντων στις ανάγκες, στις προτιμήσεις των καταναλωτών κάθε χώρας.
- Βελτιώνει τον τρόπο επικοινωνίας των στελεχών της επιχείρησης με τους συνέταιρους, τους εργαζόμενους, τα εργατικά σωματεία και τις τοπικές αρχές κάθε χώρας.

Επομένως, το αντικείμενο του διεθνούς μάρκετινγκ είναι πολύ πιο περίπλοκο απ' αυτό του μάρκετινγκ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται μόνο στην εγχώρια αγορά, δεδομένου ότι πρέπει:

- Να λαμβάνονται σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό υπόψη οι διεθνείς κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις.
- Να αναλύονται τα οικονομικά δεδομένα κάθε υποψήφιας προς επέκταση χώρας ή χώρας στην οποία η επιχείρηση ήδη δραστηριοποιείται (Hill, 1997: 292-352).

- Μακροοικονομικά στοιχεία (ύψος και ρυθμός ανάπτυξης Α.Ε.Π., ανεργία, πληθωρισμός, δημόσιες και ιδιωτικές επενδύσεις, ισοζύγιο εξωτερικών συναλλαγών, κρατικός προϋπολογισμός κ.λπ.
- Μικροοικονομικά στοιχεία (ένταση ανταγωνισμού, μερίδια αγοράς, βαθμός συγκέντρωσης του κλάδου, απειλή από υποκατάστατα, διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προϊόντος).
- Να μελετηθούν τα χαρακτηριστικά κάθε τμήματος της αγοράς σε κάθε χώρα-αγορά-στόχο.
- Κι Να εντοπιστούν οι απαραίτητες για κάθε χώρα δευτερογενείς πηγές πληροφοριών και να προσδιοριστούν οι δυσκολίες συγκέντρωσης στοιχείων από πρωτογενείς πηγές πληροφοριών.
- Να εξεταστεί το θεσμικό πλαίσιο και το πολιτικό περιβάλλον και να εκτιμηθούν οι πιθανότητες πολιτικών εξελίξεων σε κάθε χώρα-αγορά-στόχο, ώστε να προσδιοριστεί ο αναλαμβανόμενος κίνδυνος-χώρας.
- Να αξιολογηθούν οι διάφορες εκτιμήσεις για τις προβλεπόμενες νομισματικές διακυμάνσεις.
- Να εκτιμηθούν οι πολιτισμικές ιδιαιτερότητες.
- Να εξεταστεί η ισχύς του εγχώριου και του ξένου ανταγωνισμού σε κάθε χώρα, καθώς και η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.
- Να μελετηθούν σε κάθε χώρα οι υπάρχουσες υποδομές και το ισχύον θεσμικό πλαίσιο.
- Να ληφθεί υπόψη το κυρίαρχο επιχειρηματικό κλίμα.
- Μια συνοπτική εικόνα του περιβάλλοντος του μάρκετινγκ μιας διεθνώς δραστηριοποιούμενης επιχείρησης φαίνεται στον παρακάτω **Πίνακα 2.1**.

Πίνακας 2.1 Το περιβάλλον του διεθνούς μάρκετινγκ.

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον	Εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον
<p>Ελεγχόμενες από το Μάρκετινγκ μεταβλητές</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προϊόν • Τιμή • Προώθηση • Διανομή 	<p>Εγχώριο περιβάλλον</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνικό • Πολιτισμικό • Οικονομικό • Νομικό • Τεχνολογικό • ανταγωνιστικό
	<p>Διεθνές περιβάλλον</p> <ul style="list-style-type: none"> • Διεθνείς οικονομικές εξελίξεις • Διεθνείς οργανισμοί • Διεθνείς επιχειρήσεις • Διεθνείς εξελίξεις της τεχνολογίας
	<p>Περιβάλλον κάθε χώρας επέκτασης</p> <ul style="list-style-type: none"> • Πολιτικοί παράγοντες • Οικονομικοί παράγοντες • Πολιτισμικοί παράγοντες • Θεσμικό πλαίσιο • Τεχνολογικό περιβάλλον • Εγχώριος και ξένος ανταγωνισμός • Υποδομές χώρας • Επιχειρηματικό κλίμα • Εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό • Πολιτική σταθερότητα • Κοινωνική ειρήνη • Αποτελεσματικότητα κυβερνητικής οικονομικής διαχείρισης • Γραφειοκρατία • Διαφάνεια • Εγκληματικότητα • Στάση κάθε κυβέρνησης απέναντι στις ξένες επενδύσεις
<p>Μη ελεγχόμενες από το Μάρκετινγκ μεταβλητές</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αποστολή – σκοπός – επιχειρηματικοί στόχοι • Χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης • Υλικοί και ανθρώπινοι πόροι • Συστήματα διοίκησης • Έρευνα και ανάπτυξη • Οργάνωση παραγωγής 	

Όπως είναι προφανές, για τη διαμόρφωση στρατηγικής μάρκετινγκ μιας διεθνώς δραστηριοποιούμενης επιχείρησης δεν πρέπει να μελετώνται μόνο οι μη ελεγχόμενες από το μάρκετινγκ μεταβλητές του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος και το εγχώριο εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον, αλλά πρέπει να αναλύεται συνεχώς και σε βάθος το γενικότερο διεθνές περιβάλλον, όπως και το περιβάλλον κάθε χώρας επέκτασης. Η ενδελεχής εξέταση του περιβάλλοντος του μάρκετινγκ στο εξωτερικό μπορεί να αυξήσει σημαντικά τις πιθανότητες μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης.

Τα κράτη, ακολουθώντας τη θεωρία του Φρειδερίκου Λιστ για προστατευτικούς δασμούς επί των προϊόντων που θα μπορούσαν να παραχθούν στο εσωτερικό, προκειμένου να προστατεύσουν την εγχώρια παραγωγή, επέβαλαν την καθιέρωση ορισμένων εμποδίων στη διεξαγωγή του διεθνούς εμπορίου. Αυτά μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- Δασμοί
 - ο Εισπρακτικοί δασμοί (με σκοπό την αύξηση των δημόσιων εσόδων)
 - ο Προστατευτικοί δασμοί της εγχώριας παραγωγής (με τη δικαιολογία της προστασίας των νέων βιομηχανικών μονάδων στη φάση της ίδρυσης και της ανάπτυξής τους)
 - ο Εξαγωγικοί δασμοί (συνήθως για πρώτες ύλες και αγαθά που σπανίζουν στο εσωτερικό της χώρας)
 - ο Δασμοί σε διαμετακομιζόμενα εμπορεύματα (ως ανταποδοτικά τέλη για τις προσφερόμενες υπηρεσίες κατά τη διέλευσή τους)

- Ποσοτώσεις και ποσοτικοί περιορισμοί (περιορισμοί της αξίας ή του όγκου ενός προϊόντος που μπορεί να εισαχθεί)
- Επιδοτήσεις εγχώριων προϊόντων ή επιχειρήσεων
- Προκαταβολές για εισαγωγές (δέσμευση της αξίας των εισαγομένων άτοκα για ορισμένο χρονικό διάστημα)
- Προτιμησιακές αγορές εγχώριων προϊόντων για την κάλυψη αναγκών του ευρύτερου δημόσιου τομέα, ιδίως για προμήθειες εθνικής άμυνας και ασφάλειας
- Μη δασμολογικά εμπόδια (διοικητικά και διαδικαστικά μέτρα περιορισμού των εισαγωγών, όπως π.χ. αυστηροί κανονισμοί και εξονυχιστικοί έλεγχοι υγιεινής και ασφάλειας)
- Εκούσιος περιορισμός των εξαγωγών (υπό την απειλή επιβολής αυστηρότερων ποσοτώσεων και δασμών από τη χώρα εισαγωγής), π.χ. εκούσιος περιορισμός εξαγωγών ιαπωνικών αυτοκινήτων προς τις Η.Π.Α.
- Εμπορικός αποκλεισμός -μποϊκοτάζ (π.χ. Κούβα, Ιράν, Ιράκ, Ρωσία κ.λπ.).

Στόχοι των παραπάνω εμποδίων είναι να αυξήσουν τα δημόσια έσοδα, να συμβάλουν στην καταπολέμηση της ανεργίας, να επιτύχουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αυτόρκεια και να βελτιώσουν ένα αρνητικό εμπορικό ισοζύγιο.

Βέβαια, η καθιέρωση από μια χώρα διαφόρων μέτρων, περιοριστικών του εξωτερικού εμπορίου, δεν αφορά μόνο την ίδια, αλλά και όλες τις συναλλασσόμενες μαζί της χώρες, αποτελώντας ουσιώδες μέρος της εξωτερικής της πολιτικής.

Όταν επιδιώκεται η αποφυγή συγκρούσεων, ρυθμίζονται οι συναλλαγές με διμερείς ή πολυμερείς εμπορικές συμφωνίες. Ως τέτοιες αναφέρουμε:

- Ρήτρα τού μάλλον ευνοούμενου κράτους. Σύμφωνα με αυτήν, εάν ένα από τα συμβαλλόμενα μέρη χορηγήσει σε τρίτο κράτος ορισμένα πλεονεκτήματα, πρέπει αυτομάτως να τα χορηγήσει και στο άλλο συμβαλλόμενο μέρος, χωρίς άλλες υποχρεώσεις εκ μέρους του. Η ρήτρα αυτή μπορεί να καλύπτει κατάλογο προϊόντων ή άρση εμπορικών περιορισμών, και αποσκοπεί στην αποφυγή εξουδετέρωσης των προνομίων από άλλα μεγαλύτερα που έχουν παρασχεθεί ή που τυχόν θα παρασχεθούν σε άλλον εμπορικό εταίρο.
- Διμερείς συμφωνίες εμπορίου με τις οποίες καθεμία από τις συμβαλλόμενες χώρες αναλαμβάνει την υποχρέωση (μέσα σε ορισμένη χρονική περίοδο και εφόσον υπάρχει η ανάλογη ζήτηση) να εκδώσει τις σχετικές άδειες εισαγωγής ή εξαγωγής εμπορευμάτων που περιλαμβάνονται σε προκαθορισμένους πίνακες. Αυτοί προβλέπουν τις συνολικές ποσότητες ή τις αξίες μέχρι τις οποίες μπορούν να εκδοθούν οι σχετικές άδειες (ποσοτώσεις - QUOTA). Σκοπός των διμερών εμπορικών συμφωνιών ποσοτώσεων είναι η διεύρυνση του εμπορίου μεταξύ των συμβαλλομένων μέχρι τη διμερή εξίσωση των συναλλαγών. Με τις συμφωνίες τραπεζικών συμψηφισμών από εμπορικές ανταλλαγές (Clearing Agreements) προβλέπεται ο συμψηφισμός των υποχρεώσεων κάθε κράτους προς το άλλο κάθε χρόνο, οπότε εξοφλείται το ενεργητικό ή παθητικό τους υπόλοιπο, ή μεταφέρεται στον επόμενο χρόνο. Οι συμφωνίες Clearing αποτελούσαν το κύριο μέσο διακανονισμού των συναλλαγών με τις χώρες του πρώην Ανατολικού Συνασπισμού.
- Συμφωνίες και οργανισμοί περιφερειακού χαρακτήρα. Η οικονομική συνεργασία μεταξύ των διαφόρων χωρών μπορεί να πάρει τις εξής μορφές:
 - Προτιμησιακό Δασμολογικό Καθεστώς (χαμηλότεροι δασμοί για τα προϊόντα των χωρών-μελών)
 - Ζώνη Ελεύθερων Συναλλαγών (μηδενικοί δασμοί για τα προϊόντα των κρατών-μελών)
 - Τελωνειακή Ένωση (μηδενικοί δασμοί για τα προϊόντα των κρατών-μελών, κοινή εμπορική πολιτική και ομοιόμορφο δασμολόγιο για τα προϊόντα τρίτων χωρών, διαφύλαξη πολιτικής αυτοτέλειας)

- ο Κοινή Αγορά (διευρυμένη τελωνειακή ένωση στην οποία επιτρέπεται η ελεύθερη διακίνηση εμπορευμάτων, κεφαλαίων και εργασίας)
- ο Νομισματική Ενοποίηση (π.χ. Οικονομική και Νομισματική Ένωση)
- ο Οικονομική Ολοκλήρωση (εναρμόνιση του συνόλου της οικονομικής πολιτικής για τα κράτη-μέλη, που περιλαμβάνει εκτός από τη νομισματική πολιτική και τη δημοσιονομική, την εισοδηματική, την αναπτυξιακή κ.ά. οικονομικές πολιτικές)
- ο Πολιτική Ένωση.

Η διεθνής οικονομική ολοκλήρωση που περιγράφηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, αποτελεί την πιο ανεπτυγμένη μορφή διεθνούς καταμερισμού της εργασίας, γιατί δημιουργεί σταθερή οργανική σύνδεση μεταξύ των επιχειρήσεων, των οικονομικών κλάδων και των εθνικών οικονομιών με τελική κατάληξη τη συγχώνευση, την ενσωμάτωση και την ενοποίησή τους. Αυτή διακρίνεται σε μακρο-ολοκλήρωση, που αφορά τη διαδικασία οργανικής συνεργασίας και σταδιακής συγχώνευσης των εθνικών οικονομιών και πραγματοποιείται με βάση διακρατικές συμφωνίες, και σε μικρο-ολοκλήρωση, που αφορά τη διαδικασία οργανικής συνεργασίας και συγχώνευσης των επιχειρήσεων. Φορείς της μικρο-ολοκλήρωσης (που μπορεί να έχει οριζόντιο ή κάθετο χαρακτήρα) είναι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις (Μπαμπανάσης, 1993).

Οι σημαντικότερες συμφωνίες και οργανισμοί περιφερειακού χαρακτήρα είναι οι εξής (λεπτομέρειες στο: Cateora & Graham, 2003: 537-624, Hill, 1997: 220-247, Πανηγυράκης, 2013: 200-210):

- Ευρωπαϊκή Ζώνη Ελευθέρων Συναλλαγών (Ε.Ζ.Ε.Σ. - EFTA) στην οποία συμμετείχαν το 1959 επτά κράτη και από το 1961 άλλα δύο.
- Ευρωπαϊκές Κοινότητες. Αυτές δημιουργήθηκαν:
 - ο α) με τη συνθήκη ίδρυσης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας Άνθρακα και Χάλυβα (Ε.Κ.Α.Χ.) το 1952,
 - ο β) με τη συνθήκη ίδρυσης της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας (Ε.Ο.Κ.) το 1957, και
 - ο γ) με τη συνθήκη ίδρυσης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας Ατομικής Ενέργειας (Ε.Κ.Α.Ε.) το 1957.
- Οι συνθήκες αυτές δημιούργησαν τις τρεις Ευρωπαϊκές Κοινότητες, δηλαδή το σύστημα της από κοινού λήψης αποφάσεων για τον άνθρακα, τον χάλυβα, την πυρηνική ενέργεια και άλλους βασικούς τομείς της οικονομίας. Τα κοινοτικά θεσμικά όργανα που δημιουργήθηκαν συγχωνεύτηκαν το 1967 με τη δημιουργία μιας ενιαίας Επιτροπής και ενός ενιαίου Συμβουλίου. Το 1992, υπογράφηκε στο Maastricht η συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση. Κατ' αυτόν τον τρόπο καθιερώθηκε η ελεύθερη κυκλοφορία εμπορευμάτων, εργαζομένων και κεφαλαίων, καθώς και η ελευθερία εγκατάστασης και παροχής υπηρεσιών, η πολιτική ανταγωνισμού, η οικονομική και νομισματική πολιτική, ο χρηματοπιστωτικός έλεγχος, η σύναψη τελωνειακών και εμπορικών συμφωνιών κ.λπ.
- ΟΠΕΚ (Organization of Petroleum Exporting Countries). Ιδρύθηκε το 1960 με σκοπό τον καθορισμό της τιμής του πετρελαίου.
- Άλλες ομαδοποιήσεις κρατών σε μεγάλες περιφέρειες είναι: η Βορειοαμερικανική Ζώνη Ελευθέρων Συναλλαγών (NAFTA), η Ένωση Κρατών της Νοτιοανατολικής Ασίας (ASEAN), η Σύμβαση του Λομέ (69 χώρες της Αφρικής, της Καραϊβικής και του Ειρηνικού), η Οικονομική Κοινότητα Δυτικοαφρικανικών Χωρών (ECOWAS), η Προτιμησιακή Εμπορική Περιοχή Ανατολικής και Νότιας Αφρικής (PTA), η Ομάδα των Άνδεων (Andean Pact), η Κοινή Αγορά Νοτίου Αμερικής (MERCOSUR), η Κοινότητα της Καραϊβικής (CARICOM), η Κοινοπολιτεία Ανεξάρτητων Κρατών (12 δημοκρατίες της πρώην Ε.Σ.Σ.Δ.), BRICS (Brazil, Russia, India, China, South Africa), SCO States (Shanghai Cooperation Organization) κ.ά.
- Διεθνείς Συμφωνίες
 - ο Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (General Agreement on Tariffs and Trade-GATT).
 Η συμφωνία αυτή υπογράφηκε το 1947 στη Γενεύη και επέβαλε κανόνες διεξαγωγής των διεθνών εμπορικών συναλλαγών. Στηρίχτηκε στις αρχές: της μη διάκρισης

(σύνδεση των μερών με τη ρήτρα του μάλλον ευνοουμένου κράτους), της προστασίας του διεθνούς εμπορίου μόνο με δασμολόγιο, των διαβουλεύσεων για την παρεμπόδιση της βλάβης των εμπορικών συμφερόντων των μερών και της μεσολάβησης της GATT στις διαπραγματεύσεις για τη μείωση των δασμών και των άλλων εμποδίων στο εμπόριο. Στον όγδοο γύρο των διαπραγματεύσεων (γύρος Ουρουγουάης, 1986) αποφασίστηκε η ίδρυση του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου, που άρχισε να λειτουργεί την 1/1/95. Την ίδια ημέρα η GATT έπαψε να λειτουργεί ως ιδιαίτερος θεσμός και ενσωματώθηκε ως Τμήμα στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου.

ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (World Trade Organization-WTO).

Οι Η.Π.Α. στοχεύοντας στη μεταφορά των αρχών του εσωτερικού τους οικονομικού συστήματος στη διεθνή αγορά, πρωταγωνίστησαν στη διαδικασία περαιτέρω απελευθέρωσης του διεθνούς εμπορίου με τη δημιουργία του WTO). Αυτός ο Οργανισμός έθεσε τους κανόνες που διέπουν το εμπόριο μεταξύ των 132 μελών του, σύστησε ομάδα ειδικών για την επίλυση οποιασδήποτε εμπορικής διαμάχης και εξέδιδε δεσμευτικές αποφάσεις. Ο WTO εξασφάλισε την αποδοχή από όλες τις χώρες-μέλη όλων των συμφωνιών και όχι μόνο όσων συμφέρουν μια χώρα. Όλες οι χώρες ανέλαβαν την υποχρέωση να ανοίξουν τις αγορές τους, αποδέχθηκαν τη δέσμευσή τους από τους κανόνες του πολυμερούς συστήματος εμπορίου και υποχρεώνονται να σέβονται τις αποφάσεις της διαιτησίας.

Ορισμένες χώρες καταστρατηγώντας το πνεύμα του WTO επέβαλαν ιδιαίτερα απαιτητικά πρότυπα, χρονοβόρες και δαπανηρές διαδικασίες πιστοποίησης, αυστηρούς ελέγχους και δασμούς αντιντάμπινγκ ως μέσα για να παραμένουν τα ξένα προϊόντα έξω από την εγχώρια αγορά, μειώνοντας την ανταγωνιστικότητά τους ή καθιστώντας τη συγκεκριμένη αγορά λιγότερο ελκυστική. Όπως είναι γνωστό, ντάμπινγκ (dumping) είναι μια τακτική τιμολόγησης σε ξένη χώρα εμπορευμάτων κάτω του κόστους ή σε τιμές χαμηλότερες από τις τιμές στην εγχώρια αγορά, με σκοπό τη διεύθυνση στην ξένη αγορά και τον εκτοπισμό των ξένων ή επιτόπιων ανταγωνιστών.

2.1.2 Το διεθνές πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον

Η εξέταση του διεθνούς εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος ξεκινάει από την ανάλυση του πολιτικού κινδύνου. Αυτός περιλαμβάνει τον κίνδυνο ιδιοκτησίας και ζωής, τον λειτουργικό κίνδυνο και τον κίνδυνο αδυναμίας μεταφοράς κεφαλαίων και κερδών. Στις κυβερνητικές ενέργειες που μπορούν να αυξήσουν τον πολιτικό κίνδυνο περιλαμβάνονται (Hollensen, 2007):

- Εθνικοποιήσεις (πλήρης κρατικοποίηση της περιουσίας ξένων εταιρειών).
- Σταδιακή μεταβίβαση της δυνατότητας λήψης των αποφάσεων και ιδιοκτησίας σε ημεδαπούς σε εταιρικές συνεργασίες τύπου joint venture.
- Περιορισμοί εισαγωγών πρώτων υλών, ημικατεργασμένων και μηχανημάτων για να αναγκαστεί η ξένη εταιρεία να χρησιμοποιεί σε μεγαλύτερο ποσοστό εγχώριους προμηθευτές.
- Αύξηση των εμπορικών εμποδίων (δασμών για προστασία της εγχώριας παραγωγής ή για ταμειακούς λόγους, εμπορικών αποκλεισμών-embargoes, διοικητικές καθυστερήσεις κ.λπ.).
- Περιορισμοί στο ελάχιστο ποσοστό εγχώρια παραγόμενης προστιθέμενης αξίας.
- Περιορισμοί στις εξαγωγές συναλλάγματος.
- Έλεγχος τιμών σε ιδιαίτερα σημαντικά για ευρείες λαϊκές μάζες προϊόντα (φαρμακευτικά, τρόφιμα, καύσιμα κ.λπ.).
- Αποκλεισμοί προϊόντων προέλευσης από ορισμένες χώρες (boycott).
- Μεροληπτικοί φορολογικοί έλεγχοι.
- Συνδικαλιστικές απαιτήσεις και αγώνες.
- Αλλαγή κυβερνώντος κόμματος.

Η επίδραση του πολιτικού κινδύνου στις αποφάσεις του διεθνούς μάρκετινγκ μιας εταιρείας εξαρτάται από τη συμμετοχή των υποψήφιων για επέκταση χωρών σε διεθνείς ή περιφερειακούς Οργανισμούς και Συμφωνίες (Ευρωπαϊκή Ένωση, NAFTA, ASEAN, MERCOSUR, CARICOM, ΟΠΕΚ κ.λπ.).

Η συμμετοχή αποδεικνύει ελεγχόμενη συμπεριφορά και αξιολογείται θετικά. Κάθε εταιρεία που επιδιώκει την επέκτασή της σε ξένες αγορές πρέπει να αξιολογεί τις πιθανότητες επέλευσης πολιτικών κινδύνων, καθώς και τις επιπτώσεις που αυτοί θα έχουν στη σκοπούμενη επένδυση.

Κάθε διοίκηση ξένης εταιρείας θα πρέπει ιδανικά να επιδιώκει να έχει καλές σχέσεις με τις κυβερνήσεις, ώστε να επηρεάζει προς όφελός της τη νομοθεσία ή να αποτρέπει δυσμενείς αποφάσεις με τους πελάτες της, οι οποίοι θα πρέπει να έχουν μετατραπεί σε διαφημιστές της, με τους εργαζόμενους, οι οποίοι θα πρέπει να θεωρούν προνόμιο να εργάζονται με την εταιρεία και, τέλος, με την τοπική κοινωνία, η οποία θα πρέπει να αναγνωρίζει τη συμβολή της εταιρείας στο περιβάλλον και στην τοπική κοινότητα.

Μια εταιρεία που σκοπεύει να επεκταθεί στο εξωτερικό θα πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη της τη διεθνή οικονομική συγκυρία και τις οικονομικές εξελίξεις κάθε υποψήφιας για επέκταση χώρας.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση ξεκίνησε στο τέλος του 2007, όταν παρουσιάστηκαν οι πρώτες χρεοκοπίες χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που είχαν εκτεθεί σε στεγαστικά δάνεια υψηλού κινδύνου, και κορυφώθηκε στις Η.Π.Α. με την κατάρρευση της Lehman Brothers τον Σεπτέμβριο του 2008.

Οι αιτίες της οικονομικής κρίσης οφείλονται σε (Χαρδούβελης, 2011):

- **Μακροοικονομικούς παράγοντες** στους οποίους εντάσσονται:
 - Η παγκόσμια ανισορροπία μεταξύ βαθμού αποταμίευσης και επένδυσης μεταξύ των χωρών. Αυτή εκδηλώθηκε με υψηλά ελλείμματα τρεχουσών συναλλαγών στις Η.Π.Α. και υψηλά πλεονάσματα χωρών της Ασίας και ιδίως της Κίνας που οδήγησαν σε μεταφορές κεφαλαίων προς τις Η.Π.Α., που σήμαινε μεγάλη ρευστότητα και φθηνό χρήμα.
 - Η φούσκα των τιμών των ακινήτων στις Η.Π.Α., που οδήγησε σε ραγδαία πτώση των τιμών των ακινήτων, οι οποίες έφθασαν κάτω από την αξία των δανείων.
 - Η πολιτικοοικονομική ιδεολογία για την αποτελεσματικότητα των αγορών και την ορθολογική οικονομική συμπεριφορά των πολιτών.
 - Η κατάργηση των περιορισμών στη δράση του χρηματοπιστωτικού τομέα (απορρύθμιση).
- Χρηματοοικονομικούς παράγοντες
 - Ραγδαία αύξηση των δανείων μειωμένης εξασφάλισης (subprime).
 - Νέες μορφές τιτλοποιήσεων.
 - Κερδοσκοπική κουλτούρα του τραπεζικού τομέα.
 - Ανεπάρκεια ή και μεροληψία των αξιολογικών οίκων (οι εκδότες τίτλων ήταν αυτοί που πλήρωναν για την αξιολόγηση).
 - Υψηλή μόχλευση (υψηλός δανεισμός με λιγοστά ίδια κεφάλαια). Στη συνέχεια, η απομόχλευση οδήγησε στη μεταφορά της χρηματοοικονομικής κρίσης στην πραγματική οικονομία.

Τα οικονομικά κάθε υποψήφιας για επέκταση χώρας περιλαμβάνουν τα απαραίτητα για την αξιολόγησή της στοιχεία σχετικά με τον ρυθμό ανάπτυξης του Α.Ε.Π., το ύψος της ανεργίας, τον πληθωρισμό, το Ισοζύγιο Εξωτερικών Συναλλαγών, τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, το ύψος και τη δομή της εγχώριας κατανάλωσης, κ.λπ.

2.1.3 Η διαδικασία της διεθνούς μικρο-ολοκλήρωσης μέσω των πολυεθνικών επιχειρήσεων και η αναγκαιότητα εξωστρέφειας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Ως πολυεθνική μπορεί να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση που ελέγχει μέσω των άμεσων επενδύσεών της άλλες επιχειρήσεις στο εξωτερικό (Lymperopoulos, 1976). Η έννοια φυσικά δεν έχει σχέση με τις εξαγωγικές επιχειρήσεις, τις επιχειρήσεις που πωλούν τεχνολογία και τεχνογνωσία, τις επιχειρήσεις που προσφέρουν άδειες χρήσης εμπορικών σημάτων ή εφαρμογής παραγωγικών μεθόδων, τις δανειοδοτήσεις από ξένες χρηματαγορές ή κεφαλαιαγορές και τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου που έχουν βραχυχρόνιο κερδοσκοπικό

χαρακτήρα. Όλες οι παραπάνω διεθνείς συναλλαγές δεν δημιουργούν σχέσεις αλληλεξάρτησης μελών ενός ενιαίου συνόλου που εξυπηρετούν στόχους μιας κοινής στρατηγικής.

Προϋπόθεση για τον χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης ως πολυεθνικής δεν είναι η πολυεθνική καταγωγή των κεφαλαίων της αλλά η πολυεθνική τοποθέτησή τους, με τη μορφή των ξένων άμεσων επενδύσεων. Με αυτές δεν μεταφέρονται μόνο κεφάλαια αλλά και οργανωτικά και διοικητικά συστήματα, τεχνογνωσία μεθόδων παραγωγής και επιχειρηματικότητα. Αποσκοπούν στον έλεγχο και την ένταξη των επιχειρήσεων που ιδρύονται ή εξαγοράζονται στην εξυπηρέτηση των κοινών στόχων ενός πολυεθνικού συγκροτήματος (Λυμπερόπουλος, 1978, 1987, 1988).

Οι επιδράσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις χώρες προέλευσής τους και στις χώρες που δέχονται τις επενδύσεις τους αναλύονται περιληπτικά στις επόμενες σελίδες (Levinson, 1973, Lympreopoulos, 1976, Ηλιού, Χατζηαργύρης, Πανούσης, 1973, Ρουμελιώτης, 1978, Παπαγεωργίου, 1990, Πουρναράκης, 1996, Μελάς, 1999, Θανάπουλος, 2006).

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιδράσεις στις χώρες προέλευσής τους, καθώς και στις χώρες όπου βρίσκονται οι θυγατρικές τους. Συνοπτικά:

Οι επιδράσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις χώρες προέλευσής τους είναι οι ακόλουθες:

Στο ισοζύγιο πληρωμών

Αρνητικές

- Από την εξαγωγή των κεφαλαίων.
- Από τις θυγατρικές τις προσανατολισμένες στις πηγές πρώτων υλών, που επεκτείνονται στη μεταποίηση, αυξάνοντας την αξία των εισαγωγών.
- Από τις θυγατρικές τις προσανατολισμένες στις αγορές που επεκτείνονται στη μεταποίηση, μειώνοντας τις εξαγωγές.

Θετικές

- Από την εισαγωγή κερδών, τόκων, αμοιβών για ευρεσιτεχνίες και χρήση διοικητικών, τεχνικών και οργανωτικών μεθόδων.
- Από υπερτιμολογήσεις πωλήσεων των μητρικών και υποκοστολογήσεις των αγορών τους.
- Από υπερτιμολογήσεις πωλήσεων ευρεσιτεχνιών και χρήση τεχνολογικών μεθόδων.
- Από πωλήσεις αποσβεσθέντων μηχανημάτων της μητρικής.
- Από το μικρότερο κόστος αγοραζόμενων πρώτων υλών από θυγατρικές.

Στην αγορά εργασίας

- Μετατόπιση της ζήτησης σε εξειδικευμένες εργασίες, δεδομένου ότι στη χώρα προέλευσης παραμένουν παραγωγικές διαδικασίες έντασης κεφαλαίου και υψηλής τεχνολογίας.

Στο εισόδημα και στην οικονομική ανάπτυξη

- Αρχικά αρνητική επίδραση στο ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης.
- Αρνητική επίδραση στην απασχόληση.
- Δίνεται μακροχρόνια δυνατότητα περισσότερων κοινωνικών παροχών στους εργαζόμενους της χώρας προέλευσης της πολυεθνικής επιχείρησης, λόγω συνολικά αυξημένων κερδών.

Οι επιδράσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις χώρες που δέχονται τις επενδύσεις τους είναι οι ακόλουθες:

Στο ισοζύγιο πληρωμών

Αρνητικές

- Μακροπρόθεσμα αρνητικές επιδράσεις μετά το αρχικό στάδιο, λόγω εξαγωγής κερδών και αμοιβών για ευρεσιτεχνίες, χρήση τεχνικών μεθόδων κ.λπ.
- Αρνητικές επιδράσεις από υπερκοστολογήσεις ενδιάμεσων προϊόντων ή μηχανικού εξοπλισμού ή υποτιμολογήσεις αγορών των προϊόντων τους.

- Αρνητικές επιδράσεις όταν η θυγατρική δεν υποκαθιστά εισαγωγές, αλλά ανταγωνίζεται εγχώριες μεταποιητικές μονάδες.
- Αρνητικές επιδράσεις έχουν οι εμπορικές θυγατρικές, οι οποίες με τον τρόπο προβολής των προϊόντων τους δημιουργούν υπερβολική ζήτηση.

Θετικές

- Αρχικές θετικές επιδράσεις στο ισοζύγιο πληρωμών λόγω εισαγωγής των κεφαλαίων.
- Θετικές επιδράσεις από θυγατρικές προσανατολισμένες σε πρώτες ύλες.
- Θετικές επιδράσεις σε περιπτώσεις θυγατρικών προσανατολισμένων σε πηγές πρώτων υλών, που επεκτείνονται στη μεταποίηση όχι μόνο στο εμπορικό ισοζύγιο, αλλά και στην επιτάχυνση της αναπτυξιακής τους διαδικασίας.

Στην αγορά εργασίας

Θετικές

- Όλες οι θυγατρικές αυξάνουν την απασχόληση και περισσότερο αυτές που είναι προσανατολισμένες στα φθηνά εργατικά.
- Θετικά επιδρούν συγκρατώντας τη μετανάστευση, βελτιώνοντας τους όρους και τις συνθήκες εργασίας, εκπαιδεύοντας συνεχώς το προσωπικό τους, προσφέροντας προϋποθέσεις επαγγελματικής ανάπτυξης, καλύτερες αμοιβές και κοινωνικές παροχές, και αναγκάζοντας με τον ανταγωνισμό τους για στελέχη υψηλού επιπέδου τις υπόλοιπες επιχειρήσεις να προσαρμόσουν και αυτές ανάλογα τα κίνητρα στο προσωπικό τους.
- Οδηγούν στην αύξηση μισθών και ημερομισθίων, το οποίο μπορεί να προκαλέσει πληθωριστικές πιέσεις, που όμως εξισορροπούνται από την αύξηση της παραγωγικότητας.

Αρνητικές

- Αρνητικά επιδρούν στο μέτρο που προκαλούν μείωση μεριδίων αγοράς ή και χρεοκοπία εγχώριων μεταποιητικών μονάδων με αντίστοιχες επιπτώσεις στην απασχόληση.

Στην οικονομική ανάπτυξη

Με την αύξηση της απασχόλησης δημιουργούνται πολλαπλασιαστικές επιδράσεις στο εισόδημα, αυξάνεται η κατανάλωση, βελτιώνονται οι επιχειρηματικές προοπτικές, οδηγούμαστε σε δευτερογενείς επενδύσεις και επιταχύνεται η οικονομική ανάπτυξη.

Στην παραγωγικότητα

Επιδρούν θετικά στην παραγωγικότητα, μεταφέροντας τεχνικές, οργανωτικές και διοικητικές μεθόδους που αποτελούν τους βασικότερους παράγοντες αύξησής της. Κατ' αυτόν τον τρόπο επιταχύνεται η διαδικασία ποιοτικής βελτίωσης των δομών της χώρας στην οποία επενδύουν.

Σε διεθνή κλίμακα, μπορούμε να πούμε ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συμβάλλουν, σε κάποιο μέτρο, στη σταδιακή μακροχρόνια μερική εξομοίωση των αμοιβών των συντελεστών της παραγωγής και στη διάχυση των τεχνολογικών επιτεύξεων διεθνώς, κατά τρόπο ανάλογο με αυτόν που επέδρασαν προς την ίδια κατεύθυνση οι επιχειρήσεις εθνικής κλίμακας στο πλαίσιο των εθνικών κρατών.

Οι επιχειρήσεις των οικονομικά αναπτυγμένων χωρών ξεπέρασαν τα εθνικά σύνορα επιδιώκοντας με την πολυεθνικοποίησή τους:

- Να βρουν επενδυτικές διεξόδους.
- Να βελτιώσουν τη διεθνή ανταγωνιστικότητά τους με την ελαχιστοποίηση του κόστους τους (κόστους πρώτων υλών, ενέργειας ή εργατικού κόστους).
- Να εξασφαλίσουν αγορές για τα προϊόντα τους.

Στην εποχή μας, τα σύνορα του εθνικού κράτους αποδείχθηκαν ασφυκτικά για την οικονομική βάση του συστήματος. Το εμποκοδόμημα του εθνικού κράτους άρχισε να ξεπερνιέται από τις πρωτοπόμενες οικονομικές μονάδες που γιγαντώθηκαν με την προστασία του. Ο κοινός τρόπος οργάνωσης, διοίκησης και διαχείρισης όλων των θυγατρικών μιας πολυεθνικής επιχείρησης, η χρήση της ίδιας τεχνολογίας παραγωγής, των ίδιων μεθόδων και στρατηγικών μάρκετινγκ, που αποσκοπούν στην ομογενοποίηση των καταναλωτικών

προτιμήσεων παγκοσμίως, παρόμοιων προδιαγραφών θέσεων εργασίας, καθώς και η κοινή επιχειρησιακή κατάρτιση οδήγησαν στη δημιουργία εργαζομένων της πολυεθνικής χωρίς εθνικές ιδιομορφίες και πολιτισμικές ιδιαιτερότητες. Μεσο-μακροπρόθεσμα η επιχειρησιακή κουλτούρα των πολυεθνικών επιχειρήσεων αποτέλεσε πρότυπο και για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις κάθε χώρας (Λυμπερόπουλος, 1988, Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Οι σύγχρονες εξελίξεις, που οδήγησαν τόσο στη μικρο- όσο και στη μακρο-ολοκλήρωση, είχαν ως αποτέλεσμα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν μεγαλύτερους κινδύνους απ' όσο στο παρελθόν, ακόμη και μέσα στη χώρα τους, από ένα πιο πολύπλοκο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Παράλληλα, όμως, τους προσφέρονται και περισσότερες ευκαιρίες, λόγω της απελευθέρωσης του παγκόσμιου εμπορίου και της δυνατότητας άριστης κατανομής της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας στο εξωτερικό (με τη μορφή είτε των εξαγωγών είτε των συνεργασιών είτε των άμεσων ξένων επενδύσεων). Σε κάθε περίπτωση, όμως, η παγκοσμιοποίηση της παραγωγής και των αγορών άλλαξε ριζικά τις προϋποθέσεις επιτυχούς επιχειρηματικής δράσης (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Βέβαια, πρέπει να διερωτηθούμε εάν τα παραπάνω έχουν εφαρμογή για τις ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις, η συντριπτική πλειονότητα των οποίων είναι μικρομεσαίες (απασχόληση: μέχρι 25 εργαζόμενοι, τζίρος μικρότερος των 50 εκατ. ευρώ). Ο Naisbitt (1994) αναφέρεται στις δυνατότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία, αντιπαραθέτοντας στις αντιοικονομίες κλίμακας (λόγω γραφειοκρατίας και έλλειψης προσαρμοστικότητας) των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων, την αποτελεσματικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες διαθέτουν μεγαλύτερη ευελιξία και ταχύτητα λήψης αποφάσεων.

Αυτός εξάλλου είναι ο λόγος που πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις αποκεντρώνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι οποίες λαμβάνονται σε μικρότερες επιχειρηματικές μονάδες, μέλη του συγκροτήματός τους.

Οι αμυντικές στρατηγικές των εγχώριων μεγάλων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων που υφίστανται την επίθεση ξένου ανταγωνιστή στη χώρα τους εξαρτώνται από:

- Το στάδιο επέκτασης του ανταγωνιστή στην εγχώρια αγορά,
- Τους υλικούς και ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης,
- Την εκτίμηση των σχετικών δυνάμεων του ανταγωνιστή,
- Τις παρεχόμενες ευκαιρίες για αντίδραση,
- Την ελκυστικότητα του ξένου ανταγωνιστή στους εγχώριους καταναλωτές.

Οι στρατηγικές μιας αμυνόμενης εγχώριας επιχείρησης θα μπορούσαν να είναι:

- Τεχνολογικές βελτιώσεις παραγωγής,
- Βελτιώσεις της ποιότητας του προϊόντος,
- Αναβάθμιση του τρόπου εξυπηρέτησης των πελατών,
- Πλήρης κάλυψη της αγοράς,
- Εξειδίκευση φωλεάς (ειδίκευση σε τύπο πελάτη, γεωγραφική περιοχή, τύπο προϊόντος, τύπο εξυπηρέτησης κ.λπ.),
- Διαφοροποίηση προϊόντος,
- Μακροχρόνιες συμφωνίες με ενδιάμεσους και διανομείς,
- Μειώσεις τιμών,
- Προβολή και επικοινωνία που τονίζει την εγχώρια κουλτούρα και παράδοση και το εθνικό συμφέρον,
- Βελτίωση της εικόνας της εταιρείας και των προϊόντων της,
- Μετατόπιση σε άλλα προϊόντα που καλύπτουν ανάγκες άλλων τμημάτων της αγοράς,
- Συμφωνίες εγχώριας παραγωγής με ξένο ανταγωνιστή,
- Συμφωνίες για την παραγωγή προϊόντων λιανεμπορίου (φασόν),
- Συμφωνίες αδειοδότησης,
- Κοινή επιχείρηση με τον ξένο ανταγωνιστή,
- Επιδίωξη κυβερνητικής ανάμειξης.

Η επιλογή μίας από τις παραπάνω αμυντικές στρατηγικές ή συνδυασμού κάποιων από αυτές εξαρτάται από τον βαθμό διείσδυσης του ξένου ανταγωνιστή και από τις στρατηγικές περιχαράκωσής του στην εγχώρια αγορά με συγχωνεύσεις, εξαγορές ή κοινές επιχειρήσεις.

Φυσικά, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να περιοριστούν στην άμυνα αλλά και σε δυναμικές στρατηγικές εξωστρέφειας, ώστε να αντισταθμίσουν τα μειονεκτήματά τους.

Όπως είναι γνωστό, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Μ.Μ.Ε.) έχουν έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων τα εξής μειονεκτήματα:

- Ανυπαρξία οικονομιών κλίμακας.
- Υψηλή νηπιακή θνησιμότητα.
- Μικρές δυνατότητες χρηματοδότησης.
- Έλλειψη εκπαιδευμένων στελεχών και εξειδικευμένου προσωπικού.
- Ανεπάρκεια πληροφοριών σχετικά με τις εξελίξεις στην τεχνολογία παραγωγής και με τις διαφοροποιήσεις των αναγκών και προτιμήσεων των καταναλωτών, με αποτέλεσμα να λαμβάνονται αποφάσεις που στηρίζονται στη διαίσθηση και φυσικά εμπεριέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο.
- Ελλιπείς γνώσεις και εμπειρίες στη διοίκηση διεθνών δραστηριοτήτων, που δεν δίνουν τη δυνατότητα πλήρους αξιοποίησης των παρουσιαζομένων ευκαιριών στις διεθνείς αγορές.

Τα παραπάνω μειονεκτήματα των Μ.Μ.Ε. αντισταθμίζονται σε ορισμένες περιπτώσεις από:

- Την έλλειψη γραφειοκρατίας, την ευελιξία των οργανωτικών τους δομών και τη δυνατότητα ταχύτερης λήψης αποφάσεων.
- Την πλήρη αφοσίωση ή και πλήρη ταύτιση των διοικούντων και των στελεχών τους με την επιχειρηματική κουλτούρα και με τους επιχειρηματικούς στόχους.
- Την ταχύτερη αντίδραση στις ενέργειες του ανταγωνισμού.
- Την εξειδίκευσή τους σε μικρές πολύ συγκεκριμένες και εξειδικευμένες αγορές.
- Τις στενές σχέσεις των διοικούντων με τους πελάτες τους.
- Την υπερεκμετάλλευση που επιβάλλουν οι επιχειρηματίες και οι οικείοι τους στους εαυτούς τους, εργαζόμενοι πολύ περισσότερες ώρες από τον μέσο εργαζόμενο κάθε κλάδου.
- Τη μεγαλύτερη υποκίνηση των στελεχών τους, σε ορισμένες περιπτώσεις, που τους δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης της δημιουργικότητάς τους και ανάληψης πρωτοβουλιών για την ανάπτυξη πρωτοπόρων τεχνολογιών και νέων προϊόντων.

Τα παραπάνω πλεονεκτήματα των Μ.Μ.Ε. τους προσδίδουν μεγάλη ανθεκτικότητα στις κρίσεις και κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις, μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στη σταθερότητα της οικονομίας.

Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι Μ.Μ.Ε. στις ημέρες μας είναι να δημιουργήσουν με τους περιορισμένους ανθρώπινους και υλικούς πόρους τους μια βιώσιμη και ανταγωνιστική επιχείρηση, υιοθετώντας ευέλικτες και πρωτοπόρες επιχειρηματικές στρατηγικές.

Οι Μ.Μ.Ε. που ανταποκρίνονται, προσαρμόζοντας τις στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολουθούν στις απαιτήσεις μιας εξωστρεφούς στρατηγικής, έχουν βέβαια μεγαλύτερες πιθανότητες επιβίωσης, από όσες δεν επιχειρούν να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους. Η ανταπόκριση στις απαιτήσεις των διεθνών αγορών προϋποθέτει αφιέρωση υλικών και ανθρώπινων πόρων στις διεθνείς δραστηριότητες, διεθνείς έρευνες αγοράς, προσαρμογή των στοιχείων του μάρκετινγκ στις ιδιαιτερότητες κάθε αγοράς - χώρας - στόχου και διαμόρφωση στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές (ανάλυση των δυνατοτήτων διεθνούς δραστηριοποίησης της εταιρείας, προσδιορισμός πιθανών αγορών - χωρών που θα μπορούσαν να αποτελέσουν στόχους, ανάλυση των επιλεγισών αγορών σε βάθος, στρατηγική διείσδυσης και σχέδιο μάρκετινγκ για κάθε επιλεγείσα χώρα).

Οι Μ.Μ.Ε. που επιδιώκουν να γίνουν ανταγωνιστικές και πιθανόν να δραστηριοποιηθούν στις διεθνείς αγορές οφείλουν:

- Να επιδιώξουν η εκλαμβανόμενη αξία των προϊόντων τους (η εκτίμηση από τον πελάτη του συνόλου των ωφελειών σε σχέση με την οικονομική θυσία που απαιτείται για την απόκτηση προϊόντος ή υπηρεσίας) να είναι μεγαλύτερη από αυτήν του ανταγωνισμού. Αυτό προϋποθέτει στρατηγικές ηγεσίας κόστους (φθηνότερο προϊόν) ή στρατηγικές διαφοροποίησης. Διαφοροποίηση μπορεί να υπάρξει είτε στα εξωτερικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (εικόνα μάρκας, φήμη καταστήματος πώλησης, χώρα προέλευσης και ύψος τιμής, που προδιαθέτει για αντίστοιχη ποιότητα), είτε στα εσωτερικά, τα τεχνικά χαρακτηριστικά του.
- Να ανταγωνιστούν σε «γαλάζιους» και όχι σε «κόκκινους ωκεανούς», όπως μεταφορικά αναφέρεται στη βιβλιογραφία. Οι «κόκκινοι ωκεανοί» (μεταφορικά από το αίμα των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων) είναι αγορές όπου ο ανταγωνισμός γίνεται στις τιμές ή την ποιότητα του προϊόντος. Αντίθετα, οι «γαλάζιοι ωκεανοί» είναι αγορές όπου ο ανταγωνισμός δεν έχει ακόμη διαμορφωθεί, οπότε αποφεύγονται οι μετωπικές συγκρούσεις ανταγωνιστών σε κορεσμένες αγορές (Kim, Mauborgne, 2005).
- Να αναπτυχθούν σε τομείς υψηλής τεχνολογίας όπου δεν ακολουθούνται τα παραδοσιακά στάδια στη διαδικασία διεθνοποίησής τους (σποραδικές εξαγωγές, ανεξάρτητοι αντιπρόσωποι, θυγατρική πωλήσεων στο εξωτερικό, θυγατρική παραγωγής και πωλήσεων στο εξωτερικό), αλλά γεννώνται παγκόσμιες.
- Να εφαρμόσουν νέες επαναστατικές βιομηχανικές τεχνολογίες οι οποίες θα μπορούσαν να προσδώσουν προβάδισμα κόστους, παρ' όλη την καμπύλη εμπειρίας που σχηματίζεται από τον συνδυασμό κόστους ανά μονάδα και συνολικής παραγωγής. Όπως είναι γνωστό οι οικονομίες κλίμακας ευνοούν πάντα τις μεγαλύτερες παραγωγικές μονάδες. Οι καινοτομίες όμως δίνουν τη δυνατότητα μετακίνησης σε νέα χαμηλότερη της προϋπάρχουσας καμπύλη εμπειρίας, που σημαίνει χαμηλότερο κόστος ανά μονάδα, παρόλο που υπάρχει μικρότερη παραγωγή.

Η μετακίνηση της καμπύλης εμπειρίας είναι μια δυνατότητα που προσφέρεται στις Μ.Μ.Ε. που έχουν μικρά μερίδια αγοράς και υψηλό κόστος, καθώς και στις νέες επιχειρήσεις που επιδιώκουν να διεισδύσουν σε έναν κλάδο με καινοτόμες τεχνολογίες. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι καινοτομίες μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και κατ' επέκταση και στην εξωστρέφεια των ελληνικών Μ.Μ.Ε.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι σε ένα ταχύτατα μετεξελισσόμενο εξωτερικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις, που χαρακτηρίζεται από συνεχείς διαρθρωτικές αλλαγές, υψηλές ανταγωνιστικές πιέσεις από το εσωτερικό και το εξωτερικό και έντονες οικονομικές διακυμάνσεις, οι Μ.Μ.Ε. μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες απασχόλησης, να συμβάλουν στην ευημερία των τοπικών κοινωνιών, όπου δραστηριοποιούνται, και να προσδώσουν ανθεκτικότητα στην ελληνική οικονομία στις οικονομικές κρίσεις (Λυμπερόπουλος, 2012 β).

2.1.4 Το διεθνές κοινωνικο-πολιτισμικό περιβάλλον

Σύμφωνα με τον Hofstede (1980), κουλτούρα είναι ο συλλογικός προγραμματισμός του νου, που διαφοροποιεί τα μέλη μιας ανθρώπινης ομάδας από μια άλλη. Ο προγραμματισμός αυτός είναι αποτέλεσμα εκπαίδευσης, γεωγραφίας, ιστορίας και του επιπέδου οικονομικής ανάπτυξης. Η κουλτούρα διακρίνεται σε τεχνική-υλική, που προκύπτει από την ανάπτυξη της τεχνολογίας που απαιτείται για την οργάνωση της οικονομικής δραστηριότητας, και μη υλική, που περιλαμβάνει τις κοινές πολιτισμικές αξίες και την πνευματική καλλιέργεια μιας ανθρώπινης ομάδας. Ο όρος υποκουλτούρα υποδηλώνει μια υποδιαίρεση της εθνικής κουλτούρας, η οποία περιλαμβάνει την ταξική θέση, την εθνική συνείδηση, τον τόπο διαμονής και τη θρησκεία, που συνδυαζόμενες σχηματίζουν μια λειτουργική ενότητα που επιδρά στο άτομο που συμμετέχει (Kluckhohn, 1972). Οι κοινές πολιτισμικές αξίες γενικά είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης του ατόμου, δηλαδή της τυπικής και άτυπης εκπαίδευσης που μεταδίδεται στα μέλη μιας ομάδας, μέσω των γονέων, του σχολείου της εργασίας, της θρησκείας, των ηθών και των εθίμων, της γλώσσας, του κοινωνικού περιγύρου, της αισθητικής, της ηθικής, των κυρίαρχων αξιών και των στάσεων, των ομάδων αναφοράς και της ιστορικής συνέχειας κάθε έθνους.

Μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε χώρες του εξωτερικού οφείλει να αναλύει σε βάθος τη γενικότερη κουλτούρα κάθε έθνους, αλλά και τις επιμέρους υποκουλτούρες κάθε αγοράς ή υποαγοράς-στόχου.

Προκειμένου να διαπραγματευτεί αποτελεσματικά ένα στέλεχος μιας ξένης εταιρείας με έναν αντισυμβαλλόμενο σε άλλη χώρα, εφόσον επιλέξει ως γλώσσα επικοινωνίας την ξένη γλώσσα και όχι τη διεθνή γλώσσα, δηλαδή την αγγλική, θα πρέπει να γνωρίζει (αυτός ή ο διερμηνέας του) εκτός από τη γλώσσα του και όλους τους ιδιοματισμούς, τις ιδιαίτερες εκφράσεις κάθε διαλέκτου. Επίσης θα πρέπει να γνωρίζει και τις ιδιαιτερότητες της γλώσσας σώματος που χρησιμοποιεί (διαφορετική χρήση του προσωπικού χώρου - της απόστασης των συνομιλητών, της στάσης του σώματος, του τόνου και της έντασης της φωνής, της οπτικής επαφής, των εκφράσεων του προσώπου, των χειρονομιών και της χρονικής ακρίβειας στις επαγγελματικές συναντήσεις ενός Έλληνα από έναν Ιταλό, Άραβα, Νοτιοαμερικανό, Γερμανό, Αγγλοσάξονα ή Ιάπωνα). Θα πρέπει ακόμη να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι θρησκευτικές αντιλήψεις, παραδόσεις και το τελετουργικό κάθε θρησκείας (π.χ. απαγόρευση τόκου στις ισλαμικές χώρες, προσευχή πέντε φορές την ημέρα, νηστεία κάθε μέρα από την ανατολή μέχρι τη δύση του ήλιου την περίοδο του Ραμαζανιού, εορταστική περίοδος και αργίες τα Χριστούγεννα, απαγόρευση κατανάλωσης κρέατος πριν από το χριστιανικό Πάσχα, απαγόρευση βρώσης χοιρινού από τους Εβραίους και τους Μωαμεθανούς και βοδινού κρέατος από τους Ινδουιστές κ.λπ.). Ακόμη πρέπει να σημειωθεί η διαφορετική θέση της γυναίκας στους διάφορους πολιτισμούς και ο διαφορετικός τρόπος ένδυσης, συμπεριφοράς και συμμετοχής της στα κοινά.

Μεγάλο ρόλο στην κουλτούρα κάθε λαού παίζουν και τα θέματα της αισθητικής (δημοφιλέα χρώμα στις ισλαμικές χώρες το πράσινο, λευκό το χρώμα του πένθους στην Κίνα και την Ιαπωνία, διαφορετικές αναλογίες του γυναικείου σώματος θεωρούνται ιδανικές στις δυτικές χώρες από τις αραβικές χώρες) και της καλλιτεχνικής έκφρασης (διαφορετική η σημασία του πολιτιστικού ιμπεριαλισμού των Η.Π.Α., ιδίως σε θέματα μουσικής και κινηματογράφου στις διάφορες χώρες). Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι οι κυρίαρχοι κανόνες ηθικής σε κάθε χώρα θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τα στελέχη του μάρκετινγκ (παρουσία ημίγυμων ή γυμνών σωμάτων στις διαφημίσεις). Παρακάτω αναφέρουμε ενδεικτικά ορισμένα μόνο από τα βασικά χαρακτηριστικά που εκτιμώνται ιδιαίτερα σε διάφορες χώρες (προσαρμογή από: Tomain B., Nicks M.: “The world’s business cultures and how to unlock them”, αναφορά στο: Πανηγυράκης, Γ., 2013: 295-310):

Κίνα:

- Ειλικρίνεια
- Σεβασμός στους ανωτέρους και στους ηλικιωμένους
- Χρόνος για την οικοδόμηση σχέσεων

Ινδία:

- Σημασία στις θρησκευτικές παραδόσεις και τα έθιμα
- Μη πιστή εφαρμογή προκαθορισμένων προθεσμιών
- Χρόνος για την οικοδόμηση σχέσεων

Ιαπωνία:

- Έμφαση στην ομαδική και όχι την ατομική απόδοση
- Σεβασμός στην ιεραρχία
- Αποδοκιμασία της αύξησης του τόνου της φωνής και των έντονων εκφράσεων του προσώπου

Ρωσία:

- Εκτίμηση της υπομονής
- Έμφαση στην αρμονία της ομάδας
- Προσωπικές σχέσεις ως προαπαιτούμενο των επαγγελματικών

Γαλλία:

- Υπερηφάνεια για την πολιτιστική τους κληρονομιά
- Τυπικότητα στις σχέσεις
- Σημασία στο καλό φαγητό και ποτό

Τουρκία:

- Συντηρητισμός
- Πίστη στις παραδόσεις και τη θρησκεία
- Ομαδικό πνεύμα

Η.Π.Α.

- Θετική στάση ζωής, ξεκάθαρες προθέσεις
- Εκτίμηση της συνέπειας
- Φιλική και ανεπίσημη στάση προς τρίτους

Αραβικές χώρες:

- Πολύ σημαντικές οι διασυνδέσεις για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες
- Παράκαμψη της γραφειοκρατίας θεωρείται ασέβεια προς τα κυβερνητικά όργανα
- Υπομονή κρίσιμη για την επιτυχία των επιχειρηματικών συναλλαγών.

Από τις διάφορες ταξινομήσεις των πολιτισμικών συστημάτων αξιών που βοηθούν στην κατανόηση των πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων και στην αντίστοιχη διαμόρφωση στρατηγικής μάρκετινγκ αξίζει να αναφερθούμε ιδιαίτερα σ' αυτές του Huntington και του Hofstede.

Ο Samuel Huntington στο έργο του (1993): *Η σύγκρουση των πολιτισμών* υποστηρίζει ότι η σύγκρουση των ιδεολογιών και το τέλος της ιστορίας, στην οποία αναφερόταν ο Francis Fukuyama (1992) ισχυριζόμενος ότι η τελευταία ιδεολογική εξέλιξη είναι η παγκοσμιοποίηση της δυτικής φιλελεύθερης δημοκρατίας, έχει αντικατασταθεί στις μέρες μας από την αρχαία σύγκρουση μεταξύ των πολιτισμών. Αυτή μπορεί να θεωρηθεί θεμελιώδης σύγκρουση γιατί οι πολιτισμοί διαφοροποιούνται ο ένας από τον άλλο από την ιστορία, τη γλώσσα, τις παραδόσεις, την κουλτούρα και κυρίως τη θρησκεία τους. Οι μη δυτικές κοινωνίες έχουν την τάση της επιστροφής στις ρίζες του πολιτισμού τους, καθώς και την επιθυμία να διαμορφώσουν έναν αντιδυτικό τρόπο ζωής. Θεωρεί ότι ακόμη και οι περιφερειακοί οικονομικοί συνασπισμοί μπορούν να είναι ισχυρότεροι όταν στηρίζονται σε κοινές πολιτισμικές αξίες. Ο Huntington διακρίνει τους ακόλουθους κύριους πολιτισμούς:

- Χώρες του δυτικού πολιτισμού (Η.Π.Α., Καναδάς, Αυστραλία, Ωκεανία, Δυτική και Κεντρική Ευρώπη.
- Ορθόδοξες χώρες (χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης, πρώην Γιουγκοσλαβία, εκτός της Κροατίας και της Σλοβενίας, Βουλγαρία, Ρουμανία, Κύπρος και Ελλάδα).
- Χώρες της Λατινικής Αμερικής.
- Βουδιστικές, ινδουιστικές και κομφουκιανικές χώρες.
- Μουσουλμανικές χώρες.
- Χώρες της υποσαχάριας Αφρικής.

Η άλλη αξιολογή ταξινόμηση πολιτισμικών αξιών είναι του Hofstede (1983), ο οποίος μετά από μεγάλη έρευνα με 116.000 ερωτηματολόγια κατέληξε στην ακόλουθη κατηγοριοποίηση (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010):

- Ατομισμός έναντι συλλογικότητας (τρόπος δράσης των πολιτών μιας χώρας ως άτομα ή ως μέλη ομάδων).
- Διαφορά δύναμης (τρόπος χειρισμού των διαφορών μεταξύ των φυσικών και πνευματικών δυνατοτήτων των ατόμων μιας κοινωνίας, που καταλήγουν σε διαφορές εξουσίας και πλούτου).
- «Αρσενικές» έναντι «θηλυκών» αξιών (κυριαρχία αρσενικών αξιών: ανταγωνισμός, απόδοση, επιτεύγματα, επιτυχίες, χρήμα, έναντι θηλυκών αξιών: ποιότητα ζωής, εξασφάλιση θερμών διαπροσωπικών σχέσεων, φροντίδα για τους αδυνάτους, αλληλεγγύη).
- Αποφυγή αβεβαιότητας (τρόπος κοινωνικοποίησης των πολιτών μιας χώρας για χειρισμό της αβεβαιότητας στη ζωή και την εργασία).

Σε επόμενη δημοσίευσή τους οι Hofstede και Bond (1988) προσέθεσαν μια πέμπτη διάσταση: τη χρονική θεώρηση, την οποία ονόμασαν δυναμική του Κομφούκιου για να διαχωρίσουν μεταξύ του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού της σκέψης των ασιατικών λαών που έχουν επηρεαστεί από το πνεύμα του Κομφούκιου και του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού της σκέψης των ανθρώπων των δυτικών χωρών.

Νεότερες έρευνες απέδειξαν (Jenner, Mc Nab, Briley, Brislin & Worthley, 2008) ότι οι στρατηγικές μάρκετινγκ πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες κουλτούρες των χωρών, οι οποίες διαφοροποιούν διαχρονικά τη θέση τους στα αρχικά υποσύνολα χωρών που είχε διαπιστώσει ο Hofstede.

2.2 Το εγχώριο εξω-επιχειρησιακό περιβάλλον

2.2.1 Γενικά

Οι επιχειρηματίες που σκοπεύουν να ενεργοποιηθούν στο εξωτερικό εξετάζουν καταρχήν το εγχώριο εξω-επιχειρησιακό περιβάλλον, που περιλαμβάνει:

- Τη γενικότερη οικονομική κατάσταση της χώρας (ανεργία, πληθωρισμός, εμπορικό ισοζύγιο, προϋπολογισμός κ.λπ.).
- Τα χρηματοοικονομικά δεδομένα: κρατικές επιδοτήσεις, ευνοϊκή φορολογική μεταχείριση, ευνοϊκές χρηματοδοτήσεις, ασφάλιση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων εξαγωγικών πιστώσεων, ασφάλιση πιστώσεων αγοραστή, παροχή κρατικής οικονομικής βοήθειας σε εξαγωγείς που συμμετέχουν με δικά τους έξοδα σε εμπορικές εκθέσεις στο εξωτερικό, συμμετοχή σε εκθέσεις του εξωτερικού με κρατικό περίπτερο, επιδότηση γενικών διαφημίσεων σε ξένες εφημερίδες, περιοδικά και ειδικά αφιερώματα, επιδότηση των διαφημιστικών εξόδων των εμπορικών αποστολών, οικονομική βοήθεια για διερεύνηση ξένων αγορών κ.ά.).
- Τις κρατικές υπηρεσίες παροχής πληροφοριών (οικονομικά και πολιτικά στοιχεία χωρών, ειδικές ευκαιρίες εξαγωγών σε ορισμένες χώρες, λίστες με δυνητικούς αγοραστές, πληροφορίες για τις εξαγωγικές διαδικασίες κ.ά.).
- Τις υποβοηθητικές υπηρεσίες των εξαγωγών (γραφεία εμπορικών ακολούθων στις πρεσβείες, εμπορικές εκθέσεις που χρηματοδοτούνται από το κράτος, επιδότηση εμπορικών αποστολών με επιχειρηματίες που σκοπεύουν να πουλήσουν ή να ιδρύσουν αντιπροσωπείες στο εξωτερικό κ.ά.).
- Την προώθηση εξαγωγών από ιδιωτικούς φορείς (πληροφορίες, εκδόσεις και εκπαίδευση από: βιομηχανικά και εμπορικά επιμελητήρια και ενώσεις σε εθνική, περιφερειακή ή κλαδική κλίμακα, οργανισμοί διεξαγωγής εξαγωγικών ερευνών, γεωγραφικά προσδιορισμένοι οργανισμοί προώθησης εμπορίου).

2.2.2 Οι επιπτώσεις της ελληνικής οικονομικής κρίσης στο εξαγωγικό μάρκετινγκ (export marketing)

Η χρηματοοικονομική κρίση που ξεκίνησε από τις Η.Π.Α. το 2007 και επεκτάθηκε ταχύτατα στην Ευρώπη και σε όλο τον κόσμο, κατέληξε σε μακροπρόθεσμο χαρακτήρα δημοσιονομική κρίση ιδίως των χωρών της

περιφέρειας της Ευρωζώνης. Η πολιτικοοικονομική ιδεολογία που επικρατούσε στις δυτικές χώρες για ορθολογική οικονομική συμπεριφορά των πολιτών και αποτελεσματικότητα των αγορών και είχε οδηγήσει στην πλήρη απορρύθμιση του χρηματοοικονομικού τομέα έδειξε τα όριά της. Η πίστη για απορρύθμιση αναστράφηκε και όλες οι χώρες υποχρεώθηκαν σε εκτενείς νομισματικές και δημοσιονομικές παρεμβάσεις.

Ο χαμηλός βαθμός μόχλευσης, η ισχυρή κεφαλαιακή επάρκεια και ο χαμηλός βαθμός εξάρτησης από τις κεφαλαιαγορές για άντληση ρευστότητας θα μπορούσαν να αποτρέψουν τη μεταφορά της διεθνούς οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Η δημοσιονομική εκτροπή όμως της Ελλάδας, που είχε ως αποτέλεσμα τον αποκλεισμό της από τις διεθνείς κεφαλαιαγορές, κατέστησε αναγκαία την υπογραφή Μνημονίων με την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο.

Η απορρύθμιση του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος, η σύγκλιση των επιτοκίων προς αυτά των χωρών της Ευρωζώνης, η υπερκυκλικότητα του χρηματοοικονομικού συστήματος (ανάληψη υπερβολικών κινδύνων σε περιόδους οικονομικής ανόδου και άκρως συντηρητική τάση σε περιόδους ύφεσης), η σύγκλιση των επιτοκίων προς αυτά της Ευρωζώνης και ο οξύς ανταγωνισμός των εμπορικών τραπεζών για την αύξηση των μεριδίων αγοράς τους με «επιθετικό» μάρκετινγκ, παράλληλα με την υπερβολική αισιοδοξία ιδιωτών και επιχειρήσεων για μονιμοποίηση του επιπέδου ευημερίας, οδήγησαν σε υπερκαταναλωτισμό, μέσω αύξησης του δανεισμού, ο οποίος με τη σειρά του οδήγησε σε αύξηση της ζήτησης και του πληθωρισμού.

Βέβαια, τα οικονομικά αποτελέσματα της κρίσης δεν μπορούν να αναλυθούν με τη βοήθεια μόνο της οικονομικής επιστήμης, αλλά και της κοινωνιολογίας και της ψυχολογίας. Σύμφωνα με το κυρίαρχο καταναλωτικό πρότυπο, που δημιουργήθηκε κυρίως μεταπολεμικά, ύψιστος σκοπός κάθε ανθρώπου έχει γίνει η κατοχή ολοένα και περισσότερων υλικών αγαθών. Στον πολιτισμό που κυριαρχεί ο εγωκεντρισμός, η ιδιοτέλεια και η απληστία, η βαθύτερη σημασία του είναι είναι το έχειν και όποιος δεν έχει τίποτα, κατά τον Erich Fromm, θεωρείται ότι δεν είναι τίποτα. Δεν συνειδητοποιήθηκε εγκαίρως ότι η κρίση αρχών, αξιών και κοινωνικής υπευθυνότητας θα μας οδηγούσε αναπόφευκτα στη μεγαλύτερη οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων. Ιδιαίτερα στη χώρα μας, πέραν της γενικότερης απουσίας διεθνών ρυθμιστικών κανόνων στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία, υπάρχουν και οι γνωστές εγγενείς αδυναμίες της ελληνικής οικονομίας για τις οποίες ευθύνεται κύρια το πολιτικό μας σύστημα στο σύνολό του, χωρίς να απαλλάσσονται βέβαια των ευθυνών οι οργανωμένες συντεχνίες με τις μαξιμαλιστικές τους διεκδικήσεις, καθώς και η χαλαρή ηθική, όταν αυτή αφορά τα ατομικά ιδιοτελή συμφέροντα καθενός.

Ο πληθωρισμός κυμάνθηκε πριν από την κρίση σε αρκετά υψηλότερα επίπεδα από αυτά των χωρών της Ευρωζώνης, όχι μόνο εξαιτίας της ανόδου της ζήτησης, αλλά και λόγω του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος, το οποίο αυξήθηκε με ρυθμό σημαντικά υψηλότερο του μέσου ρυθμού ανόδου του αντίστοιχου κόστους στη ζώνη του ευρώ.

Οι υπερβολικές αυξήσεις των τιμών των συντελεστών παραγωγής πριν από την κρίση με ρυθμό μεγαλύτερο από την αύξηση της παραγωγικότητας λόγω της ανελαστικότητάς τους (ισχυρά συνδικάτα, επιχειρηματική νοοτροπία για βραχυπρόθεσμη μόνο μεγιστοποίηση του κέρδους) οδήγησαν σε μείωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας και των μεριδίων των εξαγωγών της. Δεδομένου ότι η ελληνική οικονομία στηρίχτηκε σε μεγάλο βαθμό σε κλάδους χαμηλής τεχνολογίας και εργασιακής εξειδίκευσης, η μείωση του εργασιακού κόστους απετέλεσε την εύκολη λύση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.

Οι αυξήσεις της παραγωγικότητας στην Ελλάδα δεν οδήγησαν σε χαμηλότερες τιμές, αλλά λόγω της αυξημένης ζήτησης από υπερχρεωμένα νοικοκυριά, σε υπερβολικές (σε σχέση με άλλες χώρες της Ε.Ε.) αυξήσεις μισθών, τιμών και κερδών.

Η ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας με το ελλειμματικό εμπορικό της ισοζύγιο, μέσω της ενίσχυσης της ενεργού ζήτησης (αύξηση αμοιβών) δεν αποτελεί λύση γιατί θα μπορούσε να προκαλέσει παραγωγικά αποτελέσματα κυρίως για τους εμπορικούς εταίρους της χώρας, επομένως περαιτέρω αύξηση των εισαγωγών και επιδείνωση του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου και των δημοσιονομικών προβλημάτων από τα νέα χρέη που θα δημιουργούνταν. Βέβαια, όσο το φορολογικό σύστημα παραμένει συνεχώς μεταβαλλόμενο, η δικαστική εξουσία αδυνατεί να αποδώσει δικαιοσύνη σε εύλογο χρονικό διάστημα, ο δημόσιος τομέας εξακολουθεί να αποτελεί πρότυπο γραφειοκρατίας και αναποτελεσματικότητας, η επιχειρηματικότητα υπολείπεται εξωστρέφειας και καινοτομίας, και γενικά δεν θεωρείται ως ο βασικός πυλώνας της οικονομικής ανάπτυξης, οι νέες επενδύσεις που θα μας επιτρέψουν να μην καταναλώνουμε πολύ περισσότερα απ' όσα παράγουμε θα εξακολουθούν να αποθαρρύνονται.

Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών, που στηρίζεται στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της χώρας, μπορεί να άρει τη μόνιμη

ελλειμματικότητα του εμπορικού μας ισοζυγίου, τόσο με την αύξηση των εξαγωγών όσο και με την υποκατάσταση πολλών εισαγομένων προϊόντων. Προϋποθέσεις γι' αυτήν είναι ο εξορθολογισμός της λειτουργίας του δημόσιου τομέα, που αποτελεί βασική τροχοπέδη σε οποιαδήποτε προσπάθεια ανάπτυξης της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας, η αύξηση των άμεσων ξένων αλλά φυσικά και των ελληνικών, κυρίως ιδιωτικών επενδύσεων, η αύξηση της παραγωγικότητας, οι μειώσεις του κόστους παραγωγής και των περιθωρίων κέρδους, η βελτίωση της ποιότητας, και η αποτελεσματική προώθηση διεθνώς καθιερωμένων επώνυμων προϊόντων και προσφερομένων υπηρεσιών.

Η επιδίωξη για μονιμότερη αύξηση των ελληνικών εξαγωγών μπορεί να επιτευχθεί:

- Με ενίσχυση της παραγωγικής βάσης με ελληνικές και ξένες άμεσες επενδύσεις.
- Με αύξηση της παραγωγικότητας και συνεπώς μείωση του κατά μονάδα κόστους.
- Με βελτίωση της ποιότητας και της ποικιλίας των παραγομένων προϊόντων.
- Με αποτελεσματικότερη οργάνωση της προώθησης των εξαγωγών.

Σε μια περίοδο διεθνούς και ελληνικής οικονομικής κρίσης αναζητούνται οι προϋποθέσεις της πολυσυζητημένης ανάπτυξης, η οποία μπορεί, αυξάνοντας τον παρονομαστή (Α.Ε.Π.), να μειώσει το ποσοστό του χρέους. Η ανάπτυξη δεν μπορεί φυσικά να στηριχτεί μόνο στις δημόσιες και στις ξένες επενδύσεις, αλλά και στις επενδύσεις των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες στη συντριπτική τους πλειονότητά τους είναι μικρομεσαίες.

Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας αυτών των επιχειρήσεων σε περίοδο επιταχυνόμενης καταστροφής των ασθενέστερων, αποτελεί φυσικά το ζητούμενο για την επιβίωσή τους. Ανταγωνιστικότητα γενικά είναι η ικανότητα μιας οικονομικής μονάδας να παράγει και να πουλά αγαθά και υπηρεσίες αξιοποιώντας τα διαθέσιμα συγκριτικά της πλεονεκτήματα σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές της.

Η ανταγωνιστικότητα δεν είναι φυσικά συνάρτηση μόνο του κόστους εργασίας ή του συνολικού κόστους, αλλά του κόστους ανά μονάδα, στο οποίο έχει συνυπολογιστεί η παραγωγικότητα. Επίσης, θα πρέπει να προσμετράται και η ποιότητα του προϊόντος, καθώς και η εξυπηρέτηση που δημιουργούν ισχυρές προτιμήσεις στους καταναλωτές (Λυμπερόπουλος, 2012).

Όπως είναι γνωστό, η επίπλαστη ευημερία στη χώρα μας στηρίχτηκε για πολλά χρόνια στο κυριότερο εξαγωγίμο προϊόν της: τα κρατικά ομόλογα. Ως κυριότερη εναλλακτική λύση στην περίοδο της βαθύτατης οικονομικής κρίσης που διανύουμε διαφαίνεται η αντικατάσταση αυτού του είδους των εξαγωγών από εξαγωγές επώνυμων προϊόντων (Λυμπερόπουλος, 2014).

Η επωνυμία αντιπροσωπεύει ένα σύνολο χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που προσφέρει στον καταναλωτή εγγύηση ενός ορισμένου επιπέδου ποιότητας. Η επωνυμία προσδίδει τη διαφοροποίηση του προϊόντος από τα ανταγωνιστικά του, επικοινωνεί διάφορα μηνύματα στον καταναλωτή και λειτουργεί ως κομμάτι νόμιμης ιδιοκτησίας, που με το πέρασμα του χρόνου μπορεί να γίνει πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο. Ένα επώνυμο προϊόν προσφέρει, πέραν της λειτουργικής χρησιμότητάς του, και συμπληρωματικές υπηρεσίες, όπως άνεση, οικονομία, απουσία θορύβου, συσκευασία, διανομή, τρόπο πληρωμής, επίπεδο εξυπηρέτησης, κ.λπ., που συμβάλλουν στη δημιουργία της εικόνας του (Πανηγυράκης, 1996). Πετυχημένα προϊόντα είναι όσα έχουν καταφέρει να ταυτίζονται με τα στοιχεία της προσωπικότητας των καταναλωτών, με τα πραγματικά (ποιότητα σε σχέση με την τιμή) ή τα συγκινησιακά (κύρος, συμβολική αξία) χαρακτηριστικά τους.

Με την ταύτιση αυτή δημιουργούνται τα συναισθήματα της εμπιστοσύνης, της αξιοπιστίας και του κύρους. Οι εξαγωγές επώνυμων και όχι χύμα προϊόντων (π.χ. εξαγωγές χύμα ελληνικού ελαιολάδου στην Ιταλία) μπορούν να δημιουργήσουν προτιμήσεις στους ξένους καταναλωτές και εφόσον καταφέρουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες που έχουν δημιουργήσει. Το ζητούμενο από τους Έλληνες παραγωγούς είναι η εκλαμβανόμενη από τους ξένους καταναλωτές αξία (διαφορά εκλαμβανόμενης ποιότητας και εκλαμβανόμενης θυσίας) να στηρίζεται σε μια προσδοκώμενη ποιότητα, η οποία θα είναι ίση ή και χειρότερη από την πραγματική (δηλ. πραγματικότητα καλύτερη από τις προσδοκίες) που θα διαπιστώσει ο πελάτης. Επομένως ο πελάτης θα μείνει ικανοποιημένος ή και ενθουσιασμένος.

Όπως είναι γνωστό (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2004), η προσδοκώμενη ποιότητα επηρεάζεται τόσο από τα εσωτερικά τεχνικά χαρακτηριστικά της όσο και από τα εξωτερικά χαρακτηριστικά της ποιότητας, δηλαδή την εικόνα μάρκας, τη φήμη του καταστήματος και τη χώρα προέλευσης, καθώς και

από την τιμή, η οποία εκτός από στοιχείο οικονομικής θυσίας εκλαμβάνεται από τον καταναλωτή και ως ένδειξη ποιότητας.

Προκειμένου οι ελληνικές επιχειρήσεις να αναζητήσουν κερδοφόρες επενδυτικές διεξόδους στη σημερινή περίοδο της πρωτοφανούς στα μεταπολεμικά δεδομένα ύφεσης της ελληνικής οικονομίας, οφείλουν να εξετάσουν μεθοδευμένα και προσεκτικά τις δυνατότητες δραστηριοποίησής τους στις αγορές του εξωτερικού. Κατ' αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουν να ανοίξουν νέους ορίζοντες σε δυνητικά πιο κερδοφόρες αγορές, πέραν των ορίων της μέχρι σήμερα ολοένα συρρικνούμενης ελληνικής αγοράς, προσφέροντας επενδυτικές διεξόδους ή δίνοντας δυνατότητες πλήρους αξιοποίησης της παραγωγικής τους δυναμικότητας. Τα βήματα που πρέπει να επακολουθήσουν για να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας τους στην περιπέτεια αναζήτησης ξένων αγορών είναι τα εξής:

- Λεπτομερής ανάλυση των δυνατοτήτων διεθνούς δραστηριοποίησης της εταιρείας (διεθνής ανάλυση του κλάδου, διαθέσιμοι υλικοί και ανθρώπινοι πόροι, συγκριτικά πλεονεκτήματα στις επιθυμητές αγορές-στόχους, δυνατότητες αποφυγής διαφαινόμενων απειλών κ.λπ.).
- Προσδιορισμός όλων των πιθανών αγορών-χωρών που θα μπορούσαν να αποτελέσουν στόχο (εξέταση ελκυστικότητας της αγοράς κάθε χώρας, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας και επίπεδο κινδύνου σε κάθε χώρα κ.λπ.).
- Ανάλυση των επιλεγισών αγορών σε βάθος (δυναμικό αγοράς, δυνατά μερίδια αγοράς, νόμοι, κανονισμοί και όροι διείσδυσης, υποδομές, δίκτυα διανομής, φόροι κ.λπ.).
- Διαμόρφωση στρατηγικής διείσδυσης στην ξένη αγορά (εξαγωγές, εκχώρηση αδειας, licensing ή franchising, συμβόλαια μανάτζμεντ, κοινή επιχείρηση, εξαγορά μέρους ή ολόκληρων ξένων επιχειρήσεων, απόλυτα ελεγχόμενη θυγατρική, στρατηγική τοποθέτησης στην αντίληψη του ξένου καταναλωτή, στρατηγικές προϊόντων, διανομής, προώθησης και τιμολόγησης).

Σε κάθε περίπτωση, οι ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις που στοχεύουν να δραστηριοποιηθούν σε ξένες αγορές είναι σκόπιμο να διαμορφώνουν στρατηγικές δημιουργίας αντίληψης μεγαλύτερης εκλαμβανόμενης αξίας των προϊόντων τους, που να στηρίζεται περισσότερο στην ποιοτική τους διαφοροποίηση και λιγότερο στις τιμές τους, μια και η πρώτη είναι πιθανότερο να εξασφαλίσει σταθερά και μακροχρόνια αποτελέσματα.

2.2.3 Φορείς προώθησης των ελληνικών εξαγωγών

Στην Ελλάδα λειτουργούν οι ακόλουθοι φορείς ενδιαφέροντος εξαγωγέων:

- Ελληνικός Οργανισμός Εξωτερικού Εμπορίου (Ν.Π.Ι.Δ. του οποίου η πλειοψηφία ανήκε στο δημόσιο και η μειοψηφία σε εξαγωγικούς φορείς και Επιμελητήρια). Ιδρύθηκε το 1977 και μέχρι το 2014 υπήρξε ο εθνικός φορέας προώθησης του εξωτερικού εμπορίου της χώρας. Το αντικείμενό του υλοποιείται σήμερα από άλλη εταιρεία του ελληνικού δημοσίου, που αναφέρεται παρακάτω.
- Ελληνική Εταιρεία Επενδύσεων και Εξωτερικού Εμπορίου

Σκοπός της εταιρείας είναι:

- Η προσέλκυση και διατήρηση επενδύσεων στην Ελλάδα.
- Η υποστήριξη διεθνών επενδυτικών συνεργασιών.
- Η προώθηση της χώρας ως επενδυτικού προορισμού.
- Η προώθηση και ανάπτυξη κάθε είδους εξαγωγών αγαθών και υπηρεσιών.
- Η παροχή ενημέρωσης μέσω της λειτουργίας ενιαίας εθνικής ηλεκτρονικής πύλης για την εξωστρεφή επιχειρηματικότητα.
- Η παροχή πληροφόρησης, συμβουλευτικής βοήθειας και κάθε άλλης υποστηρικτικής υπηρεσίας προς τις ελληνικές επιχειρήσεις, με στόχο τη

διευκόλυνση επιχειρηματικών επαφών και τη στήριξη των ελληνικών εξαγωγών και της ελληνικής επιχειρηματικότητας στις διεθνείς αγορές.

Για την επίτευξη του σκοπού της, η εταιρεία προβαίνει στις ακόλουθες ενέργειες που αποβλέπουν στην ενίσχυση των εξαγωγών:

- Συνεργάζεται με αρμόδιες υπηρεσίες και φορείς σε σχέση με ευρωπαϊκά και διεθνή χρηματοδοτικά προγράμματα βοήθειας προς τρίτες χώρες για τους τομείς που αφορούν την προώθηση των εξαγωγών και την ενίσχυση της ελληνικής επιχειρηματικότητας διεθνώς, καθώς και για την κατάρτιση μελετών, που έχουν στόχο την ενίσχυση των εξαγωγών ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών, και τη στήριξη ελληνικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και συνεργασιών.
- Καταγράφει τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων, τις προτεραιότητες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στις αγορές του εξωτερικού, λαμβάνει μέτρα για τη στήριξή τους σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες, τις πρεσβευτικές και προξενικές αρχές, και παρέχει πληροφόρηση, συμβουλευτική βοήθεια και κάθε άλλη υποστηρικτική υπηρεσία προς αυτές με στόχο τη διευκόλυνση επιχειρηματικών επαφών και τη στήριξη της ελληνικής επιχειρηματικότητας στις διεθνείς αγορές.
- Διοργανώνει τις επιχειρηματικές αποστολές που συνοδεύουν τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας, τον Πρωθυπουργό ή Υπουργούς κατά τη διάρκεια των επίσημων επισκέψεών τους στο εξωτερικό, σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες και με τις Αρχές Εξωτερικού.
- Συνεργάζεται με την αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Εξωτερικών για τον συντονισμό με τις Αρχές Εξωτερικού και τα Γραφεία Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων κατά την υλοποίηση των κάθε είδους επιχειρηματικών αποστολών και εκδηλώσεων τις οποίες διοργανώνει.
- Οργανώνει ως επίσημος Κρατικός Φορέας την εθνική συμμετοχή σε Διεθνείς Εκθέσεις του εξωτερικού και δημιουργεί Εμπορικά Κέντρα στο εξωτερικό.
- Οργανώνει ολοκληρωμένα προγράμματα προβολής και προώθησης προϊόντων συνεργαζόμενη με τους κλαδικούς φορείς και τις επιχειρήσεις, καθώς και δράσεις διεθνούς μάρκετινγκ, που περιλαμβάνουν προσκλήσεις αγοραστών, δημοσιογράφων, εκδηλώσεις προβολής ελληνικών προϊόντων κ.λπ.
- Παρέχει υπηρεσίες γενικής και εξειδικευμένης πληροφόρησης (υπηρεσίες συμβούλου), καθώς και καθοδήγησης των επιχειρήσεων σε θέματα αγοράς, νομικού πλαισίου εξαγωγών και επενδύσεων, τυποποίησης και συσκευασίας, ποιότητας και εμπορικών επαφών.
- Παρέχει υπηρεσίες σύγχρονης επαγγελματικής κατάρτισης και παροχής εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων σε στελέχη εξαγωγικών επιχειρήσεων.
- Στήριζει την πραγματοποίηση ελληνικών επενδύσεων σε αγορές του εξωτερικού, την ανάπτυξη του αντισταθμιστικού εμπορίου, τη δημιουργία μεικτών επιχειρήσεων και εφαρμόζει τεχνικές υποστήριξης των εξαγωγών με σύμπραξη και συμμετοχή σε κοινές δράσεις.
- Δύναται να συμμετέχει σε εταιρείες-πρακτορεία εξαγωγικών επιχειρηματικών απαιτήσεων (εξαγωγικού factoring), σε θυγατρικές ΔΕΚΟ και εμπορικές εξαγωγικές εταιρείες (Export Trading Companies), που αποσκοπούν στη γενικότερη υποστήριξη της εξαγωγικής δραστηριότητας των ελληνικών επιχειρήσεων και σε εταιρείες συνιστώμενες αποκλειστικά από εξαγωγικούς φορείς (συνδέσμους, επιμελητήρια κ.λπ.).
- Συνεργάζεται με επιχειρηματικούς και εξαγωγικούς φορείς, επιμελητήρια, φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης για τον εντοπισμό επιχειρήσεων ικανών για εξαγωγική δραστηριότητα ή/και για προσέλκυση επενδυτών.
- Παρέχει υπηρεσίες επιχειρηματικής δικτύωσης, είτε για τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών στο εσωτερικό με σκοπό την κοινή εξωστρέφει

δραστηριότητα είτε για τη σύναψη επαφών με επενδυτές ή επιχειρήσεις στο εξωτερικό κ.ά. (www.enterprisegreece.gov.gr).

- Οργανισμός Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων (Ο.Α.Ε.Π.)

Ο Ο.Α.Ε.Π. προσφέρει κυρίως τα εξής προγράμματα ασφάλισης:

- Πρόγραμμα Ασφάλισης Βραχυπρόθεσμων Εξαγωγικών Πιστώσεων. Με το αντίστοιχο συμβόλαιο οι Έλληνες εξαγωγείς μπορούν να ασφαλίσουν εμπορικούς και πολιτικούς κινδύνους μη πληρωμής (πίστωση μέχρι 12 μήνες).
- Πρόγραμμα Ασφάλισης Μεσο-μακροπρόθεσμων Εξαγωγικών Πιστώσεων. Αφορά ασφάλιση εξαγωγικών πιστώσεων διάρκειας 2-5 χρόνων, πρόκειται για ασφάλιση εξαγωγών ενδιάμεσων ή κεφαλαιουχικών προϊόντων μεγάλης αξίας (μηχανήματα, καλώδια, τηλεπικοινωνιακό υλικό, αγωγοί κ.λπ.).
- Πρόγραμμα Ασφάλισης Πιστώσεων στον Αγοραστή (Buyer's Credit), Ασφάλεια της ελληνικής τράπεζας που δανείζει τον ξένο αγοραστή (ξένο κράτος) προκειμένου αυτός να αγοράσει ελληνικά προϊόντα ή υπηρεσίες (π.χ. κατασκευή τεχνικού έργου).
- Πρόγραμμα Ασφάλισης Τεχνικών Έργων Εξωτερικού. Ασφαλίζονται οι πολιτικοί κίνδυνοι που μπορεί να συμβούν κατά την περίοδο της κατασκευής (πολιτικές ταραχές, πόλεμος, εθνοκοιμήσεις κ.λπ.), καθώς και η άρση παραχωρηθείσας αδείας. Επίσης ο Ο.Α.Ε.Π. μπορεί να καλύψει εμπορικούς και πολιτικούς κινδύνους που μπορεί να παρατηρηθούν κατά την περίοδο αποπληρωμής της αξίας του έργου.
- Πρόγραμμα Ασφάλισης Επενδύσεων Εξωτερικού. Ο Ο.Α.Ε.Π. καλύπτει μόνο τους πολιτικούς κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένες οι ελληνικές επενδύσεις στο εξωτερικό. Τον εμπορικό κίνδυνο της μη επιτυχούς λειτουργίας της επένδυσης τον φέρει ο Έλληνας επενδυτής. Σε περιπτώσεις joint venture, ο Ο.Α.Ε.Π. ασφαρίζει μόνο την αξία που αντιστοιχεί στο ποσοστό της ελληνικής συμμετοχής (www.oeep.gr).
- Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εξαγωγέων (Π.Σ.Ε.) (επαγγελματικό σωματείο που ιδρύθηκε το 1945). Σκοπός του Συνδέσμου είναι η προώθηση των συμφερόντων των μελών του και του εξαγωγικού κλάδου, καθώς και η προαγωγή της εξαγωγικής δραστηριότητας στο πλαίσιο της γενικότερης εξωστρέφειας της εθνικής οικονομίας. Στοχεύει στη δημιουργία ενός νέου μοντέλου ανάπτυξης με επίκεντρο την εξωστρέφεια της ελληνικής οικονομίας, που θα περιλαμβάνει νέες μεθόδους προώθησης των εξαγωγών, νέα καινοτόμα και επώνυμα προϊόντα, συντονισμένη εξόρμηση σε νέες αγορές (π.χ. Λεκάνη της Μεσογείου, Βόρεια Αφρική, Μέση Ανατολή, αναπτυσσόμενες αγορές), ίδρυση Venture Capital για Μ.Μ.Ε. και Οργανισμούς Χρηματοδότησης Αναπτυξιακής Συνεργασίας με παράλληλη αξιοποίηση αναπτυξιακών προγραμμάτων (Ε.Σ.Π.Α., αναπτυξιακός νόμος κ.λπ.). Ο Π.Σ.Ε. επιδιώκει:
 - Τη διενέργεια Συνεδρίων ή Ημερίδων ανά Νομό ή Περιφέρεια.
 - Τη διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων για στελέχη εξαγωγικών επιχειρήσεων.
 - Τη θεσμοθέτηση διαγωνισμών και βραβείων για βέλτιστες εξαγωγικές πρακτικές.
 - Την κατάρτιση συνολικής στρατηγικής της χώρας για την ενίσχυση της παρουσίας της στις αγορές των παραδοσιακών εταίρων της χώρας, στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και τη Λεκάνη της Μεσογείου (www.pse.gr). Επίσης λειτουργεί και Σύνδεσμος Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος (www.seve.gr) και ο Σύνδεσμος Εξαγωγέων Κρήτης (www.crete-exporters.com). Οι τρεις αυτοί σύνδεσμοι δημιούργησαν Cluster Εξαγωγικών Φορέων με σκοπό την υποστήριξη της «Εθνικής Στρατηγικής για τις Εξαγωγές». Το Cluster αφορά τη συνεργασία τους με κοινές δράσεις

και υποστηρικτικές ενέργειες για την ενίσχυση της εξωστρέφειας και της διεθνούς ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων.

ο Επιμελητήρια

Τα Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια σε όλη την Ελλάδα αποτελούν βασική πηγή πληροφόρησης των επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται για αγορές του εξωτερικού. Βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους εμπορικούς υπαλλήλους των ελληνικών πρεσβειών, διοργανώνουν εμπορικές αποστολές σε ξένες χώρες και εμπορικές συμμετοχές σε διεθνείς εκθέσεις και κατευθύνουν τους εξαγωγείς για πιθανούς ξένους εταίρους, προϊόντα που ενδιαφέρουν κάθε ξένη αγορά και διαδικασίες εξαγωγών, πληρωμών και τελωνείων (κεντρική ένωση επιμελητηρίων: www.uhc.gr).

ο Enterprise Europe Network Hellas

Είναι εταίρος του ομώνυμου Ευρωπαϊκού Δικτύου. Αποτελεί ενιαίο δίκτυο ολοκληρωμένης παροχής υπηρεσιών προς τις Μ.Μ.Ε., προκειμένου αυτές να ενισχύσουν τη διεθνή ανταγωνιστικότητά τους με βάση τη γνώση και την καινοτομία. Έχει συντελέσει στη σύναψη εκατοντάδων επιχειρηματικών συμφωνιών εμπορικής, τεχνολογικής και ερευνητικής φύσης, σε διεθνές επίπεδο. Οι συμφωνίες αυτές επιτρέπουν στις ελληνικές επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό με την προσέγγιση νέων πελατών, τον εμπλουτισμό του εύρους των προσφερομένων προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών, την υιοθέτηση τεχνολογικά καινοτομικών προϊόντων και τη συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα μαζί με άλλους εταίρους. Για την επίτευξη των συμφωνιών αυτών, διοργανώνονται ενημερωτικές ημερίδες, εκθέσεις, επιχειρηματικές αποστολές, διεθνείς εκδηλώσεις επιχειρηματικών συναντήσεων και βοήθεια σε εξειδικευμένα προβλήματα σχετικά με την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο εξωτερικό (www.enterprise-hellas.gr).

• Κέντρο Μ.Μ.Ε. της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κίνα

- Προσφέρει δωρεάν υποστήριξη (ενημερωτικό υλικό, μελέτες, εκθέσεις αγοράς) και συμβουλές σε ευρωπαϊκές Μ.Μ.Ε. που επιθυμούν να διεισδύσουν στην κινεζική αγορά. Λειτουργεί ως πλατφόρμα συντονισμού μεταξύ των κρατών-μελών και των ευρωπαϊκών δημόσιων και ιδιωτικών φορέων παροχής υπηρεσιών για Μ.Μ.Ε. (www.eusmecentre.org.cn).

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Αυλωνίτης, Γ., Λυμπερόπουλος, Κ., Τζαναβάρας, Β. (2010). *Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Cateora, P. & Graham, J. (2005). *International Marketing*. Boston: Twelfth Edition, McGraw Hill-Irwin.
- Fukuyama, F. (1992). *The End of History and the Last Man*. Free Press.
- Ηλιού, Η., Χατζηαργύρη, Κ., Πανούση, Ν. (1973). *Πολυεθνικά Υπερμονοπώλια. Αποσύνθεση του Ιμπεριαλισμού*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Hill, C. (1997). *International Business Competing in the Global Marketplace*. Irwin, McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, *Journal of International Business Studies*. Fall, 75-89.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?, *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. & Bond, M.R. (1988). "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, 16 (4), 4-21.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing*. London: Prentice Hall.
- Huntington, S. (1996). *The Clash of Civilizations?*, Foreign Affairs, Simon and Schuster.
- Θανόπουλος, Γ. (2006). *Διεθνής Επιχείρηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Publishing Corp.
- Kluckhohn, C. (1972). *Mirror for Man*. New York: Fawcett World.
- Levinson, C. (1973). *Πληθωρισμός, Κεφάλαιο και Πολυεθνικές Εταιρείες*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Λυμπερόπουλος, Κ. (2014α). «Από τη Ζωή με Δανεικά στις Εξαγωγές Επωνύμων Προϊόντων», *Καθημερινή*, 21 Φεβρουαρίου.
- Λυμπερόπουλος, Κ. (2012α). «Το Μάκρο-περιβάλλον και οι Στρατηγικές Μάρκετινγκ σε περίοδο κρίσης», *Επιστημονικό Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*.
- Λυμπερόπουλος, Κ. (2012β). «Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις εν μέσω κρίσης», *Καθημερινή* 15 Δεκεμβρίου.
- Λυμπερόπουλος, Κ. (1988). «Οι Πολυεθνικές σαν Παράγοντας Μετεξέλιξης των Διεθνών Σχέσεων», *ΚΕΡΔΟΣ, Ημερήσια Οικονομική Εφημερίδα*, 28/02/88.
- Λυμπερόπουλος, Κ. (1987). «Πολυεθνικές Επιχειρήσεις. Η Μορφολογία των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων και οι Κοινωνικοοικονομικές Επιδράσεις στις Χώρες όπου Δρουν», *Συνδικαλιστική Επιθεώρηση*, Φεβρουάριος.
- Λυμπερόπουλος, Κ. (1978). «Ανατομία των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων. Ο Ρόλος τους στο Παγκόσμιο Καπιταλιστικό Σύστημα και η Εξάπλωσή τους στη Χώρα μας». Αθήνα.
- Lymberopoulos, K. (1976). "Die Multinationalen Unternehmen. Eine Sozioökonomische Morphologische Frage, insbesondere im Bezug auf Ihre Arbeitsmarktfunktion als Alternativlösung zum Gastarbeiterproblem Griechenlands". Dissertation: Linz, Österreich.
- Μελάς, Κ. (1999). *Παγκοσμιοποίηση. Νέα Φάση Διεθνοποίησης της Οικονομίας. Μύθοι και Πραγματικότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Εξάντας.
- Μπαμπανάσης, Στ. (1993). *Διεθνείς Οικονομικές Σχέσεις. Σημειώσεις Παραδόσεων*. Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Naisbitt, J. (1994). *The Global Paradox*. London: Nicholas Brearley Publishing.
- Πανηγυράκης, Γ. (2013). *Διεθνές Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

- Πανηγυράκης, Γ. (1996). *Στρατηγική Διοίκηση Επωνύμου Προϊόντος*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Παπαγεωργίου, Π. (1990). *Εισαγωγή στο Διεθνές Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Πουρναράκης, Ε. (1996). *Διεθνής Οικονομική: Μια Εισαγωγική Προσέγγιση*. Αθήνα.
- Ρουμελιώτης, Π. (1978). *Πολυεθνικές Επιχειρήσεις. Υπερκοστολογήσεις - Υποκοστολογήσεις στην Ελλάδα*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Χαρδούβελης, Γ. (2011). «Η Υπερκυκλικότητα του Διεθνούς Χρηματοοικονομικού Συστήματος και Προτάσεις για τη Μείωσή της» στο: Καραμούζης, Χαρδούβελης: *Από τη Διεθνή Κρίση, στην Κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας*. Αθήνα: Εκδόσεις Λιβάνη.

Ιστοσελίδες

www.enterprisegreece.gov.gr

www.oaep.gr

www.pse.gr

www.seve.gr

www.crete-exporters.com

www.uhc.gr

www.enterprise-hellas.gr

www.eusmecentre.org.cn

3ο Κεφάλαιο: Η Διοίκηση του Παγκόσμιου Μάρκετινγκ

Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό, περιγράφονται οι προσανατολισμοί της επιχείρησης (εθνοκεντρικός, πολυκεντρικός, περιφερειακός, γεωκεντρικός) στις διάφορες φάσεις της ανάπτυξής της, η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές, και αναλύονται τα οφέλη, τα κίνητρα και τα εμπόδια επέκτασης των επιχειρήσεων στο εξωτερικό. Επίσης, αναλύεται το διεθνές σύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ, τα πιθανά προβλήματα στις διεθνείς έρευνες αγοράς, η τμηματοποίηση της αγοράς και η στόχευση αγορών-χωρών, και διερευνώνται οι εναλλακτικές στρατηγικές εισόδου σε ξένες αγορές. Τέλος, περιγράφονται οι οργανωτικές δομές και τα διοικητικά συστήματα μάρκετινγκ των επιχειρήσεων με διεθνείς δραστηριότητες.

3.1 Η παγκοσμιοποίηση του μάρκετινγκ

Παρόλη την τάση να γίνει η υφήλιος «ένα παγκόσμιο χωριό», το μάρκετινγκ δεν μπορεί να μη λάβει υπόψη του τις πολιτισμικές, νομικές και κοινωνικοοικονομικές ιδιαιτερότητες κάθε χώρας. Το επιχειρησιακό περιβάλλον επηρεάζει φυσικά και τη στρατηγική διεθνούς δραστηριοποίησης κάθε επιχείρησης (εξαγωγές, κοινές επιχειρήσεις, εξαγορές ή απόλυτα ελεγχόμενες θυγατρικές).

Οι επιχειρήσεις διεθνοποίησαν τις δραστηριότητές τους, οδηγούμενες από παράγοντες της αγοράς, του ανταγωνισμού, κόστους, καθώς και πολιτικούς παράγοντες. Το παγκόσμιο μάρκετινγκ συνίσταται στην έρευνα και επιδίωξη ικανοποίησης των καταναλωτικών αναγκών σε παγκόσμιες αγορές καλύτερα από τον ανταγωνισμό, μέσω αποτελεσματικότερου συντονισμού των ενεργειών του μάρκετινγκ, λαμβανομένων υπόψη των περιορισμών, των ευκαιριών και των απειλών που παρουσιάζονται στο παγκόσμιο περιβάλλον όπου δρουν οι επιχειρήσεις (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Η σημερινή φάση των παγκοσμιοποιημένων αγορών, κατά την οποία οι άνθρωποι σε όλες τις χώρες δέχονται ίδιας μορφής επικοινωνία για τα ίδια προϊόντα που καλύπτουν ομοιογενοποιημένες προτιμήσεις και ανάγκες με καλύτερη σχέση τιμής-ποιότητας, περιγράφηκε αρχικά από τον Levitt το 1983.

Το είδος της ακολουθούμενης στρατηγικής μάρκετινγκ σε παγκοσμιοποιημένες αγορές εξαρτάται από την ωριμότητα της επιχείρησης και την ακολουθούμενη φιλοσοφία διοίκησης. Οι προσανατολισμοί της επιχείρησης σε κάθε στάδιο ανάπτυξής της και το αντίστοιχα εφαρμοζόμενο είδος μάρκετινγκ σε κάθε φάση είναι συνοπτικά τα εξής (Chakravarthy & Perlmutter, 1985, Douglas & Craig, 1989, Kotabe & Helsen, 2001):

- Εθνοκεντρικός προσανατολισμός:
 - ο Σε πρώτη φάση: εγχώριο μάρκετινγκ.
 - ο Σε δεύτερη φάση: αρχικά έμμεσες εξαγωγές (οι οποίες θεωρούνται αναγκαίες για τη διάθεση των πλεονασμάτων) και στην προχωρημένη περίοδο αυτής της φάσης: άμεσες εξαγωγές.

Σ' αυτήν τη φάση, δεν γίνονται έρευνες μάρκετινγκ στις χώρες όπου επιτυγχάνονται εξαγωγές και δεν διαφοροποιείται το μείγμα μάρκετινγκ. Συναντώνται μικρές επιχειρήσεις, νέες στη δραστηριοποίησή τους στη διεθνή αγορά, αλλά και μεγάλες, των οποίων όμως οι εξαγωγές αποτελούν μικρό μέρος του συνολικού κύκλου εργασιών τους.
- Πολυκεντρικός προσανατολισμός: ανεξάρτητες θυγατρικές σε διάφορες χώρες. Εφαρμόζεται πολυεθνικό μάρκετινγκ βάσει ανεξάρτητων ερευνών αγοράς με κύρια έμφαση στην προσαρμογή του μείγματος προϊόντος και του μείγματος προβολής και επικοινωνίας στις ιδιαίτερες ανάγκες των τοπικών πελατών κάθε αγοράς. Στην περίπτωση αυτή, παρέχεται υψηλός βαθμός αυτονομίας στα τοπικά στελέχη του μάρκετινγκ.
- Περιφερειακός προσανατολισμός: Οι έρευνες αγοράς και τα προγράμματα μάρκετινγκ είναι διαφοροποιημένα ανά ευρύτερη γεωγραφική περιοχή (περιλαμβάνοντας πολλές χώρες).
- Γεωκεντρικός προσανατολισμός: Ο κόσμος θεωρείται ενιαία αγορά, χωρίς σύνορα, με ενιαίο τρόπο ζωής, παρόμοιες ανάγκες και καταναλωτική συμπεριφορά. Τα ανώτατα στελέχη προέρχονται απ' όλον τον κόσμο, ανεξάρτητα από εθνικότητα. Γίνεται κεντρική

σχεδίαση ενός παγκοσμιοποιημένου μάρκετινγκ βάσει διεθνών ερευνών, που διαφοροποιείται ανάλογα με τα κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς και στηρίζεται στις ομοιότητες των αναγκών και επιθυμιών κάθε τμήματος αγοράς χωρίς να λαμβάνονται υπόψη η εθνικότητες.

Συνοψίζοντας τους παραπάνω προσανατολισμούς της επιχείρησης (Cateora & Graham, 2003), διακρίνουμε τρεις βασικές διαφοροποιήσεις στις ακολουθούμενες στρατηγικές μάρκετινγκ:

- α) Τη θεώρηση ότι οι ξένες αγορές αποτελούν επέκταση της εγχώριας αγοράς, οπότε πρέπει να ακολουθείται το εγχώριο μείγμα μάρκετινγκ.
- β) Τη θεώρηση ότι κάθε χώρα ή κάθε ευρύτερη γεωγραφική περιοχή (πολυκεντρικός και περιφερειακός προσανατολισμός) έχει κοινωνικοοικονομικές και πολιτισμικές ιδιαιτερότητες, οπότε το μείγμα μάρκετινγκ πρέπει να είναι αντίστοιχα διαφοροποιημένο (Διοίκηση Πολυεθνικού μάρκετινγκ).
- γ) Τη θεώρηση ότι όλος ο κόσμος είναι μια αγορά με παρόμοιες ανάγκες, οπότε πρέπει να εφαρμόζεται ένα τυποποιημένο μείγμα μάρκετινγκ σε όλες τις χώρες (Διοίκηση Παγκόσμιου μάρκετινγκ).

Η Διοίκηση Πολυεθνικού Μάρκετινγκ στηρίζεται στις διαπολιτισμικές διαφορές, ενώ η Διοίκηση Παγκόσμιου Μάρκετινγκ, που συντελεί στην ελαχιστοποίηση του κόστους, στηρίζεται στις διαπολιτισμικές ομοιότητες.

Η παγκόσμια στρατηγική μάρκετινγκ δεν προϋποθέτει αναγκαστικά πολύ μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, ούτε αναγκαστικά παρουσία σε κάθε χώρα, αλλά μια θεώρηση του κόσμου ως ενιαίου, με τμηματοποίηση της αγοράς με τα κριτήρια που ισχύουν γενικά στο μάρκετινγκ και τυποποίηση του μείγματος μάρκετινγκ, το οποίο όμως προσαρμόζεται όποτε θεωρείται πολιτισμικά απαραίτητο.

Ο Levitt (1983) πίστευε ότι έχει ξεπεραστεί το στάδιο της στρατηγικής υψηλού κόστους προσαρμογής των προϊόντων στις ιδιαιτερότητες κάθε χώρας. Η παγκοσμιοποιημένη επιχείρηση ελαχιστοποιεί το κόστος της θεωρώντας όλο τον κόσμο ενιαίο, παράγοντας και πουλώντας τα ίδια προϊόντα με τον ίδιο τρόπο παντού.

Βέβαια, η τυποποίηση δεν ταιριάζει σε περιπτώσεις που οι προτιμήσεις των καταναλωτών διαφοροποιούνται λόγω θρησκευτικών, κοινωνικών, πολιτισμικών, νομικών ή κλιματικών ιδιαιτεροτήτων (ποτά, τρόφιμα, είδη ρουχισμού και υπόδησης).

Σε γενικές γραμμές, είναι αποδεκτό ότι στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία, οι στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολουθούν οι από πλευράς μάρκετινγκ ορθολογικά οργανωμένες επιχειρήσεις μπορούν να συμπεριληφθούν στην προσέγγιση **glocal**. Αυτή είναι μια παγκόσμια ολοκληρωμένη στρατηγική που αναγνωρίζει την αναγκαιότητα της προσαρμογής κάθε διεθνούς στρατηγικής μάρκετινγκ στις συνθήκες κάθε τοπικής αγοράς. Ο όρος **glocalization** περιγράφει το slogan: “think globally, act locally”.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που ακολουθούν τέτοιες στρατηγικές συντονίζουν τις ενέργειες των θυγατρικών τους διεθνώς αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα της μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας από τη διάδοση των εμπειριών και τη διάχυση των καινοτομιών κάθε θυγατρικής τους, παράλληλα με τη διασφάλιση της ευελιξίας στρατηγικών που είναι προσαρμοσμένες στα τοπικά δεδομένα κάθε χώρας.

3.2 Στρατηγικός σχεδιασμός για ξένες αγορές

Στρατηγικός σχεδιασμός είναι η λογική ακολουθία των ενεργειών που διαμορφώνονται από τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί για την επίτευξη του σκοπού και των επιμέρους μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης. Αφορά τον προσδιορισμό των κατευθύνσεων που πρέπει να ακολουθηθούν, ώστε με τους υπάρχοντες ανθρώπινους και υλικούς πόρους της επιχείρησης να εξασφαλιστεί μια επιθυμητή θέση για τα προϊόντα της επιχείρησης στην αγορά. Περιλαμβάνει τους μακροχρόνιους στρατηγικούς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, ώστε με την εκμετάλλευση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και τη βελτίωση των αδυναμιών της να αξιοποιηθούν οι παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και να αποφευχθούν οι διαφαινόμενες απειλές σε ένα ραγδαία μετεξελισσόμενο επιχειρησιακό διεθνές μικρο-και μακρο-περιβάλλον.

Ο ετήσιος προγραμματισμός της επιχείρησης αποτυπώνεται στο επιχειρησιακό σχέδιο (business plan), το οποίο περιλαμβάνει τόσο τους βραχυχρόνιους τακτικούς στόχους, όσο και τους τρόπους επίτευξής

τους με τους υπάρχοντες πόρους, δηλαδή την τακτική που θα ακολουθηθεί, τα σχέδια δράσης, τα χρονοδιαγράμματα και τους προϋπολογισμούς για κάθε σχεδιαζόμενη ενέργεια.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ εκπορεύεται από τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και περιλαμβάνει την ανάλυση κάποιων από τους κύριους στρατηγικούς της στόχους (π.χ. βελτιώσεις μεριδίων αγοράς, διαφοροποιήσεις τοποθετήσεων της επιχείρησης και των προϊόντων της στην αντίληψη του καταναλωτή κ.ά.).

Το σχέδιο μάρκετινγκ (marketing plan) εκπορεύεται τόσο από το ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο, όσο και από τον μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό μάρκετινγκ. Αφορά τους βραχυχρόνιους τακτικούς στόχους και περιλαμβάνει την ακολουθητέα τακτική με τα εργαλεία του μείγματος μάρκετινγκ, τα προγράμματα δράσης με τα σχετικά χρονοδιαγράμματα και τους απαιτούμενους για την υλοποίησή της προϋπολογισμούς (βλ. αναλυτικά: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 460-471).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να λάβει υπόψη την αύξηση του ανταγωνισμού και τις διαρκώς μεταβαλλόμενες προκλήσεις διαφορετικών εθνικών αγορών, ώστε η σχεδιασμένη δέσμευση πόρων σε προϊόντα και αγορές να στηρίζεται σε εκείνα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε κάθε εθνική αγορά, που μπορούν να διασφαλίσουν μεγαλύτερες πιθανότητες κερδών.

Κάθε μακροπρόθεσμο σχέδιο μάρκετινγκ πρέπει να έχει ρεαλιστικούς στόχους και να υποστηρίζεται πλήρως από το ανώτατο Μάνατζμεντ, το οποίο θα πρέπει να δεσμευτεί για τα χρήματα που πρέπει να επενδυθούν, το προσωπικό που θα πρέπει να απασχοληθεί και τον χρόνο που θα απαιτηθεί για να πραγματοποιηθεί η απόδοση των σχετικών επενδύσεων (Cateora & Graham, 2003: 34-77). Η διαδικασία διαμόρφωσης ενός διεθνούς στρατηγικού σχεδίου μάρκετινγκ ακολουθεί περιληπτικά τα εξής στάδια (Lympferopoulos & Janavaras, 2009):

1. Ανάλυση των δυνατοτήτων διεθνούς δραστηριοποίησης της εταιρείας:
 - Διεθνής ανάλυση των εξελίξεων στον κλάδο.
 - Εμπειρίες ανάμειξης της εταιρείας σε ξένες αγορές.
 - Προφίλ αγοράς-στόχου.
 - Οργανωτικές δομές διεθνών δραστηριοτήτων.
 - Διαθέσιμοι ανθρώπινοι και υλικοί πόροι.
 - Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα - συγκριτικά μειονεκτήματα.
2. Προσδιορισμός πιθανών αγορών-χωρών που θα μπορούσαν να αποτελέσουν στόχους:
 - Επιλογή κριτηρίων αξιολόγησης κάθε υποψήφιας χώρας.
 - Επιλογή χωρών που προσφέρονται για περαιτέρω διερεύνηση.
 - Καθορισμός αγορών-χωρών-στόχων ανάλογα με την ελκυστικότητα κάθε αγοράς, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας και το επίπεδο κινδύνου κάθε χώρας.
3. Ανάλυση κάθε υποψήφιας για επέκταση αγοράς σε βάθος:
 - Δυναμικό συνολικής αγοράς.
 - Υπολογισμός δυνατού μεριδίου αγοράς.
 - Εκτίμηση δυνατοτήτων των ανταγωνιστών.
 - Λεπτομερής ανάλυση των όρων επέκτασης σε κάθε αγορά χώρας.
4. Στρατηγική επέκτασης στην επιλεγείσα ξένη αγορά:
 - Διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης.
 - Πρόγνωση εξελίξεων και τάσεων της αγοράς.
 - Στόχευση αγορών.
 - Στρατηγική τοποθέτησης στην αντίληψη του καταναλωτή (positioning).
 - Στρατηγικές για κάθε στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ.
 - Προγράμματα δράσης.
 - Προϋπολογισμοί εσόδων-εξόδων-κερδών.
 - Καθορισμός μεθόδων αξιολόγησης της εφαρμογής των στόχων και των προγραμμάτων.

Το τελευταίο σημείο του τέταρτου σταδίου συνιστά τον απαραίτητο σε κάθε ενέργεια προγραμματισμού έλεγχο μάρκετινγκ. Αυτός περιλαμβάνει:

- Τον έλεγχο του βαθμού επίτευξης των στόχων.
- Την αξιολόγηση της αποδοτικότητας ανά προϊόν, περιφέρεια, αντιπρόσωπο, πελάτη και δίκτυο διανομής.
- Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας κάθε στοιχείου του μείγματος μάρκετινγκ και κάθε εφαρμοζόμενης μεθόδου.
- Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του σχεδιασμού και την αναζήτηση των αιτίων και των υπαιτίων των αποκλίσεων (βλ. αναλυτικά: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 462-473, Cateora & Graham, 2003: Τόμ. Β' 36-46).

3.3 Οι αποφάσεις επέκτασης των επιχειρήσεων στο εξωτερικό

3.3.1 Τα οφέλη της επέκτασης στο εξωτερικό

Η επέκταση των επιχειρήσεων στο εξωτερικό τους προσφέρει:

- Εξοικονόμηση κόστους λόγω οικονομιών κλίμακας στην έρευνα και της ανάπτυξη, στα διοικητικά έξοδα, στα έξοδα παραγωγής και τα έξοδα μάρκετινγκ.
- Καλύτερη αξιοποίηση της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας και της υπάρχουσας τεχνογνωσίας.
- Επέκταση του κύκλου ζωής των προϊόντων.
- Καλύτερη εκμετάλλευση καθιερωμένων επώνυμων προϊόντων. Όπως είναι γνωστό, μια καθιερωμένη επωνυμία θεωρείται εγγύηση ενός ορισμένου επιπέδου ποιότητας και μιας αναμενόμενης εξυπηρέτησης
- Διέξοδο στην πλεονάζουσα παραγωγική τους δυναμικότητα σε περιόδους ύφεσης.
- Εξομάλυνση των διακυμάνσεων της παραγωγής, λόγω εποχικότητας των παραγομένων προϊόντων.
- Δυνατότητα ανάπτυξης πέρα από τα όρια μιας μικρής ή κορεσμένης αγοράς.
- Νέους ορίζοντες σε δυνητικά πιο κερδοφόρες αγορές.
- Αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητάς τους λόγω προσπαθειών εκσυγχρονισμού των οργανωτικών τους δομών και των παραγωγικών τους μεθόδων.

Η επιχείρηση, η οποία σκοπεύει να επεκταθεί στο εξωτερικό, πρέπει βέβαια να έχει εκτιμήσει ότι τα ειδικά πλεονεκτήματα της επέκτασης αντισταθμίζουν τα αυξημένα κόστη και τον συνεπαγόμενο κίνδυνο της επιχειρηματικής δράσης στο εξωτερικό.

Τέτοια πλεονεκτήματα μπορεί να αφορούν ευρεσιτεχνίες, εμπορικά σήματα, έλεγχο πρώτων υλών ή δικτύων διανομής, τεχνολογίες παραγωγής, οργανωτικές και διοικητικές δομές και συστήματα και ικανότητες μάρκετινγκ. Διαθέτοντας κάποιο ειδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η επιχείρηση πρέπει στη συνέχεια να εξετάσει σε ποια συγκεκριμένη αγορά-χώρα θα πρέπει να επεκταθεί, ανάλογα με το πλεονέκτημα που διαθέτει σε σύγκριση με τον τοπικό ανταγωνισμό από εγχώρια και εισαγόμενα προϊόντα. Η εξέταση αυτή πρέπει να γίνει με έρευνες αγοράς για να διαπιστωθεί ο βαθμός σημαντικότητας και η αξιολόγηση κάθε χαρακτηριστικού του προϊόντος και της παρεχόμενης εξυπηρέτησης (εμφάνιση, απόδοση, ποιότητα, τιμή προϊόντος, εγγυήσεις, γνώσεις και ικανότητες προσωπικού εξυπηρέτησης, εξυπηρέτηση μετά την αγορά, πιστοποιητικά ποιότητας κ.λπ.) για κάθε ανταγωνιζόμενη στη συγκεκριμένη αγορά εταιρεία (Hollensen, 2007: 111-113).

3.3.2 Η διεθνής ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης

Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματικότητα της αλληλεπίδρασής της με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Η επιχείρηση που στοχεύει στην εξωστρέφεια πρέπει να διαθέτει την ευελιξία προσαρμογής της στις ιδιαιτερότητες των πελατών, του ανταγωνισμού και του νομικού πλαισίου των χωρών στις οποίες πρόκειται να επεκταθεί.

Για να είναι αποτελεσματική αυτή η προσαρμογή της, πρέπει (Hollensen, 2007):

- α) σε μακρο- επίπεδο να αναλύσει το συγκριτικό πλεονέκτημα της χώρας προέλευσής της
- β) σε μέσο επίπεδο να αναλύσει τον εγχώριο και ξένο ανταγωνισμό της στις χώρες στις οποίες πρόκειται να επεκταθεί, και
- γ) σε μικρο- επίπεδο να αναλύσει την εκλαμβανόμενη αξία και το σχετικό κόστος σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό της.

Αναλυτικά:

α) Το συγκριτικό πλεονέκτημα χώρας προέλευσης.

Αυτό (Porter, 1990) αφορά τις δυνατότητες της επιχείρησης να αξιοποιήσει αποτελεσματικά με τις κατάλληλες στρατηγικές τα πλεονεκτήματα που της προσφέρονται από τη χώρα της. Το εθνικό πλεονέκτημα αποτελείται από (Porter, 1990):

- Τις συνθήκες των συντελεστών της παραγωγής.
Σημαντικότεροι, ως προς την ανταγωνιστικότητα, θεωρούνται οι παράγοντες με τη μικρότερη κινητικότητα, δηλαδή διαβαθμίζοντάς τους από τον μεγάλο μέχρι τον πολύ μικρό: το κλίμα, οι φυσικές υποδομές, οι ενεργειακές πηγές, οι πηγές πρώτων υλών, το εκπαιδευτικό σύστημα, το επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού, οι τεχνολογικές υποδομές (λογισμικό, δίκτυα επικοινωνίας) και, τέλος, τα κεφάλαια, τα οποία έχουν τη μεγαλύτερη κινητικότητα και προσφέρουν τη μικρότερη σταθερότητα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Φυσικά κάθε παράγοντας έχει διαφορετική βαρύτητα, ανάλογα με τον κλάδο.
- Τις συνθήκες της ζήτησης.
Οι οικονομίες κλίμακας προϋποθέτουν περιορισμό του αριθμού των παραγωγικών μονάδων, ενώ το μέγεθος της αγοράς προσδιορίζει και την ελκυστικότητά της. Μια μεγάλη εγχώρια εταιρεία που ωρίμασε γρήγορα αποκτώντας οικονομίες κλίμακας ωθεί τις εταιρείες του κλάδου να αναζητήσουν επενδυτικές ευκαιρίες στο εξωτερικό.
- Τις προμηθεύτριες και τις συνδεδεμένες βιομηχανίες.
Η ύπαρξη συνδεδεμένων βιομηχανιών σε μια συγκεκριμένη περιοχή μιας χώρας, ακόμη και όταν δεν πρόκειται για καθετοποιημένη βιομηχανία, συνεπάγεται εξοικονόμηση μεταφορικών εξόδων για τα ενδιάμεσα προϊόντα, καθώς και προσέλκυση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού.
- Στρατηγική της εταιρείας, δομές και ανταγωνισμός.
Όταν ο εγχώριος ανταγωνισμός είναι οξύς, οι εταιρείες αναγκάζονται να γίνουν πιο αποτελεσματικές, υιοθετώντας νέες τεχνολογίες εξοικονόμησης κόστους και ανάπτυξης νέων προϊόντων, καθώς και προσέλκυσης απόλυτα εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού με τις κατάλληλες μεθόδους υποκίνησης. Οι βιομηχανίες με κατώτερη τεχνολογία, τεχνογνωσία, απαρχαιωμένες οργανωτικές δομές και συστήματα διοίκησης εξοβελίζονται από την αγορά, οπότε όσες μένουν διαθέτουν μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα.
- Η κυβέρνηση της χώρας προέλευσης.
Οι κυβερνήσεις συμβάλλουν στο συγκριτικό πλεονέκτημα της χώρας προέλευσης με τη χρηματοδότηση ή την κατασκευή των κατάλληλων υποδομών για την ομαλή και ανταγωνιστική λειτουργία κάθε επιχείρησης (δρόμοι, λιμάνια, αεροδρόμια, τηλεπικοινωνίες, εκπαίδευση κ.λπ.)
- Η τύχη.
Οι επιχειρήσεις που συλλαμβάνουν και εφαρμόζουν μια νέα ιδέα και ξεκινούν πρώτες νέες παραγωγικές διαδικασίες για κατασκευή νέων προϊόντων, αποκτούν σοβαρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαιτίας των οικονομιών κλίμακας που θα έχουν εξασφαλίσει μέχρι να εμφανιστεί κάποιος ανταγωνιστής.

Βέβαια, το συγκριτικό πλεονέκτημα χώρας παρουσιάζει διαχρονικές αλλαγές, όπως ανέλυσε ο Vernon (1966), προσαρμόζοντας τον γνωστό κύκλο ζωής του προϊόντος στο διεθνές περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης. Στο αρχικό στάδιο του διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος, η καινοτόμα επιχείρηση παράγει το νέο προϊόν για την αγορά μιας οικονομικά αναπτυσσόμενης χώρας. Όταν οι παραγωγικές δυνατότητες της επιχείρησης μπορούν να αυξήσουν την παραγωγή περισσότερο από τις δυνατότητες απορρόφησής της από την εγχώρια ζήτηση, η επιχείρηση στρέφεται αρχικά σε εξαγωγές σε άλλες οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες και, σε επόμενη φάση, σε λιγότερο αναπτυσσόμενες χώρες. Όσο η τεχνογνωσία της παραγωγής διευρύνεται, η παραγωγή σε άλλες οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες γίνεται δυνατή στη φάση της ωριμότητας του προϊόντος, ενώ όταν το προϊόν τυποποιείται και υπάρξουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας, η παραγωγή στρέφεται σταδιακά στις λιγότερο οικονομικά αναπτυσσόμενες χώρες, όπου το εργατικό κόστος είναι μικρότερο.

Η οικονομικά αναπτυσσόμενη χώρα, στην οποία αναπτύχθηκε αρχικά το προϊόν, αρχίζει σ' αυτή τη φάση να το εισάγει (Johansson, 1998). Ως παράδειγμα παρόμοιων μετακινήσεων της παραγωγής μπορούμε να αναφέρουμε τους προσωπικούς υπολογιστές (Hollensen, 2007).

Σύμφωνα με τον Porter, η ύπαρξη υγιούς ανταγωνισμού στους διάφορους κλάδους της χώρας προέλευσης συμβάλλει στην ανάπτυξη δυναμικότερων επιχειρήσεων, καθώς και σε βελτιώσεις των προμηθευτριών εταιρειών. Οι απαιτητικοί πελάτες αυτής της χώρας βοηθούν στην περαιτέρω ανάπτυξη της ανταγωνιστικής ικανότητας του κλάδου. Κατ' αυτόν, μια χώρα για να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της, ακόμη και όταν το εργατικό κόστος και τα υπόλοιπα κόστη παραγωγής αυξάνονται, πρέπει να πραγματοποιεί επενδύσεις σε μηχανήματα προηγμένης τεχνολογίας και τεχνολογικά αναβαθμισμένες παραγωγικές μεθόδους, όχι μόνο σ' έναν κλάδο, αλλά και στους προμηθευτές και τις συνδεδεμένες με αυτόν επιχειρήσεις.

β) Η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στις αγορές-χώρες στις οποίες σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση.

Η απόφαση για εξωστρέφεια πρέπει να στηριχτεί και στην ανάλυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης στις ξένες αγορές, στις οποίες εξετάζει την πιθανότητα δραστηριοποίησής της. Αυτή, σύμφωνα με τον Porter (1980), εξαρτάται:

- Από τους ανταγωνιστές του κλάδου (βαθμός συγκέντρωσης του κλάδου, ρυθμός ανάπτυξης αγοράς, δομή του κόστους, βαθμός διαφοροποίησης, κόστη αλλαγής και εμπόδια εξόδου).
- Από τους προμηθευτές (μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών όταν: έχουν μεγάλη συγκέντρωση, έχουν διαφοροποιημένα ή μοναδικά προϊόντα και είναι πολύ πιθανό να προβούν σε κάθετη ολοκλήρωση).
- Από τους αγοραστές (μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών όταν: υπάρχει υψηλή συγκέντρωσή τους, αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες, υπάρχουν πολλοί προμηθευτές, η ποιότητα παίζει μικρότερο ρόλο από την τιμή, και έχουν μικρά ποσοστά κέρδους, οπότε έχουν μεγάλο κίνητρο μείωσης του κόστους αγορών).
- Από τα υποκατάστατα (μεγάλη δύναμη των παραγωγών τους όταν: υπάρχει μεγάλη ζήτηση, οι τιμές αντιστοιχούν στις αποδόσεις των υποκατάστατων και όταν τα κόστη μεταστροφής σε παραγωγή υποκατάστατων είναι υψηλά).
- Από τους νέους ανταγωνιστές (η είσοδός τους δυσχεραίνεται όταν: υπάρχουν μεγάλες οικονομίες κλίμακας, ισχυρή εικόνα μάρκας και αγοραστική προσήλωση, απαιτήσεις για μεγάλα κεφάλαια, δυσκολία πρόσβασης στα δίκτυα διανομής και απαιτούνται υψηλά έξοδα έρευνας και ανάπτυξης).

γ) Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Αυτό εξαρτάται από την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί σε ένα δεδομένο επίπεδο κόστους προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των καταναλωτών κάποιων αγορών-στόχων απ' όσο ο ανταγωνισμός. Η επιχείρηση δηλαδή είναι σε θέση να δημιουργήσει μεγαλύτερη εκλαμβανόμενη αξία από αυτήν που μπορεί να δημιουργήσει ο κυριότερος ανταγωνιστής της (λεπτομέρειες στο: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010). Εκλαμβανόμενη αξία για ένα προϊόν είναι το γνωστικό ισοζύγιο μεταξύ εκλαμβανόμενης ποιότητας και εκλαμβανόμενης θυσίας, στην οποία πρέπει να υποβληθεί ο

καταναλωτής για την απόκτησή του (Zeithaml, 1988). Είναι, δηλαδή, η συνολική αξιολόγηση από τον καταναλωτή της ωφελιμότητας ενός προϊόντος, βάσει των εκτιμήσεών του γι' αυτά που λαμβάνει έναντι αυτών που δίνει (πρέπει να σημειωθεί ότι η τιμή δεν λειτουργεί μόνο ως ένδειξη της προσδοκώμενης θυσίας στην οποία πρέπει να υποβληθεί ο καταναλωτής για την απόκτηση ενός προϊόντος, αλλά και ως ένδειξη κάποιας αντίστοιχης με το ύψος της προσδοκώμενης ποιότητας).

Η επιχείρηση που σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί διεθνώς πρέπει να εξετάζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι του υπάρχοντος τοπικού ανταγωνισμού σε κάθε υποψήφια για επέκταση χώρα.

3.3.3 Κίνητρα διεθνοποίησης της δράσης των επιχειρήσεων

Αυτά διακρίνονται σε κίνητρα αντίδρασης στις αλλαγές των ανταγωνιστικών συνθηκών και σε κίνητρα πρόληψης (Hollensen, 2007, Σιώμκος, 2013, Kotler, 2000).

- Στα κίνητρα αντίδρασης περιλαμβάνονται:
 - Οι ανταγωνιστικές πιέσεις από την τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό.
 - Το μικρό μέγεθος και ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς. Η επέκταση της επιχείρησης σε ξένες αγορές της δίνει τη δυνατότητα της παράτασης του κύκλου ζωής των προϊόντων της.
 - Η πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα που προέρχεται από τη μείωση της εγχώριας ζήτησης (κορεσμός ή είσοδος στην αγορά νέων ανταγωνιστών ή υποκατάστατων).
 - Η ζήτηση από το εξωτερικό, που προκλήθηκε από διαφημίσεις σε διεθνή Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης ή από εμπορικές εκθέσεις ή από ανταγωνιστές πελατών της επιχείρησης στο εξωτερικό.
 - Η στροφή των πελατών της επιχείρησης σε ξένες αγορές. Αυτοί χρειάζονται το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης σε κάθε ξένη αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται (π.χ. οι ελληνικές τράπεζες που ακολούθησαν τους πελάτες τους –ελληνικές επιχειρήσεις– στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης όπου αυτές είχαν επεκταθεί).
 - Νομοθετικές ρυθμίσεις (φορολογικά και χρηματοδοτικά κίνητρα για την προώθηση των εξαγωγών).
- Στα κίνητρα πρόληψης περιλαμβάνονται οι στρατηγικές εκμετάλλευσης των μοναδικών ικανοτήτων και δυνατοτήτων της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις δυνατότητες που παρουσιάζονται σε ξένες αγορές, και αφορούν:
 - Τη μοναδικότητα προϊόντων (προϊόντα που δεν μπορούν να παραχθούν από ανταγωνιστές).
 - Τη μοναδικότητα τεχνολογίας (τεχνολογικά πλεονεκτήματα σε κάποιον ειδικό τομέα).
 - Τη διαθεσιμότητα ευκαιριών στο εξωτερικό, που ανιχνεύεται με το κατάλληλα οργανωμένο σύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ.
 - Τη δυνατότητα μείωσης του κόστους παραγωγής εξαιτίας οικονομιών κλίμακας.
 - Την επιθυμία μείωσης της εξάρτησης από μία μόνο αγορά.
 - Την προσπάθεια ελαχιστοποίησης του επιχειρηματικού κινδύνου μέσω γεωγραφικής διαφοροποίησης.
 - Την αντιμετώπιση της κυκλικότητας και της εποχικότητας των πωλήσεων.
 - Την αξιοποίηση μιας διεθνώς καθιερωμένης επωνυμίας.
 - Την εγγύτητα (γεωγραφική ή και ψυχολογική-πολιτισμική) σε αγορές του εξωτερικού.
 - Τη διεθνοποίηση των καταναλωτικών προτύπων και των αγορών.
 - Την εκμετάλλευση της προόδου στις υποδομές των μεταφορών και των επικοινωνιών.
 - Την επιθυμία της διοίκησης για ανάπτυξη της επιχείρησης και αύξηση της αποδοτικότητας.

3.3.4 Εμπόδια και κίνδυνοι της εξωστρέφειας

Τα εμπόδια έναρξης οποιασδήποτε εξαγωγικής δραστηριότητας συνοψίζονται στα εξής:

- Ανεπαρκή ίδια κεφάλαια και περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης.
- Ανεπαρκής παραγωγική δυναμικότητα για τον εφοδιασμό ξένων αγορών.
- Ανεπαρκείς γνώσεις και πληροφορίες για ξένες αγορές, στις οποίες θα μπορούσε να επεκταθεί η επιχείρηση (γνώσεις για την ψυχολογία και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, τον ανταγωνισμό, τα δίκτυα διανομής κ.λπ.).
- Περίπλοκες διαδικασίες εξαγωγών.
- Ανεπαρκής κρατική βοήθεια και κίνητρα.
- Ανεπάρκεια στελεχών με διεθνή εμπειρία.

Οι κίνδυνοι στους οποίους εκτίθεται μια επιχείρηση που θέλει να επεκταθεί σε εξαγωγές είναι κυρίως οι εξής:

- Κίνδυνοι αγοράς (γεωγραφική ή πολιτισμική απόσταση, ανταγωνισμός από άλλες ξένες και εγχώριες επιχειρήσεις, διαφορετική χρήση του προϊόντος σε άλλες αγορές, πολύπλοκη διαδικασία).
- Εμπορικοί κίνδυνοι (συναλλαγματικές διακυμάνσεις, αδυναμίες πληρωμής, πτωχεύσεις, απάτες από εισαγωγείς, καθυστερήσεις ή αβαρίες στα φορτωμένα εμπορεύματα).
- Πολιτικοί κίνδυνοι (αλλαγές εμπορικής νομοθεσίας, που καθιστούν πιο πολύπλοκους τους κανονισμούς και τις διαδικασίες των εισαγωγών, πολιτική και οικονομική αστάθεια, αυξήσεις δασμών και φόρων, περιορισμοί εισαγωγών και συναλλάγματος).

Φυσικά, οι συνετοί εξαγωγείς αποφεύγουν τις εξαγωγές σε χώρες υψηλού κινδύνου, φροντίζουν για τη διασπορά του κινδύνου σε περισσότερες χώρες, ασφαλίζουν τους συνεπαγόμενους με τις εξαγωγές κινδύνους ή προβλέπουν την ανάληψή τους από τους εισαγωγείς, και φροντίζουν να αξιοποιούν τις διατιθέμενες υπηρεσίες από κρατικούς οργανισμούς προώθησης εξαγωγών.

3.4 Το διεθνές σύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ και η επιλογή των διεθνών αγορών-στόχων

3.4.1 Οι αναγκαίες πληροφορίες για τη διεθνή δραστηριοποίηση της επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αγορές του εξωτερικού και επιδιώκει την όσο το δυνατόν ταχύτερη και ορθότερη λήψη αποφάσεων σε ένα συνεχώς μετεξελισσόμενο περιβάλλον, οφείλει να συγκεντρώνει μεθοδευμένα και συστηματικά στοιχεία που προέρχονται τόσο από πρωτογενείς όσο και από δευτερογενείς πηγές πληροφοριών, ώστε να επιτύχει τη μείωση της αβεβαιότητας για τις μελλοντικές εξελίξεις και την ελαχιστοποίηση του κινδύνου με τον οποίο είναι συνυφασμένη κάθε επιχειρηματική απόφαση (λεπτομέρειες για την αναγκαιότητα της διαρκούς συγκέντρωσης δευτερογενών στοιχείων και της έρευνας αγοράς για εξαγωγές στο: UNCTAD/GATT-OΠΕ, 1984).

Οι δευτερογενείς πηγές πληροφοριών (υπάρχουσες πληροφορίες που έχουν συλλεγεί για άλλο σκοπό ή από άλλους φορείς) περιλαμβάνουν:

- Πληροφορίες από εσωτερικά στοιχεία (πωλήσεις και περιθώρια κέρδους ανά χώρα, ανά προϊόν, ανά περιφέρεια, ανά δίκτυο διανομής κ.λπ., εκθέσεις αντιπροσώπων για τις ανάγκες της τοπικής αγοράς, τις ενέργειες του ανταγωνισμού και τις εξελίξεις της αγοράς, προβλήματα των παραγωγικών μονάδων του εξωτερικού, αποκλίσεις από προϋπολογισμούς, στοιχεία αποτελεσματικότητας ενεργειών μάρκετινγκ κ.λπ.).

- Πληροφορίες από εξωτερικά στοιχεία (από: στατιστικές διεθνών οργανισμών, στοιχεία από ιδιωτικές εταιρείες, στατιστικές υπηρεσίες χωρών, δημόσιους ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς χωρών, δημοσιευμένες μελέτες τραπεζών, στοιχεία από το διαδίκτυο κ.λπ.)

Σε κάθε περίπτωση, η επιχείρηση συγκρίνει το κόστος απόκτησης κάθε πληροφορίας από δευτερογενείς ή πρωτογενείς πηγές με το αναμενόμενο όφελος από αυτήν, δηλαδή συγκρίνει το κόστος της γνώσης με το κόστος της άγνοιας.

Για τις αποφάσεις μάρκετινγκ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό απαιτούνται πληροφορίες σχετικά με (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010, Hollensen, 2007, Cateora & Graham, 2003, Kotabe & Helsen, 2001, Πανηγυράκης, 2013):

- Την αναγκαιότητα της επέκτασης στο εξωτερικό (οικονομίες κλίμακας, εκτιμώμενη ζήτηση, ανταγωνιστές, ανταγωνιστικότητα κ.λπ.).
- Την επιλογή χώρας επέκτασης (ύψος του αναλαμβανόμενου κινδύνου στην αγορά κάθε χώρας, ελκυστικότητα κάθε αγοράς ανάλογα με το μέγεθος και τις τάσεις της, ανταγωνιστική ισχύς της επιχείρησης κ.λπ.).
- Την επιλογή της μεθόδου εισόδου στην ξένη αγορά (ανάλογα με το μέγεθος της αγοράς, τα μεταφορικά, τον ανταγωνισμό, την ισχύ των μεσαζόντων και το θεσμικό πλαίσιο).
- Την επιλογή των στρατηγικών για τη διαμόρφωση του κατάλληλου μείγματος μάρκετινγκ για την αγορά-στόχο του εξωτερικού, δηλαδή αγοραστική συμπεριφορά (πιθανές διαφοροποιήσεις λόγω πολιτισμικών, φυλετικών, θρησκευτικών, κλιματικών ή ιστορικών διαφορών), πρακτικές μάρκετινγκ ανταγωνισμού (ποιότητα και ποικιλία προϊόντων ανταγωνισμού), δίκτυα διανομής, τιμολογιακή πολιτική και τρόποι προβολής που χρησιμοποιεί ο ανταγωνισμός, διατιθέμενες διαφημιστικές δαπάνες, αναμενόμενη από τους πελάτες συνήθης εξυπηρέτηση μετά την αγορά, τις στάσεις και τα κίνητρα των μεσαζόντων κ.λπ.

Η ελκυστικότητα κάθε αγοράς του εξωτερικού προσδιορίζεται αφού αναζητηθούν στοιχεία, κυρίως σχετικά με: τη διαχρονική εξέλιξη και την προέλευση των εισαγωγών στη χώρα αυτή, τα μερίδια αγοράς των εισαγωγέων, τις διαστάσεις και τις τάσεις της εγχώριας παραγωγής, τις κατηγορίες των ατόμων που καταναλώνουν και τη συχνότητα κατανάλωσης ενός προϊόντος, τις δασμολογικές και φορολογικές επιβαρύνσεις, τους συναλλαγματικούς περιορισμούς, τους υγειονομικούς κανονισμούς κ.λπ.

Η διαδικασία της έρευνας αγοράς περιλαμβάνει, όπως είναι γνωστό, τα εξής στάδια:

- Προσδιορισμός του προβλήματος και καθορισμός των αντικειμενικών στόχων της έρευνας.
- Κατάστρωση του σχεδίου της έρευνας. Προσδιορίζονται:
 - ο Οι πηγές των δεδομένων (πρωτογενή ή δευτερογενή στοιχεία, βλ. αναλυτικά: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 119-124, 523-527, Cateora & Graham, 2003: 447-461).
 - ο Οι μέθοδοι της έρευνας (παρατήρηση, πείραμα, δημοσκόπηση, εθνογραφική έρευνα, ομάδες εστίασης, συνεντεύξεις σε βάθος, mystery shoppers κ.ά.).
 - ο Τα εργαλεία της έρευνας (ερωτηματολόγια ή μηχανικά όργανα).
 - ο Το σχέδιο της δειγματοληψίας (μέγεθος δείγματος, διαδικασία δειγματοληψίας).
 - ο Τις μεθόδους επαφής (ταχυδρομική, τηλεφωνική, προσωπική συνέντευξη, διαδικτυακή δημοσκοπική έρευνα, διαδικτυακές ομάδες εστίασης).
 - ο Συλλογή πληροφοριών.
 - ο Ανάλυση πληροφοριών.
 - ο Ερμηνεία και παρουσίαση των ευρημάτων.

3.4.2 Πιθανά προβλήματα στις διεθνείς έρευνες αγοράς

- Προβλήματα που προέρχονται από διαφορές επιπέδου κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης.
- Παράδειγμα διαφορετικής χρήσης ενός προϊόντος: το ποδήλατο. Για τις αναπτυγμένες χώρες του δυτικού κόσμου, συνιστά μέσο σωματικής άσκησης, ενώ για πολλές ασιατικές χώρες αποτελεί υποκατάστατο άλλων μεταφορικών μέσων.
- Προβλήματα μεθόδων συλλογής πρωτογενών στοιχείων (λεπτομέρειες στο: Αυλωνίτης,

Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 122-127):

- Στη Μέση Ανατολή οι συνεντεύξεις πρέπει να προγραμματίζονται τις βραδινές ώρες, όταν ο σύζυγος βρίσκεται στο σπίτι.
- Στις Λατινοαμερικανικές χώρες υπάρχει η καχυποψία ότι οι ερευνητές μπορεί να έχουν σχέση με την εφορία.
- Οι τηλεφωνικές έρευνες είναι προβληματικές σε χώρες με χαμηλά ποσοστά κατόχων τηλεφώνου (π.χ. Ινδία, Σρι Λάνκα κ.λπ.).
- Οι ταχυδρομικές έρευνες μπορεί να μην είναι αποτελεσματικές σε ορισμένες χώρες με υψηλά ποσοστά αναλφαβητισμού και προβληματικές ταχυδρομικές υπηρεσίες.
- Οι έρευνες που στηρίζονται στη χρήση του διαδικτύου έχουν μικρότερη αξιοπιστία στις χώρες με χαμηλό επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης, γιατί προϋποθέτουν ότι οι ερωτώμενοι είναι κάτοχοι ηλεκτρονικού υπολογιστή και έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο.
- Στις ποιοτικές έρευνες με ομάδες εστίασης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι πολιτισμικές ιδιαιτερότητες ορισμένων λαών (μεγάλη διάρκεια στις χώρες της Ανατολής, οι Ιάπωνες αποφεύγουν άμεση κριτική νέων ιδεών, οι Αμερικανοί είναι περισσότερο ατομιστές, οι Γάλλοι ανθίστανται περισσότερο στις καινοτομίες, οι Ασιάτες με περισσότερο ομαδικό πνεύμα από τους Δυτικούς κ.λπ.)
- Προβλήματα δειγματοληψίας:
 - Σε πολλές χώρες της Νότιας Αμερικής και της Ασίας δεν υπάρχουν ακριβείς χάρτες πόλεων και σε ορισμένους δρόμους δεν υπάρχουν ονόματα και αριθμοί.
 - Η ανυπαρξία πρόσφατης απογραφής και οι μη ενημερωμένοι τηλεφωνικοί κατάλογοι σε ορισμένες χώρες αποτελούν πρόβλημα.
 - Προβλήματα μειωμένης αξιοπιστίας:
 - Σε ορισμένες ασιατικές και αφρικανικές χώρες απαγορεύεται στις γυναίκες να επικοινωνούν με ξένους.
 - Στις περισσότερες μουσουλμανικές χώρες δεν επιτρέπεται να διαμορφωθούν μεικτές ομάδες εστίασης.
 - Στις αναπτυσσόμενες χώρες οι καταναλωτές της μεσαίας τάξης απαντούν αναληθώς για την κατανάλωση ακριβών προϊόντων για να δείχνουν ευκατάστατοι.
- Προβλήματα επικοινωνίας και γλώσσας:
 - Σε ορισμένες χώρες ομιλούνται περισσότερες από μία γλώσσες (π.χ. στην Ινδία: 25 γλώσσες και πολλές διάλεκτοι).
 - Τα πιθανά προβλήματα μη ακριβούς μετάφρασης των ερωτηματολογίων μπορούν να ξεπεραστούν με τη μετάφραση από διαφορετικό μεταφραστή των μεταφρασμένων ερωτηματολογίων στην αρχική γλώσσα.
- Προβλήματα συγκρισιμότητας των στοιχείων λόγω πολιτισμικών διαφορών:
 - Στην Κίνα και την Ιαπωνία υπάρχει η τάση φαινομενικής συμφωνίας με τον ομιλητή, ενώ σε άλλα μέρη του κόσμου υπάρχει η τάση για λήψη ακραίων θέσεων.
 - Οι Κινέζοι δεν αισθάνονται άνετα όταν ερωτώνται για θέματα που αφορούν την οικονομική τους κατάσταση ή την οικογένειά τους. Επίσης, δεν είναι δεκτικοί σε άμεσες ερωτήσεις.

- Στη Μέση Ανατολή το επίμονο κούταγμα του ερευνητή μπορεί να θεωρηθεί επιθετικό.
- Στις κλίμακες αξιολόγησης οι Ιάπωνες βαθμολογούν με μεσαίες απαντήσεις, ενώ οι Αμερικανοί με ακραίες.
- Οι Άραβες χρησιμοποιούν πολλές χειρονομίες για να υπογραμμίσουν τα λεγόμενά τους, διαφοροποιώντας την έκφραση των συναισθημάτων τους και την έμφαση στις απόψεις τους.
- Προβλήματα με την έλλειψη αξιόπιστων εταιρειών ερευνών και εξειδικευμένου προσωπικού

Σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες οι εταιρείες ερευνών είναι μικρές, με ελάχιστη εμπειρία και μειωμένη αξιοπιστία. Γι' αυτό οι περισσότερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό, χρησιμοποιούν στη χώρα τους διεθνείς εταιρείες ερευνών που έχουν υποκαταστήματα σε όλον τον κόσμο και όπου δεν έχουν συνεργάζονται με εγχώριες αναγνωρισμένες και καταξιωμένες εταιρείες ερευνών (βλ. Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 127, 128).

3.4.3 Η διεθνής τμηματοποίηση της αγοράς

Όπως είναι γνωστό από το Γενικό Μάρκετινγκ, τμηματοποίηση της αγοράς είναι η διαίρεσή της σε υποσύνολα ομοιογενών υποαγορών, καθεμία από τις οποίες περιλαμβάνει αγοραστές κατηγοριοποιημένους ανάλογα με τις προτιμήσεις και τις ανάγκες τους, η οποία επιχειρείται ώστε να διαμορφωθεί μια στρατηγική μάρκετινγκ προσαρμοσμένη σ' αυτές.

Η τμηματοποίηση της αγοράς βασίζεται σε συνδυασμούς γεωγραφικών, δημογραφικών, συμπεριφορικών (τρόπος και συχνότητα χρήσης προϊόντος, βαθμός ετοιμότητας για αγορά, στάσεις των καταναλωτών για το προϊόν, αγοραστική προσήλωση κ.ά.) και ψυχογραφικών κριτηρίων (τρόπος ζωής, προσωπικότητα). Αυτή προσφέρει τη βάση για την αξιολόγηση της ελκυστικότητας κάθε τμήματος της αγοράς και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προσδιοριστεί η στόχευση κάποιων τμημάτων με τις κατάλληλες στρατηγικές διαφοροποίησης (βάσει των μοναδικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης ή των προϊόντων της) και η τοποθέτησή τους (positioning) στην αντίληψη του καταναλωτή.

Τα κριτήρια τμηματοποίησης της διεθνούς αγοράς καταναλωτικών προϊόντων είναι συνοπτικά τα εξής:

- Γεωγραφικά. Οι χώρες ομαδοποιούνται σύμφωνα με τη γεωγραφική τους εγγύτητα.
- Πολιτισμικά. Συμπεριλαμβάνονται: τα ήθη, τα έθιμα, η παιδεία, οι κοινωνικές τάξεις, οι ομάδες αναφοράς, η θρησκεία, οι κυρίαρχες αξίες κ.ά.
- Οικονομικά. Οι χώρες διαφοροποιούνται ανάλογα με το κατά κεφαλή Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν, τον ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης, τους δείκτες οικονομικής ευημερίας (αναλογία πληθυσμού που κατέχουν ορισμένα διαρκή καταναλωτικά αγαθά) κ.ά.
- Δημογραφικά. Υπάρχουν ειδικότερα: η κατανομή του πληθυσμού κάθε χώρας κατά φύλο, ηλικία, επάγγελμα, επίπεδο μόρφωσης, καταγωγή (εθνικότητα ή φυλή), κοινωνική τάξη κ.ά.
- Ψυχογραφικά. Περιλαμβάνονται τα κίνητρα αγοράς των καταναλωτών, στοιχεία της προσωπικότητας όσων αγοράζουν το προϊόν και ο τρόπος ζωής τους.
- Συμπεριφορικά. Σ' αυτά κατατάσσονται: ο σκοπός, ο τρόπος, η περίσταση, η συχνότητα και η ποσότητα χρήσης ενός προϊόντος, ο βαθμός γνώσης του, η αφοσίωση σε κάθε μάρκα κ.ά.

Τα κριτήρια μακρο-τμηματοποίησης της βιομηχανικής αγοράς είναι (Αυλωνίτης, 2001):

- Το μέγεθος του βιομηχανικού αγοραστή.
- Η συχνότητα χρήσης του προϊόντος.
- Η δομή της λειτουργίας των προμηθειών.
- Η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.
- Ο κλάδος οικονομικής δραστηριότητας.

- Ο τρόπος χρήσης του προϊόντος.
- Ο τύπος της προμήθειας (αγορά για πρώτη φορά, απευθείας επαναγορά, τροποποιημένη επαναγορά, πελάτες νέου έργου).

Σε πρώτη φάση, τα κριτήρια τμηματοποίησης που χρησιμοποιούνται για την επιλογή χώρας εισόδου είναι για τα καταναλωτικά προϊόντα: τα γεωγραφικά, τα πολιτισμικά, τα οικονομικά και τα δημογραφικά βάσει στοιχείων από δευτερογενείς πηγές πληροφοριών, ενώ για τα βιομηχανικά προϊόντα χρησιμοποιούνται τα κριτήρια της μακρο-τμηματοποίησης που προαναφέρθηκαν. Σε δεύτερη φάση, αφού έχουν επιλεγεί οι χώρες που εξετάζονται για επέκταση, χρησιμοποιούνται τόσο τα παραπάνω κριτήρια όσο και τα ψυχογραφικά και συμπεριφορικά κριτήρια για τα καταναλωτικά προϊόντα και τα κριτήρια μικρο-τμηματοποίησης (δομή του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων), βάσει πρωτογενών πηγών πληροφοριών.

Τα κριτήρια τμηματοποίησης που χρησιμοποιούνται στο διεθνές μάρκετινγκ (international marketing) για την κατηγοριοποίηση των χωρών είναι (Kotabe & Helsen, 2001):

- Ο συνδυασμός των παραμέτρων της λογικής και του συναισθήματος.
- Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά χωρών σε μακρο-επίπεδο (προσδόκιμο επιβίωσης, αυτοκίνητα ανά χιλιάδα, γιατροί ανά χιλιάδα, δαπάνες για την παιδεία κ.λπ.).
- Δημογραφικά κριτήρια σε συνδυασμό με οικονομική κατάσταση.
- Κριτήρια φάσεων κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης.
- Αναλογίες πληθυσμού που είναι κατανεμημένες στις κοινωνικοοικονομικές τάξεις.
- Τρόπος ζωής και κατοχή προϊόντων σε συνδυασμό με αντιλήψεις, πρότυπα ζωής και δημογραφικά στοιχεία.
- Πολιτισμικές διαστάσεις (Hofstede, 1983, Hofstede & Bond, 1988):
 - Ατομισμός έναντι συλλογικότητας.
 - Διαφορές δύναμη-εξουσίας και πλούτου.
 - Αρσενικές αξίες (ανταγωνισμός, απόδοση, επιτεύγματα) έναντι θηλυκών αξιών (ποιότητα ζωής, διαπροσωπικές σχέσεις, αλληλεγγύη).
 - Αποφυγή αβεβαιότητας.
 - Μακροπρόθεσμος έναντι βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού (ασιατικός έναντι δυτικού τρόπου σκέψης).

3.4.4 Στόχευση αγορών – επιλογή χώρας για διείσδυση

Η στόχευση της ξένης αγοράς στην οποία θα μπορούσε να επεκταθεί μια εταιρεία εξαρτάται:

α) Από τα χαρακτηριστικά της εταιρείας

- Εμπειρίες εξαγωγικής δραστηριότητας.
- Υπάρχοντες ανθρώπινοι πόροι.
- Οικονομικές δυνατότητες της εταιρείας.
- Βαθμός διεθνοποίησης της εταιρείας.
- Μελλοντικοί στόχοι της Διοίκησης.

β) Από τις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται και αυτού στο οποίο σκοπεύει να επεκταθεί:

- Το περιβάλλον της χώρας προέλευσης. Σ' αυτό περιλαμβάνονται:

Κίνητρα για εξαγωγές, ασφάλιση εξαγωγικών πιστώσεων, δυνατότητες προεξόφλησης εξαγωγικών πιστώσεων, χρηματοδότηση προβολής από το κράτος κλάδων ή επιχειρήσεων, κρατική συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις, χρηματοδότηση εμπορικών αποστολών από επιχειρηματίες που ταξιδεύουν για να αναπτύξουν επιχειρηματικές δραστηριότητες στο εξωτερικό, συμμετοχή του κράτους σε εκπόνηση ειδικών μελετών για ξένες αγορές-στόχους, υπηρεσίες πληροφόρησης για τα πολιτικά και κοινωνικοοικονομικά δεδομένα ξένων αγορών, τις υπάρχουσες ευκαιρίες εξαγωγών και τις εξαγωγικές διαδικασίες.

Επίσης, μια εξαγωγική επιχείρηση μπορεί να βοηθηθεί σημαντικά από κάποιον Οργανισμό Προώθησης Εξαγωγών ή από Εμπορικά Επιμελητήρια.

- Το περιβάλλον κάθε υποψήφιας για επέκταση χώρας

Η στόχευση αγορών-κρατών πρέπει να γίνεται με κριτήρια:

- Επιχειρηματικού κινδύνου που περιλαμβάνει:
 - Τον πολιτικό κίνδυνο. Αναλύονται οι πιθανότητες πολιτικών ανασχηματισμών, κίνδυνοι εθνικοποιήσεων, κίνδυνοι περιορισμού δυνατότητας επαναπατρισμού κεφαλαίων και κερδών, κίνδυνοι υπερβολικών ελέγχων τιμών, κίνδυνοι αλλαγής φορολογικού καθεστώτος κ.ά.
 - Τον οικονομικό κίνδυνο. Εξετάζονται στοιχεία για το εξωτερικό Χρέος, τη νομισματική σταθερότητα, τη φάση του οικονομικού κύκλου, τα ποσοστά ανεργίας και πληθωρισμού, το Ισοζύγιο Εξωτερικών Πληρωμών, τις δυνατότητες μακροπρόθεσμου και βραχυπρόθεσμου δανεισμού κ.λπ.
- Ελκυστικότητα αγοράς. Στο κριτήριο αυτό μπορούμε να συμπεριλάβουμε: το μέγεθος και το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, την ένταση του ανταγωνισμού, την αγοραστική δύναμη, τα εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών, τη γεωγραφική και την ψυχική εγγύτητα των χωρών κ.λπ.
- Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην ανταγωνιστική ισχύ της επιχείρησης περιλαμβάνονται: η ποιότητα του προϊόντος σε σχέση με τα ανταγωνιστικά, η φήμη της επωνυμίας, η καταλληλότητα του προϊόντος για την υπάρχουσα ζήτηση, οι παραγωγικές δυνατότητες και η τεχνολογική υπεροχή της επιχείρησης, οι οικονομικές και διοικητικές δυνατότητες της επιχείρησης, η πρόσβαση της επιχείρησης στα δίκτυα διανομής κ.ά.

Εννοείται ότι κάθε παράγοντας που συμπεριλαμβάνεται στα παραπάνω κριτήρια σταθμίζεται με έναν προκαθορισμένο συντελεστή βαρύτητας, ο οποίος πολλαπλασιάζεται με την αξιολόγησή του για κάθε υποψήφια για επέκταση χώρα.

3.5 Εναλλακτικές στρατηγικές εισόδου σε ξένες αγορές

Σύμφωνα με τους Cateora και Graham (2003: 49, 50), μια εταιρεία έχει τέσσερις στρατηγικές εισόδου σε ξένες αγορές: τις εξαγωγές, το διαδίκτυο, τις συμβάσεις (παραχώρησης αδειών, δικαιόχρησης, κοινοπραξίας ή διεθνών συμπράξεων) και τις άμεσες ξένες επενδύσεις. Οι διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις εισόδου ταξινομούνται περαιτέρω σύμφωνα με τα διατιθέμενα κεφάλαια, τον αναλαμβανόμενο κίνδυνο, την αναμενόμενη απόδοση και τον επιθυμητό βαθμό ελέγχου. Αυτοί θεωρούν το διεθνές διαδικτυακό μάρκετινγκ εναλλακτική στρατηγική εισόδου σε ξένες αγορές, που συνδυάζεται με το διεθνές εύρος εταιρειών πιστωτικών καρτών (όπως η Mastercard και η Visa) και με υπηρεσίες διεθνούς διανομής (όπως η UPS και η Federal Express). Ωστόσο, το διαδίκτυο θα μπορούσε μάλλον να χαρακτηριστεί καλύτερα ως μέσο υλοποίησης της στρατηγικής εισόδου σε ξένες αγορές με άμεσες εξαγωγές, όπως οι αντιπρόσωποι εξωτερικού, οι διανομείς ή οι εμπορικές θυγατρικές της επιχείρησης.

Η επιλογή στρατηγικής διείσδυσης σε ξένη αγορά εξαρτάται (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 149) από:

- Το μέγεθος της επιχείρησης (ως ένδειξη διαθεσιμότητας πόρων).
- Τη διεθνή εμπειρία (που μειώνει την αβεβαιότητα της απόφασης).
- Τη φύση του προϊόντος (π.χ. στα προϊόντα υψηλής αξίας ανά μονάδα βάρους, όπως τα ρολόγια, χρησιμοποιείται η μέθοδος της άμεσης εξαγωγής, ενώ στα μη αλκοολούχα ποτά και στην μπίρα χρησιμοποιείται συνήθως η μέθοδος της εκχώρησης άδειας).
- Τη φάση στον κύκλο ζωής του προϊόντος.
- Τους γενικότερους επιχειρηματικούς στόχους.

- Τα αναμενόμενα κέρδη από κάθε στρατηγική σε σχέση με το ύψος του αναλαμβανόμενου κινδύνου.
- Τον επιθυμητό βαθμό ελέγχου των δραστηριοτήτων στο εξωτερικό.
- Την ευελιξία στη λήψη των αποφάσεων και την ταχύτητα υλοποίησής τους.
- Τη γεωγραφική και πολιτισμική απόσταση μεταξύ των χωρών.
- Το μέγεθος και τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς.
- Το είδος και την ένταση του ανταγωνισμού.
- Το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο.
- Το κόστος των συναλλαγών (μεταφορικά, μεσιτικά, φόροι, κόστος δημιουργίας της επαφής με τον ξένο αντισυμβαλλόμενο, κόστος συλλογής και αξιολόγησης πληροφοριών).
- Τα εθνοκεντρικά στερεότυπα κάθε υπονήφιας για επέκταση χώρας (Suh & Smith, 2008). Σύμφωνα με τους Suh και Smith (2008), οι καταναλωτές των χωρών με μεγάλη συλλογικότητα (ανατολικές χώρες) έχουν θετική προκατάληψη για τα εγχώρια και αρνητική για τα εισαγόμενα προϊόντα.

Δεδομένου ότι η κουλτούρα μιας χώρας αλλάζει πολύ αργά (Hofstede, 1980) και η εικόνα των χωρών είναι πολύ ισχυρό στερεότυπο που ανθίσταται στις αλλαγές (Papadopoulos, Heslop, 2002), πρέπει να εφαρμόζονται διαφορετικές στρατηγικές επέκτασης για κάθε τύπο χώρας, εφόσον μεγάλη μερίδα των καταναλωτών απορρίπτει προϊόντα βάσει υπαρχουσών προκαταλήψεων.

Βέβαια, μερικά προϊόντα είναι περισσότερο συνδεδεμένα με την κουλτούρα μιας χώρας από άλλα (π.χ. προτιμήσεις για φαγητά έναντι προτιμήσεων για ηλεκτρονικούς υπολογιστές). Όταν υπάρχουν ισχυρές προκαταλήψεις για τα ξένα προϊόντα, τότε οι κοινοπραξίες ή οι συμφωνίες αδειοδότησης σε τοπικές εταιρείες μπορεί να είναι προτιμητέες. Εκτός όμως από τις στρατηγικές διείσδυσης, πρέπει να διαφοροποιούνται και οι στρατηγικές σε άλλα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ (π.χ. στον προσδιορισμό της επωνυμίας των προϊόντων - branding ή στην επικοινωνιακή στρατηγική, δεδομένου ότι π.χ. σε κοινωνίες με συλλογική κουλτούρα δίνεται περισσότερη έμφαση στις διαφημίσεις στην κοινωνική διάσταση του προϊόντος, στη σημασία της αξιολόγησης από φίλους ή μέλη της οικογένειας κ.λπ.)

Ο εθνοκεντρισμός των καταναλωτών ξένων αγορών πρέπει, φυσικά, να λαμβάνεται υπόψη και στις προσπάθειες εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες θα πρέπει να φροντίσουν να τον αντισταθμίσουν διαμορφώνοντας στρατηγικές τοποθέτησης των προϊόντων τους στην αντίληψη των καταναλωτών, που να στηρίζονται περισσότερο στα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά και λιγότερο στην ανταγωνιστικότητα των τιμών τους, δεδομένου ότι κατ' αυτόν τον τρόπο θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν πιο σίγουρα, σταθερά και μακροχρόνια αποτελέσματα (Λυμπερόπουλος, 2014).

Ο εθνοκεντρισμός είναι μια αλαζονική στάση ανωτερότητας, που εκφράζει την πεποίθηση ότι τα πολιτισμικά πρότυπα μιας εθνικής ή θρησκευτικής ομάδας είναι τα σωστά και ότι είναι ανώτερα απ' αυτά άλλων, συνεπώς θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την αξιολόγησή τους. Τα πολιτισμικά πρότυπα άλλων ομάδων θεωρούνται λανθασμένα ή μη κανονικά και συνεπώς κατώτερα. Ο εθνοκεντρισμός οδηγεί στη δημιουργία προκαταλήψεων και στερεοτύπων για κάθε άτομο που ανήκει σε ξένη ομάδα, και ξενοφοβίας και εμποδίζει τη διαπολιτισμική επικοινωνία, κατανόηση και συνεργασία. Ταιριάζει σε άτομα που νομίζουν ότι είναι καλύτερα άλλων απλά και μόνο λόγω της καταγωγής τους, έχουν αυταρχική προσωπικότητα, διέπονται από συντηρητικές αντιλήψεις και πιστεύουν ότι απειλούνται τα ισχύοντα πρότυπα και αξίες από αυτά ξένων ομάδων. Αυτός οδηγεί σε διακρίσεις στον εργασιακό χώρο και διαφοροποιήσεις στην καταναλωτική συμπεριφορά.

Σύμφωνα με μελέτες (Johansson, 1989), οι άνθρωποι συνήθως σκέπτονται εθνοκεντρικά και επομένως έχουν θετική προδιάθεση για τα προϊόντα της χώρας τους, εκτός εάν πρόκειται για λιγότερο ανεπτυγμένη χώρα. Η επιρροή της χώρας προέλευσης είναι μεγαλύτερη για προϊόντα υψηλής ανάμειξης, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις η αντίληψη για τη χώρα προέλευσης αφορά όλα τα προϊόντα της ή ορισμένα, τα οποία έχουν ιδιαίτερη φήμη. Οι αντιλήψεις για τη χώρα προέλευσης μπορεί να αναμοχλεύουν τα πατριωτικά αισθήματα των καταναλωτών, να συνδέονται με την πολιτιστική τους κληρονομιά ή να τους υπενθυμίζουν το παρελθόν τους.

Η χώρα προέλευσης αποτελεί μαζί με τη φήμη του καταστήματος αγοράς του προϊόντος και την εικόνα της μάρκας, καθώς και με την τιμή, που λειτουργεί ως ένδειξη ποιότητας, τα εξωτερικά χαρακτηριστικά ποιότητας.

Έρευνα των Rosenbloom και Haefner (2009) απέδειξε τη σημασία της χώρας προέλευσης για τη μείωση της αβεβαιότητας και του κινδύνου που είναι συνυφασμένος με τα προϊόντα υψηλής ανάμειξης, τα οποία ανήκουν στην κατηγορία των διαρκών καταναλωτικών αγαθών. Στα προϊόντα χαμηλής ανάμειξης ο καταναλωτής επηρεάζεται περισσότερο από την εικόνα της μάρκας παρά από τη χώρα προέλευσης της μάρκας. Όσο μεγαλύτερος θεωρείται ο εκλαμβανόμενος κίνδυνος τόσο πιο σημαντικό είναι για τον καταναλωτή να επιλέγει διεθνείς μάρκες.

Ο καταναλωτικός εθνοκεντρισμός (πεποίθηση για την ανωτερότητα των εγχώριων προϊόντων) που έχει άμεση σχέση με τα εθνοκεντρικά συναισθήματα γενικότερα (πατριωτισμός, εθνικισμός) και με την εικόνα της χώρας προέλευσης παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή εγχώριων ή ξένων προϊόντων. Οι εθνοκεντρικοί καταναλωτές θεωρούν ότι η κατανάλωση ξένων προϊόντων πλήττει την εθνική οικονομία και μπορεί να προκαλέσει ανεργία, ενώ οι μη εθνοκεντρικοί καταναλωτές κρίνουν τα προϊόντα ανάλογα με την ποιότητα και τις αποδόσεις τους. Έχει αποδειχθεί από έρευνες ότι οι καταναλωτές προτιμούν σε ορισμένες περιπτώσεις τα εγχώρια από τα ξένα προϊόντα, ακόμη και αν αυτό δεν δικαιολογείται από ορθολογικούς παράγοντες (οι Κινέζοι καταναλωτές τα ιαπωνικά προϊόντα). Σε άλλες περιπτώσεις, τα ξένα προϊόντα πιο ανεπτυγμένων οικονομικά χωρών κρίνονται ως καλύτερα (Soares & Malota, 2008).

Σύμφωνα με τους Balabanis, Melewar και Mueller (1996), τα εθνοκεντρικά συναισθήματα γενικά επηρεάζουν τον καταναλωτικό εθνοκεντρισμό και την εικόνα της χώρας προέλευσης.

Για τις διεθνείς εταιρείες παροχής υπηρεσιών, η εικόνα της χώρας προέλευσης επηρεάζει την εικόνα της εταιρείας τους. Εάν αυτή είναι θετική, μπορούν να ωφεληθούν, ενώ εάν είναι αρνητική, αποτελεί μειονέκτημα που πρέπει να ξεπεραστεί από μεγάλες προσπάθειες προβολής και επικοινωνίας. Μια αρνητική εικόνα χώρας προέλευσης επηρεάζει π.χ. την αγοραστική συμπεριφορά των τουριστών ή τις αποφάσεις των επιχειρήσεων που επιθυμούν να διεισδύσουν σ' αυτή τη χώρα.

Απ' την άλλη μεριά, οι καταναλωτές με πνευματική αυτονομία, γλωσσομάθεια, ανοικτό πνεύμα και εκτίμηση άλλων πολιτισμικών συστημάτων και θέληση για διερεύνησή τους και ανάμειξη μαζί τους διαθέτουν κοσμοπολίτικη αντίληψη και είναι πιθανότερο να είναι λιγότερο εθνοκεντρικά προσανατολισμένοι στις επιλογές προϊόντων που αγοράζουν (Cleveland & Yip, 2009).

Οι διάφορες μέθοδοι επέκτασης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στο εξωτερικό (περιγράφονται αναλυτικά στο: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας 2010: 158-184, καθώς και Stone, McCall, 2004: 39-41) είναι συνοπτικά οι εξής:

Εξαγωγές

Το πρώτο βήμα διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι οι εξαγωγές μέρους των εγχωρίως παραγόμενων προϊόντων. Αυτή η στρατηγική εισόδου ακολουθείται όταν η επιχείρηση, πριν αποφασίσει να επενδύσει σε μια ξένη αγορά, παράγει στην εγχώρια αγορά και στη συνέχεια εξάγει τα προϊόντα της αμέσως ή εμμέσως σ' αυτήν.

- Έμμεση εξαγωγή
Έμμεση εξαγωγή είναι η πώληση σε έναν αγοραστή στο εσωτερικό, ο οποίος στη συνέχεια εξάγει το προϊόν στο εξωτερικό. Με τις έμμεσες εξαγωγές απορροφώνται τα πλεονάσματα παραγωγής που δεν μπορούν να πωληθούν στο εσωτερικό και έχουν το πλεονέκτημα ότι δεν απαιτούν ιδιαίτερες επενδύσεις, επομένως ο συνεπαγόμενος κίνδυνος είναι ελάχιστος. Αυτές μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω ανεξάρτητων εταιρειών με έδρα το εσωτερικό. Δηλαδή μέσω:
 - *Μεσαζόντων (Brokers)*, οι οποίοι φέρνουν σε επαφή τον πωλητή του εσωτερικού με τον αγοραστή του εξωτερικού έναντι προμήθειας.
 - *Εξαγωγικών αντιπροσώπων*, οι οποίοι λειτουργούν βάσει των παραγγελιών που παίρνουν από τους αγοραστές του εξωτερικού.
 - *Εταιρειών διαχείρισης εξαγωγών*. Αυτές αναλαμβάνουν όλες τις εξαγωγικές δραστηριότητες μιας εταιρείας έναντι κάποιου ποσοστού επί των πωλήσεων. Οι εταιρείες αυτές αναλαμβάνουν τη διάθεση των προϊόντων πολλών επιχειρήσεων, που δεν είναι ανταγωνιστικά μεταξύ τους. Λειτουργούν δηλαδή σαν το εξαγωγικό τμήμα πολλών επιχειρήσεων, μειώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τόσο τα σταθερά

διοικητικά έξοδα όσο και τα μεταφορικά έξοδα με την πραγματοποίηση μεγάλων φορτώσεων πολλών προϊόντων από διαφορετικές εταιρείες.

- Άμεση εξαγωγή
Άμεση εξαγωγή είναι η άμεση πώληση σε πελάτη ξένης χώρας χωρίς τη μεσολάβηση τρίτου από το εσωτερικό της χώρας. Όταν οι πωλήσεις στο εξωτερικό αυξηθούν και αποκτήσουν μια κανονικότητα, η βιομηχανική επιχείρηση αποφασίζει να εξάγει απευθείας στις ξένες αγορές. Αυτό συνεπάγεται την οργάνωση Τμήματος Εξαγωγών, την ανάληψη ερευνών αγοράς, τη διαμόρφωση ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ για κάθε στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ, την προσέγγιση πελατών, τη διαπραγμάτευση, την έκδοση των απαραίτητων πιστοποιητικών και φορτωτικών εγγράφων, καθώς και τη μεταφορά των προϊόντων στο εξωτερικό. Σ' αυτήν την περίπτωση, ο κίνδυνος αποτυχίας της σχετικής επένδυσης είναι μεγαλύτερος, αλλά μεγαλύτερη είναι φυσικά και η πιθανή αποδοτικότητα, αφού δεν θα καταβάλλονται προμήθειες στους διάφορους μεσάζοντες του εσωτερικού.

Άμεσες εξαγωγές διενεργούνται επίσης μέσω:

- ο Αντιπροσώπων στο εξωτερικό.
 - ο Αυτοί μπορεί να είναι οι μοναδικοί εισαγωγείς ενός προϊόντος και να έχουν την αποκλειστικότητα σε κάποια γεωγραφική περιοχή ή να αντιπροσωπεύουν και άλλα μη ανταγωνιστικά προϊόντα ή να αντιπροσωπεύουν διάφορα προϊόντα, ακόμη και ανταγωνιστικά.
 - ο Διανομέων - Εμπόρων. Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις μπορεί να συνεργάζονται και με διανομείς - εισαγωγείς, οι οποίοι έχουν την αποκλειστικότητα της εισαγωγής και της διανομής των προϊόντων σε μια συγκεκριμένη αγορά. Αυτές οι επιχειρήσεις αγοράζουν τα εμπορεύματα και τα μεταπωλούν, έχοντας πλήρη ελευθερία να καθορίσουν τους όρους πώλησης και πληρωμής.
 - ο Θυγατρικής εμπορικής εταιρείας. Με τη θυγατρική εμπορική εταιρεία στο εξωτερικό, ο εξαγωγέας διατηρεί αποθήκες και κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, αναλαμβάνοντας μεγαλύτερο κίνδυνο για το κόστος εκπαίδευσης και τις αμοιβές του δικού της δικτύου πωλήσεων, καθώς και για το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης, έχοντας ως αντιστάθμισμα την αποφυγή των μεσαζόντων και την καλύτερη προώθηση των προϊόντων σε κάθε τοπική αγορά.
- Συνεταιριστικών οργάνωσεων
Αυτές αναλαμβάνουν τις εξαγωγικές δραστηριότητες για λογαριασμό πολλών μικρομεσαίων παραγωγών που επιθυμούν να προωθήσουν τα προϊόντα τους στο εξωτερικό. Αυτές βρίσκονται μερικώς κάτω από τον διοικητικό έλεγχο των παραγωγών, οι οποίοι βέβαια δεν διαθέτουν ούτε οικονομίες κλίμακας παραγωγής και μάρκετινγκ ούτε την απαιτούμενη τεχνογνωσία και τους απαραίτητους πόρους για την κατάκτηση ξένων αγορών.
Οι Συνεταιριστικές Οργανώσεις Παραγωγών μπορούν να επιτύχουν την τυποποίηση και την επωνυμοποίηση των εξαγόμενων προϊόντων, συγκεντρώνοντας πλεονεκτήματα επιμερισμού του κόστους και των κινδύνων, αναλαμβάνουν τις έρευνες αγορών του εξωτερικού και προσφέρουν τη δυνατότητα καθιέρωσης επωνύμων προϊόντων σε ξένες αγορές με την προώθησή τους σ' αυτές με μειωμένο κόστος μάρκετινγκ και μεταφορών. Χρησιμοποιούνται συνήθως από παραγωγούς αγροτικών προϊόντων, ρούχων και επίπλων.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι με τις άμεσες εξαγωγές επιτυγχάνεται μεγαλύτερη επαφή με τους δυνητικούς πελάτες, μεγαλύτερη πληροφόρηση από τις τοπικές αγορές και μεγαλύτερος έλεγχος των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ.

Παραγωγή βάσει συμβολαίου (contract manufacturing)

Η επιχείρηση, λόγω έλλειψης πόρων ή απροθυμίας επένδυσης, αναθέτει σε τοπικές βιομηχανικές εταιρείες να παράγουν τα προϊόντα της. Η βιομηχανική επιχείρηση διατηρεί υπό τον απόλυτο έλεγχο της την έρευνα και ανάπτυξη, το μάρκετινγκ, τη διανομή, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση, αναθέτοντας μόνο την παραγωγή σε τοπική εταιρεία. Με αυτόν τον γρήγορο τρόπο εισόδου σε ξένη αγορά μειώνεται στο ελάχιστο ο κίνδυνος και μειώνεται το κόστος παραγωγής (όταν πραγματοποιείται σε χώρες με χαμηλό εργατικό κόστος).

Εκχώρηση αδειάς (licensing)

Αναφέρεται στο δικαίωμα εκμετάλλευσης του εμπορικού σήματος και στην εκχώρηση της τεχνογνωσίας που αφορά προστατευμένες από ευρεσιτεχνίες τεχνικές μεθόδους παραγωγής προϊόντων έναντι αμοιβής (royalties).

Ο εκχωρών την άδεια (licensor) παραχωρεί στο λήπτη της (licensee) το δικαίωμα χρήσης ενός ή περισσότερων από τα παρακάτω:

- Εμπορικό σήμα ή επωνυμία.
- Ευρεσιτεχνία που καλύπτει ένα προϊόν ή μια διαδικασία.
- Τεχνογνωσία παραγωγής.
- Τεχνικές συμβουλές και βοήθεια και περιστασιακά προμήθεια υλικών απαραίτητων στη βιομηχανική παραγωγή.
- Συμβουλές και βοήθεια σε θέματα μάρκετινγκ.

Η εκχώρηση αδειάς αποτελεί μια εύκολη και γρήγορη μέθοδο εισόδου σε αγορές του εξωτερικού χωρίς να απαιτούνται ιδιαίτερες επενδύσεις και αποφεύγοντας τους επιχειρηματικούς κινδύνους.

Δικαιόχρηση (franchising)

Αποτελεί σύμβαση παροχής δικαιώματος χρήσης εμπορικού σήματος και τεχνογνωσίας έναντι ανταλλάγματος. Αναλυτικότερα, είναι η μεταφορά του νομικού δικαιώματος μιας εταιρείας σε μια άλλη για τη χρήση της επωνυμίας, των εμπορικών σημάτων των προϊόντων της, των λογιστικών συστημάτων της, του λογισμικού της και της τεχνογνωσίας της.

Η μέθοδος αυτή διείσδυσης σε ξένες αγορές είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για οικονομικές δραστηριότητες εντάσεως εργασίας, ιδιαίτερα για επιχειρήσεις του τομέα των υπηρεσιών, όπου απαιτείται μεγάλη γεωγραφική διασπορά καταστημάτων που εξυπηρετούν τοπικές αγορές.

Σύμφωνα με τη σύμβαση franchising, ο δικαιοπάροχος (franchisor) παρέχει στο δικαιοδόχο (franchisee):

- Εμπορικά σήματα και επωνυμίες.
- Κάθε δυνατή τεχνική, οργανωτική και νομική στήριξη για την ευόδωση του σκοπού της κοινής επιχειρηματικής προσπάθειας.
- Εκπαίδευση προσωπικού.
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες.
- Τις προδιαγραφές παραγωγής και λειτουργίας.
- Εμπορεύματα.
- Εφόσον προβλέπεται, χρηματοδότηση με κεφάλαια κίνησης.
- Κοινή διαφήμιση και τρόπους προώθησης.
- Εμπορικά μυστικά.
- Την εξωτερική εμφάνιση και την εσωτερική διαρρύθμιση του καταστήματος.
- Γεωγραφική αποκλειστικότητα.
- Έρευνα αγοράς της περιοχής εγκατάστασης.

Ο δικαιοδόχος οφείλει σε αντάλλαγμα:

- Να εκπληρώνει τις οικονομικές του υποχρεώσεις προς τον δικαιούχο (εφάπαξ αμοιβή για την ένταξη στο δίκτυο και τακτική καταβολή ποσοστού επί του τζίρου).
- Να εφαρμόζει τους όρους παροχής της δικαιοδοσίας και τις οδηγίες για τις τεχνικές παραγωγής, διανομής και εμπορίας, τον τρόπο εμφάνισης, προβολής και τοπικής διαφήμισης.
- Να τηρεί τις προδιαγραφές ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Με τη μέθοδο αυτή, συνδυάζεται η ταχύτατη γεωγραφική επέκταση χωρίς μεγάλες δαπάνες και κίνδυνο, καθώς και οι οικονομίες κλίμακας του δικαιούχου με τις γνώσεις της τοπικής αγοράς και τα επιχειρηματικά ταλέντα των τοπικών δικαιούχων.

Οι κύριες διαφορές μεταξύ των μεθόδων licensing και franchising είναι οι εξής:

- Μεγαλύτερος βαθμός ελέγχου στο franchising από το licensing.
- Το Licensing αφορά συνήθως κατηγορίες προϊόντων ή και μεμονωμένα προϊόντα, ενώ το franchising ολόκληρη τη λειτουργία της επιχείρησης μικρών μεμονωμένων επενδυτών που διαθέτουν κεφάλαια, αλλά μικρή ή καμία επιχειρηματική εμπειρία.
- Οι λήπτες αδειών (licensees) είναι συνήθως καλά εδραιωμένες επιχειρήσεις, που μπορούν να αποδείξουν την καλή μελλοντική διαχείριση της άδειας που θα πάρουν, ενώ οι δικαιούχοι (franchisees) είναι σε πολλές περιπτώσεις νέες επιχειρήσεις. Οι πρώτοι ζητούν τη λήψη της άδειας, ενώ οι δεύτεροι επιλέγονται βάσει συγκεκριμένων αυστηρών κριτηρίων.

Συμβόλαιο μάνατζμεντ (management contracting)

Συμβόλαιο Μάνατζμεντ είναι η εκχώρηση της Διοίκησης μιας επιχείρησης σε μια ξένη, έναντι αμοιβής (management fee) σταθερής ή ποσοστών στις πωλήσεις ή τα κέρδη (συνήθίζεται σε ξενοδοχεία, νοσοκομεία, αεροδρόμια κ.λπ.). Η εταιρεία που αναλαμβάνει τη διοίκηση προσφέρει την τεχνογνωσία της σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης λειτουργιών, εκπαίδευσης προσωπικού και συστημάτων ελέγχου σε μια άλλη στο εξωτερικό που διαθέτει τα απαραίτητα κεφάλαια. Θεωρείται ιδανική μέθοδος επέκτασης, όταν οι άμεσες επενδύσεις κρίνεται ότι είναι συνυφασμένες με υψηλούς εμπορικούς και πολιτικούς κινδύνους.

Σε πολλές περιπτώσεις, μετά τη λήξη του συμβολαίου, η εταιρεία που προσφέρει το Μάνατζμεντ, αφού έχει εκπαιδεύσει κατάλληλα το προσωπικό, αποχωρεί. Κατά κανόνα, οι εταιρείες που υστερούν σε θέματα Μάνατζμεντ και έχουν ανάγκη τέτοιων συμφωνιών ανήκουν σε χώρες με χαμηλότερο επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης.

Κοινή επιχείρηση - κοινοπραξία (joint venture)

Η ίδρυση κοινής επιχείρησης είναι η μέθοδος διείσδυσης σε ξένες αγορές, κατά την οποία δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν μια κοινή επιχείρηση στην αγορά μίας απ' αυτές, συμφωνώντας να μοιράζουν το κόστος της επένδυσης, τους κινδύνους και τα κέρδη. Κατ' αυτόν τον τρόπο αξιοποιείται η γνώση της τοπικής αγοράς ενός συντάιρου και επιτυγχάνεται με μειωμένη κεφαλαιακή δέσμευση και περιορισμένη διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο στελεχών, το ζεπέραςμα των πολιτικών ή νομικών εμποδίων για απόλυτα ελεγχόμενες θυγατρικές πολυεθνικών εταιρειών.

Διεθνής στρατηγική συμμαχία

Η διαφορά της κοινής επιχείρησης από τη διεθνή στρατηγική συμμαχία είναι ότι στη δεύτερη οι συμπράττοντες δεν αποφασίζουν να επενδύσουν, αλλά αναλαμβάνουν από κοινού ένα κοινό έργο (project), που μπορεί να εκτελεστεί καλύτερα με το συνδυασμό των δυνατών σημείων (τεχνολογικών και οργανωτικών) και των δύο ή περισσότερων εταιρειών, οι οποίες δρουν συμπληρωματικά η μία στην άλλη και αναλαμβάνουν να μοιράσουν τα σταθερά έξοδα, τα πιθανά κέρδη και τον συνεπαγόμενο από το εγχείρημα κίνδυνο.

Απόλυτα ελεγχόμενη θυγατρική με άμεσες επενδύσεις

Οι βασικοί λόγοι πολυεθνικοποίησης των επιχειρήσεων, η μορφολογία τους και οι επιδράσεις τους στις χώρες καταγωγής τους και στις χώρες που δέχονται τις επενδύσεις τους αναλύονται περιληπτικά στις επόμενες σελίδες (Θανόπουλος, 2006, Μελάς, 1999, Ρουμελιώτης, 1978, Lympreoroulos, 1976).

Οι βασικότεροι λόγοι πολυεθνικοποίησης των επιχειρήσεων είναι οι εξής:

- Η ελαχιστοποίηση του κόστους μέσω:
 - ο Επενδύσεων σε χώρες με φθηνά εργατικά.
 - ο Επενδύσεων σε χώρες με υψηλή παραγωγικότητα.
 - ο Επενδύσεων σε χώρες ύπαρξης φθηνών πρώτων υλών ή ενεργειακών πηγών (μείωση κόστους προμήθειας, εξασφάλιση σταθερότητας προμήθειας, ενίσχυση ανταγωνιστικής θέσης, αποκλεισμός ανταγωνιστών, δυνατότητες οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης).

Η εξασφάλιση αγορών

- Σε όσες έχουν ήδη επεκταθεί με εξαγωγές και κινδυνεύουν:
 - ο Από κρατικούς παρεμβατισμούς (δασμοί, ποσοτικοί περιορισμοί, γραφειοκρατία, διαφημιστικές εκστρατείες αγοράς εγχώριων προϊόντων, περιορισμοί διάθεσης συναλλάγματος στους εισαγωγείς κ.λπ.).
 - ο Από συναλλαγματικές ανατιμήσεις της χώρας που εξάγει.
- Σε νέες αγορές στις οποίες θέλει να επεκταθεί η επιχείρηση, αναζητώντας επενδυτικές διεξόδους ή επεκτείνοντας τον κύκλο ζωής των προϊόντων της.

Η διείσδυση μέσω απόλυτα ελεγχόμενης θυγατρικής μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω ίδρυσης νέας εταιρείας, είτε μέσω εξαγοράς υφιστάμενης τοπικής εταιρείας. Στην πρώτη περίπτωση, δημιουργούνται οργανωτικές δομές, διαδικασίες και παραγωγικές μέθοδοι, επιλέγεται ανθρώπινο δυναμικό και ακολουθούνται στρατηγικές μάρκετινγκ σύμφωνα με τις συγκεκριμένες διεθνείς προδιαγραφές της εταιρείας. Στη δεύτερη περίπτωση, επιτυγχάνεται άμεση διείσδυση στην ξένη αγορά με ένα εδραιωμένο όνομα, ήδη υπάρχοντα μερίδια αγοράς, υφιστάμενο παραγωγικό εξοπλισμό και εκπαιδευμένο προσωπικό.

Η απόλυτα ελεγχόμενη θυγατρική μπορεί να έχει ως σκοπό να αποτελέσει:

- Υποκατάστημα πωλήσεων στην ξένη χώρα.
- Θυγατρική πωλήσεων και παραγωγής.
- Θυγατρική - περιφερειακό κέντρο.

Στόχοι μιας απόλυτα ελεγχόμενης θυγατρικής επιχείρησης στο εξωτερικό (είτε μέσω ίδρυσης νέας επιχείρησης είτε μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων) μπορεί να είναι:

- Το χαμηλότερο κόστος παραγωγής (λόγω φθηνότερων πρώτων και βοηθητικών υλών, κόστους εργασίας και ενέργειας).
- Η αποτελεσματικότερη προώθηση των πωλήσεων στην ξένη αγορά.
- Η μείωση των μεταφορικών εξόδων.
- Η αποφυγή δασμών και περιορισμών εισαγωγών.
- Η αξιοποίηση των οικονομικών κινήτρων που παρέχονται από πολλές χώρες για την προσέλκυση ξένων επενδύσεων.

Οι διεθνείς εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορεί να έχουν ως στόχο τη γρήγορη διείσδυση σε ξένες αγορές μέσω:

- Της προσφοράς από τον διεθνή όμιλο νέων προϊόντων που παράγει η εξαγοραζόμενη επιχείρηση.
- Της επέκτασης με τα υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές.
- Της συσχετισμένης ολοκλήρωσης, που διακρίνεται σε:
 - ο Κάθετη ολοκλήρωση (εξαγορά εταιρειών που παράγουν ενδιάμεσα προϊόντα και με την εξαγορά μειώνονται τα έξοδα αγορών και πωλήσεων κατά τη διακίνηση των προϊόντων από το ένα στάδιο στο άλλο).
 - ο Οριζόντια ολοκλήρωση (εξαγορά εταιρειών που παράγουν ομοειδή προϊόντα, στο ίδιο στάδιο παραγωγής).
 - ο Πλάγια ολοκλήρωση (αξιοποίηση υποπροϊόντων).
- Της ασυσχέτιστης ολοκλήρωσης (ανάγκη για επενδυτικές διεξόδους, αξιοποίηση αναξιοποίητων πόρων, προσωπικές φιλοδοξίες, διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου).

Η διείσδυση σε ξένες αγορές μέσω ίδρυσης απόλυτα ελεγχόμενων θυγατρικών συνεπάγεται μεγάλες επενδύσεις, υψηλούς κινδύνους και απώλεια ευελιξίας, εξασφαλίζεται όμως κατ' αυτό τον τρόπο η ένταξή τους στο γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό μιας πολυεθνικής επιχείρησης και η άμεση πρόσβασή της σε φθηνές πρώτες ύλες ή εργατικό δυναμικό και η άμεση πρόσβαση σε ξένες αγορές.

3.6 Οργανωτικές δομές και διοικητικά συστήματα μάρκετινγκ εξωστρεφών επιχειρήσεων

3.6.1 Οι οργανωτικές δομές

Βασικός παράγοντας επιτυχίας των σχεδιαζόμενων από εξωστρεφείς επιχειρήσεις στρατηγικών μάρκετινγκ είναι ο τρόπος διαμόρφωσης των οργανωτικών τους δομών. Αυτές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010, Hollensen, 2007, Kotabe & Helsen, 2001, Johansson, 1998, Πανηγυράκης, 1996, Chinkota & Ronkainen, 1995, Θανόπουλος, 2006).

α. Η λειτουργική οργάνωση

Όταν η επιχείρηση περάσει από τις ευκαιριακές έμμεσες εξαγωγές στις άμεσες εξαγωγές, οργανώνει αντίστοιχο Τμήμα στη Διεύθυνση Μάρκετινγκ και Πωλήσεων. Δηλαδή στην Διεύθυνση Μάρκετινγκ και Πωλήσεων και στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα με τα Τμήματα Έρευνας Αγοράς, Διαφήμισης, Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων και Πωλήσεων Εσωτερικού λειτουργεί και το Τμήμα Εξαγωγών που ελέγχει τους αντιπροσώπους στις διάφορες χώρες.

Σε αυτό το στάδιο, το Τμήμα Εξαγωγών δεν έχει αυτοτέλεια στις αποφάσεις διαμόρφωσης του μείγματος μάρκετινγκ. Αυτή η οργανωτική μορφή είναι κατάλληλη για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αλλά και για μεγαλύτερες βιομηχανικές επιχειρήσεις που βρίσκονται στα πρώτα στάδια της εξωστρέφειας, παράγουν προϊόντα λίγων γραμμών και σχετίζονται με σταθερές τεχνολογίες.

β. Η διεύθυνση διεθνών δραστηριοτήτων

Με την αύξηση των εξαγωγών, που σύμφωνα με τον Johansson (1998) συνήθως υπερβαίνει το 10% του συνολικού κύκλου εργασιών, διαμορφώνεται η ανάγκη αναβάθμισης του Τμήματος Εξαγωγών με τη δημιουργία μιας διεύθυνσης διεθνών δραστηριοτήτων. Αυτή μπορεί να μετεξελιχθεί σε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα με ευθύνες επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Σε αυτή την περίπτωση η επιχειρηματική δραστηριότητα που έχει σχέση με το εξωτερικό περιλαμβάνει τα αντίστοιχα Τμήματα Μάρκετινγκ με αυτά του εσωτερικού για κάθε γεωγραφική περιοχή ή χώρα.

γ. Η γεωγραφική οργάνωση

Όσο αυξάνεται το ποσοστό των εξαγωγών στις συνολικές πωλήσεις, παρουσιάζεται η ανάγκη διαίρεσης της Διεύθυνσης Διεθνών Δραστηριοτήτων σε γεωγραφικές περιοχές και χώρες. Η μορφή αυτή της οργάνωσης ταιριάζει σε εταιρείες παραγωγής ομοειδών προϊόντων, τα οποία απευθύνονται σε παρόμοιες αγορές-στόχους

και αποτελεσματικά συστήματα διανομής. Η οργάνωση αυτή έχει το πλεονέκτημα του καλύτερου συντονισμού σε κάθε περιοχή και της τοπικής αυτονομίας σε κάθε χώρα, η οποία ενθαρρύνει τις προσαρμογές των προγραμμάτων μάρκετινγκ στις περιφερειακές ιδιαιτερότητες. Παραδείγματα τέτοιου τύπου οργάνωσης: Nestle, Campbell Soup, Coca-Cola, BP, IBM κ.ά. Σ' αυτού του τύπου την οργάνωση κάθε Αντιπρόεδρος μιας ευρύτερης γεωγραφικής περιοχής (π.χ. Βόρειας Ευρώπης, Νότιας Ευρώπης, κλπ.) έχει υπό τον έλεγχό του τους Διευθυντές των χωρών.

δ. Η οργάνωση κατά προϊόν

Σ' αυτή την περίπτωση κάθε Διεύθυνση Μάρκετινγκ και Πωλήσεων κάθε γραμμής προϊόντων υπάγεται σε κάποιον αντίστοιχο Αντιπρόεδρο. Αυτή η οργανωτική δομή είναι κατάλληλη για εταιρείες με μεγάλες επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη, εκτεταμένες και διαφοροποιημένες γραμμές προϊόντων και τυποποιημένα προϊόντα. Με αυτήν την οργάνωση εξοικονομείται κόστος από τις οικονομίες κλίμακας που προκύπτουν από τη βιομηχανοποίηση των προϊόντων σε κοινές παραγωγικές εγκαταστάσεις και χρόνος από τον καλύτερο σχεδιασμό και συντονισμό των ενεργειών μάρκετινγκ. Παραδείγματα αυτού του τύπου οργάνωσης: Procter & Gamble, Kraft General Foods, Ciba Geigy, General Electric, Imperial Chemical κ.ά.

ε. Η οργάνωση τύπου μήτρας

Πριν από την οργάνωση τύπου μήτρας προηγείται σε πολλές περιπτώσεις η μεικτή οργάνωση, π.χ. γεωγραφική οργάνωση με προϊόντικές ομαδοποιήσεις οργανωτικών μονάδων ή οργάνωση κατά προϊόν με γεωγραφικές ομαδοποιήσεις (Chinkota & Ronkainen, 1995). Με την οργάνωση τύπου μήτρας συνδυάζονται τα πλεονεκτήματα της οργάνωσης κατά προϊόν (κυρίως: εξοικονόμηση κόστους από την ορθολογική κατανομή της παραγωγικής διαδικασίας μεταξύ των χωρών) με τη γεωγραφική οργάνωση (κυρίως: καλύτερη προσαρμογή στις τοπικές τάσεις και προτιμήσεις). Ο υπεύθυνος μιας Τοπικής Διεύθυνσης Μάρκετινγκ αναφέρεται τόσο στον Γενικό Διευθυντή Γραμμής Προϊόντος, που έχει την ευθύνη για τη γραμμή των προϊόντων του διεθνώς, όσο και στον Περιφερειακό Διευθυντή, που έχει την ευθύνη του συντονισμού όλων των ενεργειών μάρκετινγκ που αφορούν προϊόντα τα οποία διακινούνται στην περιοχή του. Παραδείγματα τέτοιου τύπου οργάνωσης μάρκετινγκ: DuPont, Dow Chemical, Honda, Daimler-Chrysler, M.V. Philips. κ.ά.

3.6.2 Οι διαχρονικές μετεξελίξεις των οργανωτικών δομών

Οι Stopford και Wells (1972) διατύπωσαν μια θεωρία διαχρονικής αλλαγής των οργανωτικών δομών, ανάλογα με την ποικιλία των προϊόντων που προωθούνται στο εξωτερικό και το ποσοστό των πωλήσεών τους επί του συνολικού τζίρου. Σύμφωνα μ' αυτούς όταν υπάρχει μικρή ποικιλία προϊόντων που πωλούνται στο εξωτερικό και οι πωλήσεις τους αποτελούν μικρό ποσοστό του συνολικού τζίρου η πλέον κατάλληλη οργανωτική δομή είναι η Διεύθυνση Διεθνών Δραστηριοτήτων. Όταν υπάρχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων που πωλούνται στο εξωτερικό και τα οποία αποτελούν μεγάλο ποσοστό επί του συνολικού τζίρου, οι πλέον κατάλληλες οργανωτικές δομές είναι: της Οργάνωσης κατά προϊόν (κοινές παραγωγικές εγκαταστάσεις, οικονομίες κλίμακας) ή της γεωγραφικής οργάνωσης (παρόμοιες αγορές-στόχοι, ομοειδή προϊόντα), ενώ όταν υπάρχει πολύ μεγάλη ποικιλία προϊόντων που πωλούνται στο εξωτερικό με πολύ μεγάλο ποσοστό επί του συνολικού τζίρου, τότε η πλέον ενδεδειγμένη είναι η Οργάνωση τύπου Μήτρας (λεπτομέρειες στο: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 447-449).

Ο Hollensen (2007: 643) παρουσίασε τη διαχρονική εξέλιξη των οργανωτικών δομών στο διεθνές μάρκετινγκ ως συνδυασμό της στρατηγικής σημασίας και της πολυπλοκότητας των διεθνών δραστηριοτήτων και του χρόνου διεθνούς δραστηριοποίησης της εταιρείας. Θεωρώντας ότι σε ένα πρώτο στάδιο που η στρατηγική σημασία και η πολυπλοκότητα των διεθνών δραστηριοτήτων είναι μικρή, γίνονται περιστασιακές εξαγωγές χωρίς ιδιαίτερη οργανωτική δομή, οι οποίες όταν αυξάνονται καθιστούν απαραίτητη τη Λειτουργική Οργάνωση. Στο τρίτο στάδιο ταιριάζει η Διεύθυνση Διεθνών Δραστηριοτήτων, στο τέταρτο η Γεωγραφική Οργάνωση ή η Οργάνωση κατά Προϊόν, ενώ στο πέμπτο και τελευταίο στάδιο η Οργάνωση τύπου Μήτρας.

Παραδείγματα μετεξελίξεων οργανωτικών δομών, σύμφωνα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης στο: Kotabe & Helsen, 2001: 592, 593.

3.6.3 Συστήματα διοίκησης στο διεθνές μάρκετινγκ

Το σύστημα διοίκησης προϊόντος με κάποιον διευθυντή προϊόντος ως υπεύθυνο για τον στρατηγικό σχεδιασμό μάρκετινγκ, τον συντονισμό της υλοποίησης των προγραμματισθέντων, την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την εισήγηση για τις αναγκαίες έρευνες αγοράς και την πληροφόρηση των πωλητών για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των προϊόντων ξεκίνησε, όπως είναι γνωστό, από τις εταιρείες Procter & Gamble, Unilever και General Foods, και στη συνέχεια εφαρμόστηκε από όλες σχεδόν τις εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων, επεκτάθηκε αργότερα στις εταιρείες παραγωγής βιομηχανικών προϊόντων και, τέλος, ακολουθήθηκε και από εταιρείες παροχής υπηρεσιών (λεπτομέρειες: Πανηγυράκης, 1996: 145-213). Οι διεθνείς διευθυντές προϊόντων (Global Product Managers ή Global Brand Managers) έχουν βέβαια τις ίδιες αρμοδιότητες σε διεθνή κλίμακα. Η ευθύνη των γραμμών επώνυμων προϊόντων επεκτείνεται σε ορισμένες περιπτώσεις και σε ιεραρχικά ανώτερες βαθμίδες, που φτάνουν μέχρι την Ανώτατη Διοίκηση (Brand Champion), όπως π.χ. στη Nestle.

Η Διοίκηση Διεθνών Λογαριασμών (Global Account Management) δίνει τη δυνατότητα συντονισμού των ενεργειών που οφείλει να διεκπεραιώνει μια πολυεθνική εταιρεία διεθνώς για την εξυπηρέτηση ορισμένων μεγάλων διεθνών πελατών (Hollensen, 2007: 648-655, Johansson, 1998: 630, 631).

Ως σημαντικός διεθνής πελάτης χαρακτηρίζεται αυτός που έχει μεγάλη σημασία για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης και είναι σε θέση να απαιτήσει κάποια ιδιαίτερη μεταχείριση, η οποία οφείλει να είναι ίδια σε όλες τις χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται. Όλες οι θυγατρικές εταιρείες μιας πολυεθνικής οφείλουν να ακολουθούν τις ίδιες στρατηγικές και να παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες με ευνοϊκότερους όρους (τιμές, ώρες, προτεραιότητα εξυπηρέτησης, τρόπος πληρωμής, προσαρμογές στο προϊόν κ.λπ.). Ο διευθυντής διεθνούς λογαριασμού (Global Account Manager) έχει την ευθύνη του συντονισμού των ενεργειών των διαφόρων λειτουργιών στη μητρική εταιρεία και σε όλες τις θυγατρικές για ενιαίο τρόπο και όρους εξυπηρέτησης κατά την πώληση και μετά από αυτήν, και για τη συνεχή παρακολούθηση της έγκαιρης και πλήρους κάλυψης των αναγκών ενός σημαντικού διεθνούς πελάτη.

Η θέση εργασίας ενός διεθνούς διευθυντή μάρκετινγκ είναι κυρίως:

- Ο συντονισμός όλων των ενεργειών της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων κάθε γραμμής προϊόντος.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός και προϋπολογισμός μάρκετινγκ, καθώς και ο έλεγχος εφαρμογής των προγραμμάτων σε όλες τις γραμμές προϊόντων και τις περιοχές.
- Η ευθύνη της κερδοφορίας κάθε γραμμής προϊόντος.
- Η συμμετοχή στις αξιολογήσεις απόδοσης των τοπικών διευθυντών μάρκετινγκ.

Με την επιτυχία των διεθνών επωνύμων προϊόντων δεν ασχολούνται μόνο τα στελέχη των διευθύνσεων μάρκετινγκ διεθνώς, αλλά και διεθνείς διαλειτουργικές εργασιακές ομάδες, στις οποίες συμμετέχουν εκτός από τα παραπάνω στελέχη και εκπρόσωποι από άλλες Διευθύνσεις (Προμηθειών, Παραγωγής, Έρευνας και Ανάπτυξης, Οικονομικών κ.ά.) με στόχο τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη. Ομάδες που ασχολούνται με τα διεθνή επώνυμα προϊόντα είναι οι προσωρινές και κατά περίπτωση δημιουργούμενες επιτροπές, που απαρτίζονται από ανώτερα στελέχη των Κεντρικών Διευθύνσεων και στελέχη από κάθε χώρα. Οι Διεθνείς Συντονιστικές Επιτροπές Επώνυμων Προϊόντων (Global Branding Marketing Group) αποτελούνται από ανώτατα στελέχη της κεντρικής διοίκησης και διευθυντές μάρκετινγκ των θυγατρικών επιχειρήσεων. Αυτές συνέρχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα για να αξιολογήσουν τον βαθμό επίτευξης των επιμέρους στόχων και να αποφασίσουν τις αναγκαίες αναπροσαρμογές της ακολουθούμενης στρατηγικής μάρκετινγκ (παραδείγματα στο: Johansson, 1998: 623, 624).

Βέβαια, σε τελευταία ανάλυση η επιτυχία κάθε στρατηγικής μάρκετινγκ εξαρτάται από την ταχύτητα λήψης αποφάσεων, την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και τον βαθμό συμμετοχής των τοπικών διευθυντών μάρκετινγκ σ' αυτές, καθώς και από την επιτυχή διαμόρφωση επιχειρηματικής κουλτούρας.

Οι παράγοντες που οδηγούν στο συγκεντρωτισμό ή την αποκέντρωση στις πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι οι ακόλουθοι (Lympferopoulos, 1976: 23-31):

- Συγκεντρωτισμός στη λήψη των αποφάσεων υπάρχει όταν οι αποφάσεις για τις κυριότερες στρατηγικές λαμβάνονται στη μητρική εταιρεία και οι θυγατρικές είναι επιφορτισμένες με τις αποφάσεις για τον τρόπο υλοποίησής τους. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε κάθετα ολοκληρωμένα πολυεθνικά βιομηχανικά συγκροτήματα, στα οποία το προϊόν της μίας βιομηχανίας αποτελεί πρώτη ύλη για την άλλη. Ο συγκεντρωτισμός μπορεί να οφείλεται:
 - ο Στην επιθυμία της διοίκησης για αυξημένη παραγωγικότητα λόγω εξειδίκευσης.
 - ο Στην επιδίωξη εξοικονόμησης διοικητικών εξόδων.
 - ο Στην καλύτερη εκμετάλλευση του μεγέθους της πολυεθνικής επιχείρησης στις σχέσεις της με τους προμηθευτές της.
 - ο Στη σπανιότητα εξειδικευμένων στελεχών, ιδιαίτερα σε χώρες που βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης.
 - ο Στις ανάγκες μεγιστοποίησης της εξουσίας και απόλυτου ελέγχου ορισμένων στελεχών της ανώτατης διοίκησης.
- Αποκέντρωση στη λήψη των αποφάσεων μιας πολυεθνικής εταιρείας υπάρχει όταν η μητρική εταιρεία καθορίζει μόνο το πλαίσιο των γενικότερων στρατηγικών κατευθύνσεων που πρέπει να ακολουθήσει το πολυεθνικό συγκρότημα. Με την αποκέντρωση επιτυγχάνεται:
 - ο Αποφυγή του υδροκεφαλισμού της εξουσίας της μητρικής εταιρείας και της συνεπαγόμενης γραφειοκρατικής λήψης αποφάσεων μακράν του περιβάλλοντος όπου λειτουργεί κάθε θυγατρική εταιρεία.
 - ο Καλύτερη προσαρμογή στις ιδιαιτερότητες κάθε τοπικής αγοράς.
 - ο Αύξηση του ενδιαφέροντος και της υποκίνησης των στελεχών των θυγατρικών επιχειρήσεων, και κατά συνέπεια καλύτερη αξιοποίηση της δημιουργικότητάς τους και των πρωτοβουλιών τους για βελτιώσεις στις δομές, τις διαδικασίες και τις μεθόδους και για αύξηση της παραγωγικότητας.

Γενικά, παρατηρούμε ότι ο συγκεντρωτισμός στη λήψη των αποφάσεων συνεπάγεται αυστηρούς ελέγχους των διαδικασιών που έχουν αποφασιστεί κεντρικά, ενώ η αποκέντρωση συμβαδίζει περισσότερο με χαλαρούς οικονομικούς ελέγχους των θυγατρικών.

Φυσικά, η μεγάλη πλειονότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων βρίσκεται κάπου μεταξύ συγκεντρωτισμού και αποκέντρωσης στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων, οι οποίες βέβαια διαφέρουν σε κάθε λειτουργία της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μπορεί οι αποφάσεις της χρηματοοικονομικής λειτουργίας και οι αποφάσεις, καθώς και η υλοποίηση της έρευνας και της ανάπτυξης να διεξάγονται κεντρικά, οι αποφάσεις όμως που αφορούν τη διαμόρφωση του προϊόντος, την τιμολογιακή πολιτική και τις ενέργειες προώθησης να είναι αποκεντρωμένες.

Πρέπει βέβαια να σημειωθεί ότι οι κλασικές ιεραρχικά οργανωμένες δομές των πολυεθνικών επιχειρήσεων, σύμφωνα με τις οποίες οι αποφάσεις λαμβάνονται στη μητρική και οι τοπικοί διευθυντές μάρκετινγκ έχουν μόνο την υποχρέωση της υλοποίησής τους, επιλέγοντας μόνο τους τρόπους εφαρμογής τους, έχουν σήμερα αντικατασταθεί στις περισσότερες περιπτώσεις από συστήματα ολοκληρωμένης διεθνούς δικτύωσης (Johansson, 1998: 616-619, Kotabe & Helsen, 2001: 589, 590, Chinkota & Ronkainen, 1995: 642, 643). Τα συστήματα αυτά, που συνδέονται με την αντίληψη “glocal” (συνδυασμός global με local) διαπνέονται από συμμετοχική αντίληψη, που σημαίνει ότι όλες οι θυγατρικές έχουν συνεχή αμφίδρομη επικοινωνία και συνεργασία, όχι μόνο με τις διευθύνσεις της μητρικής εταιρείας, αλλά και οριζόντια, με τις υπόλοιπες θυγατρικές. Με αυτόν τον τρόπο συνδυάζεται η αναγκαιότητα της άμεσης ανταπόκρισης στις τάσεις κάθε τοπικής αγοράς με τα οφέλη της συμμετοχής σε ένα παγκόσμιο επιχειρηματικό συγκρότημα. Κάθε θυγατρική αποτελεί πηγή ιδεών, γνώσεων και εμπειριών, που μπορούν να αξιοποιηθούν προς όφελος ολόκληρου του πολυεθνικού συγκροτήματος.

Ορισμένοι συγγραφείς (Chinkota & Ronkainen, 1995: 641) αναφέρονται στον όρο «συντονισμένη αποκέντρωση», ενώ άλλοι (Handy, 1992, O’Toole & Bennis, 1992) έχουν προτείνει τον όρο «επιχειρηματική ομοσπονδία» για να υποδηλώσουν την αυτονομία των θυγατρικών, που πρέπει να λειτουργούν στο πλαίσιο κοινά αποδεκτών αρχών και στόχων. Κατ’ αυτόν τον τρόπο μπορούν να συνδυαστούν τα πλεονεκτήματα τόσο μιας μικρής όσο και μιας μεγάλης επιχείρησης.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Αυλωνίτης, Γ., Λυμπερόπουλος, Κ., Τζαναβάρας, Β. (2010). *Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Αυλωνίτης, Γ. (2001). *Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Adu-Gyamfi, N. & Korneliusson, T. (2013). "Antecedents of export performance: the case of an emerging market", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 8, Iss 4, 354-372.
- Balabanis, G., Melewar, T.C., Mueller, R. (1996). "Determinants of Consumer Ethnocentrism and Country of Origin Image", *Proceedings, 25th EMAC Conference*, Budapest.
- Bartlett, C. (1986). "Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge", in: *Competition in Global Industries*, Michael Proter, Ed. Boston: Harvard Business School Press, 367-401.
- Brooke, M. (1996). *International Management. A Review of Strategies and Operations*, 3rd Edition. Cheltenham: Stanley Thornes Publishers.
- Cateora, Ph., Graham, J. (2003). *Διεθνές Μάρκετινγκ*, Δέκατη Αμερικάνικη Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Chakravarthy, B.S., Perlmutter, H.V. (1985). "Strategic Planning for Global Business", *Columbia Journal of World Business*, 3-10, Summer.
- Chinkota, M., Ronkainen, I. (1995). *International Marketing*, Fourth Edition, Harcourt Brace and Co, The Dryden Press.
- Cleveland, M., Yip, Chr. (2009). "Individual and Cultural Values as Precursors of Cosmopolitanism", *Proceedings of the 2009 World Marketing Congress*. Oslo, Norway.
- Douglas, S., Craig, C.S. (1989). "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy", *Columbia Journal of World Business*, 24, Fall, 47-59.
- Zeithaml, V. (1988). "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means- End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing* 52 (July), 2-22.
- Handy, C. (1992). "Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper", *Harvard Business Review*, November-December, 59-72.
- Hofstede, G. (1983). "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, Fall, 75-89.
- Hofstede, G., Bond, M.R. (1988). "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, 16 (4), 4-21.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing* London: Prentice Hall.
- Hooghe, M. (2009). "Ethnocentrism", *International Encyclopedia of Social Sciences*. Philadelphia: MacMillan.
- Θανόπουλος, Γ. (2006). *Διεθνής Επιχείρηση. Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Johansson, J. (1998). *Global Marketing. Foreign Entry, Local Marketing and Global Management*, Irwin.
- Kotabe, M., Helsen, K. (2001). *Global Marketing Management*. New York: John Wiley and Sons.
- Kotler, Ph. (2000). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ. Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος*, 9^η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Levitt, T. (1983). "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, vol. 61, May-June, 92-102.
- Lymberopoulos, K. (1976). *Die Multinationalen Unternehmen. Eine Sozioökonomische Morphologische Frage, insbesondere im Bezug auf Ihre Arbeitsmarktfunktion als Alternativlösung zum Gastarbeiterproblem Griechenlands*. Linz, Österreich: Dissertation.

- Lymperopoulos, K., Janavaras, B. (2009). "The Global Marketing Management System Online. A Web Based Interactive Software on Strategic Planning in International Marketing Management", *2nd Biennial International Conference on Services Marketing*. University of Macedonia, 4-6 November.
- Λυμπερόπουλος, Κ. (2014β). «Εθνοκεντρικοί Καταναλωτές στην Εποχή της Παγκοσμιοποίησης», *Καθημερινή*, 11 Νοεμβρίου.
- Μελάς (1999). *Παγκοσμιοποίηση. Νέα Φάση Διεθνοποίησης της Οικονομίας. Μύθοι και Πραγματικότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Εξάντας.
- Νέζης, Γ. (1984). «Έρευνα Αγοράς για Εξαγωγές», International Trade Center UNCTAD/GATT – Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών.
- O' Toole, J., Bennis, W. (1992). "Our Federalist Future: The Leadership Imperative", *California Management Review*. Summer, 73-90.
- Πανηγυράκης, Γ. (2013). *Διεθνές Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Πανηγυράκης, Γ. (1996). *Στρατηγική Διοίκηση Επωνύμου Προϊόντος*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Papadopoulos, N., Heslop, L. (2002). "Country Equity and Country Branding: Problems And Prospects", *Brand Management*, 9(4/5), 294-314.
- Porter, M.E. (1990). *"The Competitive Advantage of Nations"*. New York: The Free Press.
- Rosenbloom, A., Hafner, J., (2009). "Country of Origin Effects and Global Brand Trust: A first Look", *Journal of Global Marketing*, 22, 267-278.
- Ρουμελιώτης, Π. (1978). *Πολυεθνικές Επιχειρήσεις. Υπερκοστολογήσεις – Υποκοστολογήσεις στην Ελλάδα*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Σιώμοκος, Γ. (2013). *Στρατηγικό Marketing*, Γ' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Soares, A.M., Malota, E. (2008). *"International Consumer Behaviour"*, PR.I.MA. Partnership, Coordinating Institution, Athens University of Economics and Business.
- Stone, M., McCall, J. (2004). *"International Strategic Marketing. A European Perspective"*. London - New York: Routledge.
- Stopford, J.M., Wells, L.T. (1972). *"Managing the multinational enterprise"*. New York: Basic Books.
- Suh, T., Smith, K. (2008). "Attitude toward Globalization and Country of Origin Evaluations: Toward a Dynamic Theory", *Journal of Global Marketing*, Vol. 21(2), 127-139.
- Vernon, R. (1966). "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics* 80, May.

4ο Κεφάλαιο: Η Διεθνής Στρατηγική Προϊόντος

Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται οι διαστάσεις της διεθνούς προϊόντικης προσφοράς για τα προϊόντα καταναλωτή, τα βιομηχανικά προϊόντα και τις υπηρεσίες. Επίσης, αναλύονται οι διαστάσεις του διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος, ο σχεδιασμός του διεθνούς χαρτοφυλακίου προϊόντων και η τοποθέτηση του προϊόντος στην αντίληψη των καταναλωτών στις διεθνείς αγορές. Τέλος, περιγράφονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της τυποποίησης ή της προσαρμογής του προϊόντος στις ξένες αγορές, καθώς και οι ακολουθούμενες στρατηγικές σηματοποίησης.

4.1 Οι διαστάσεις της διεθνούς προϊόντικης προσφοράς

4.1.1 Προϊόντα καταναλωτή για διεθνείς αγορές

Όπως είναι γνωστό, προϊόν είναι ένα σύνολο υλικών και άυλων στοιχείων που ικανοποιεί ανάγκες και δημιουργεί ωφέλεια στον αγοραστή, μέσω της χρησιμότητας που του παρέχει.

Κάθε προϊόν συνίσταται σε ένα σύνολο τεχνικών και συμβολικών χαρακτηριστικών, που αποτελούν την αξία του. Τα πρώτα δημιουργούνται από τις τεχνικές διευθύνσεις της επιχείρησης και αποτελούν τις προδιαγραφές του, ενώ τα δεύτερα εκτιμώνται με έρευνες μάρκετινγκ. Τα συμβολικά χαρακτηριστικά επηρεάζονται εκτός από τα τεχνικά και από οικονομικά, κοινωνιολογικά, ψυχολογικά, αισθητικά ή και ηθικά κριτήρια.

Τα προϊόντα, εκτός από υλικά και άυλα (υπηρεσίες), χωρίζονται και σε καταναλωτά (π.χ. τρόφιμα, ποτά), ημιδιαρκή (π.χ. ρούχα, παπούτσια) και διαρκή (π.χ. αυτοκίνητα, ηλεκτρικές συσκευές), καθώς και σε καταναλωτικά (που ικανοποιούν ατομικές ανάγκες και προτιμήσεις των τελικών καταναλωτών και βιομηχανικά (που αγοράζονται με σκοπό να παραχθούν άλλα προϊόντα ή να μεταπωληθούν).

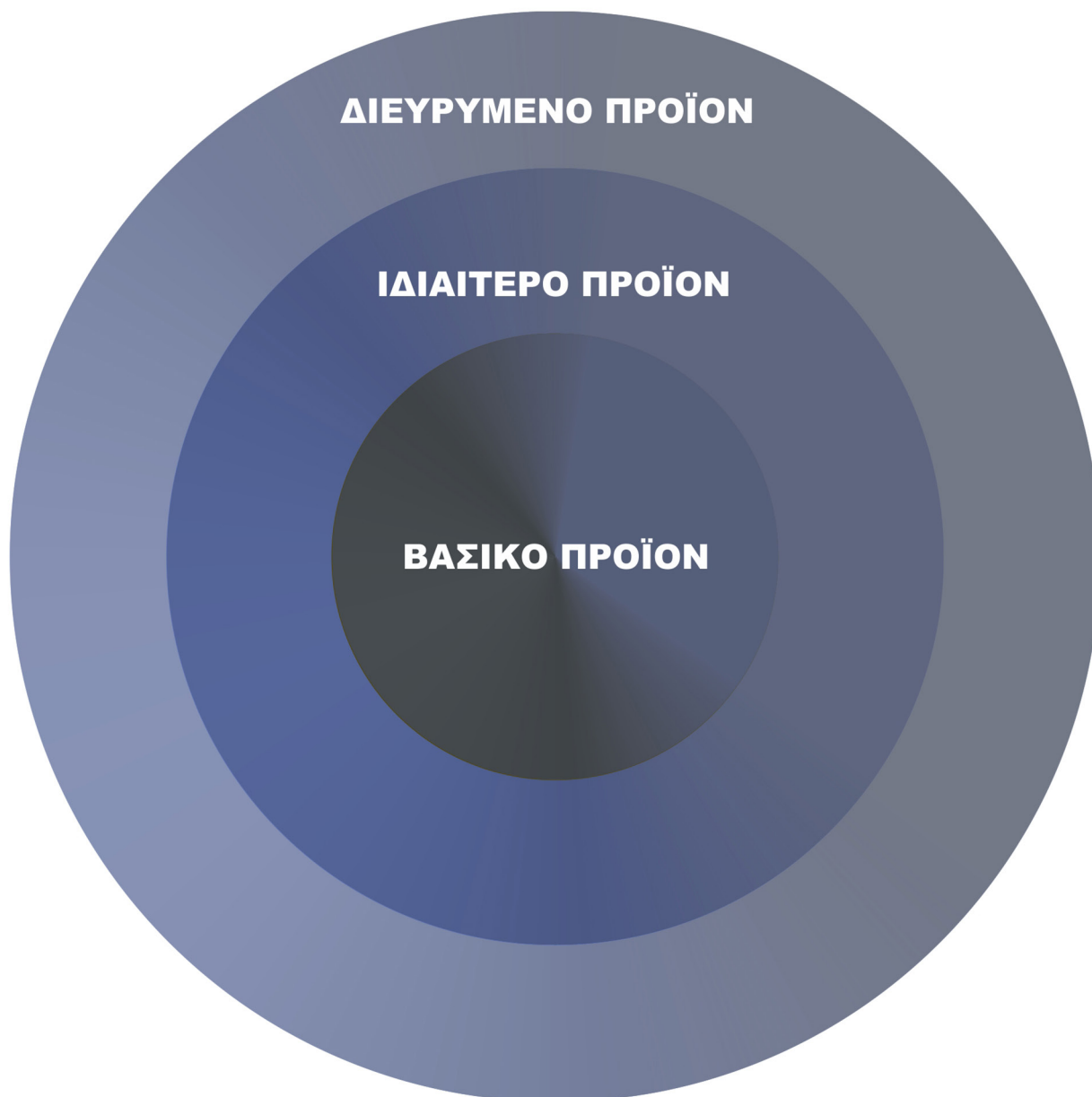
Τα καταναλωτικά προϊόντα διακρίνονται σε **προϊόντα ευκολίας** (βασικά, επείγοντα και παρορμητικά), που είναι φθηνά, αγοράζονται συχνά και δεν απαιτούν ιδιαίτερα μεγάλη αφιέρωση χρόνου για την αγορά τους, σε **προϊόντα επιλογής**, που είναι πιο ακριβά, με μικρότερη συχνότητα αγοράς, για τα οποία ο καταναλωτής αφιερώνει περισσότερο χρόνο και μεγαλύτερη προσπάθεια για τον προγραμματισμό και την πραγματοποίηση της αγοράς τους, και σε **ειδικά προϊόντα**, που ο καταναλωτής θεωρεί ότι δεν έχουν ανταγωνιστικά ή υποκατάστατα προϊόντα (έργα τέχνης, αντικείμενα για συλλέκτες, βιολογικά προϊόντα, ρούχα υψηλής ραπτικής, ορισμένοι τύποι αυτοκινήτου κ.λπ.).

Τέλος, υπάρχουν και τα μη αναζητούμενα προϊόντα (ασφάλειες ζωής-θανάτου, εγκυκλοπαίδειες), τα οποία ο καταναλωτής είτε δεν τα γνωρίζει είτε δεν τα έχει άμεση ανάγκη, και χρειάζονται ιδιαίτερη προσπάθεια πρόωθής τους.

Μπορούμε να διακρίνουμε τρία επίπεδα προϊόντος στο πλαίσιο της διεθνούς στρατηγικής προϊόντος (international product strategy):

- **Το βασικό προϊόν**, που περιλαμβάνει τα τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά του και μπορεί να τροποποιηθεί σε κάποιες ξένες αγορές, προσθέτοντας ή εξαλείφοντας κάποιες ποικιλίες του για να προσαρμοστεί στις τοπικές ιδιαιτερότητες. Βέβαια, μεγάλες αλλαγές στην πλατφόρμα του ουσιώδους συστατικού του βασικού προϊόντος μπορεί να επηρεάσουν τις διαδικασίες παραγωγής του, οι οποίες ενδέχεται να προϋποθέτουν νέες επενδύσεις. Μικρότερες αλλαγές στο σχέδιο, ορισμένα λειτουργικά χαρακτηριστικά, το άρωμα ή τη γεύση πρέπει ορισμένες φορές να γίνονται για να ανταποκρίνεται το προϊόν στις τοπικές προτιμήσεις. Υπήρξε για παράδειγμα ανάγκη τροποποίησης των δημητριακών της Nestle στην Ιαπωνία με γεύση από φύκια, καρότα, κολοκύθια, καρύδα και παπάγια, ώστε να ανταποκρίνονται σε οικείες για τους Ιάπωνες γεύσεις (Cateora & Graham, 2003, τ. Β', 124-125). Επίσης, κάποιες αλλαγές μπορεί να απαιτούνται, ώστε το προϊόν να ικανοποιεί όλες τις νομοθετικά προβλεπόμενες προδιαγραφές υγιεινής και ασφάλειας.

- **Το ιδιαίτερο προϊόν**, που περιλαμβάνει την επωνυμία του, την ποιότητα, τη συσκευασία, το στίλ, την τιμή του, τη συμπεριφορά του προσωπικού και τη χώρα προέλευσης, μπορεί να απαιτεί τόσο υποχρεωτικές αλλαγές (π.χ. επιγραφές τυπωμένες σε περισσότερες της μίας γλώσσες ή απαγόρευση χρήσης ξένης γλώσσας), όσο και αλλαγές που βρίσκονται στη διακριτική ευχέρεια της επιχείρησης (π.χ. αποφυγή κόκκινων κύκλων στο εμπορικό σήμα, γιατί θυμίζουν σε ορισμένες ασιατικές χώρες την εικόνα της ιαπωνικής σημαίας, μη χρησιμοποίηση από εταιρεία κίτρινου λουλουδιού, που συμβολίζει τον θάνατο στο Μεξικό κ.λπ.). Επίσης, το μέγεθος της συσκευασίας και η τιμή έχουν πολύ μεγάλη σημασία σε πολλές χώρες με χαμηλό επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης (π.χ. η Unilever συσκευάζει το σαμπουάν Sunsilk σε μικρές συσκευασίες, κατάλληλες για ένα σαπουνίσμα). Εξάλλου, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην πιθανότητα κάποιες επωνυμίες να είναι κακόηχες ή να σημαίνουν κάτι τελείως διαφορετικό όταν μεταφράζονται κατά λέξη (π.χ. Ford Pinto στη Βραζιλία σημαίνει μικρά ανδρικά γεννητικά όργανα ή τα αυστριακά σοκολατάκια Mozart Kugeln - Mozart Balls). Σχετικά με τη συσκευασία, σημειώνουμε ότι σε ορισμένες χώρες η νομοθεσία απαγορεύει συγκεκριμένα μεγέθη φιάλης, κονσέρβας, πακέτου ή μονάδες μέτρησης. Οι τιμές απαιτείται να είναι τυπωμένες στις ετικέτες στη Βραζιλία, αλλά στη Χιλή κάτι τέτοιο θεωρείται παράνομο. Η ποιότητα της συσκευασίας παίζει σημαντικό ρόλο ιδιαίτερα σε χώρες όπως π.χ. η Ιαπωνία, όπου ένα προϊόν φτηνής συσκευασίας δημιουργεί την εντύπωση χαμηλής ποιότητας (Cateora & Graham, 2003, τ. Β', 125-132).
- Όσον αφορά το **διευρυμένο προϊόν**, σημειώνουμε ότι αυτό παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των διαφόρων χωρών, δεδομένου ότι τα θέματα επισκευών και συντηρήσεων παρουσιάζουν ιδιαίτερα προβλήματα στις αναπτυσσόμενες χώρες.



Σχήμα 4.1 Τα τρία επίπεδα του προϊόντος.

4.1.2 Βιομηχανικά προϊόντα για διεθνείς αγορές

Τα βιομηχανικά προϊόντα ταξινομούνται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- Τα εισερχόμενα κατεργασμένα και ακατέργαστα υλικά και εξαρτήματα που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν (βαμβάκι, βωξίτης, φρούτα, πετρέλαιο, ξυλεία κ.λπ.).
- Τα προϊόντα υποδομής, που αποτελούν στοιχεία του πάγιου κεφαλαίου (εγκαταστάσεις και εξοπλισμός γραφείων και εργοστασίων).
- Τα βοηθητικά προϊόντα και τις υπηρεσίες που απαιτούνται για τη λειτουργία επιχειρήσεων και οργανισμών (λιπαντικά, καύσιμα, γραφική ύλη, χρώματα, απορρυπαντικά, συμβουλευτικές υπηρεσίες διοίκησης κ.λπ.).

Ως κυριότερα βασικά χαρακτηριστικά των βιομηχανικών προϊόντων (Αυλωνίτης, 2001), αναφέρουμε ότι αυτά έχουν:

- Παράγωγο ζήτηση (η ζήτησή τους παράγεται από τη ζήτηση των προϊόντων στα οποία ενσωματώνονται).
- Σχετική ανελαστικότητα ζήτησης.
- Περιορισμένο αριθμό πελατών.
- Περιορισμένη επιρροή από μεθόδους προβολής και προώθησης.
- Αδράνεια από μέρους του αγοραστή στην αναζήτηση νέων πηγών προμήθειας.

Τα ζητήματα της διαφοροποίησης του προϊόντος, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε χώρας, δεν έχουν στα βιομηχανικά προϊόντα την ίδια σημασία όπως στα καταναλωτικά, γιατί τα πρώτα χρησιμοποιούνται για την παραγωγή άλλων αγαθών, οπότε το κίνητρο αγοράς τους είναι το κέρδος, ενώ τα δεύτερα παράγονται για την κατανάλωση ή τη χρήση τους από άτομα, οπότε το κίνητρο αγοράς τους είναι η ικανοποίηση.

Η απόφαση του βιομηχανικού αγοραστή στηρίζεται στη σχέση τιμής-ποιότητας. Η ποιότητα σ' αυτή την περίπτωση συναρτάται με τις ειδικές ανάγκες παραγωγής του αγοραστή. Η προσφερόμενη παραγωγική δυνατότητα ενός μηχανήματος π.χ. πρέπει να είναι αντίστοιχη των προδιαγραφών και όχι μικρότερη ή, σε ορισμένες περιπτώσεις, μεγαλύτερη γιατί η επιπλέον των αναγκών παραγωγικότητα δεν μεταφράζεται ως καλύτερη ποιότητα, αλλά σημαίνει μεγαλύτερο περιττό κόστος.

Οι προδιαγραφές ποιότητας μηχανημάτων που πωλούνται στις αναπτυσσόμενες δυτικές χώρες με αναλογικά υψηλότερες τιμές μπορεί να βρίσκονται μακράν των αναγκών μιας αναπτυσσόμενης χώρας, όπου η μεγαλύτερη παραγωγικότητα παίζει μικρότερο ρόλο. Στις χώρες αυτές, με άφθονο και φθινό εργατικό δυναμικό, ο χρόνος και η εξοικονόμηση εργατικού κόστους δεν έχουν την ίδια βαρύτητα, γι' αυτό έχει μικρότερη σημασία η τελευταία εξέλιξη της τεχνολογίας. Αποτελεσματικός ανταγωνισμός στις παγκόσμιες αγορές σημαίνει ότι υπερ-επεξεργασμένα από μηχανολογική άποψη και υπερτιμημένα προϊόντα πρέπει να δίνουν τη θέση τους σε προϊόντα που ικανοποιούν τις ειδικές απαιτήσεις του πελάτη σε ανταγωνιστικές τιμές (Cateora & Graham, 2003, τ. Β', 157).

Δεδομένου ότι η αλληλεξάρτηση αγοραστή-προμηθευτή αποτελεί ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του βιομηχανικού μάρκετινγκ, ιδιαίτερα για τα προϊόντα εκείνα που χρησιμοποιεί ο αγοραστής στην παραγωγική του διαδικασία (Αυλωνίτης, 2001: 44), είναι ευνόητη η αναγκαιότητα ανάπτυξης του μάρκετινγκ των σχέσεων (συνεχής συλλογή πληροφοριών για τις ανάγκες των πελατών, αντίστοιχος σχεδιασμός προϊόντων και υπηρεσιών, και παρακολούθηση της ικανοποίησης του πελάτη μετά την αγορά) από τους προμηθευτές βιομηχανικών προϊόντων.

Τα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management, CRM) μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα στα στελέχη μάρκετινγκ να κατανοήσουν καλύτερα τη συμπεριφορά και τις ανάγκες των πελατών τους, ώστε να χρησιμοποιούν πιο αποτελεσματικά μέσα για να προσελκύουν νέους και να διατηρούν τους υπάρχοντες πελάτες τους. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η εταιρεία SKF, που ενδιαφέρεται μετά την παράδοση των εμπορευμάτων της για τη σωστή τοποθέτηση και συντήρησή τους, ενώ η IBM διοργανώνει στη Βραζιλία σεμινάρια ειδικού σχεδιασμού με περιεχόμενο τις εταιρικές στρατηγικές, τον ανταγωνισμό, την ποιότητα και τον τρόπο εντοπισμού ευκαιριών στην αγορά (Cateora & Graham, 2003: 170).

4.1.3 Διεθνές μάρκετινγκ υπηρεσιών

Υπηρεσίες γενικά είναι οι δραστηριότητες παροχής χρησιμότητας μέσω της χρήσης άυλων αγαθών ή προσφέρονται σε συνδυασμό με την πώληση υλικών αγαθών και καταναλώνονται κατά τη στιγμή της παραγωγής τους. Τα προϊόντα διακρίνονται γενικά από τις υπηρεσίες ανάλογα με τον βαθμό αϋλότητάς τους σε:

A) Αμιγώς υλικά αγαθά, π.χ.

- Στην καταναλωτική αγορά: σαπούνια, τρόφιμα, καλλυντικά, ψυγεία κ.λπ.
- Στη βιομηχανική αγορά: πρώτες και βοηθητικές ύλες, καύσιμα κ.λπ.

B) Υλικά αγαθά που συνοδεύονται από υπηρεσίες, π.χ.

- Στην καταναλωτική αγορά: εγγυήσεις, σέρβις διαρκών καταναλωτικών αγαθών κ.λπ.
- Στη βιομηχανική αγορά: εγγυήσεις, σέρβις, εκπαίδευση στη χρήση βιομηχανικών αγαθών

Γ) Υπηρεσίες που συνδέονται με υλικά αγαθά, π.χ.

- Στην καταναλωτική αγορά: αεροπορικά ταξίδια, εστιατόρια κ.λπ.
- Στη βιομηχανική αγορά: υπηρεσίες catering, επαγγελματική εκπαίδευση που συνοδεύεται από βιβλία, βιντεοκασέτες, δισκέτες, P/C ή CD/ROM κ.λπ.

Δ) Άυλα αγαθά ή υπηρεσίες, π.χ.

- Στην καταναλωτική αγορά: μουσεία, τουριστικά αξιοθέατα, θέατρο, ιατρικές υπηρεσίες, καταναλωτικά δάνεια κ.λπ.
- Στη βιομηχανική αγορά: ασφάλειες και δάνεια σε επιχειρήσεις, factoring, διαφημίσεις κ.λπ.

Οι υπηρεσίες μπορούν, βάσει της διάρκειας ζωής τους, να διακριθούν σε **καταναλωτές** (καθαριστήριο, κινηματογράφος, συναυλίες, κουρεία, εμβάσματα), **βραχυπρόθεσμης διάρκειας** (δάνεια για κεφάλαια κίνησης, υπηρεσίες φοροτεχνικών συμβούλων) και **μεσο-μακροπρόθεσμης διάρκειας** (ενυπόθηκα δάνεια για πάγιες εγκαταστάσεις, leasing, στεγαστικά δάνεια, ασφάλειες ζωής). Οι ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών έναντι των προϊόντων είναι οι εξής (αναλυτικά στο: Λυμπερόπουλος, 2004: 23-27):

Α) Η αυλότητα. Είναι η πιο βασική διαφορά μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών, και εκφράζει την αδυναμία αντίληψής τους με τις αισθήσεις. Η ιδιότητα αυτή των υπηρεσιών κάνει αδύνατη την επίδειξη και τον δειγματισμό τους, γεγονός που δυσχεραίνει τη διαδικασία λήψης της αγοραστικής απόφασης.

Β) Η αδιαιρετότητα. Είναι η αδυναμία διαφοροποίησης χρόνου και τόπου παραγωγής, διανομής και κατανάλωσης του προϊόντος. Αυτή ονομάστηκε (Langeard et al., 1981) servuction από τις λέξεις Service και Production. Η διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας περιλαμβάνει ένα αόρατο μέρος (υποστηρικτικές και επιτελικές λειτουργίες), ένα ορατό μέρος, που σχετίζεται με την επιχείρηση (περιβάλλον χώρος, εμπειρία με το προσωπικό επαφής) και ένα ορατό μέρος, που σχετίζεται με τη συμπεριφορά άλλων πελατών. Εξάλλου, ενώ τα προϊόντα πρώτα παράγονται, μετά πωλούνται και τέλος καταναλώνονται, οι υπηρεσίες πρώτα πωλούνται, και μετά παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Κατά τη διαδικασία της παραγωγής και της παράδοσης της υπηρεσίας, ο πελάτης αλληλεπιδρά με τον παραγωγό, θεωρούμενος ως «συμπαγωγός», επηρεάζοντας με τις γνώσεις, τις εμπειρίες, τις προτιμήσεις, την εμφάνιση και τη συμπεριφορά του τόσο την παραγωγική διαδικασία της υπηρεσίας που του προσφέρεται, όσο και την εκλαμβανόμενη αξία των προσφερομένων υπηρεσιών σε άλλους πελάτες, που εξυπηρετούνται στον ίδιο τόπο και χρόνο.

Γ) Η ανομοιογένεια. Οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από ανομοιογένεια, λόγω της αδυναμίας προσφοράς πλήρως τυποποιημένων προϊόντων, όπως στα υλικά προϊόντα. Αυτή είναι αποτέλεσμα των διαφορετικών συνθηκών παραγωγής τους, γιατί σε κάθε συναλλαγή αλληλεπιδρούν διαφορετικοί υπάλληλοι με διαφορετικά προσόντα και διαφορετικό βαθμό υποκίνησης με πελάτες διαφορετικών χαρακτήρων και συμπεριφοράς. Ακόμη όμως και οι ψυχολογικές καταστάσεις στις οποίες βρίσκεται ο ίδιος υπάλληλος σε διαφορετικές χρονικές στιγμές διαφέρουν, με άμεση επίδραση στον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών του. Ο βαθμός διαφοροποίησης των προσφερόμενων υπηρεσιών επηρεάζεται από τον βαθμό ανάμειξης του ανθρώπινου δυναμικού. Όσο μεγαλύτερη η ανάμειξη τόσο μεγαλύτερες οι πιθανότητες για ποιοτικές διαφοροποιήσεις.

Δ) Η αναλωσιμότητα. Αφορά την αδυναμία αποθεματοποίησης των υπηρεσιών και πώλησής τους σε μεταγενέστερη χρονική στιγμή. Η υποαπασχόληση επιχειρησιακών μονάδων και ανθρώπων είναι παραγωγική δυναμικότητα οριστικά χαμένη, ενώ η υπερβολική ζήτηση σημαίνει ελλιπή εξυπηρέτηση και δυσαρέσκεια του πελάτη. Υπάρχει δηλαδή στις υπηρεσίες μεγαλύτερη δυσκολία προσαρμογής της προσφοράς στη ζήτηση απ' όσο στα προϊόντα.

Η ύπαρξη των παραπάνω ιδιοτήτων δικαιώνει την επέκταση των κλασικών τεσσάρων στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ του McCarthy σε επτά για τις υπηρεσίες (Booms & Bitner, 1981). Τα επιπλέον στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ στις υπηρεσίες αναφέρονται:

- Στο στοιχείο «**άνθρωποι**» (**people**), που περιλαμβάνει το προσωπικό που παρέχει την υπηρεσία στον πελάτη, τον ίδιο τον πελάτη, καθώς και τους άλλους πελάτες ως συμπαγωγούς της υπηρεσίας.

- Στο στοιχείο «**διαδικασία**» (**process**), που αφορά τη διαδικασία παραγωγής κάθε υπηρεσίας.
- Στο στοιχείο «**φυσική απόδειξη**» (**physical evidence**), που περιλαμβάνει το περιβάλλον στο οποίο προσφέρονται οι υπηρεσίες και τα υλικά στοιχεία της προσφοράς.

Η ποιότητα στις υπηρεσίες προσδιορίζεται σύμφωνα με τους Parasuraman et al. (1988) από τους εξής παράγοντες:

- **Υλικά χαρακτηριστικά** (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός εμφάνιση προσωπικού, προϊόντα που συνοδεύουν την υπηρεσία).
- **Αξιοπιστία** (δυνατότητα έγκαιρης και αντίστοιχης με τις προδιαγραφές παράδοσης της υπηρεσίας).
- **Ανταπόκριση** (θέληση βοήθειας του πελάτη και παροχής της κατάλληλης εξυπηρέτησης).
- **Εμπιστοσύνη** (ευγένεια, γνώσεις και ικανότητες προσωπικού που εμπνέουν σιγουριά).
- **Συναισθηματική ταύτιση - κατανόηση** (συμμετοχή στο πρόβλημα του πελάτη, εξατομικευμένη προσοχή και φροντίδα για κάθε πελάτη).

Οι υπηρεσίες αποτελούν έναν τομέα που αποκτά συνεχώς αυξανόμενη βαρύτητα στη διεθνή οικονομία. Εξαγόμενες υπηρεσίες βρίσκουμε στους κλάδους:

- Των σχεδιαστικών, κατασκευαστικών και επισκευαστικών υπηρεσιών.
- Των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών που προσφέρονται από τραπεζικές και ασφαλιστικές εταιρείες και τις θυγατρικές τους (χρηματοπιστηριακές, αμοιβαίων κεφαλαίων, factoring, leasing, εταιρειών επενδύσεων, venture capital, swaps, futures, options κ.ά.).
- Των νομικών υπηρεσιών.
- Των λογιστικών υπηρεσιών.
- Των υπηρεσιών εκπαίδευσης.
- Των συμβούλων επιχειρήσεων.
- Των ξενοδοχειακών και τουριστικών επιχειρήσεων.
- Των μεταφορών (οδικών, ναυτιλίας και αερομεταφορών).
- Των νοσηλευτικών υπηρεσιών.
- Του διεθνούς λιανεμπορίου.
- Της παραγωγής ταινιών κ.λπ.

Οι εταιρείες των παραπάνω κλάδων επεκτείνονται στο εξωτερικό χρησιμοποιώντας όλες τις μεθόδους των καταναλωτικών προϊόντων (εξαγωγή, παροχή τεχνογνωσίας, άδειες χρήσης, επωνυμίας και μεθόδων, κοινοπραξίες, εξαγορές και συγχωνεύσεις).

Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών μπορούν να ξεκινήσουν την επέκτασή τους στο εξωτερικό και όταν βρίσκονται σε πολύ μικρότερο μέγεθος από το αντίστοιχο που απαιτείται για τις βιομηχανικές εταιρείες. Εξαιτίας του γεγονότος ότι αυτές είναι περισσότερο εντάσεως εργασίας απ' ότι οι βιομηχανικές, η αύξηση κύκλου εργασιών τους επιτυγχάνεται μέσω της αύξησης του αριθμού των υποκαταστημάτων τους, επιφέροντας κατ' αυτόν τον τρόπο πολύ μικρότερες οικονομίες κλίμακας σε σχέση με τις βιομηχανικές. Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών που δεν χρειάζονται μεγάλη προσαρμογή στο εξωτερικό είναι αυτές που εκτελούν έργα ρουτίνας και συνδέονται με προσφορά βασικών υπηρεσιών (fast food, εταιρείες ταχυδιανομής δεμάτων, online παραγγελίες, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, βενζινάδικα).

Εταιρείες όπως η McDonald's, η Burger King, η KFC και η Pizza Hut μετέφεραν με επιτυχία την ιδέα αυτού του είδους, την εξυπηρέτηση της πελατείας τους στο εξωτερικό. Στις περισσότερες περιπτώσεις, χρειάστηκαν μικρές μόνο προσαρμογές του μενού τους στις τοπικές προτιμήσεις και συνήθειες (προσφορά μπίρας στη Γερμανία, μπιφτέκια λαχανικών στην Ινδία κ.ά.)

Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών μέσω διαδικτύου περιορίζουν τις επενδύσεις για τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό στη δημιουργία μιας ιστοσελίδας με εύκολη πλοήγηση στην τοπική γλώσσα (Davis, 2004, αναφέρεται αναλυτικά στο: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 179-181). Γενικά οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών πρέπει να επεκτείνονται στο εξωτερικό όταν οι προσφερόμενες ευκαιρίες είναι

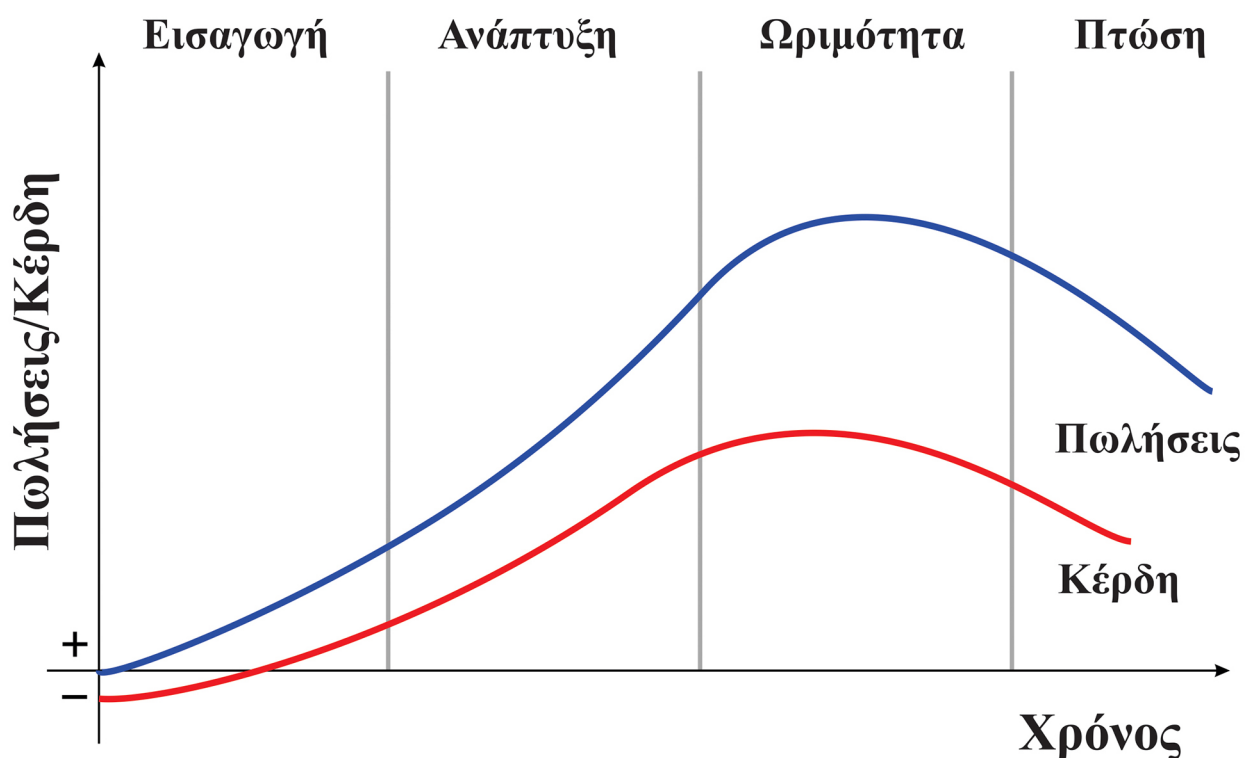
περισσότερες και πιο ευοίωνες απ' όσες υπάρχουν στο εσωτερικό και όχι αναγκαστικά όταν έχει αναπτυχθεί αρκετά η εταιρεία και έχει κορεστεί η εγχώρια αγορά.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στους κλάδους του λιανεμπορίου, της εστίασης, των τραπεζών και των ασφαλιστικών επιχειρήσεων επεκτάθηκαν σε πολύ μεγάλο βαθμό στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, κυρίως λόγω γεωγραφικής εγγύτητας, πολιτισμικής συγγένειας και εμπειρίας λειτουργίας σε αντίξοες οικονομικές συνθήκες και ασταθές πολιτικό περιβάλλον. Στις χώρες αυτές, οι επιχειρήσεις των οικονομικά αναπτυγμένων χωρών είναι επιφυλακτικές να δραστηριοποιηθούν λόγω του συνεπαγόμενου υψηλού πολιτικού και οικονομικού κυρίως κινδύνου.

Ειδικότερα οι τράπεζες ακολούθησαν τους πελάτες τους μετά την επέκτασή τους σε χώρες υποδοχής Ελλήνων μεταναστών (κυρίως για άντληση καταθέσεων και κίνηση κεφαλαίων), ενδιαφέρθηκαν για τις νέες ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν μετά τη φιλελευθεροποίηση του πολιτικοοικονομικού συστήματος των χωρών του λεγόμενου υπαρκτού σοσιαλισμού, ιδίως στις βαλκανικές χώρες. Για να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες που παρείχε το νέο χρηματοπιστωτικό σύστημα και για να υποστηρίξουν τις δραστηριότητες των χιλιάδων ελληνικών επιχειρήσεων που μετακινήθηκαν εκεί, ίδρυσαν γραφεία αντιπροσωπείας, υποκαταστήματα εξωτερικού και θυγατρικές επιχειρήσεις (Λυμπερόπουλος, 2006: 255-256).

4.2 Οι διαστάσεις του διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος

Μία από τις πιο γνωστές έννοιες στο μάρκετινγκ γενικά είναι ο κύκλος ζωής του προϊόντος. Τα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος είναι τέσσερα: Εισαγωγή, Ανάπτυξη, Ωριμότητα και Πτώση. Η εξέλιξη των πωλήσεων και των κερδών διαχρονικά εμφανίζεται στο παρακάτω **Σχήμα 4.2**:



Σχήμα 4.2 Κύκλος ζωής προϊόντος.

Τα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος ισχύουν: α) στο επίπεδο του προϊόντος (μάρκας) μιας επιχείρησης, β) στο επίπεδο μιας επιχείρησης, γ) στο επίπεδο ενός κλάδου, δηλαδή ενός συνόλου επιχειρήσεων που παράγουν ανταγωνιστικά μεταξύ τους προϊόντα. Πρώτος ο Raymond Vernon (1966) ανέπτυξε την ιδέα του διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος, σύμφωνα με την οποία υπάρχει μια σταδιακή μετατόπιση της παραγωγής μιας καινοτόμας επιχείρησης που λειτουργεί σε μια αναπτυγμένη χώρα, σε μια άλλη αναπτυγμένη οικονομία και στη συνέχεια σε χώρες με λιγότερο αναπτυγμένες οικονομίες.

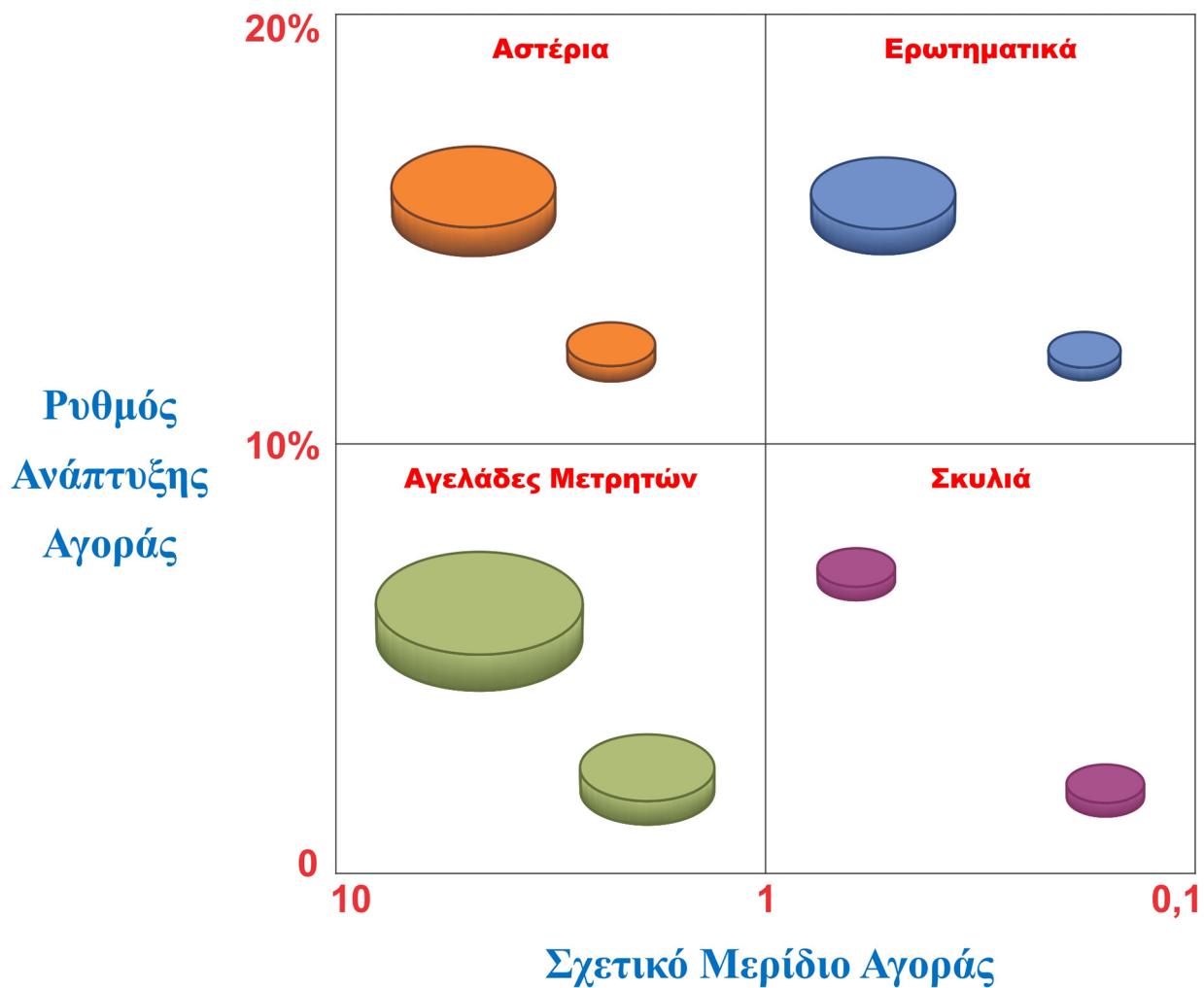
Αναλυτικά, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς περνούν από ένα στάδιο εξαγωγών στο στάδιο των Ξένων Άμεσων Επενδύσεων (Ξ.Α.Ε.), που είναι προσανατολισμένες στις αγορές και μετά στις Ξ.Α.Ε. που είναι προσανατολισμένες στη μείωση του κόστους (φθηνότερες πρώτες ύλες, καύσιμα ή εργατικά). Στο αρχικό στάδιο, η καινοτόμα επιχείρηση παράγει το νέο προϊόν στην αναπτυσσόμενη εγχώρια αγορά μιας οικονομικά αναπτυσσόμενης χώρας. Όταν οι παραγωγικές δυνατότητες της επιχείρησης είναι μεγαλύτερες από την εγχώρια ζήτηση, η επιχείρηση στρέφεται στις εξαγωγές αναπτύσσοντας νέες αγορές στις υπόλοιπες οικονομικά αναπτυσσόμενες χώρες αρχικά και στις λιγότερο οικονομικά αναπτυσσόμενες χώρες αργότερα. Όσο η τεχνογνωσία της παραγωγής διευρύνεται, η παραγωγή σε άλλες οικονομικά αναπτυσσόμενες χώρες γίνεται δυνατή στη φάση της ωριμότητας του προϊόντος, ενώ όταν το προϊόν τυποποιείται και υπάρχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας, η παραγωγή του στρέφεται σταδιακά στις οικονομικά λιγότερο αναπτυσσόμενες χώρες, όπου το εργατικό κόστος είναι μικρότερο. Η οικονομικά αναπτυσσόμενη χώρα στην οποία αναπτύχθηκε αρχικά το προϊόν αρχίζει σ' αυτή τη φάση να το εισάγει (Johansson, 1998). Τυπικά παραδείγματα παρόμοιων μετακινήσεων της παραγωγής είναι η κλωστοϋφαντουργία και οι προσωπικοί υπολογιστές (Hollensen, 2007).

Σύμφωνα με τον Porter, η ύπαρξη υγιούς ανταγωνισμού στους διάφορους κλάδους της χώρας προέλευσης συμβάλλει στην ανάπτυξη δυναμικότερων επιχειρήσεων και υποστηρίζει την ανάπτυξη και τη βελτίωση των προμηθευτριών εταιρειών. Επιπλέον, οι εκλεπτυσμένοι και απαιτητικοί πελάτες βοηθούν στην περαιτέρω ανάπτυξη της ανταγωνιστικής ικανότητας του κλάδου. Οι επιχειρήσεις που βασίζονται μόνο σε πλεονεκτήματα κόστους (π.χ. φθηνότερα εργατικά) μπορούν να αποτελέσουν την αρχική ώθηση για οικονομική ανάπτυξη, θα αντιμετωπίσουν όμως προβλήματα από άλλες χώρες, οι οποίες έχουν ακόμη χαμηλότερο κόστος. Προκειμένου να εξασφαλιστεί βιώσιμη ανάπτυξη, το συγκριτικό πλεονέκτημα της χώρας καταγωγής πρέπει να αφορά και επενδύσεις σε μηχανήματα προηγμένης τεχνολογίας και τεχνολογικά αναβαθμισμένες παραγωγικές μεθόδους, όχι μόνο σε έναν κλάδο, αλλά και στους προμηθευτές και τις συνδεόμενες με αυτόν επιχειρήσεις. Ο Porter υποδεικνύει ότι μία χώρα μπορεί να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της, ακόμη και εάν τα κόστη παραγωγής αυξάνονται. Σ' αυτό το σημείο ο Porter έρχεται σε αντίθεση με τον Vernon, υποδηλώνοντας ότι με υγιή ανταγωνισμό και ικανή διοίκηση επιχειρήσεων, η χώρα αναπτύσσει νέες ικανότητες και ανανεώνει τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα, παραμένοντας ανταγωνιστική για μεγάλο χρονικό διάστημα (χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αυτοκινητοβιομηχανία). Συμπερασματικά, πρέπει να παρατηρήσουμε ότι στις περισσότερες χώρες, οι δύο τάσεις συνυπάρχουν σε διαφορετικούς κλάδους.

Η θεωρία του διεθνούς κύκλου ζωής προϊόντος υποδεικνύει κατευθύνσεις στρατηγικής σε πολυεθνικές επιχειρήσεις για τις εξαγωγές τους από κάθε χώρα, τις άμεσες ξένες επενδύσεις τους σε ξένες χώρες και την παγκόσμια κατανομή της παραγωγής τους. Είναι όμως χρήσιμη και για τις τοπικές επιχειρήσεις, οι οποίες πρέπει να αποφασίσουν τις προτεραιότητές τους σχετικά με την υποκατάσταση των εισαγωγών και τη δυνατότητα εξαγωγών (αναλυτικά: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010, Stone & McCall, 2004: 27-39).

4.3 Ο σχεδιασμός του διεθνούς χαρτοφυλακίου των προϊόντων

Εξετάζοντας το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης συνολικά, ανακλύπτουν ζητήματα στρατηγικής για κάθε κατηγορία προϊόντων. Για την ορθολογική λήψη απόφασης περί της κατεύθυνσης των πόρων της επιχείρησης στα αποδοτικότερα προϊόντα/υπηρεσίες, η Boston Consulting Group (B.C.G.) ανέπτυξε (1970) την τεχνική του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης. Βάσει αυτής, τα προϊόντα της επιχείρησης χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες και κατανέμονται στη μήτρα B.C.G, ανάλογα με τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και το σχετικό μερίδιο αγοράς (μερίδιο αγοράς προϊόντος προς μερίδιο αγοράς του ισχυρότερου ανταγωνιστή), ενώ το εμβαδόν κάθε κύκλου που παριστάνει ένα προϊόν είναι ανάλογο με τον κύκλο εργασιών του. Η μήτρα B.C.G. αντιστοιχεί στον κύκλο ζωής του προϊόντος, ξεκινώντας από τα ερωτηματικά, τα οποία είναι προϊόντα που εισέρχονται για πρώτη φορά σε υπάρχουσα αγορά και συνεχίζοντας με τα αστέρια, τις αγελάδες μετρητών και τα σκυλιά, που αντιστοιχούν στα στάδια της ανάπτυξης, της ωριμότητας και της παρακμής. Σχηματικά μπορούμε να παραστήσουμε τη μήτρα B.C.G. ως εξής (λεπτομέρειες: Σιώμοκος, 2013: 476-483, Λυμπερόπουλος, 1994: 192-196):



Σχήμα 4.3 Μήτρα Boston Consulting Group (B.C.G.).

Η στρατηγική ανάλυση με τη μήτρα B.C.G. υπογραμμίζει στα στελέχη του μάρκετινγκ ποιες είναι οι απαιτήσεις των ροών κεφαλαίου στα διάφορα προϊόντα ή στις διάφορες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (S.B.U.), ώστε να μεγιστοποιηθεί η αξία του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης.

Επεκτείνοντας τη λογική της μήτρας B.C.G. στο διεθνές μάρκετινγκ και συμπεριλαμβάνοντας χώρες, αγορές προϊόντων και στρατηγικές, μπορούμε να έχουμε μήτρες προϊόντων ανά αγορά-χώρα, όπου σε κάθε κατηγορία προϊόντων (ερωτηματικά, αστέρια, αγελάδες ή σκυλιά) εμφανίζονται στη μήτρα BCG οι θέσεις ενός προϊόντος μιας εταιρίας στην αγορά κάθε χώρας. Δημιουργώντας π.χ. δύο μήτρες BCG μια για την εταιρία και μια για τον κυριότερο ανταγωνιστή της (Jean Claude Lareche (1978): “The International Product – Market Portfolio”, AMA Educator’s Proceedings, αναφορά στο: Chinkota, Ronkainen, 1995, 517), βγαίνουν εύκολα συμπεράσματα για την ακολουθητέα στρατηγική για κάθε προϊόν σε κάθε χώρα.

Η εφαρμογή της μήτρας B.C.G. στις διεθνείς αγορές προσφέρει τα πλεονεκτήματα:

- Της συνοπτικής εικόνας του ανταγωνισμού στις διεθνείς αγορές, που περιέχει σημαντικό αριθμό πληροφοριών σε ένα απλό σχήμα.
- Του οδηγού διαμόρφωσης διεθνούς στρατηγικής μάρκετινγκ για κάθε προϊόν, βασισμένου στην κατανομή των πόρων και στη διατύπωση στόχων μάρκετινγκ για κάθε αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Chinkota & Ronkainen, 1995: 514-520).

4.4 Η τοποθέτηση του προϊόντος στις διεθνείς αγορές

Ως **τοποθέτηση** (positioning) θεωρείται η ξεχωριστή θέση της εικόνας ενός προϊόντος στο μυαλό του καταναλωτή, που το διαφοροποιεί στην αντίληψή του απ' όλα τα ανταγωνιστικά του.

Στρατηγική τοποθέτησης είναι η διαδικασία σχεδιασμού της επιθυμητής εικόνας κάθε προϊόντος, βάσει των ιδιαίτερων συγκριτικών πλεονεκτημάτων του, που διαφοροποιούν την αξία του από τα ανταγωνιστικά του προϊόντα και το τοποθετούν σε μια ιδιαίτερη θέση στο μυαλό του καταναλωτή.

Για τη στρατηγική τοποθέτησης, πρέπει να επιλεγούν εκείνα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που:

- Είναι πιο ισχυρά και μπορούν δύσκολα να αποκτηθούν από τους ανταγωνιστές (λόγω κόστους ανάπτυξης τεχνολογίας ή λόγω εξειδίκευσης προσωπικού κ.λπ.),
- Είναι πολύ σημαντικά για τους αγοραστές,
- Ταυριάζουν με την αποστολή, τη φήμη και τους πόρους (υλικούς και ανθρώπινους) της επιχείρησης.

Οι στόχοι μιας επιτυχημένης στρατηγικής positioning επιτυγχάνονται με:

- Την κατάρτιση ενός καταλόγου με πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του προϊόντος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προέρχεται από χαμηλότερη τιμή ή από άλλα πλεονεκτήματα που δικαιολογούν την υψηλή τιμή και την αντισταθμίζουν.
- Την επιλογή των πιο ισχυρών πλεονεκτημάτων.
- Τη διαμόρφωση κατάλληλης στρατηγικής επικοινωνίας για την προβολή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Η τοποθέτηση έπεται της τμηματοποίησης της αγοράς και της στρατηγικής στόχευσης αγορών, και ακολουθεί μία από τις παρακάτω στρατηγικές (Wind, 1982, αναφέρεται στο: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010):

- Τοποθέτηση βάσει ενός χαρακτηριστικού ή μίας ιδιότητας του προϊόντος.
- Τοποθέτηση βάσει ωφέλειας που αποκομίζει ο πελάτης.
- Τοποθέτηση βάσει της σχέσης τιμής-ποιότητας.
- Τοποθέτηση βάσει ανταγωνισμού με τονισμό των στοιχείων της διαφορετικότητας.
- Τοποθέτηση βάσει της εξειδικευμένης ή γενικής χρήσης ή εφαρμογής του προϊόντος.
- Τοποθέτηση βάσει του προφίλ του χρήστη του προϊόντος.
- Τοποθέτηση βάσει της κατηγορίας του προϊόντος (δημιουργία νέας κλάσης προϊόντος).
- Υβριδική τοποθέτηση (χρησιμοποίηση συνδυασμού συμπληρωματικών στρατηγικών).

Με τη μέθοδο της αντιληπτικής χαρτογράφησης (perceptual mapping) εντοπίζονται με έρευνα οι τοποθετήσεις των διαφόρων μαρκών ενός προϊόντος στην αντίληψη του καταναλωτή. Όταν χρησιμοποιούνται στην έρευνα περισσότερα του ενός κριτήρια, τότε αυτά συνδυάζονται σε περισσότερα συστήματα συντεταγμένων.

Με βάση την απογραφή των τοποθετήσεων των καταναλωτών των αγορών-στόχων, αποφασίζεται η στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί για το προϊόν.

Η αντιληπτική χαρτογράφηση χρησιμεύει στο διεθνές μάρκετινγκ για να εντοπιστούν οι διαφορές των τοποθετήσεων ενός προϊόντος στις αντιλήψεις των καταναλωτών διαφόρων χωρών, όπου διατίθεται, ώστε να προσαρμοστούν ανάλογα οι ακολουθούμενες στρατηγικές. Αυτές μπορούν να πάρουν τη μορφή είτε της παγκόσμιας ενιαίας τοποθέτησης, είτε της διαφοροποιημένης ανά χώρα τοποθέτησης. Η πρώτη στρατηγική, παρότι είναι πιο συμφέρουσα, ακολουθείται μόνο όταν το κοινό-στόχος είναι παρόμοιο στις διάφορες χώρες, οπότε προεκτείνεται η εικόνα του προϊόντος από τη μία χώρα στις υπόλοιπες.

Η δεύτερη στρατηγική ακολουθείται όταν οι πολιτισμικές διαφορές, οι ανταγωνιστικές συνθήκες, ο κύκλος ζωής του προϊόντος και η αγοραστική δύναμη της αγοράς-στόχου σε κάθε χώρα κάνουν αναγκαία την προσαρμογή ή την πλήρη διαφοροποίησή της. Για παράδειγμα, ενώ πολλά προϊόντα πολυεθνικών εταιρειών αυτοκινήτων, μπίρας, ρούχων, τραπεζικών υπηρεσιών κ.λπ. απευθύνονται στις χώρες προέλευσής τους στο

ευρύ κοινό, σε ορισμένες χώρες εισάγονται ως προϊόντα που απευθύνονται στις ανώτερες κοινωνικοοικονομικές τάξεις, οι οποίες αν και αντιπροσωπεύουν ένα μικρό τμήμα της συνολικής αγοράς, μπορούν να πληρώσουν υψηλότερες τιμές (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 200).

4.5 Βαθμός καινοτομικότητας του προϊόντος στις ξένες αγορές

Το πρώτο βήμα για να αποφασιστεί εάν το προϊόν πρέπει να διατίθεται τυποποιημένο σε όλες τις ξένες αγορές ή να προσαρμόζεται στις κοινωνικοοικονομικές και πολιτισμικές ιδιαιτερότητες κάθε χώρας, είναι να προσδιοριστεί ο βαθμός της καινοτομικότητάς του. Όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο για τον διεθνή κύκλο ζωής του προϊόντος, πολλά προϊόντα που έχουν φτάσει στη φάση της ωριμότητας ή και της παρακμής, σε κάποιες ανεπτυγμένες χώρες όπου αναπτύχθηκε η τεχνολογία παραγωγής τους, μπορεί να θεωρούνται νέα σε κάποιες άλλες ανεπτυγμένες ή λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες.

Παρόλο που ο στόχος των εταιρειών είναι να επιτύχουν την αποδοχή ενός προϊόντος από τον μεγαλύτερο δυνατό αριθμό καταναλωτών σε κάθε ξένη αγορά, και στο συντομότερο δυνατό χρονικό διάστημα, αυτό φυσικά δεν είναι πάντοτε δυνατό, λόγω οικονομικών αλλά και πολιτισμικών αντιστάσεων.

Ο Hollensen θεωρεί ότι όσο μεγαλύτερη η καινοτομικότητα ενός προϊόντος για την εταιρία και τη διεθνή αγορά, τόσο περισσότερο αυξάνεται ο επιχειρηματικός κίνδυνος. Ο κίνδυνος διαβαθμίζεται αυξανόμενος από την επαναποθέτηση και τις βελτιώσεις των υπάρχοντων προϊόντων και τις επεκτάσεις γραμμών, στο νέο προϊόν για την εταιρία, στη συνέχεια στο νέο προϊόν για τη χώρα και τέλος στο νέο προϊόν για τη διεθνή αγορά, όπου ο κίνδυνος θεωρείται πολύ μεγάλος (φυσικά αυτός αντισταθμίζεται από τις προσδοκίες αυξημένης αποδοτικότητας των σχετικών επενδύσεων).

Ο ρυθμός αποδοχής ή αντίστασης κάθε αγοράς σε ένα νέο προϊόν καθορίζεται (Cateora & Graham, 2003) από:

- Το σχετικό πλεονέκτημα του προϊόντος, που προσδιορίζεται από την οριακή αξία του σε σχέση με το παλαιό προϊόν.
- Τη συμβατότητά του με τις ισχύουσες αξίες σε κάθε χώρα.
- Τον βαθμό πολυπλοκότητας, που συνδέεται με τη χρήση του.
- Τον βαθμό του οικονομικού και κοινωνικού κινδύνου που συνδέεται με τη χρήση του.
- Την ευκολία παρατήρησης της γνωστοποιούμενης ωφέλειας.

4.6 Η ανάπτυξη νέων προϊόντων για διεθνείς αγορές

Σε ένα διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον συνεχώς αυξανόμενου ανταγωνισμού, οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να αναπτύσσουν νέα προϊόντα, ανταποκρινόμενες στις νέες ανάγκες, αλλά και στις ιδιαιτερότητες των συνθηκών και των προτιμήσεων των καταναλωτών κάθε επιμέρους αγοράς. Επομένως, θα πρέπει να αναπτύσσουν στρατηγικές αλλά και αντίστοιχες δομές και διαδικασίες ανάπτυξης νέων προϊόντων που ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες απαιτήσεις κάθε αγοράς. Η επιχείρηση που δραστηριοποιείται διεθνώς θα πρέπει να βρει την ισορροπία εκείνη μεταξύ τυποποίησης και προσαρμογής των προϊόντων της, που ανταποκρίνεται τόσο στις δυνατότητες όσο και στους στόχους της αξιοποίησης των παρουσιαζόμενων επιχειρηματικών ευκαιριών σε καθεμιά αγορά-χώρα.

Οι αποτελεσματικές στρατηγικές ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι αποφασιστικής σημασίας για την ανάπτυξη, επιβίωση ή καταστροφή ολόκληρης της επιχείρησης. Ένα νέο προϊόν μπορεί να αποτύχει επειδή υποτιμήθηκαν οι δυνατότητες του ανταγωνισμού, έγινε κακή εκτίμηση των απαιτούμενων εξόδων ή δεν προσφέρθηκε ένα μοναδικό όφελος στον καταναλωτή.

Η είσοδος ενός νέου προϊόντος δεν πρέπει να είναι βεβαιωμένη, χωρίς ολοκληρωμένο σχέδιο μάρκετινγκ, αλλά ούτε και αργή, οπότε μπορεί να χαθεί ένα πιθανό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή μπορεί να τροποποιηθεί μέχρι την ανάπτυξη των αναγκών των καταναλωτών.

Η διαδικασία ανάπτυξης όλων των νέων προϊόντων πρέπει γενικά να ακολουθεί τα ακόλουθα βήματα (λεπτομέρειες στο: Perreault, Cannon, McCarthy, 2012: 267-275):

- Γέννηση ιδεών (από: πελάτες, προσωπικό πωλήσεων ή παραγωγής, χονδρέμπορους, λιανέμπορους, ανταγωνιστές, έρευνες αγοράς, διαφημιστικές εταιρίες, εμπορικές ενώσεις ή υπουργεία).
- Επιλογή (ανάλυση: πλεονεκτημάτων και αδυναμιών κάθε ιδέας, ανθρώπινων και υλικών πόρων, μακροχρόνιων τάσεων και εξελίξεων, εταιρικών στόχων, εξέταση προδιαγραφών ασφαλείας και αστικής ευθύνης προϊόντος).
- Αξιολόγηση ιδέας (concept testing: αντιδράσεις πελατών για τον βαθμό εξυπηρέτησης των αναγκών τους με focus groups και έρευνες, εκτιμήσεις κόστους, εσόδων, κερδοφορίας).
- Ανάπτυξη (Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, δοκιμή μείγματος μάρκετινγκ, εκτίμηση αποδοτικότητας).
- Εμπορευματοποίηση (τελειοποίηση προϊόντος, εκκίνηση παραγωγής, σταδιακή είσοδος σε επιλεγμένες αγορές).

Η επιτυχία στην ανάπτυξη νέων προϊόντων εξαρτάται γενικά από τα εξής:

- Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση.
- Υπάρχουσα κουλτούρα της καινοτομίας στην εταιρεία.
- Τοποθέτηση κάποιου υπεύθυνου.
- Εξισορροπημένη και συντονισμένη εταιρική προσπάθεια μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.
- Επαρκή κατανόηση των αναγκών των πελατών.
- Καθοδήγηση των ενεργειών του Τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης από τις προτεραιότητες που διαπιστώνει το μάρκετινγκ για τις ανάγκες της αγοράς.
- Καινοτομίες που μεταφέρονται ή ιδέες που μπορούν να συγχωνευθούν από άλλες χώρες, όπου έχουν δοκιμαστεί (Sahay, 1998).

Μια διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων για διεθνείς αγορές απαιτεί την αποτελεσματική, ευέλικτη και άμεση συνεργασία όλων των επιχειρηματικών λειτουργιών. Βασικό στοιχείο μιας τέτοιας διαδικασίας είναι μια ομάδα από εξειδικευμένα στελέχη διαφόρων εθνικοτήτων. Η έννοια της Παγκοσμιοποιημένης Ανάπτυξης Προϊόντων (Global Product Development) περιλαμβάνει τη χρησιμοποίηση ειδικευμένων ομάδων από διάφορες χώρες για την ανάπτυξη προϊόντων με συντονισμένες προσπάθειες (Yelkur, Herbig, 1996, Eppinger, Chitkara, 2006). Σε σύγκριση με την ανάπτυξη νέων προϊόντων για την ίδια χώρα, όπου όλες οι ομάδες εργάζονται στο ίδιο μέρος, η Παγκοσμιοποιημένη Ανάπτυξη Προϊόντων προϋποθέτει μια άκρως διανεμημένη δικτυακή διαδικασία, που στηρίζεται σε ένα ψηφιακό σύστημα ανάπτυξης προϊόντων.

Σύμφωνα με έρευνα των Bretani-Kleinschmidt σε 252 B2B αμερικανικές επιχειρήσεις, τρεις παράγοντες οδηγούν στην επιτυχία της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων για διεθνείς αγορές (λεπτομέρειες στο: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 241, 242):

1. Καινοτομική Κουλτούρα (ανταμοιβή καινοτομικότητας, μη τιμωρία ανάληψης κινδύνου, ενθάρρυνση υποβολής ιδεών για νέα προϊόντα, συμμετοχή στη διαδικασία ανάπτυξης τους σε παγκόσμιο επίπεδο, περιβάλλον αλληλεξάρτησης και επικοινωνίας σε διάφορες χώρες).
2. Αφιέρωση ανθρώπινων και υλικών πόρων στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων διεθνώς.
3. Εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης σε όλη τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων διεθνώς, ώστε να υπάρχει άμεση πρόσβαση σε όλες τις διαθέσιμες διεθνείς πηγές πληροφόρησης και δέσμευση για την υποστήριξη της όλης διαδικασίας. Μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων για διεθνείς αγορές, πρέπει να αποφασιστεί η στρατηγική εισόδου, δηλαδή η ταυτόχρονη εισαγωγή του νέου προϊόντος σε όλες τις διεθνείς αγορές ή η σταδιακή εισαγωγή σε διαφορετικές χώρες σε διαφορετικές χρονικές περιόδους (λεπτομέρειες: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 242, 243).

Η πρώτη στρατηγική που είναι και πιο ριψοκίνδυνη όταν υπάρχουν περιορισμένοι πόροι, γιατί συνεπάγεται υψηλές επενδύσεις, είναι προτιμητέα όταν υπάρχουν σοβαρές ανταγωνιστικές απειλές και η επιχείρηση θέλει

να αποκτήσει τα πλεονεκτήματα του πρωτοπόρου στην αγορά (μεγιστοποίηση μεριδίου αγοράς, εικόνα πρωτοπόρου, εξασφάλιση αποτελεσματικότερων δικτύων διανομής).

Η δεύτερη απαιτεί πολύ λιγότερες επενδύσεις και κεφάλαια κίνησης, και χρησιμοποιείται και ως μέθοδος δοκιμαστικών αγορών (test marketing) σε μια προσπάθεια να μάθει η επιχείρηση από τα λάθη που έγιναν στην πρώτη αγορά-χώρα αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες επιτυχίας στις επόμενες. Η στρατηγική αυτή είναι περισσότερο ενδεδειγμένη όταν ο κύκλος ζωής του προϊόντος είναι μεγάλος, υπάρχουν δυσμενείς συνθήκες και δεν υπάρχει έντονος ανταγωνισμός σε πολλές αγορές (Sahay, 1998). Σύμφωνα με τους Stremersch, Tellis (2004), η δεύτερη στρατηγική έχει δύο παραλλαγές: για τις επιχειρήσεις που στοχεύουν να επεκταθούν στην Ευρώπη: την είσοδο πρώτα στις μεγάλες αγορές-χώρες ή τη διαδρομή Βορράς-Νότος, δηλαδή πρώτα στις βόρειες σκανδιναβικές, μετά στις κεντρο-ευρωπαϊκές και στη συνέχεια στις μεσογειακές αγορές-χώρες.

4.7 Ο ρυθμός αποδοχής των νέων προϊόντων στις διεθνείς αγορές

Το χρονικό σημείο της απογείωσης των πωλήσεων ενός προϊόντος αντιπροσωπεύει σύμφωνα με τους Golder και Tellis (1997) τη μετάβαση από το στάδιο της εισαγωγής στο στάδιο της ανάπτυξης στον κύκλο ζωής του προϊόντος. Η μελέτη του χρονικού σημείου απογείωσης των πωλήσεων είναι σημαντική γιατί πρέπει να αποφασιστεί εάν θα αυξηθεί, θα διατηρηθεί ή θα αποσυρθεί η υποστήριξη στο προϊόν, και να προβλεφθεί η ανάπτυξη των πωλήσεων, δεδομένου ότι θα απαιτηθούν σημαντικοί ανθρώπινοι και υλικοί πόροι (επενδύσεις), καθώς και οργάνωση της παραγωγής, των αποθεμάτων, των δικτύων διανομής και των δικτύων διάθεσης του προϊόντος (λεπτομέρειες στο: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Οι Golder και Tellis (2004) μελέτησαν 31 προϊόντικές κατηγορίες διαρκών καταναλωτικών προϊόντων και διαπίστωσαν ότι η τιμή είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που καθορίζει το σημείο απογείωσης αυτής της κατηγορίας των προϊόντων. Αυτά εισάγονται στην αγορά σε υψηλές τιμές, οι οποίες μειώνονται σταδιακά μέσα στα πρώτα χρόνια. Όταν η μείωση της τιμής φθάσει σε ένα κρίσιμο σημείο προσιτότητας, οι πωλήσεις αυξάνονται θεαματικά. Στο χρονικό σημείο της απογείωσης, η τιμή έφτανε στο 63% της τιμής εισαγωγής, ενώ ο χρόνος από το στάδιο εισαγωγής στο χρονικό σημείο απογείωσης ήταν 6 χρόνια. Στο απαιτούμενο χρονικό διάστημα μέχρι το σημείο απογείωσης συμφωνούν και οι Tellis, Stremersch και Yin (2003), οι οποίοι προσθέτουν ότι ο χρόνος που απαιτείται για να φτάσει ένα προϊόν σ' αυτό είναι περίπου ο μισός στις σκανδιναβικές χώρες απ' όσο στις μεσογειακές χώρες εξαιτίας περισσότερο πολιτιστικών παρά οικονομικών παραγόντων. Επίσης διαπίστωσαν ότι η πιθανότητα απογείωσης ενός νέου προϊόντος σε μια αγορά-χώρα στόχο αυξάνεται εάν το προϊόν είχε προηγούμενες επιτυχημένες απογειώσεις σε άλλες χώρες. Υποστηρίζουν λοιπόν ότι η στρατηγική της σταδιακής εισόδου είναι προτιμητέα της στρατηγικής ταυτόχρονης εισόδου σε όλες τις ευρωπαϊκές αγορές-χώρες.

Οι Dwyer, Mesak και Hsu (2005) εξέτασαν την επίδραση της εθνικής κουλτούρας στον βαθμό διάχυσης 7 τεχνολογικών καινοτομιών σε 13 ευρωπαϊκές χώρες, χρησιμοποιώντας την ταξινόμηση των πολιτισμικών αξιών του Hofstede (αναλύονται στην Ενότητα για το διεθνές κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον στο 2^ο Κεφάλαιο για το περιβάλλον του διεθνούς μάρκετινγκ). Σύμφωνα με την ανάλυσή τους, οι τέσσερις πολιτισμικές διαστάσεις της προσέγγισης του Hofstede εξηγούν μεγάλο μέρος της διαφοροποίησης του ρυθμού αποδοχής των καινοτομιών στις διεθνείς αγορές.

Συγκεκριμένα διαπίστωσαν ότι οι διαστάσεις της αρρενωπότητας και της απόστασης εξουσίας συσχετίζονται θετικά με τον μέσο ρυθμό αποδοχής-διάχυσης της καινοτομίας, ενώ οι διαστάσεις της ατομικότητας και της αποφυγής αβεβαιότητας συσχετίζονται αρνητικά.

Οι Talukdar, Sudhir και Ainslie (2002) διαπίστωσαν ότι το ποσοστό των νοικοκυριών που υιοθετούν ένα προϊόν είναι κατά μέσο όρο τρεις φορές μεγαλύτερο στις ανεπτυγμένες χώρες απ' όσο στις αναπτυσσόμενες.

Τέλος, αναφέρουμε ότι η χώρα προέλευσης και ο εθνοκεντρισμός των διαφόρων χωρών παίζουν σημαντικό ρόλο στον ρυθμό υιοθέτησης των νέων προϊόντων από τις αγορές στις οποίες απευθύνονται (ανάλυση στην Ενότητα 3.5. για τις εναλλακτικές στρατηγικές εισόδου σε ξένες αγορές, στο Κεφάλαιο 3 σχετικά με τη Διοίκηση του παγκόσμιου μάρκετινγκ).

4.8 Βαθμός τυποποίησης ή προσαρμογής του προϊόντος στις ξένες αγορές

Σύμφωνα με τον Levitt (1983), η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η μαζική επικοινωνία και η κινητικότητα των καταναλωτών έχουν ομογενοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες σε όλον τον κόσμο. Υπάρχουν παγκόσμια τμήματα της αγοράς (άρχουσα τάξη, έφηβοι, αστικά κέντρα κ.ά.) που έχουν παρόμοιες αγοραστικές συμπεριφορές και μπορούν να επηρεαστούν από παρόμοιες προωθητικές ενέργειες. Άλλοι υποστήριξαν ότι η απόλυτη τυποποίηση των προϊόντων δεν είναι δυνατή λόγω διαφορών στο νομικό, πολιτιστικό και κλιματικό περιβάλλον των διαφόρων χωρών (Douglas & Wind, 1987, Kashani, 1989). Φυσικά, τόσο η απόλυτη τυποποίηση όσο και η απόλυτη προσαρμογή συναντώνται μόνο σε πολύ λίγες εξαιρέσεις. Ο βαθμός τυποποίησης ή προσαρμογής εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων που αφορούν τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης. Γενικά, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι τα πλεονεκτήματα της τυποποίησης είναι τα εξής:

- Εξοικονόμηση κόστους λόγω οικονομιών κλίμακας (οικονομίες παραγωγής, προμηθειών, έρευνας και ανάπτυξης, διοικητικών εξόδων και εξόδων μάρκετινγκ).
- Καλύτερη εκμετάλλευση των δημιουργικών ιδεών και της τεχνογνωσίας απ' όλο τον κόσμο.
- Επιλογή ενός προϊόντος από τους καταναλωτές μιας χώρας λόγω των θετικών εμπειριών τους από την κατανάλωσή του σε άλλη χώρα, λόγω της εικόνας και του κύρους που προσδίδει η κατανάλωση ή η χρήση του, αλλά και λόγω αυξημένης αγοραστικής προσήλωσης-πιστότητας σε μια μάρκα. Οι καταναλωτές προτιμούν ίδιο επίπεδο ποιότητας και εξασφαλισμένη εξυπηρέτηση σε όλο τον κόσμο.
- Βελτιωμένη ποιότητα των λειτουργικών χαρακτηριστικών που αφορούν την απόδοση, τη διάρκεια ζωής και την αξιοπιστία ενός προϊόντος, λόγω αυξημένων επενδύσεων σε εξελιγμένες μεθόδους παραγωγής.
- Γρήγορη εισαγωγή νέων προϊόντων σε ξένες αγορές, ιδίως σε κλάδους με έντονο ανταγωνισμό και ταχύτερες τεχνολογικές καινοτομίες.
- Εξυπηρέτηση των αναγκών ομοιογενών τμημάτων της αγοράς διεθνώς, ιδίως με προϊόντα που βασίζονται στην εξελιγμένη τεχνολογία (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τηλεοράσεις, τηλέφωνα κ.λπ.).
- Καλύτερος συντονισμός και έλεγχος των διεθνών δραστηριοτήτων της εταιρείας, λόγω εφαρμογής των ίδιων προτύπων ποιότητας, μεθόδων ελέγχου παραγωγής, μεθόδων έρευνας της αγοράς και μεθόδων προώθησης του προϊόντος.
- Καλύτερη κάλυψη αναγκών πολυεθνικών εταιρειών που προμηθεύονται κεντρικά για αποκεντρωμένη χρήση από τις θυγατρικές τους και απαιτούν ίδια προϊόντα, τιμές και εξυπηρέτηση.

Παρ' όλα τα παραπάνω πλεονεκτήματα, οι διάφορες νομικές, οικονομικές, πολιτικές, πολιτισμικές, τεχνολογικές και κλιματικές ιδιαιτερότητες κάθε χώρας μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικές προσαρμογής προϊόντος. Οι κυβερνητικοί κανονισμοί και κάποια γενικά αποδεκτά πρότυπα ποιότητας αποτελούν υποχρεωτικές προσαρμογές, ενώ οι παραλλαγές στο μέγεθος, στα υλικά ή στα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της συσκευασίας του αποτελούν κάποιες προαιρετικές προσαρμογές που εξαρτώνται από τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης. Οι προσαρμογές (εκτός των μεταφράσεων των ετικετών, των οδηγιών χρήσης και των όρων εγγύησης και της υποχρεωτικής αναγραφής κάποιων πληροφοριών) μπορεί να θεωρούνται απαραίτητες όταν διαπιστώνονται διαφοροποιημένες συνήθειες και προτιμήσεις πελατών, όταν υπάρχουν διαφορετικές κλιματικές συνθήκες και όταν τα προϊόντα διατίθενται σε χώρα με διαφορετικό επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης (διαφοροποίηση στο μέγεθος και στον αριθμό των μονάδων του προϊόντος σε μια συσκευασία).

Βέβαια πριν από τις αποφάσεις για προσαρμογές, θα πρέπει να προηγούνται λεπτομερείς μελέτες και έρευνες αγοράς για συλλογή πρωτογενών στοιχείων, καθώς και δοκιμές στην αγορά που στοχεύει η εταιρεία να επεκταθεί. Παρά τα υψηλότερα κόστη (ερευνών, σχεδιασμού, προμηθειών, παραγωγής, διανομής και προώθησης), πολλές εταιρείες επιλέγουν τη στρατηγική προσαρμογής γιατί προσδοκούν:

- Αυξημένες πωλήσεις, λόγω προσαρμογής του προϊόντος στις ιδιαίτερες ανάγκες, προτιμήσεις και συνήθειες των ξένων καταναλωτών.
- Αυξημένο ενδιαφέρον των τοπικών στελεχών λόγω της μεγαλύτερης αυτονομίας τους και της υποκίνησής τους για την επιτυχία του προϊόντος στην αγορά τους.
- Αναβάθμιση της δημιουργικής σκέψης των στελεχών για καινοτομίες ή κατάλληλες τροποποιήσεις των προϊόντων, όταν παρουσιάζονται αλλαγές των προτιμήσεων των πελατών.

4.9 Σηματοποίηση προϊόντων για διεθνείς αγορές

Το εμπορικό σήμα ενός προϊόντος είναι η ταυτότητά του, εκφραζόμενη με ένα όνομα, ένα σύμβολο, ένα σχέδιο ή συνδυασμό τους, που το διαφοροποιεί από τα ανταγωνιστικά του. Τα επιτυχημένα εμπορικά σήματα ή μάρκες (brands) θεωρούνται (μαζί με το επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού) οι πολυτιμότεροι πόροι μιας επιχείρησης. Η επωνυμία ενός προϊόντος είναι μια υπόσχεση του προμηθευτή, που αποτελεί ένα σύνολο προσδοκιών και μια εγγύηση για τον καταναλωτή για τη σχέση ποιότητας-τιμής. Οι προσδοκίες του καταναλωτή στηρίζονται στη μακροχρόνια επίδραση της διαφήμισης, της φήμης και των εμπειριών κατανάλωσης ενός προϊόντος στην αντίληψη του καταναλωτή.

Ένα παγκόσμιο εμπορικό σήμα δίνει στην επιχείρηση ομοιόμορφη παγκόσμια εικόνα, που αυξάνει την αποδοτικότητα του, εξοικονομώντας κόστος κατά την εισαγωγή άλλων προϊόντων, που είναι πιο εύκολα αποδεκτά, τόσο από τους ενδιαμέσους όσο και από τους τελικούς καταναλωτές. Η επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να χρησιμοποιεί μια οικογενειακή επωνυμία-«ομπρέλα» για όλα τα προϊόντα της ή να δημιουργήσει ξεχωριστές επωνυμίες για κάθε τύπο προϊόντος που προσφέρει στην αγορά. Η επιλογή εξαρτάται από τους πόρους της επιχείρησης, την ισχύ της οικογενειακής επωνυμίας και τον βαθμό συσχέτισης των προϊόντων μεταξύ τους.

Παγκόσμια εμπορικά σήματα είναι αυτά που βασίζονται στην ίδια στρατηγική μάρκετινγκ για όλες τις αγορές του κόσμου, ενώ εθνικά εμπορικά σήματα είναι εκείνα που υπάρχουν σε μία συγκεκριμένη χώρα ή γεωγραφική περιοχή (διεξοδικά στα: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 207-226, Cateora & Graham, 2003, τ. Β', 84-98, Πανηγυράκης, 2013: 561-572).

Με τα παγκόσμια εμπορικά σήματα επιτυγχάνονται:

- Οικονομίες κλίμακας (οικονομίες έρευνας και ανάπτυξης, παραγωγής, εφοδιαστικής αλυσίδας, συσκευασίας και διαφήμισης).
- Μία μοναδική εικόνα του σήματος σε όλες τις χώρες του κόσμου.
- Αύξηση της ταχύτητας εισαγωγής νέων προϊόντων σε ξένες αγορές.
- Υψηλά εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές.

Από την άλλη μεριά, τα εθνικά εμπορικά σήματα που μπορούν να αποκτηθούν με εξαγορά τοπικών σημάτων έχουν τα εξής πλεονεκτήματα:

- Καλύτερη αποδοχή σε ορισμένες περιπτώσεις, λόγω πιο προσαρμοσμένης στις τοπικές συνήθειες και προτιμήσεις τοποθέτησης στην αντίληψη του καταναλωτή και στοχευμένης διαφήμισης.
- Ευελιξία στην τιμολογιακή πολιτική, η οποία λαμβάνει υπόψη τη σχετική δύναμη του σήματος σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς (τα παγκόσμια σήματα εγκλωβίζονται σε κάποια επίπεδα τιμών).
- Καλύτερη αντιμετώπιση του τοπικού ή του διεθνούς ανταγωνισμού, καθώς και του ανταγωνισμού από τα ιδιωτικά σήματα των λιανεμπόρων, λόγω δυνατότητας ανατοποθέτησης (repositioning) ενός προϊόντος, ανεξάρτητα από την περιφερειακή ή τη διεθνή στρατηγική μάρκετινγκ.
- Ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο σημάτων, που εμπεριέχει αντιστάθμιση επιχειρηματικού κινδύνου από πιθανές ζημιές σε μια χώρα.
- Καλύτερη ανταπόκριση τοπικών αναγκών και προτιμήσεων κάποιων μοναδικών για ορισμένες χώρες τμημάτων αγοράς.

- Δυνατότητα γρήγορης εισόδου σε ξένη αγορά με την εξαγορά τοπικών-εθνικών εμπορικών σημάτων.

Πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν ακολουθήσει μεικτή στρατηγική εμπορικών σημάτων. Για παράδειγμα, η Nestle αποκτά καθιερωμένα εθνικά σήματα, όταν μπορεί να οικοδομήσει στα ισχυρά τους σημεία (υπάρχουν 7.000 τοπικά εθνικά σήματα στην οικογένεια των σημάτων, ενώ σε άλλες αγορές χρησιμοποιεί τις παγκόσμιες επωνυμίες των προϊόντων της). Την ίδια στρατηγική μείγματος ισχυρών εθνικών και παγκόσμιων σημάτων ακολούθησε και η Unilever όταν, παρά τα πανίσχυρα παγκόσμια εμπορικά σήματα που έχει καθιερώσει, εξαγόρασε ένα τοπικό εμπορικό σήμα στην Πολωνία (Pollena, 2000), δεδομένου ότι εκτίμησε πως οι καταναλωτές της ανατολικής Ευρώπης είναι φιλόποπτοι απέναντι σε νέα εμπορικά σήματα και προτιμούν προϊόντα που εναρμονίζονται με τις δικές τους εθνικές αξίες (Cateora & Graham, 2003, τ. Β', 88, 89).

Οι επιχειρήσεις προσβλέπουν πέραν των εθνικών κυβερνήσεων και στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου (World Trade Organization) για την προστασία των εμπορικών τους σημάτων από πειρατεία διαφόρων μορφών. Αυτές μπορεί να είναι:

- Απομιμήσεις προϊόντων (μη εξουσιοδοτημένη παραγωγή προϊόντων που προστατεύονται από ευρεσιτεχνίες).
- Αντιγραφή πνευματικής ιδιοκτησίας, που περιλαμβάνει πατέντες, εμπορικά σήματα, συγγραφικά δικαιώματα και προστασία λογισμικού.
- Παραπλήσια σήματα (π.χ. Coldgate αντί Colgate, Cola-Coca αντί Coca-Cola, Rolix αντί για Rolex, Channel αντί για Chanel κ.λπ.).

Οι στρατηγικές αντιμετώπισης της πειρατείας συνοψίζονται: από την προσφυγή στη νομική οδό, την ενημέρωση των καταναλωτών, την υποστήριξη της κυβέρνησης και την άμεση επαφή με την αγορά για την απομάκρυνση των σχετικών προϊόντων, μέχρι τη συνεχή βελτίωση του προϊόντος και της συσκευασίας του και την εξαγορά των «πειρατών», εάν αυτοί παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας.

Η επιχείρηση πρέπει επίσης να συνοπλογοίσει και τον παράγοντα της χώρας προέλευσης, δηλαδή οποιαδήποτε επιρροή την οποία έχει η χώρα παραγωγής στη θετική ή αρνητική αντίληψη του καταναλωτή για ένα προϊόν. Όπως είναι γνωστό, η χώρα προέλευσης θεωρείται ως ένα από τα εξωτερικά χαρακτηριστικά ποιότητας του προϊόντος (μαζί με την τιμή, τη φήμη του καταστήματος και την εικόνα της μάρκας). Οπότε θεωρείται σημαντικό στοιχείο για τον προσδιορισμό της εκλαμβανόμενης από τον καταναλωτή αξίας από την κατανάλωση ή τη χρήση του προϊόντος (η οποία προσδιορίζεται ως η διαφορά μεταξύ της εκλαμβανόμενης ποιότητας και της εκλαμβανόμενης θυσίας).

Οι καταναλωτές έχουν συγκεκριμένα στερεότυπα για κάποιες κατηγορίες προϊόντων ορισμένων χωρών (γαλλικά αρώματα, κινέζικο μετάξι, αγγλο-ιαπωνικά ηλεκτρονικά, κουβανέζικα πούρα, ιταλικά ρούχα και παπούτσια, γερμανικά ή σουηδικά αυτοκίνητα κ.λπ.). Μπορεί να γενικεύσει κανείς, αναφέροντας ότι υπάρχει η τάση να ευνοούνται τα προϊόντα που παράγονται στο εξωτερικό, έναντι των εγχωρίων, κυρίως στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες. Επίσης πρέπει να συνοπλογοίσει και ο παράγοντας της εθνικής υπερηφάνειας και του καταναλωτικού εθνοκεντρισμού στην επιλογή παγκόσμιων ή εθνικών εμπορικών σημάτων.

Ο εθνοκεντρισμός αποτελεί μια αλαζονική στάση ανωτερότητας, που εκφράζει την πεποίθηση ότι τα πολιτισμικά πρότυπα μιας εθνικής ή θρησκευτικής ομάδας είναι τα μόνα σωστά και είναι ανώτερα όλων των άλλων, επομένως αυτά θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την αξιολόγησή τους. Ο εθνοκεντρισμός οδηγεί στη δημιουργία προκαταλήψεων, ξενοφοβίας και στερεότυπων, εμποδίζει τη διαπολιτισμική επικοινωνία, κατανόηση και συνεργασία, και ωθεί σε διαφοροποιήσεις της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Οι εθνοκεντρικοί καταναλωτές θεωρούν ότι η κατανάλωση ξένων προϊόντων πλήττει την εθνική οικονομία και προκαλεί ανεργία, ενώ οι μη εθνοκεντρικοί καταναλωτές επιλέγουν τα προϊόντα ανάλογα με την ποιότητα και την τιμή τους.

Σύμφωνα με μελέτες, οι άνθρωποι συνήθως σκέπτονται εθνοκεντρικά και επομένως έχουν θετική προδιάθεση για τα προϊόντα της χώρας τους, εκτός εάν ανήκουν σε λιγότερο αναπτυγμένη χώρα, οπότε προτιμούν τα προϊόντα πιο αναπτυγμένων χωρών, ιδίως όσα είναι υψηλής ανάμειξης (κυρίως τα διαρκή καταναλωτικά αγαθά). Εξάιρεση αποτελούν όσοι διαθέτουν πνευματική αυτονομία, γλωσσομάθεια, κοσμοπολιτικό πνεύμα και συμπεριφορά (Λυμπερόπουλος, 2014).

Σε τελευταία ανάλυση, παγκόσμια εμπορικά σήματα πρέπει να χρησιμοποιούνται όπου είναι δυνατόν, ενώ εθνικά εμπορικά σήματα όπου κρίνεται απαραίτητο (Cateora & Graham, 2003, τ. Β', 89).

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Αυλωνίτης, Γ., Λυμπερόπουλος, Κ., Τζαναβάρας, Β. (2010). *Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Αυλωνίτης, Γ. (2001). *Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Booms, B.H., Bitner, M.J. (1981). "Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms" in: *Marketing of Services*, Donnelly, J.H. George, W.R. Chicago: American Marketing Association.
- Cateora, Ph., Graham, J. (2003). «Διεθνές Μάρκετινγκ», Δέκατη Αμερικάνικη Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Chinkota, M., Ronkainen, I. (1995). *International Marketing*, Fourth Edition, Harcourt Brace and Co, The Dryden Press.
- Davis, T. (2004). "Different Service Firms, Different International Strategies", *Business Horizons*, 47/6, November-December, 51-59.
- Douglas, S.P., Wind, Y. (1987). "The Myth of Globalization", *Columbia Journal of World Business*, 22, Winter, 97-114.
- Dwyer, S., Mesak, H., Hsu, M. (2005). "An Explanatory Examination of the Influence of National Culture on Cross National Product Diffusion", *Journal of International Marketing*, Vol. 13, No. 2, 1-27.
- Eppinger, S.D., Chitkara, A.R. (2006). "The New Practice of Global Product Development", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 4, 22-30.
- Yelkur, R., Herbig, P. (1966). "Global Markets and the New Product Development Process", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 5, No. 6, 38-47.
- Golder, P.N., Tellis, G.J. (2004). "Growing, Growing, Gone: Cascade, Diffusion and Turning Points in the Product Life Cycle", *Marketing Science*, 23, 207-218.
- Golder, P.N., Tellis, G.J. (1997). "Will it ever fly? Modeling the Takeoff of really new Consumer Durables", *Marketing Science*, Vol. 16, 3, 256-270.
- Haase, H. & Franco, M. (2015). "When small businesses go international: alliances as a key to entry", *Journal of Business Strategy*, Vol. 36, Iss 3, 37-45.
- Hill, C. (1977). *International Business. Competing in the Global Marketplace*. Irwin: McGraw-Hill.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing*. London: Prentice Hall.
- Johansson, J. (1998). *Global Marketing. Foreign Entry, Local Marketing and Global Management*, Irwin.
- Kashani, K. (1989). "Beware the Pitfalls of Global Marketing", *Harvard Business Review*, 67, September-October, 1998.
- Langeard, E., Bateson, J., Lovelock, C., Eigler, P. (1981). "Marketing of Services: New Insights from Consumers and Managers", *Marketing Science Institute*, Report 81. Cambridge.
- Levitt, T. (1983). "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, vol. 61, May-June, 92-102.
- Λυμπερόπουλος, Κ. (2006). *Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Λυμπερόπουλος, Κ. (2004). *Η Αγοραστική Προσέγγιση του Τραπεζικού Πελάτη*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Λυμπερόπουλος, Κ. (1994). *Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Onkvisit, S., Shaw, J.J. (1983). "An Examination of the International Product Life Cycle and its Application within Marketing", *Columbia Journal of World Business* 18, Fall, 73-79.
- Πανηγυράκης, Γ. (2013). *Διεθνές Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988). "SERVQUAL: A Multi-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No 1, 14-40.

- Perrault, W., Cannon, J., McCarthy, E. (2012). *Basic Marketing. A Marketing Strategy Planning Approach*, Irwin: McGraw-Hill.
- Poulis, K. & Poulis, E. (2013). "The influence of intra-national cultural heterogeneity on product standardisation and adaptation", *International Marketing Review*, Vol. 30, Iss 4, 357-383.
- Sahay, A. (1998). "Finding the right International Mix", *Financial Times*, No. 16, 2.
- Salavou, H.E. Halikias, J. (2009). "Strategy types of exporting firms: a view on the basis of competitive advantage", *European Business Review*, Vol. 21, Iss 2, 144-158.
- Σιώμκος, Γ. (2013). *Στρατηγικό Marketing*, Γ' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Stone, M., McCall, J. (2004). *International Strategic Marketing*. London - New York: Routledge.
- Stremersch, S., Tellis, G.S. (2004). "Understanding and Managing International Growth of New Products", *International Journal of Research in Marketing*, 21, 421-438.
- Talukdar, D., Sudhir, K., Ainslie, A. (2002). "Investigating New Product Diffusion Across Products and Countries", *Marketing Science*, Vol. 21, No. 1 (Winter), 97-114
- Tellis, G.J., Stremersch, Yin, E. (2003). "The International Takeoff of New Products: The Role of Economies, Culture and Country Innovativeness", *Marketing Science*, Vol. 22, No. 2, 188-208.
- Vernon, R. (1966). "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics* 80, May.

5ο Κεφάλαιο: Η Διεθνής Τιμολογιακή Πολιτική

Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται η σχέση της τιμής με την εκλαμβανόμενη αξία του προϊόντος, καθώς και οι στρατηγικές εκλαμβανόμενης αξίας που ακολουθούνται. Αναλύονται οι ενδοεπιχειρησιακοί και οι εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες του μικρο- και μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης που δραστηριοποιείται διεθνώς, καθώς και οι μέθοδοι και οι πολιτικές τιμολόγησης. Τέλος, γίνεται εκτενής αναφορά στη χρηματοδότηση των εξαγωγών και στους όρους πωλήσεων και πληρωμής στο εξωτερικό εμπόριο.

5.1 Γενικά

Τιμή είναι η ανταλλακτική αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, εκφρασμένη σε χρηματικές μονάδες. Το ύψος της τιμής που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο καταναλωτής εξαρτάται από τον αναμενόμενο βαθμό κάλυψης κάποιας συγκεκριμένης ανάγκης του.

Για κάθε προϊόν ή υπηρεσία ο καταναλωτής αποφασίζει εάν θα πρέπει να υποβληθεί σε αντίστοιχη θυσία αγοραστικής δύναμης, που θα του στερήσει την ικανοποίηση άλλων αναγκών του. Σταθμίζει δηλαδή εάν η αναμενόμενη χρησιμότητα ενός προϊόντος ή η προσδοκώμενη ικανοποίηση από τη χρήση κάποιας υπηρεσίας ενός ορισμένου ποιοτικού επιπέδου είναι σε θέση να αντισταθμίσει την αντίστοιχη οικονομική θυσία απώλειας της αγοραστικής δύναμης.

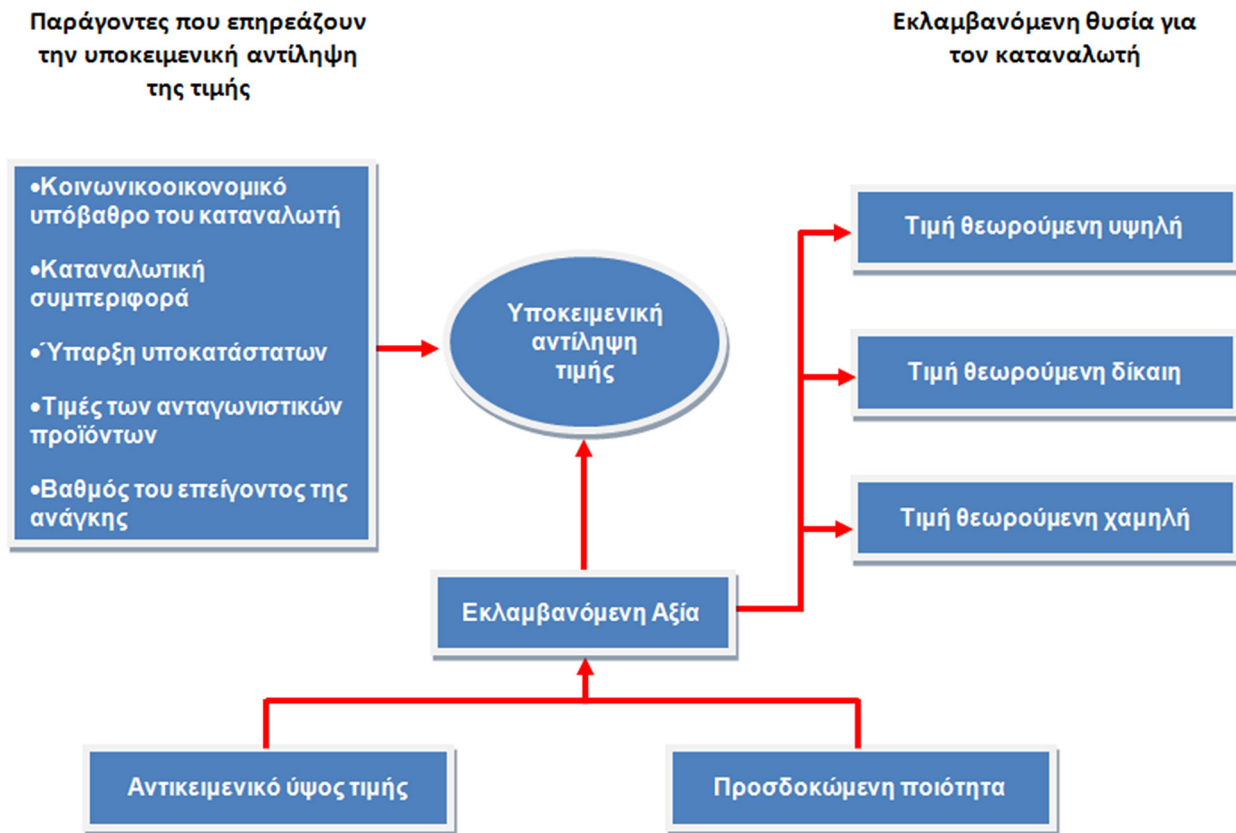
Η τιμή είναι το μοναδικό στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ που δημιουργεί έσοδα. Όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ προξενούν έξοδα.

Ο προσδιορισμός της διεθνούς τιμολογιακής πολιτικής (international productpolicy) αποτελεί μια πολύ πιο σύνθετη διαδικασία σε σχέση με αυτήν της εγχώριας αγοράς, δεδομένου ότι κάθε ξένη αγορά περιλαμβάνει διαφορετικό σύνολο μεταβλητών που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη (δασμοί, φόροι, μεταφορικά έξοδα, ασφάλιση, μεσάζοντες, διαφορετικές κουλτούρες, διαφορετικές συμπεριφορές των καταναλωτών, διαφορετικές ανταγωνιστικές συνθήκες, διακυμάνσεις ισοτιμιών νομισμάτων κ.λπ.).

5.2 Τιμή και αξία του προϊόντος

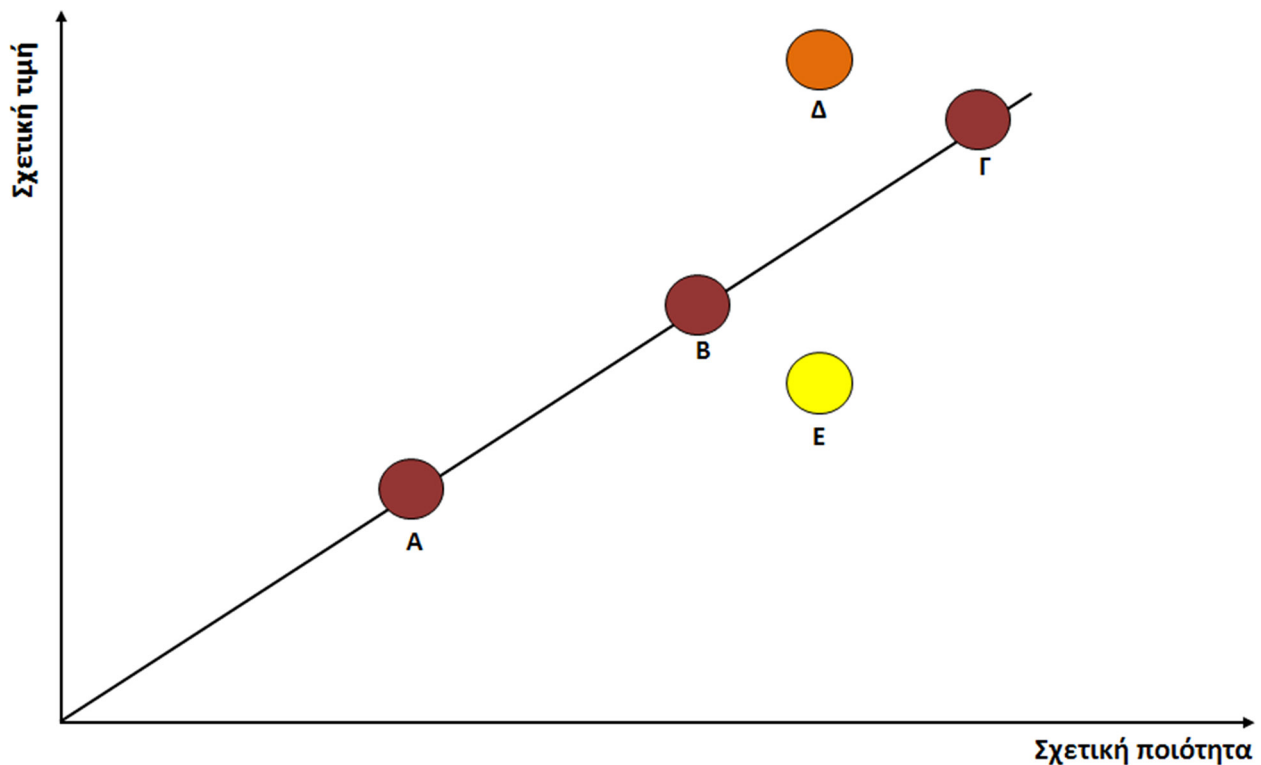
Παρακάτω βλέπουμε παραστατικά στο **Σχήμα 5.1** την υποκειμενική έννοια της τιμής. Η υποκειμενική αντίληψη της τιμής επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι: το κοινωνικοοικονομικό και πολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο ζει ο καταναλωτής, η καταναλωτική του συμπεριφορά (η οποία επηρεάζεται με τη σειρά της από τα δημογραφικά του στοιχεία, το στάδιο στον κύκλο ζωής της οικογένειας, την ιεράρχηση των αναγκών του, τις ομάδες αναφοράς, τον βαθμό ανάμειξης κ.λπ.), η ύπαρξη ανταγωνιστικών προϊόντων και υποκατάστατων και η τιμή τους, όπως και ο βαθμός επείγοντος της ανάγκης που θα καλύψει το προϊόν που επιθυμεί να αγοράσει. Επίσης, επηρεάζεται από την εκλαμβανόμενη αξία, η οποία αποτελεί το γνωστικό ισοζύγιο, δηλαδή τη σύγκριση μεταξύ της προσδοκώμενης θυσίας στην οποία θα υποβληθεί πληρώνοντας την τιμή του προϊόντος και της προσδοκώμενης ποιότητας, η οποία επηρεάζεται από τα εσωτερικά τεχνικά χαρακτηριστικά της ποιότητας του προϊόντος, αλλά και από τα εξωτερικά χαρακτηριστικά του. Αυτά περιλαμβάνουν την εικόνα της μάρκας, τη φήμη του καταστήματος, τη χώρα προέλευσης και την τιμή, η οποία όμως εκτός από ένδειξη οικονομικής θυσίας αποτελεί και δείκτη ποιότητας για τον καταναλωτή (Jacoby & Olson, 1977, Monroe & Krishnan, 1985). Η ικανοποίηση ενός πελάτη όταν θεωρεί το ύψος της τιμής δίκαιο, τον οδηγεί είτε στην αγοραστική προσήλωση είτε στη στροφή προς άλλα προϊόντα. Οι παράγοντες που τον οδηγούν στην αντίληψη αυτή διερευνήθηκαν διεξοδικά από τους Matzler (2007) και Lympferopoulos και Chaniotakis (2013). Η εκλαμβανόμενη αξία είναι η συνολική αξιολόγηση της ωφελιμότητας ενός προϊόντος βάσει των εκτιμήσεων του καταναλωτή γι' αυτά που λαμβάνει έναντι αυτών που δίνει (Zeithaml, 1988). Ο καταναλωτής, επηρεαζόμενος από τους παράγοντες που προαναφέρθηκαν και από την εκλαμβανόμενη αξία που προσδοκά ότι θα αποκτήσει από την αγορά του προϊόντος, θεωρεί μια τιμή υψηλή, δίκαιη ή χαμηλή (**Σχήμα 5.1**). Σύμφωνα με μια διαπολιτισμική έρευνα των Rosenbloom και Haefner (2009), η χώρα προέλευσης παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για τη μείωση της αβεβαιότητας και του κινδύνου, ιδίως για τα προϊόντα υψηλής ανάμειξης, τα οποία ανήκουν στην κατηγορία των διαρκών καταναλωτικών αγαθών. Στα προϊόντα χαμηλής ανάμειξης ο καταναλωτής επηρεάζεται περισσότερο από την εικόνα της

μάρκας παρά από τη χώρα προέλευσής της. Όσο μεγαλύτερος θεωρείται ο εκλαμβανόμενος κίνδυνος, τόσο πιο σημαντικό είναι για τον καταναλωτή να επιλέγει διεθνείς μάρκες.



Σχήμα 5.1 Η υποκειμενική έννοια της τιμής.

Οι σχέσεις τιμής και ποιότητας που προσδιορίζουν την αξία για τον πελάτη (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 90-97) φαίνονται στο παρακάτω Σχήμα 5.2. Από το Σχήμα 5.2. φαίνεται ότι οι εταιρείες “Α”, “Β” και “Γ” προσφέρουν προϊόντα ίσης αξίας. Αντίθετα, η “Δ” προσφέρει χαμηλότερη αξία, ενώ η “Ε” υψηλότερη αξία για τον πελάτη.



Σχήμα 5.2 Η αξία για τον πελάτη [Πηγή: Gole, 1994, στο Matzler et al. 2002,16, όπως αναφέρεται στο: Αυλωνίτης, Γ., Λυμπερόπουλος, Κ., Τζαναβάρας, Β. (2010). Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili, σελ. 91].

Οι τιμολογιακές στρατηγικές που αποτελούν συνδυασμούς χαμηλής τιμής με χαμηλή ποιότητα ή υψηλής τιμής με υψηλή ποιότητα ή μέτριας τιμής με μέτρια ποιότητα είναι ισορροπημένες και μπορούν να συνυπάρχουν ταυτόχρονα στην αγορά, εφόσον τα τιμολογούμενα προϊόντα απευθύνονται επιτυχώς στα αντίστοιχα τμήματα της αγοράς. Αντίθετα οι στρατηγικές υπερχρέωσης (μέτρια ποιότητα με υψηλή τιμή ή μέτρια τιμή με χαμηλή ποιότητα, ή χαμηλή ποιότητα με υψηλή τιμή) πρέπει να αποφεύγονται, γιατί θα είναι όλο και δυσκολότερο να επιτευχθεί επανάληψη της αγοράς, ενώ οι στρατηγικές χαμηλής τιμής με υψηλή ποιότητα, υψηλής ποιότητας με μέτρια τιμή ή μέτριας ποιότητας με χαμηλή τιμή μπορεί να θεωρηθούν ως επιθετικές στρατηγικές, εφόσον επιδιώκουν την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προσφέροντας μεγαλύτερη αξία στον πελάτη.

Σύμφωνα με τους Piercy, Cravens και Lane (2010), τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να αναγνωρίσουν τη σημασία του προσδιορισμού της τιμής, ως στρατηγικού και όχι ως τακτικού εργαλείου, δηλαδή θα πρέπει να αποσκοπούν στη διαμόρφωση μιας τιμολογιακής πολιτικής βασισμένης στην όσο το δυνατό υψηλότερη αξία για τον πελάτη, δεδομένου ότι αυτή αποτελεί βασικό και καθοριστικό παράγοντα της τοποθέτησης του προϊόντος στην αντίληψη του καταναλωτή (positioning).

5.3 Παράγοντες καθορισμού της διεθνούς τιμολογιακής πολιτικής

Οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τον καθορισμό της διεθνούς τιμολογιακής πολιτικής διακρίνονται σε ενδο- και εξω-επιχειρησιακούς παράγοντες, και είναι συνοπτικά οι ακόλουθοι:

Πίνακας 5.1 Οι παράγοντες καθορισμού της διεθνούς τιμολογιακής πολιτικής (Πανηγυράκης, 2013: 704-747, Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 255-293, Hollensen, 2007: 475-501, Cateora & Graham, 2003: 455-521, Johansson, 1998: 470-503, Myers, Cavusgil, Diamantopoulos, 2002: 164-169, Παπαβασιλείου, Ηντουνας, 2005: 225-245).

Παράγοντες Καθορισμού Διεθνούς Τιμολογιακής Πολιτικής



5.3.1 Ενδοεπιχειρησιακοί παράγοντες

5.3.1.1 Επιχειρησιακοί παράγοντες

- Στόχοι και στρατηγικές της επιχείρησης. Σ' αυτούς περιλαμβάνονται: χρηματοοικονομικοί στόχοι (μεγιστοποίηση της κερδοφορίας, επίτευξη ενός ορισμένου ύψους συνολικής αποδοτικότητας ή αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων, επίτευξη ενός ορισμένου μεγέθους μεικτών ή καθαρών κερδών επί των πωλήσεων, αύξηση ταμειακών εισροών κ.λπ.) και μη χρηματοοικονομικοί στόχοι (διείσδυση σε ξένη αγορά, διατήρηση ή αύξηση πωλήσεων ή μεριδίων αγοράς κ.λπ.).
- Στόχοι και στρατηγικές μάρκετινγκ (επιβίωση επιχείρησης ή προϊόντος, αντιμετώπιση στρατηγικών του ανταγωνισμού, επίτευξη ή διατήρηση της ποιοτικής ηγεσίας ή της ηγεσίας κόστους, στρατηγική διείσδυσης ή στρατηγική υψηλών τιμών, συνυπολογισμός στρατηγικών των υπόλοιπων στοιχείων του μάρκετινγκ στη δεδομένη αγορά).
- Οργανωτική δομή (κεντρική ή αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων τιμολογιακής πολιτικής, ώστε να υπάρχει προτυποποίηση ή προσαρμογή στις συνθήκες κάθε αγοράς).

5.3.1.2 Προϊοντικοί παράγοντες

- Στάδιο στον κύκλο ζωής του προϊόντος. Διαφοροποίηση τιμολογιακής πολιτικής ανάλογα με το κατά πόσο το προϊόν στη χώρα προέλευσης βρίσκεται στη φάση της εισαγωγής, της ανάπτυξης, της ωριμότητας ή της παρακμής, σε συνάρτηση με το στάδιο του κύκλου ζωής του ίδιου προϊόντος όταν εισάγεται σε μια βιομηχανική ή μια νεοαναπτυσσόμενη χώρα.

- Δομή κόστους (σταθερό, μεταβλητό και οριακό κόστος, κόστος παραγωγής, διοικητικά έξοδα, μεταφορικά, δασμοί, φόροι κ.λπ.).
- Προϊοντικά χαρακτηριστικά (καταναλωτικό ή βιομηχανικό προϊόν, τοποθέτηση προϊόντος και εικόνα του που το διαφοροποιεί από τα ανταγωνιστικά στην αντίληψη του καταναλωτή, συχνότητα αγοράς προϊόντος, βαθμός κάλυψης εξειδικευμένων αναγκών, ποιότητα προϊόντος, διαθεσιμότητα ανταλλακτικών, επίπεδο εξυπηρέτησης κ.λπ.). Για τον προσδιορισμό της τιμολογιακής πολιτικής, πρέπει φυσικά να ληφθούν υπόψη και τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ (στρατηγική διανομής και μεταφορών, πολιτική προβολής και επικοινωνίας, positioning). Οι επιχειρήσεις που έχουν συγκριτικό μειονέκτημα τιμής σε χώρες του εξωτερικού πρέπει να διαμορφώσουν στρατηγικές προσφοράς καλύτερης απόδοσης, ποιότητας και εξυπηρέτησης μετά την αγορά (Sousa & Bradley, 2009).

5.3.2 Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες

5.3.2.1 Μικρο-περιβάλλον στη χώρα επέκτασης. Η επιχείρηση πρέπει να διαπιστώσει με λεπτομερείς έρευνες τις ιδιομορφίες κάθε αγοράς δηλαδή:

- Τα χαρακτηριστικά και την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών (γεωγραφικά, δημογραφικά και ψυχογραφικά στοιχεία καταναλωτών, τρόπος χρήσης του προϊόντος, πηγή προμήθειάς του, ανάμειξη με το προϊόν κ.λπ.).
- Τα χαρακτηριστικά ανταγωνιστών (είδος και ένταση ανταγωνισμού).
- Τα χαρακτηριστικά δικτύων διανομής (αριθμός, τύπος, διαπραγματευτική δύναμη μεσαζόντων και περιθώρια κέρδους τους).
- Το είδος ζήτησης (ύψος και ελαστικότητα ζήτησης σε σχέση με την τιμή, διαθεσιμότητα υποκατάστατων, τιμή σε σχέση με την αγοραστική δύναμη του καταναλωτή).

5.3.2.2 Μακρο-περιβάλλον στη χώρα επέκτασης.

- Θεσμικό πλαίσιο (πρότυπα υγείας, ασφάλειας και προστασίας του περιβάλλοντος, έλεγχος τιμών σε ορισμένα προϊόντα για την προστασία τοπικών παραγωγών ή για την προστασία του καταναλωτή από φαινόμενα αισχροκέρδειας, φορολογική νομοθεσία κ.λπ.).
- Οικονομικό περιβάλλον (επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης, πληθωρισμός, αγοραστική δύναμη αγορών-στόχων, διακυμάνσεις συναλλαγματικών ισοτιμιών κ.λπ.).
- Κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον (τιμολόγηση κατόπιν εξαντλητικής διαπραγμάτευσης στις περισσότερες μουσουλμανικές χώρες, υψηλή τιμή – ένδειξη υψηλής ποιότητας ή ένδειξη προσπάθειας εκμετάλλευσης του καταναλωτή κ.λπ.).

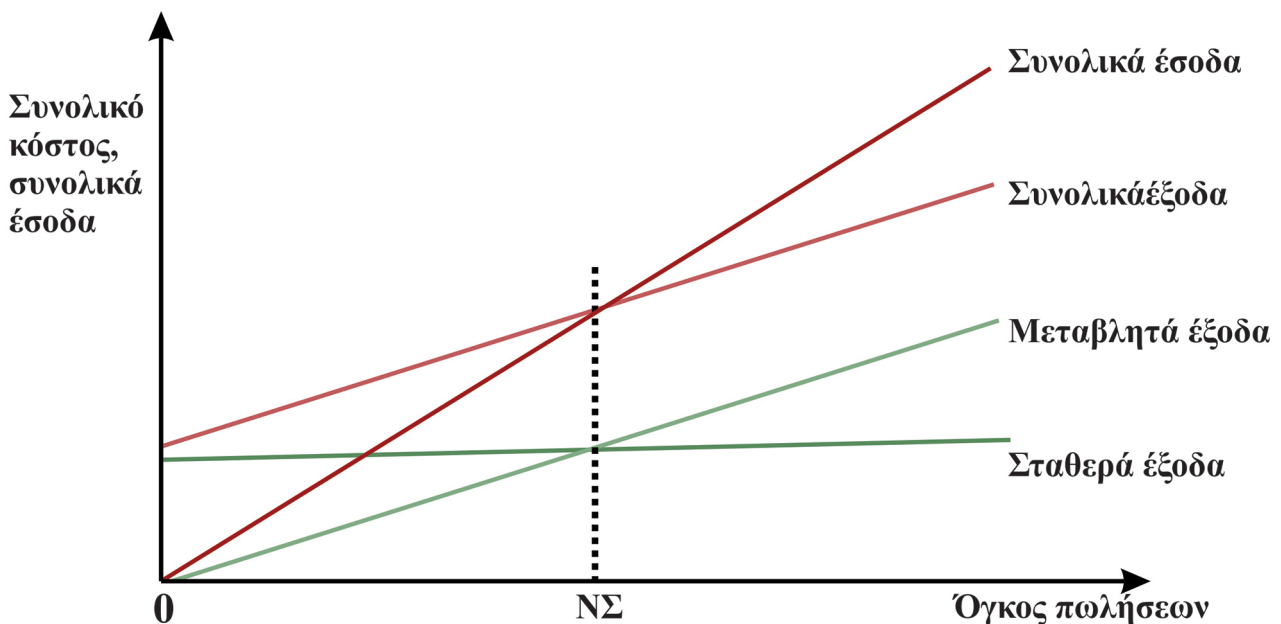
Σύμφωνα με τους Myers, Cavusgil, Diamantopoulos (2002), μια εξαγωγική επιχείρηση αναλύοντας τους παράγοντες του περιβάλλοντος στη χώρα εξαγωγής είναι πιθανότερο να ακολουθήσει ευέλικτη τιμολόγηση εφόσον υπάρχει σ' αυτήν: έντονος ανταγωνισμός, υψηλός πληθωρισμός, αστάθεια συναλλαγματικής ισοτιμίας και ανταγωνιστική τιμολόγηση, ή εφόσον υφίστανται όλοι οι παραπάνω παράγοντες και επιπλέον το προϊόν βρίσκεται στο στάδιο της ωριμότητας.

5.4 Μέθοδοι τιμολόγησης

5.4.1 Μέθοδος τιμολόγησης με βάση το κόστος

Η μέθοδος κόστος-συν (cost plus) είναι η κλασική μέθοδος τιμολόγησης, κατά την οποία το περιθώριο κέρδους εκτιμάται ως ποσοστό του κόστους και προστίθεται σ' αυτό για να προσδιοριστεί η τιμή. Υπάρχουν τρεις παραλλαγές:

- Η άκαμπτη κόστος-συν μέθοδος (κόστος παραγωγής + μεικτό περιθώριο κέρδους + κόστος προσέγγισης διεθνούς πελάτη + περιθώριο κέρδους μεσαζόντων + κόστος μεταφορικών και δασμών + γενικά έξοδα).
- Η ευέλικτη κόστος-συν μέθοδος είναι παρόμοια με την άκαμπτη, με τη διαφορά ότι οι τιμές αναπροσαρμόζονται ανάλογα με το ύψος των παραγγελιών.
- Η δυναμική οριακή μέθοδος (κάλυψη του μεταβλητού κόστους και του κόστους προσέγγισης του πελάτη, ενώ τα σταθερά έξοδα καλύπτονται μερικώς). Σ' αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση ενδιαφέρεται να καλύψει κυρίως το μεταβλητό κόστος παραγωγής και το κόστος προσέγγισης του πελάτη. Εφαρμόζεται ιδίως όταν υπάρχει αναξιοποίητη παραγωγική δυναμικότητα, οπότε κάθε νομισματική μονάδα που εμπεριέχεται στην τιμή και υπερβαίνει το μεταβλητό κόστος συμφέρει την επιχείρηση, δεδομένου ότι συμβάλλει στην κάλυψη των σταθερών εξόδων.
- Η μέθοδος τιμολόγησης με βάση το νεκρό σημείο. Το νεκρό σημείο καθορίζει το ύψος των πωλήσεων ενός προϊόντος, όπου τα συνολικά έσοδα εξισώνονται με τα συνολικά έξοδα. Η επιδίωξη της επιχείρησης είναι να χαμηλώνει όσο το δυνατόν περισσότερο το νεκρό σημείο: α) μειώνοντας τα σταθερά έξοδα ή αυξάνοντας την τιμή (ανάλογα βέβαια με την ελαστικότητα της και τον ανταγωνισμό) ή μειώνοντας το μέσο μεταβλητό κόστος. Ο προσδιορισμός του νεκρού σημείου φαίνεται παραστατικά στο παρακάτω **Σχήμα 5.3**:



Σχήμα 5.3 Ο προσδιορισμός του νεκρού σημείου.

Μαθηματικά το νεκρό σημείο σε μονάδες προϊόντος προσδιορίζεται με τον τύπο:

$$\text{Νεκρό σημείο} = \frac{\text{Σταθερά έξοδα}}{\text{Τιμή} - \text{Μέσο μεταβλητό κόστος}}$$

Παράδειγμα:

Έστω Σταθερά έξοδα: 200.000,00 ευρώ Τιμή πώλησης: 100,00 ευρώ

Μέσο μεταβλητό κόστος: 60,00 ευρώ

Το νεκρό σημείο προσδιορίζεται: $200.000,00 / 100,00 - 60,00 = 5.000$ μονάδες προϊόντος

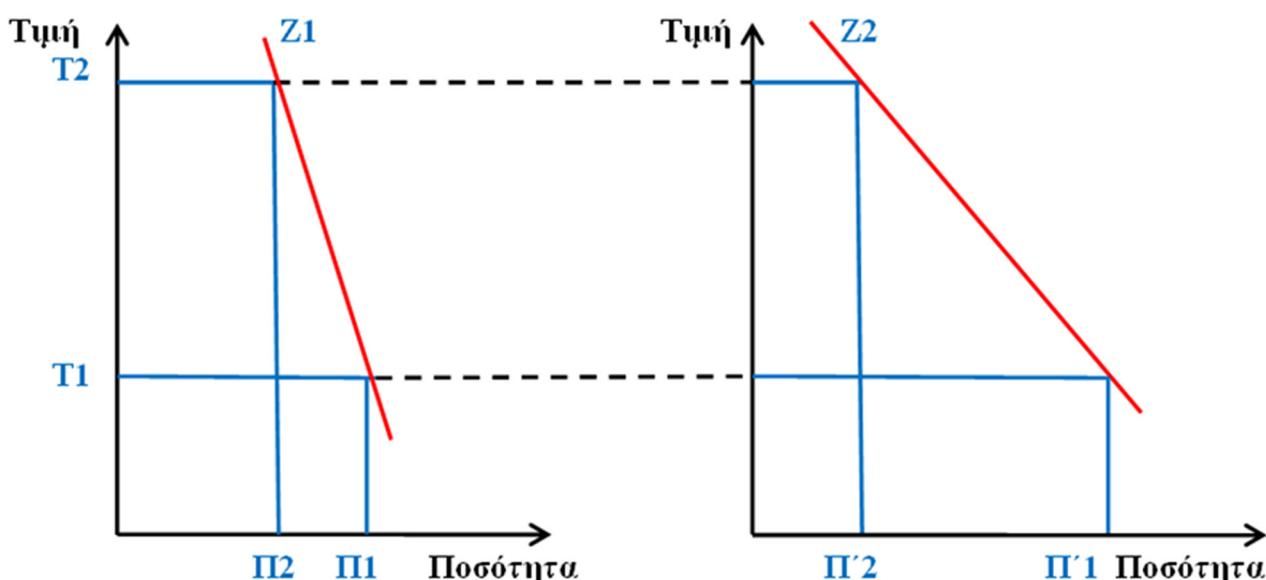
Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, λοιπόν, η επιχείρηση θα πρέπει σε δεδομένο ύψος πωλήσεων να έχει τουλάχιστον εξασφαλίσει την εξίσωση των εσόδων με το συνολικό κόστος.

5.4.2 Μέθοδος τιμολόγησης ανάλογα με τον ανταγωνισμό

Ανάλογα με την ένταση, την ισχύ του ανταγωνισμού και τον βαθμό διαφοροποίησης του προϊόντος, ακολουθείται στρατηγική υψηλότερης ή χαμηλότερης τιμολόγησης από τις μέσες τιμές της αγοράς. Χαμηλότερες τιμές από τον ανταγωνισμό καθορίζονται από τις επιχειρήσεις που σκοπεύουν σε γρήγορο ρυθμό διείσδυσης σε ξένες αγορές, ενώ υψηλότερες τιμές καθορίζονται απ' όσες επιχειρήσεις έχουν ως στόχο να υπογραμμίσουν την ποιοτική ή λειτουργική διαφοροποίηση του προϊόντος τους. Τα προϊόντα των οποίων οι ποιοτικές διαφορές γίνονται δύσκολα αντιληπτές από τους καταναλωτές ακολουθούν τιμολογήσεις γύρω από τη μέση τιμή. Η ηγεσία τιμής ακολουθείται συνήθως από διεθνείς επιχειρήσεις που ηγούνται στις αγορές και έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα που παρέχουν πλεονεκτήματα κόστους και τεχνολογίας.

5.4.3 Μέθοδοι τιμολόγησης με βάση την αναμενόμενη αγοραστική συμπεριφορά

Αυτή η μέθοδος καταρχήν προϋποθέτει ότι είναι γνωστή η καμπύλη ζήτησης και η κλίση της. Η ελαστικότητα ζήτησης ενός προϊόντος σε μια δεδομένη χώρα καθορίζεται από μια σειρά παραγόντων, οι κυριότεροι από τους οποίους είναι το επίπεδο του εισοδήματος και οι συνθήκες του ανταγωνισμού (Hill, 1997: 501, 502).



Σχήμα 5.4 Ο προσδιορισμός των ζητούμενων ποσοτήτων σε ανελαστική και ελαστική καμπύλη ζήτησης.

Η καμπύλη ζήτησης Z1 του πρώτου προϊόντος (ανελαστική ζήτηση) προσδιορίζει μικρότερη υποχώρηση των ζητούμενων ποσοτήτων σε περίπτωση αύξησης της τιμής σε σύγκριση με την καμπύλη ζήτησης Z2 του δεύτερου προϊόντος (ελαστική ζήτηση), που στην ίδια αύξηση τιμής έχουμε πολύ μεγαλύτερη μείωση των ζητούμενων ποσοτήτων του προϊόντος.

Η κλίση της καμπύλης ζήτησης είναι χρήσιμο να εκτιμηθεί, ιδιαίτερα για τα ομοιογενή προϊόντα ή εμπορεύματα (commodities), δεν είναι όμως τόσο εύκολο να προσδιοριστεί με ακρίβεια. Αυτή μπορεί να εκτιμηθεί σύμφωνα με την ανάλυση των παρελθόντων ετών ή με αλληπάλλληλες μεταβολές της τιμής που από απόψεως μάρκετινγκ φυσικά δεν ενδείκνυται, γιατί κάτι τέτοιο θα έβλαπτε το positioning του προϊόντος. Επίσης, μπορεί να εκτιμηθεί με βάση τη μέθοδο test market σε διάφορες περιοχές ή με βάση τα αποτελέσματα εργαστηριακών πειραμάτων που διεξάγονται με αντιπροσωπευτικά δείγματα καταναλωτών, στα οποία προσφέρεται το προϊόν σε διαφορετικές τιμές.

Σύμφωνα με τους Παπαβασιλείου και Ήντουνα (2005), σε διαφοροποιημένα καταναλωτικά προϊόντα ή βιομηχανικά προϊόντα θα μπορούσε να προσεγγιστεί η αντιλαμβανόμενη αξία για τον πελάτη (σχέση κόστους-ωφελειών) από την εκτίμηση των σημαντικότερων χαρακτηριστικών του προϊόντος, που το διαφοροποιούν από τα ανταγωνιστικά του (αξία διαφοροποίησης), η οποία συνυπολογίζεται επιπλέον της αξίας του πλησιέστερου υποκατάστατου (αξία αναφοράς). Όταν ακολουθείται αυτή η μέθοδος, υπολογίζεται

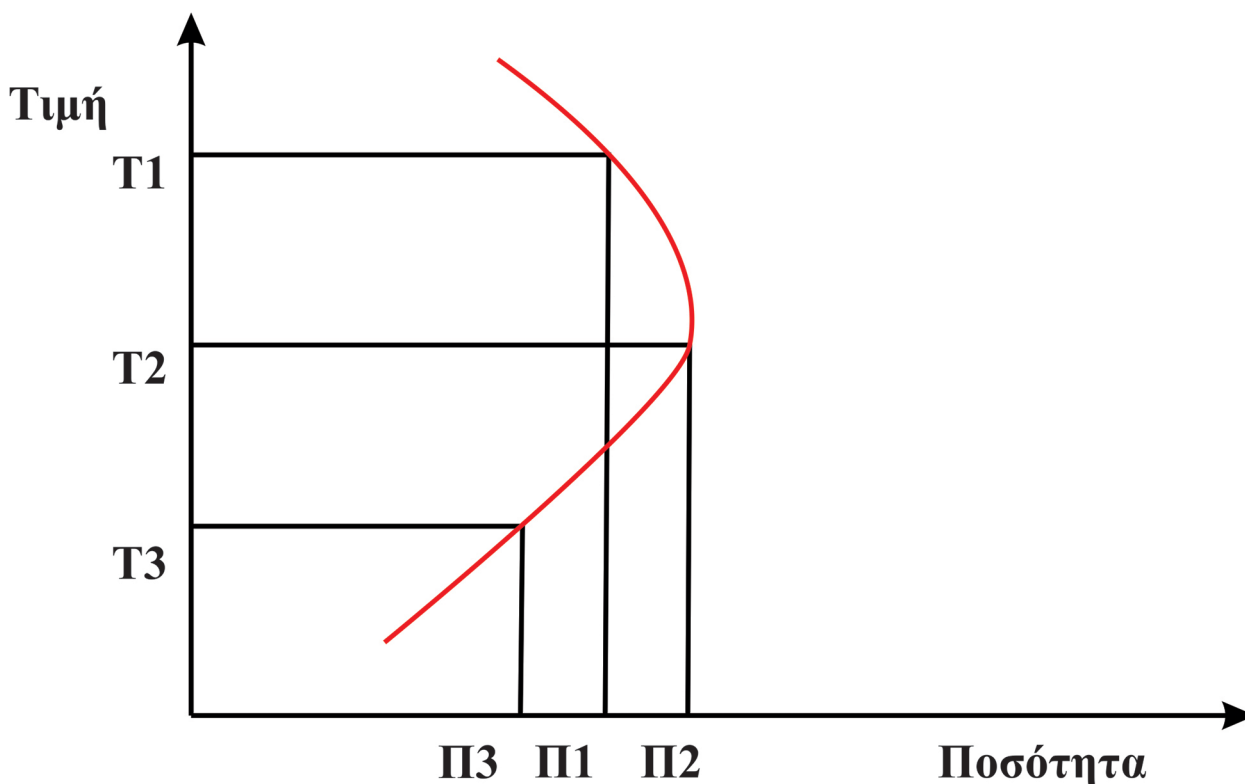
πρώτα η τιμή που θα μπορούσε να απαιτηθεί και στη συνέχεια προσδιορίζονται οι τρόποι προσαρμογής του κόστους σ' αυτήν.

Η μέθοδος αυτή είναι υπό το πρίσμα του μάρκετινγκ η καλύτερη, γιατί συνδέεται άμεσα με τις ανάγκες συγκεκριμένων αγορών-στόχων, ακολουθείται όμως στην πράξη από μικρή μόνο μειοψηφία επιχειρήσεων. Η εφαρμογή της προϋποθέτει αποτελεσματική επικοινωνία των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των προϊόντων και των ωφελειών τους για τον πελάτη, που συνδέονται με την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών του. Η εφαρμογή της μεθόδου διευκολύνεται εφόσον οι πωλητές ελέγχονται για το ύψος των παρεχομένων εκπτώσεων, ενθαρρύνονται όχι μόνο για το μέγεθος των πωλήσεων, αλλά και για την ποιότητα της σχέσης που κτίζουν με τον πελάτη και αμείβονται περισσότερο για την αποδοτικότητα, παρά για το ύψος των πωλήσεων που επιτυγχάνουν (Hinterhuber, 2008).

5.5 Πολιτικές τιμολόγησης

Οι πολιτικές τιμολόγησης δεν διαφέρουν απ' αυτές του γενικού μάρκετινγκ και είναι ενδεικτικά οι εξής:

- Τιμολογιακή πολιτική διείσδυσης σε νέες αγορές. Ακολουθείται όταν η ελαστικότητα της τιμής είναι μεγάλη και όταν προβλέπονται σημαντικές οικονομίες κλίμακας (με τις μεγαλύτερες πωλήσεις και παραγωγή θα υπάρξουν στο μέλλον μειώσεις κόστους).
- Τιμολογιακή πολιτική αποθάρρυνσης, που αποσκοπεί στην αποθάρρυνση του ανταγωνισμού να ασχοληθεί με τον κλάδο.
- Τιμολογιακή πολιτική εξαφρίσματος - πολιτική διείσδυσης. Το νέο προϊόν που παράγεται αρχικά σε περιορισμένες ποσότητες με υψηλό κόστος και σε πολλές περιπτώσεις αφορά εφαρμογές νέας τεχνολογίας, εισάγεται στη νέα αγορά σε υψηλή τιμή, απευθυνόμενο στο κοινό-στόχο των νεωτεριστών, το οποίο έχει μικρή ευαισθησία ως προς την τιμή. Γενικά μπορούμε να πούμε ότι όταν υπάρχει ελαστική ζήτηση, υπάρχει μεγάλη διαθεσιμότητα υποκατάστατων και ανταγωνιστικών προϊόντων, και το προϊόν δεν καλύπτει βασικές και επείγουσες ανάγκες, τότε η πλέον κατάλληλη πολιτική τιμολόγησης είναι αυτή της διείσδυσης (χαμηλές τιμές). Όταν έχουμε ανελαστική ζήτηση, περιορισμένη διαθεσιμότητα υποκατάστατων και ανταγωνιστικών προϊόντων και το προϊόν καλύπτει βασικές επείγουσες ανάγκες, τότε η πλέον κατάλληλη τιμολογιακή πολιτική είναι αυτή του εξαφρίσματος.
- Τιμολογιακή πολιτική κύρους. Υψηλή τιμή για προϊόντα γοήτρου (ρολόγια, υψηλή ραπτική, ακριβά σπορ αυτοκίνητα, αρώματα, κοσμήματα κ.λπ.) με υψηλή συμβολική αξία.



Σχήμα 5.5 Η καμπύλη ζήτησης προϊόντων κύρους.

Στο **Σχήμα 5.5**, βλέπουμε ότι η μείωση της τιμής από T1 σε T2 σημαίνει αύξηση των πωλήσεων από Π1 σε Π2 γιατί οι καταναλωτές θεωρούν ότι πρέπει να εκμεταλλευτούν μια ευκαιρία, περαιτέρω μείωση όμως στην τιμή T3 θα σημάνει μείωση των πωλήσεων (Π3), επειδή θα δημιουργηθούν αμφιβολίες για την ποιότητα και το προϊόν θα πάψει να προσδίδει γόητρο.

- Ψυχολογική τιμολόγηση με άρτιες ή περιττές τιμές που δίνουν την εντύπωση της ομαδικότητας ή κοινωνικότητας (αριθμοί με κύκλους – 0, 6, 8, 9) ή την εντύπωση της εξοικονόμησης από την αγορά μιας ευκαιρίας (9,99 αντί για 10).
- Διαφοροποιημένη τιμολογιακή πολιτική ανάλογα με τις επιπλέον προσφερόμενες υπηρεσίες, τις ζητούμενες ποσότητες και την τοποθεσία των καταναλωτών.
- Τιμολόγηση γραμμής προϊόντος. Αφορά την τιμολόγηση ενός κύριου αγαθού και των συμπληρωματικών του, που όμως είναι απαραίτητα για τη λειτουργία του (π.χ. φθινό το κύριο και ακριβά τα συμπληρωματικά).
- Τιμολόγησης δέσμης. Καθορίζεται ειδική τιμή για δύο ή περισσότερα προϊόντα που πωλούνται μαζί, ώστε να μοιράζονται τα κόστη.
- Τιμολόγηση καταλόγου. Καθορίζεται μία τιμή για όλες τις αγορές-στόχους, χωρίς διαφοροποιήσεις.
- Υποτιμολόγηση (dumping). Αφορά τη διάθεση ενός προϊόντος στο εξωτερικό σε τιμή κάτω του συνολικού κόστους. Η εξαγωγική τιμή δηλαδή είναι χαμηλότερη από την τιμή στην οποία πωλείται το προϊόν στην εγχώρια αγορά της εξαγούσας χώρας. Υποτιμολόγηση μπορεί να υπάρξει ως τιμολογιακή πολιτική μιας εταιρείας η οποία αποφάσισε να πωλεί κάτω του κόστους ή ως αποτέλεσμα κρατικών επιδοτήσεων. Εάν η εισάγουσα χώρα μπορεί να αποδείξει ότι οι αυξημένες εισαγωγές προκαλούν ουσιώδη βλάβη στην εγχώρια βιομηχανία, μπορεί να επιβληθούν δασμοί αντιντάμπινγκ στα εισαγόμενα προϊόντα. Τέτοιοι δασμοί έχουν επιβληθεί σε πολλές περιπτώσεις τόσο στις Η.Π.Α. όσο και σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες, σε ορισμένες περιπτώσεις όμως έχουν κατηγορηθεί αυτές οι χώρες ότι εφαρμόζουν καλυμμένο προστατευτισμό. Για να ξεπεραστούν οι δασμοί αντι-ντάμπινγκ, οι εταιρείες συναρμολογούν το προϊόν στη χώρα

εισαγωγής ή το τροποποιούν, ώστε να υπαχθεί σε χαμηλότερη δασμολογική κλάση ή ενσωματώνουν κάποιο τοπικό συστατικό στο προϊόν για να το διαφοροποιήσουν ή προσφέρουν μοντέλα προηγούμενων ετών, ώστε να μπορούν να πωλούνται σε χαμηλότερες τιμές.

- Μεταβιβαστική ενδοεταιρική τιμολόγηση. Με την ενδοεταιρική τιμολόγηση οι πολυεθνικές επιχειρήσεις υποτιμολογούν ή υπερκοστολογούν ενδιάμεσα προϊόντα ή υπηρεσίες που αγοράζονται ή πωλούνται από τη μητρική εταιρεία σε θυγατρική ή από θυγατρική σε άλλη θυγατρική, επηρεάζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την κερδοφορία τους. Στόχος είναι η αποφυγή φορολόγησης σε χώρες με υψηλή φορολογία, εμφανίζοντας σ' αυτές χαμηλή κερδοφορία και η φορολόγηση σε «φορολογικές οάσεις», εμφανίζοντας σ' αυτές υψηλή κερδοφορία.
- Τιμολόγηση για αντιμετώπιση γκρίζων αγορών. Γκρίζες αγορές είναι η διακίνηση προϊόντων ενός κατασκευαστή από μη εξουσιοδοτημένους διανομείς (π.χ. σε είδη μόδας, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, αυτοκίνητα, τζιν παντελόνια, φάρμακα κ.λπ.) προϊόντων που έχουν αγοραστεί φθηνότερα σε τρίτες χώρες. Η διακίνηση αυτή βλάπτει τα συμφέροντα των εξουσιοδοτημένων μεσαζόντων-εμπόρων ή αντιπροσώπων, γιατί αυτή δεν παρέχει τις πρόσθετες υπηρεσίες στους πελάτες, όπως εγγυήσεις και εξυπηρέτηση μετά την αγορά, και δεν προϋποθέτει τη διατήρηση αποθεμάτων μεγάλης ποικιλίας προϊόντων και ανταλλακτικών, επομένως έχει τη δυνατότητα πώλησης σε χαμηλότερες τιμές. Ο κατασκευαστής ζημιώνεται τόσο από τον κίνδυνο ζημιάς στην επωνυμία του προϊόντος, όσο και από τον κίνδυνο μείωσης του ενδιαφέροντος του επίσημου εισαγωγέα. Οι μεσαζόντες για να αντιμετωπίσουν τις γκρίζες αγορές προβαίνουν σε εκστρατείες ενημέρωσης του κοινού για τους κινδύνους που διατρέχει αγοράζοντας προϊόντα που μπορεί να είναι χαμηλής ποιότητας απομιμήσεις για τα οποία φυσικά δεν παρέχονται εγγυήσεις. Επίσης, διαμορφώνουν ευνοϊκή πιστωτική και εκπτωτική πολιτική και επιδιώκουν εκτός από την ενίσχυση της εικόνας των πωλουμένων προϊόντων να προβούν και σε ενέργειες ενίσχυσης της φήμης τους για την προσφορά εγγυήσεων και εξυπηρέτησης που οι μη εξουσιοδοτημένοι εισαγωγείς δεν μπορούν να παράσχουν.
- Προσαρμογή της διεθνούς τιμολογιακής πολιτικής. Ο βαθμός της προσαρμογής της τιμολογιακής πολιτικής μιας εταιρείας, η οποία δραστηριοποιείται διεθνώς, στις ιδιαιτερότητες κάθε τοπικής αγοράς (εθνοκεντρική, πολυκεντρική ή γεωκεντρική) εξαρτάται από: τις διαφοροποιήσεις του κόστους (π.χ. λόγω τοπικής συναρμολόγησης επιμέρους μερών του τελικού προϊόντος ή λόγω μεταφορικών εξόδων), τις τιμές των ανταγωνιστικών προϊόντων, την ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή, τη διαπραγματευτική δύναμη των μεσαζόντων, τις προτιμήσεις των καταναλωτών, τη σημαντικότητα των επωνυμιών του λιανεμπορίου, την οικονομική ισχύ των ανταγωνιστών και την ακολουθούμενη απ' αυτούς τιμολογιακή εκπτωτική και πιστωτική πολιτική. Μια ιδιαίτερη περίπτωση συντονισμένης τιμολόγησης σε ένα ολοκληρωμένο κανάλι διανομής εξετάζεται στην εργασία των Βιδάλη, Λυμπερόπουλου (2010).

5.6 Χρηματοδότηση των εξαγωγών

Οι εξαγωγείς έχουν ανάγκη χρηματοδοτικής υποστήριξης για την κάλυψη των αναγκών τους σε κεφάλαιο κίνησης, ώστε να παρέχονται στους πελάτες τους στο εξωτερικό οι απαραίτητες εμπορικές πιστώσεις για την πραγματοποίηση των εξαγωγών. Οι τρόποι χρηματοδότησης των εξαγωγών εκτός από την αυτοχρηματοδότηση, τα μακροπρόθεσμα επενδυτικά δάνεια και τις εκάστοτε κρατικές ενισχύσεις (επιχορηγήσεις επενδυτικών δαπανών, μέρους των τόκων ή των δόσεων leasing, φορολογικές απαλλαγές) είναι οι εξής (Ιωάννου, 2005, Αναγνωστάκης, Καρδαμίτση, Πολυζώης, Σταυρακοπούλου, 1997):

- **Βραχυπρόθεσμα εξαγωγικά δάνεια.** Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις χρηματοδοτούνται με βραχυπρόθεσμα κεφάλαια κίνησης για την προετοιμασία και τη διενέργεια των εξαγωγών τους. Οι τράπεζες, στην περίπτωση αυτή, αναλαμβάνουν κινδύνους που προέρχονται από την κακοπιστία του εισαγωγέα στο εξωτερικό, από την κακή ποιότητα των προϊόντων και από συναλλαγματικά προβλήματα της χώρας όπου πραγματοποιείται η εξαγωγή. Γι'

αυτόν τον λόγο συλλέγουν πληροφορίες τόσο για τη δυνατότητα του εξαγωγέα να ανταποκριθεί στην παραγγελία, όσο και για την αξιοπιστία του εισαγωγέα στο εξωτερικό. Η χρηματοδότηση του εξαγωγικού εμπορίου έχει τη μορφή:

- Προχρηματοδότησης εξαγωγικού εμπορίου, η οποία χορηγείται στην εξαγωγική επιχείρηση προκειμένου αυτή να αντιμετωπίσει τα έξοδα προετοιμασίας της παραγγελίας (βραχυπρόθεσμης διάρκειας μέχρι 5 μήνες), και
 - Χρηματοδότηση έναντι φορτωτικών εγγράφων εξωτερικού (μέχρι 3 μήνες). Για την τράπεζα επιθυμητή είναι η χρηματοδότηση με φορτωτικά έγγραφα σε εκτέλεση ανέκκλητης πίστωσης, δεδομένου ότι είναι βέβαιη η είσπραξή τους εφόσον συμφωνούν με τους όρους της πίστωσης.
- **Ασφάλιση εξαγωγικών πιστώσεων.** Παρέχεται από ιδιωτικούς ή κρατικούς ασφαλιστικούς φορείς. Στην Ελλάδα, ο Οργανισμός Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων παρέχει μεταξύ άλλων προγράμματα ασφάλισης βραχυπρόθεσμων εξαγωγικών πιστώσεων (μέχρι 12 μήνες) με τα οποία ασφαλίζονται εμπορικοί και πολιτικοί κίνδυνοι μη πληρωμής και προγράμματα μεσο-μακροπρόθεσμων εξαγωγικών πιστώσεων (2-5 χρόνια), που αφορούν εξαγωγές ενδιάμεσων ή κεφαλαιουχικών προϊόντων μεγάλης αξίας.
 - **Διασυννοριακή χρηματοδοτική μίσθωση (leasing).** Η χρηματοδοτική μίσθωση γενικά είναι μια χρηματοδοτική συμφωνία κατά την οποία ο εκμισθωτής (Εταιρεία leasing) αγοράζει κεφαλαιουχικό εξοπλισμό από έναν παραγωγό και τον μισθώνει στο μισθωτή έναντι προσυμφωνημένου μισθώματος, καταβαλλόμενου σε προκαθορισμένες ημερομηνίες. Μετά τη λήξη της συμφωνίας χρηματοδοτικής μίσθωσης ο μισθωτής έχει τη δυνατότητα να επιστρέψει στην εταιρεία leasing τον εξοπλισμό, να επαναλάβει τη μίσθωσή του ή να τον αγοράσει σε κάποια προκαθορισμένη συμβολική τιμή. Με τη σύμβαση leasing δεν μεταβιβάζεται η ιδιοκτησία του εξοπλισμού, αλλά η δυνατότητα παραγωγικής εκμετάλλευσής του.
Στις διασυννοριακές χρηματοδοτικές μισθώσεις ο εξοπλισμός που επιλέγει μια εξαγωγική επιχείρηση αγοράζεται συνήθως από μια εταιρεία leasing του εξωτερικού και στη συνέχεια μισθώνεται σε ελληνική εταιρεία leasing, που με τη σειρά της τον μισθώνει στην εγχώρια εξαγωγική επιχείρηση.
 - **Πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring).** Αποτελεί την εκχώρηση των απαιτήσεων του πελάτη μιας εταιρείας factoring σ' αυτήν, που προέρχονται από πώληση εμπορευμάτων ή παροχή υπηρεσιών. Ο factor, δηλαδή, που αγοράζει τις απαιτήσεις του πελάτη του αναλαμβάνει τον πιστωτικό κίνδυνο έχοντας την ευθύνη του ελέγχου της φερεγγυότητας, τη λογιστική παρακολούθηση και την είσπραξη των οφειλών του έναντι προσυμφωνημένης αμοιβής. Επομένως, με την εκχώρηση της απαίτησης ο προμηθευτής απαλλάσσεται από τον πιστωτικό κίνδυνο, τον οποίο αναλαμβάνει ο factor. Το εξαγωγικό factoring απαιτεί τη συνεργασία του εξαγωγέα, του εισαγωγέα, του factor εξαγωγής και του factor εισαγωγής. Ο factor του εισαγωγέα είναι αυτός που αναλαμβάνει τον πιστωτικό κίνδυνο, καθώς και την είσπραξη της απαίτησης, και κατά συνέπεια εισπράττει και το μεγαλύτερο μέρος της προμήθειας. Το factoring αποτελεί για τον εξαγωγέα μιας μορφής βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση, η οποία του παρέχει το πλεονέκτημα της παροχής πίστωσης προς τον πελάτη του - εισαγωγέα.
 - **Αγορά μεσομακροπρόθεσμων απαιτήσεων χωρίς δικαίωμα αναγωγής (forfaiting).** Αφορά την προεξόφληση μιας μεσομακροπρόθεσμης εξαγωγικής απαίτησης από κάποια τράπεζα ή από ένα εξειδικευμένο πιστωτικό ίδρυμα που παραιτείται από το δικαίωμα της αναγωγής (δικαίωμα της τράπεζας ή της θυγατρικής της να στραφεί κατά του χρηματοδοτούμενου εξαγωγέα, εάν ο πελάτης του-εισαγωγέας βρεθεί σε αδυναμία εξόφλησης της οφειλής του). Ο Forfaiter αναλαμβάνει τον εμπορικό κίνδυνο (μη πληρωμής από τον οφειλέτη) τον πολιτικό κίνδυνο (πόλεμο, απαγόρευση εξαγωγής συναλλάγματος), τον οικονομικό κίνδυνο (μεταβολή επιτοκίων) και τον συναλλαγματικό κίνδυνο (μεταβολή ισοτιμιών. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι χρηματοδοτούμενες απαιτήσεις (αξιόγραφα όπως: συναλλαγματικές, γραμμάτια σε διαταγή, ανέκκλητες πιστώσεις) προέρχονται από εξαγωγές κεφαλαιουχικών αγαθών και είναι μεγαλύτερης

χρονικής διάρκειας από το factoring. Δίνει τη δυνατότητα στον εξαγωγέα της άμεσης είσπραξης μεσο-μακροπρόθεσμων απαιτήσεών του, της μεταφοράς του κινδύνου και της εξοικονόμησης χρόνου και κόστους για την παρακολούθηση και είσπραξη των οφειλών των πελατών του.

Τα μέρη που εμπλέκονται στο forfaiting είναι:

- Η τράπεζα ή το πιστωτικό ίδρυμα που προεξοφλεί αγοράζοντας την απαίτηση.
 - Ο εξαγωγέας που πωλεί (μεταβιβάζει) στην τράπεζα ή στο πιστωτικό ίδρυμα την απαίτησή του έναντι του εισαγωγέα, εισπράττοντας το ισόποσο μείον τον προεξοφλητικό τόκο.
 - Ο εισαγωγέας-αγοραστής του εμπορεύματος.
 - Η τράπεζα του οφειλέτη, η οποία τριτεγγυάται τη συναλλαγματική ή εκδίδει εγγυητική επιστολή.
- **Αντισταθμιστικό εμπόριο.** Είναι ένας γενικός όρος που περιγράφει εμπορικές συμφωνίες στις οποίες ο πωλητής συμφωνεί την ανταλλαγή προϊόντων, εμπορευμάτων, υπηρεσιών, service ή τεχνολογίας, αναλαμβάνοντας την παράλληλη υποχρέωση αγοράς άλλων προϊόντων χωρίς να μεσολαβεί απαραίτητα χρήμα (αναλυτικά: Κανελλόπουλος, 1990: 368-382). Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη πρακτική για χώρες με περιορισμένη διαθεσιμότητα συναλλάγματος, αδυναμία εμπορικών πιστώσεων και ελλειμματικά εμπορικά ισοζύγια. Έχει υπολογιστεί ότι το αντισταθμιστικό εμπόριο αντιπροσωπεύει το 10-15% του παγκόσμιου εμπορίου (Hollensen, 2007: 501). Αυτό παίρνει τη μορφή (λεπτομέρειες στο: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 285-290):
 - του αντιπραγματισμού (barter). Αφορά την άμεση ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ των συναλλασσομένων. Εάν τα προσφερόμενα από τον αγοραστή προϊόντα δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον πωλητή, τότε χρησιμοποιούνται οίκοι αντισταθμιστικού εμπορίου, οι οποίοι αναλαμβάνουν να βρουν αγορές έναντι προμήθειας.
 - της επαναγοράς προϊόντων. Αφορά πωλήσεις μεγάλης αξίας, όπως εργοστάσια, εξοπλισμό παραγωγής, τεχνολογία ή άδεια κατασκευής προϊόντων. Ο πωλητής αποδέχεται την πληρωμή του με μια συγκεκριμένη ποσότητα προϊόντων ή εξοφλείται αμέσως με μετρητά, αλλά αναλαμβάνει την υποχρέωση να αγοράσει μέρος της παραγωγής. Τέτοιου είδους συμβάσεις πώλησης έχουν συνήθως διάρκεια 5-10 χρόνια.
 - των αντισταθμιστικών οφελών (offsets). Είναι συμφωνίες πολύ κοινές στις αμυντικές βιομηχανίες, σύμφωνα με τις οποίες ο πωλητής αναλαμβάνει την υποχρέωση να ενσωματώσει στα τελικά προϊόντα εξαρτήματα που παράγονται στη χώρα εισαγωγής (π.χ. αγορά της Ελλάδας πολεμικών αεροπλάνων από τις Η.Π.Α., με τη συμφωνία η παραγωγή ορισμένων εξαρτημάτων να γίνεται στην Ελλάδα).
 - των συμψηφιστικών ανταλλαγών (compensation deal). Αυτές περιλαμβάνουν πληρωμές τόσο σε προϊόντα όσο και σε μετρητά. Έχουν το πλεονέκτημα ότι περιλαμβάνουν άμεσο διακανονισμό με μετρητά, έστω και μέρους της συνολικής αξίας.
 - της ανταγοράς (counter purchase). Αφορά αγορά προϊόντων σε σκληρό νόμισμα με παράλληλη επένδυση μέρους της αξίας των αγοραζομένων με την αγορά σειράς προϊόντων και υπηρεσιών από τη χώρα εισαγωγής. Παράλληλα δηλαδή με τη σύμβαση της αρχικής πώλησης, υπογράφεται δεύτερη σύμβαση, που δεσμεύει τον πωλητή να αγοράσει κατά ένα ορισμένο ποσοστό προϊόντα ή υπηρεσίες.Η ανταγορά έχει το πλεονέκτημα, έναντι της συμψηφιστικής ανταλλαγής, ότι συνήθως μεσολαβεί ένα χρονικό διάστημα 6-12 μηνών για την εκπλήρωση της δεύτερης σύμβασης, που δίνει τη δυνατότητα στον πωλητή να βρει αγοραστές, ενώ έχει ήδη εισπράξει το συνολικό αντίτιμο της αρχικής πώλησης. Επίσης, ο πωλητής έχει τη δυνατότητα να επιλέξει προϊόντα που εκτιμά ότι θα βρουν εύκολα αγοραστές στις διεθνείς αγορές.

5.7 Όροι πωλήσεων στο εξωτερικό εμπόριο

Οι όροι πωλήσεων στο εξωτερικό εμπόριο ρυθμίζονται από τους διεθνείς κανόνες που είναι γνωστοί ως Incoterms (δημοσιεύονται από το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο, ICC 2007). Αυτοί καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι κίνδυνοι, οι υποχρεώσεις και το κόστος μεταφοράς θα μοιραστούν μεταξύ εξαγωγέα και εισαγωγέα, και ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες:

- Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τους όρους “E”, που αφορούν τις συναλλαγές κατά τις οποίες ο πωλητής οφείλει μόνο να θέσει το εμπόρευμα στη διάθεση του αγοραστή στον συμφωνημένο τόπο (συνήθως στις εγκαταστάσεις του πωλητή).
- Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τους όρους “F”, που απαιτούν από τον πωλητή να παραδώσει το εμπόρευμα προς μεταφορά, σύμφωνα με τις οδηγίες του αγοραστή.
- Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει τους όρους “C”, που απαιτούν από τον πωλητή να συνάψει σύμβαση μεταφοράς με συνήθεις όρους και με δική του δαπάνη (συμβάσεις φόρτωσης).
- Η τέταρτη κατηγορία περιλαμβάνει τους όρους “D”, σύμφωνα με τους οποίους ο πωλητής είναι υπεύθυνος για την άφιξη του εμπορεύματος στο συμφωνημένο σημείο προορισμού στα σύνορα ή στη χώρα εισαγωγής (συμβάσεις άφιξης).

Οι όροι πωλήσεων στο εξωτερικό εμπόριο είναι συνοπτικά οι εξής:

Πίνακας 5.2 Οι 4 κατηγορίες με τους όρους πωλήσεων στο εξωτερικό εμπόριο.

Ομάδα Ε	EXW	ExWorks	Εκ του Εργοστασίου (κατονομαζόμενος τόπος)
Ομάδα F	FCA	Free Carrier	Ελεύθερο στο Μεταφορέα (κατονομαζόμενος τόπος)
	FAS	Free Alongside Ship	Ελεύθερο Παραπλεύρως Πλοίου (κατονομαζόμενο λιμάνι φόρτωσης)
	FOB	Free On Board	Ελεύθερο Επί του Πλοίου (κατονομαζόμενο λιμάνι φόρτωσης)
Ομάδα C	CPT	Carriage Paid To	Μεταφορά Πληρωμένη Έως (...κατονομαζόμενος τόπος προορισμού)
	CIP	Carriage and Insurance Paid To	Μεταφορά και Ασφάλεια Πληρωμένη Έως (κατονομαζόμενος τόπος προορισμού)
	CFR	Cost and Freight	Αξία και Ναύλος (κατονομαζόμενο λιμάνι προορισμού)
	CIF	Cost, Insurance, Freight	Αξία, Ασφάλεια και Ναύλος (κατονομαζόμενο λιμάνι προορισμού)
Ομάδα D	DAF	Delivered at Frontier	Παραδοτέο στα Σύνορα
	DDU	Delivered Duty Unpaid	Παραδοτέο με Δασμό Απλήρωτο (κατονομαζόμενος τόπος προορισμού)
	DES	Delivered Ex Ship	Παραδοτέο εκ του Πλοίου (κατονομαζόμενο λιμάνι προορισμού)
	DEQ	Delivered Ex Quay	Παραδοτέο εκ της Προκυμαίας (κατονομαζόμενο λιμάνι προορισμού)

Προς αποφυγή παρανοήσεων, είναι προτιμότερο να συμφωνούνται στους όρους πληρωμής κάποια επιπλέον στοιχεία, όπως π.χ. η ακριβής τοποθεσία παράδοσης στο λιμάνι (π.χ. συγκεκριμένη αποθήκη), ο υπεύθυνος για την εκφόρτωση των εμπορευμάτων, όλα τα μέσα μεταφοράς που θα χρησιμοποιηθούν και οι γεωγραφικές περιοχές, καθώς και το ακριβές χρονικό διάστημα ισχύος της ασφάλειας.

5.8 Τρόποι πληρωμής στο εξωτερικό εμπόριο

Ο διακανονισμός της αξίας των εξαγομένων εμπορευμάτων μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 275-279, Hollensen, 2007: 496-499, Αναγνωστάκης, Καρδαμίτση, Πολυζώης, Σταυρακοπούλου, 1997: 289-324, Στεφανίδης, 1997, Χουντής, 1986: 6-93):

- **Προέμβασμα**
Όταν ο πωλητής δεν χορηγεί κάποιας μορφής πίστωση στον εισαγωγέα λόγω αποφυγής δέσμευσης κεφαλαίου κίνησης ή αποφυγής ανάληψης οποιουδήποτε κινδύνου, απαιτείται η προπληρωμή ολόκληρης ή μέρους της αξίας των εξαγομένων εμπορευμάτων με προέμβασμα. Αυτό χρησιμοποιείται ως προχρηματοδότηση της εξαγωγής που αποτελεί εγγύηση (αρραβώνα) για την κατασκευή ειδικών μηχανημάτων ή για τη συγκέντρωση των προς εξαγωγή εμπορευμάτων.
- **Έναντι φορτωτικών εγγράφων μετρητοίς**
Ο πωλητής (εξαγωγέας) δίνει εντολή στην τράπεζά του να εισπράξει κάποιο συγκεκριμένο ποσό από τον αγοραστή (εισαγωγέα), έναντι μεταβίβασης φορτωτικών εγγράφων. Η πληρωμή γίνεται με μετρητά ή με αποδοχή συναλλαγματικής. Ο τρόπος αυτός πληρωμής γίνεται όταν:
 - ο δεν αμφισβητείται η ικανότητα και η πρόθεση του αγοραστή να πληρώσει,
 - ο υπάρχουν ομαλές οικονομικές, νομικές και πολιτικές συνθήκες στη χώρα του εισαγωγέα,
 - ο δεν υπάρχουν περιορισμοί εισαγωγών και εξαγωγής συναλλάγματος στη χώρα του εισαγωγέα.
- **Προθεσμιακώς έναντι αποδοχής συναλλαγματικής ή υποσχετικής**
Τα φορτωτικά έγγραφα παραδίδονται στον εισαγωγέα με αποδοχή εκ μέρους του υποσχετικής επιστολής ή συναλλαγματικής, ανάλογα με τις οδηγίες του πωλητή-εξαγωγέα.
- **Με εγγυητική επιστολή πληρωμής**
Με την εγγυητική επιστολή, η τράπεζα, η οποία λειτουργεί ως εγγυητής, διασφαλίζει τον δικαιούχο έναντι επέλευσης κάποιου επιζήμιου γεγονότος που πιθανόν να προκύψει λόγω υπαιτιότητας του εντολέα. Στο εξαγωγικό εμπόριο, η εγγυητική επιστολή εκδίδεται για την εμπρόθεσμη πληρωμή της αξίας εισαγομένων εμπορευμάτων επί πιστώσει και για την πληρωμή δασμών και φόρων στα τελωνεία.
- **Με άνοιγμα ενέγγυας πίστωσης**
Ενέγγυα πίστωση είναι η σύμβαση που υπογράφεται μεταξύ μιας τράπεζας και ενός εισαγωγέα, με την οποία η τράπεζα εξουσιοδοτείται να καταβάλει ένα ποσό για λογαριασμό του εισαγωγέα στον εξαγωγέα των εμπορευμάτων, μέσω μιας ανταποκρίτριας τράπεζας στο εξωτερικό με την παράδοση καθορισμένης σειράς φορτωτικών εγγράφων (τιμολόγια, έγγραφα μεταφοράς, ασφαλιστήρια, πιστοποιητικά υγείας, τεχνικά πιστοποιητικά, ζυγολόγια, πιστοποιητικά ποσοτικών και ποιοτικών ελέγχων). Η τράπεζα του εισαγωγέα αναλαμβάνει την υποχρέωση να καταβάλει σε τακτό χρονικό διάστημα στον εξαγωγέα μέσω της τράπεζάς του το ποσό της πίστωσης, όταν αυτός παρουσιάσει την προκαθορισμένη σειρά φορτωτικών εγγράφων. Τα φορτωτικά έγγραφα τα παραδίδει η τράπεζα του εισαγωγέα σ' αυτόν, μόνο αφού διακανονιστεί ο λογαριασμός. Σε περίπτωση που ο εισαγωγέας αθετήσει την υποχρέωση εξόφλησης που ανέλαβε, προκειμένου να παραλάβει τα φορτωτικά έγγραφα, η τράπεζα εκποιεί τα εμπορεύματα με πλειστηριασμό.
Η ενέγγυα πίστωση διαφέρει από την εγγυητική επιστολή στο ότι αποτελεί μέσο πληρωμής, ενώ η εγγυητική επιστολή πληρώνεται μόνο σε δυσμενή έκβαση μιας συμφωνίας, η οποία αποτελεί και αιτία κατάπτωσής της. Επίσης η ενέγγυα πίστωση μπορεί να μεταβιβαστεί, ενώ η εγγυητική επιστολή όχι.

Τα είδη της ενέγγυας πίστωσης είναι:

- Ανέκκλητη (irrevocable), που δεν ακυρώνεται ή τροποποιείται χωρίς τη σύμφωνη γνώμη όλων των ενδιαφερόμενων μερών και κυρίως του δικαιούχου της.
- Ανακλητή (revocable), σύμφωνα με την οποία ο εντολέας διατηρεί το δικαίωμα να την ανακαλέσει, εκτός εάν ο δικαιούχος εξαγωγέας έχει ήδη φορτώσει τα εμπορεύματα.
- Επιβεβαιωμένη. Σ' αυτή την περίπτωση, εάν η ξένη τράπεζα που άνοιξε την πίστωση δεν φανεί συνεπής στην υποχρέωση να πληρώσει τον εξαγωγέα, τότε θα τον πληρώσει μια άλλη τράπεζα της χώρας του, η οποία επιβεβαιώνει την ενέγγυα πίστωση.
- Μη επιβεβαιωμένη. Η τράπεζα του εξαγωγέα σ' αυτή την περίπτωση δεν αναλαμβάνει την ευθύνη προς αυτόν, ότι η τράπεζα που άνοιξε την πίστωση θα φανεί συνεπής προς την υποχρέωσή της.

Είναι προφανές ότι η επιβεβαιωμένη και ανέκκλητη ενέγγυα πίστωση δίνει τη μεγαλύτερη ασφάλεια στον πωλητή-εξαγωγέα, δεδομένου ότι αυτή είναι μια μορφή εγγυημένης πίστωσης.

- **Ανοικτός λογαριασμός**

Ο εξαγωγέας φορτώνει τα εμπορεύματα ειδοποιώντας παράλληλα τον εισαγωγέα για πληρωμή στο χρονικό διάστημα που αναγράφεται στο τιμολόγιο. Ο τελευταίος μπορεί να παραλάβει τα εμπορεύματα χωρίς να έχει πληρώσει πρώτα. Το πλεονέκτημα αυτού του τρόπου διακανονισμού είναι η απλότητά του και η διευκόλυνση που παρέχεται στον εισαγωγέα. Μειονέκτημά του για τον εξαγωγέα είναι ότι δεν του παρέχεται κάποια εξασφάλιση για την εξόφληση του λογαριασμού, επομένως είναι τρόπος πληρωμής υψηλού κινδύνου, ο οποίος εφαρμόζεται μόνο σε περιπτώσεις που ο εισαγωγέας είναι μακροχρόνιος πελάτης με άριστη πιστωτική φήμη στην αγορά.

- **Παρακαταθήκη**

Στην περίπτωση αυτή, ο εξαγωγέας παρακρατεί την κυριότητα των εμπορευμάτων μέχρι να πωληθούν. Είναι μέθοδος που χρησιμοποιείται κυρίως από πολυεθνικές εταιρείες που συναλλάσσονται με θυγατρικές τους.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Αναγνωστάκης, Γ., Καρδαμίτση, Μ., Πολυζώης, Γ., Σταυρακοπούλου, Π. (1997). *Η Μεθοδολογία των Χρηματοδοτήσεων στην Τραπεζική Πρακτική*. Έκδοση Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών.
- Αυλωνίτης, Γ., Λυμπερόπουλος, Κ., Τζαναβάρας, Β. (2010). *Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Βιδάλης, Μ., Λυμπερόπουλος, Κ. (2010). *Η Συντονισμένη έναντι της Ανεξάρτητης Τιμολόγησης σε Δίκτυα Διανομής με δύο Μέλη*, Μελέτες προς τιμήν του αείμνηστου Καθηγητού Ι. Βαρθολομαίου. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Cateora, Ph., Graham, J. (2003). *Διεθνές Μάρκετινγκ*, Δέκατη Αμερικάνικη Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Zeithaml, V. (1988). "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means- End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing* 52 (July), 2-22.
- Hill, C. (1997). *International Business. Competing in the Global Marketplace*. Irwin: McGraw Hill.
- Hinterhuber, A. (2008). "Customer Value-based pricing strategies: Why companies resist", *Journal of Business Strategy*, Vol. 29, No 4, 41-50.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing*. London: Prentice Hall
- Ιωάννου, Κ. (2006). *Οδηγός Εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Jacoby, J., Olson, J. (Eds.) (1985). "*Perceived Quality*", Institute of Retail Management, New York University, Lexington Books, D.C. Heath, Lexington, MA.
- Johansson, J. (1998). *Global Marketing. Foreign Entry, Local Marketing and Global Management*, Irwin.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Ανάπτυξη Εξαγωγών και Διεθνών Επιχειρήσεων*. Αθήνα.
- Kotler, Ph. (2000). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ. Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος*. 9^η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Lymperopoulos, C., Chaniotakis, I. (2013). "The Role of Price Satisfaction in Managing Customer Relationships: The Case of Financial Services", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 31, No 3, 216-238.
- Matzler, K., Renzl, Faullant, R. (2007). "Dimensions of Price Satisfaction: a Replication and Extension", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 25, No 6, 394-405.
- Matzler, K., Stahl, H., Hinterhuber, H. (2002). "Die Customer-based View der Unternehmung" in: "*Kundenorientierte Unternehmungsfuehrung in: Hinterhuber, H., Matzler, K. (Hrsg.)*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Monroe, Kent, B. & Krishnan R. (1985). "The Effect of Price on Subjective Product Evaluation" in "*Perceived Quality*" J.Jacoby & J.Olson (Eds.). Lexington, MA: Lexington Books, 209-232.
- Myers, M.B., Cavusgil, S.T., Diamantopoulos, A. (2002). "Antecedents and Actions of Export Pricing Strategy: A Conceptual Framework and Research Propositions", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No 1/2, 159-188.
- Πανηγυράκης, Γ. (2013). *Διεθνές Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Παπαβασιλείου, Ν., Ηντουνας, Κ. (2005). *Η Τιμολογιακή Στρατηγική της Επιχείρησης*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Piercy, N., Cravens, D., Lane, N. (2010). "Thinking Strategically about Pricing Decisions", *Journal of Business Strategy*, Vol 31, No 5, 36-48.
- Rosenbloom, A., Hafner, J., (2009). "Country of Origin Effects and Global Brand Trust: A first Look", *Journal of Global Marketing*, 22, 267-278.

Sousa, C.P., Bradley, F. (2009). "Pricing Adaptation and Export Markets", *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No 3/4, 438-458.

Στεφανίδης, Γ. (1997). *Εξωτερικό Εμπόριο*. Εκπαιδευτικό Κέντρο Κτηματικής Τράπεζας.

Χουντής, Ε. (1986). *Εξαγωγικό Εμπόριο*, Εισαγωγή στις Τραπεζικές Εργασίες, Εκπαιδευτικές Σημειώσεις, Ιονική Τράπεζα.

6ο Κεφάλαιο: Στρατηγικές Αποφάσεις Δικτύων Διανομής στις Διεθνείς Αγορές

Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται: το είδος των αναγκαίων πληροφοριών για τη δημιουργία διεθνών δικτύων διανομής, η δομή του δικτύου διανομής σε κάθε χώρα εξαγωγής, η διοίκηση των διεθνών δικτύων διανομής, που περιλαμβάνουν τον καθορισμό των στόχων μάρκετινγκ, την αξιολόγηση, την υποκίνηση των ενδιαμέσων και τον έλεγχο. Επίσης, περιγράφεται η διαχείριση της φυσικής διανομής, που περιλαμβάνει τη διευθέτηση των παραγγελιών, τα κύρια και βοηθητικά φορτωτικά έγγραφα των εξαγωγών, την επιλογή του μέσου μεταφοράς και τη διοίκηση των αποθεμάτων. Τέλος, το κεφάλαιο αναφέρεται στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών logistics και στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

6.1 Γενικά

Τα δίκτυα διανομής αφορούν τις σχετικές δραστηριότητες με όλες τις διαδικασίες μεταβίβασης ενός προϊόντος από τον αρχικό πωλητή στον τελικό αγοραστή. Περιλαμβάνουν δηλαδή όλες τις επιχειρήσεις που μεσολαβούν στην πώληση του προϊόντος μιας επιχείρησης (πράκτορες, μεσίτες, αντιπρόσωποι) ή το αγοράζουν για να το μεταπωλήσουν (χονδρέμποροι, λιανέμποροι). Το είδος των αποφάσεων σχετικά με τα διεθνή δίκτυα διανομής (international distribution channels) είναι βασικά παρόμοια με αυτό των εγχώριων δικτύων διανομής, αλλά βέβαια ο βαθμός της πολυπλοκότητας είναι πολύ μεγαλύτερος, γιατί πρέπει να ληφθούν υπόψη και πληροφορίες σχετικές με τα οικονομικά και τα πολιτισμικά δεδομένα, το νομικό πλαίσιο, τις υπάρχουσες υποδομές, τις διαθέσιμες εναλλακτικές επιλογές δικτύων διανομής, την καταναλωτική συμπεριφορά, τη μορφή της ζήτησης και τον ανταγωνισμό σε κάθε χώρα (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 299-350, Πανηγυράκης, 2013: 888-931, Hollensen, 2007: 506,540, Cateora & Graham, 2003: 273-325).

Τα δίκτυα διανομής που θα επιλεγούν πρέπει να εξασφαλίζουν στην εξαγωγική επιχείρηση:

- Έγκαιρες και έγκυρες πληροφορίες
- Προβολή και προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών στην τοπική αγορά
- Επαφές και διαπραγμάτευση με τους τοπικούς αγοραστές
- Διατήρηση αποθεμάτων
- Φυσική διανομή των προϊόντων
- Συλλογή και διαβίβαση παραγγελιών
- Ανάλυση επιχειρηματικού κινδύνου
- Χρηματοδότηση των πωλήσεων με την παροχή πιστώσεων στους πελάτες
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση
- Έγκαιρη πληρωμή του εξαγωγέα

Πρέπει λοιπόν να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με:

- Τη δομή του δικτύου διανομής σε κάθε χώρα εξαγωγής, δηλαδή:
 - Τύποι ενδιαμέσων στη διεθνή δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων
 - Ένταση διανομής (εντατική, επιλεκτική, αποκλειστική)
 - Τύπος διαύλου διανομής
 - Άμεσος, αποτελούμενος από δύο μέλη: τον παραγωγό και τον τελικό αγοραστή,
 - Έμμεσος που χαρακτηρίζεται από το μήκος του, δηλαδή αποτελούμενος από δύο ή περισσότερα επίπεδα (παραγωγός, αντιπρόσωπος, χονδρέμπορος, λιανέμπορος, τελικός αγοραστής) και από το εύρος του (αριθμός τύπων

μεσαζόντων, π.χ. φαρμακεία, σουπερμάρκετ, περίπτερα, καταστήματα καλλυντικών, παντοπωλεία, πολυκαταστήματα κ.λπ.).

- Βαθμός επιθυμητού ελέγχου (υψηλός με πωλητές της εταιρείας ή χαμηλός ανάλογα με το μήκος και το εύρος των ενδιάμεσων)
- Βαθμός ολοκλήρωσης (χαμηλού ή υψηλού βαθμού κάθετη ολοκλήρωση σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια ή οριζόντια με την απορρόφηση ανταγωνιστών).
- Τη διοίκηση και τον έλεγχο των διεθνών δικτύων διανομής, δηλαδή:
 - Καθορισμός στόχων ανάλογα με κάθε εναλλακτικό δίκτυο διάθεσης
 - Προσδιορισμός κριτηρίων επιλογής ενδιάμεσων
 - Διαμόρφωση όρων συμβολαίου συνεργασίας
 - Κίνητρα στους ενδιάμεσους (υλικά, δηλαδή περιθώρια κέρδους και ψυχολογικά)
 - Έλεγχος απόδοσης βάσει προκαθορισμένων στόχων
 - Διακοπή συνεργασίας (λόγω ανεπαρκών επιδόσεων ή εγκατάστασης ενδιάμεσου-θυγατρικής του παραγωγού στη χώρα)
- Τη διαχείριση της διεθνούς φυσικής διανομής (logistics), δηλαδή:
 - Διευθέτηση παραγγελιών
 - Μεταφορά. Αξιολόγηση μεταφορικών μέσων με κριτήρια:
 - Κόστους και χρόνου μεταφοράς
 - Χωρητικότητας και αξιοπιστίας μεταφορικών μέσων
 - Διαθεσιμότητας στον απαιτούμενο χρόνο
 - Διοίκηση αποθεμάτων
 - Βέλτιστο ύψος αποθεμάτων - μεσαζόντων ανάλογα με τις πωλήσεις, το μέγεθος των παραγγελιών, το συνεπαγόμενο κόστος των αποθεμάτων (κόστος χώρου αποθηκών, τόκους απασχολούμενου κεφαλαίου, ασφάλιστρα, απομείωση αξίας λόγω χειροτέρευσης της ποιότητας και απαρχαίωσης), το αναγκαίο κεφάλαιο κινήσεως και τη διαθέσιμη ρευστότητα.
 - Αποθηκευτικοί χώροι (αριθμός, τοποθεσία, ιδιοκτησία αποθηκών)
 - Επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη (παραλαβή προϊόντος στο σωστό χρόνο, χώρο και κατάσταση).

6.2 Συγκέντρωση πληροφοριών για τη δημιουργία διεθνών δικτύων διανομής

Για να ληφθούν αποφάσεις σχετικές με τη δομή, τη διαχείριση, τον έλεγχο και τη φυσική διανομή των διεθνών δικτύων διανομής που θα ελαχιστοποιούν την πιθανότητα λαθών θα πρέπει να συλλεγούν όσο το δυνατόν ακριβέστερες πληροφορίες σχετικά με:

- Τα χαρακτηριστικά του πελάτη σε κάθε αγορά-χώρας εξαγωγής. Αυτά επηρεάζονται από κοινωνικο-πολιτισμικούς παράγοντες και αφορούν:
 - Τη γεωγραφική διασπορά πελατών
 - Τις αγοραστικές συνήθειες
 - Τις προτιμήσεις αγοράς από συγκεκριμένους τύπους λιανεμπορικών καταστημάτων
 - Τους τρόπους χρήσης των προϊόντων
- Τη φύση και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων
 - Εντατική διανομή στα προϊόντα ευκολίας
 - Επιλεκτική διανομή για τα ειδικά προϊόντα υψηλής ανάμειξης
 - Κόστη μεταφοράς
 - Φύση της ζήτησης (ύψος και ελαστικότητα ζήτησης)
 - Φάση στον κύκλο ζωής του προϊόντος
- Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της χώρας
 - Γεωγραφική διασπορά μεσαζόντων
 - Κατάσταση υποδομών και μεταφορικά μέσα
- Τον ανταγωνισμό

- Υπάρχουσες συμφωνίες διανομής με χονδρεμπόρους των ανταγωνιστών
- Εναλλακτικές λύσεις εκτός των καθιερωμένων δικτύων διανομής
- Το νομικό πλαίσιο
 - Αποκλειστικότητα αντιπροσώπευσης θεωρείται σε ορισμένες χώρες ως εμπόδιο του ελεύθερου εμπορίου, ιδίως εάν το προϊόν κατέχει δεσπύζουσα θέση στην αγορά
 - Οι αρχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τον έλεγχο antitrust έχουν αυξήσει τους εξονυχιστικούς ελέγχους των συμφωνιών αποκλειστικής αντιπροσώπευσης.
- Τις τοπικές επιχειρηματικές πρακτικές, όσον αφορά το μήκος του διαύλου διανομής (π.χ. πολύ μεγαλύτερο μήκος στην Ιαπωνία σε σύγκριση με τις Η.Π.Α.

6.3 Η δομή του δικτύου διανομής σε κάθε χώρα εξαγωγής

Περιλαμβάνονται:

- **Οι τύποι των ενδιαμέσων στη διεθνή δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων**
 Η επιχείρηση που έχει αποφασίσει τη διεθνή δραστηριοποίησή της και εξετάζει τον καταλληλότερο τρόπο για τους υπάρχοντες ανθρώπινους και υλικούς πόρους πρέπει να συνυπολογίσει τις εξής παραμέτρους:
 - Την επιθυμητή ταχύτητα εισόδου στην ξένη αγορά (πολύ υψηλή με αντιπροσώπους και εμπόρους, υψηλή με license και franchise, μικρή με joint venture και στρατηγική συμμαχία και πολύ μικρή με απόλυτα ελεγχόμενη θυγατρική)
 - Τα εκτιμώμενα έξοδα (χαμηλά με τους αντιπροσώπους και τους εμπόρους, υψηλότερα με license και franchise, υψηλά με joint venture και στρατηγική συμμαχία και πολύ υψηλά με θυγατρική)
 - Το ύψος του επιχειρηματικού κινδύνου και το αντίστοιχο ύψος της αναμενόμενης αποδοτικότητας που τον αντισταθμίζει (χαμηλός κίνδυνος με αντιπροσώπους και εμπόρους, υψηλότερος με franchise, license και στρατηγική συμμαχία, υψηλός με joint venture και πολύ υψηλός με θυγατρική)
 - Την περίοδο επιστροφής των επενδεδυμένων κεφαλαίων (μικρή με αντιπροσώπους και εμπόρους, μεσαίας διάρκειας με license και franchise, μεγαλύτερη στο joint venture και μακροπρόθεσμη στη θυγατρική)
 - Το βαθμό δέσμευσης της εταιρείας και τον βαθμό του επιθυμητού ελέγχου (περιορισμένος στον αντιπρόσωπο, στον έμπορο και το license, μέτριος στο joint venture και τη στρατηγική συμμαχία και απόλυτος βαθμός δέσμευσης και ελέγχου στη θυγατρική).
- **Η κάλυψη της αγοράς**
 Η κάλυψη της αγοράς αναφέρεται σε γεωγραφικές περιοχές μιας χώρας, στον αριθμό των λιανεμπορικών καταστημάτων ως ποσοστό του συνόλου, καθώς και στο ποσοστό του κύκλου εργασιών που αντιπροσωπεύουν τα επιλεγέντα δίκτυα επί του συνόλου όλων των προϊόντων ενός είδους που διακινούνται από όλα τα δίκτυα διανομής σε μια χώρα (π.χ. ποιο ποσοστό αποσμητικών διακινείται μέσα από σουπερμάρκετ, φαρμακεία, παντοπωλεία, καταστήματα καλλυντικών κ.ά.).

Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι έντασης διανομής:

- Η εντατική διανομή, που έχει ως στόχο τη διανομή του προϊόντος από κάθε διαθέσιμο μεσάζοντα, ώστε να επιτευχθεί η πλήρης γεωγραφική κάλυψη της αγοράς και η μέγιστη διαθεσιμότητα ενός προϊόντος στο κοινό στο οποίο απευθύνεται, με αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση των πιθανοτήτων πώλησής του.
- Η επιλεκτική διανομή, η οποία αφορά την επιλογή περιορισμένου αριθμού ενδιαμέσων σε κάθε γεωγραφική περιοχή.

- Η αποκλειστική διανομή, η οποία περιορίζει τη διάθεση ενός προϊόντος με τη μεσολάβηση ενός (λιανεμπόρου) ή δύο ενδιάμεσων (χονδρεμπόρου, λιανεμπόρου).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν το εύρος των δικτύων διανομής είναι (με διαβάθμιση από εντατική σε επιλεκτική και τέλος σε αποκλειστική διανομή):

- Το στάδιο στον κύκλο ζωής του προϊόντος (ώριμα ή νέα προϊόντα)
- Το ύψος τιμής (χαμηλή τιμή στη εντατική διανομή, υψηλή τιμή στην αποκλειστική διανομή)
- Η συχνότητα αγορών και η αγοραστική προσήλωση του πελάτη
- Η μοναδικότητα του προϊόντος (κοινά ή ιδιαίτερα προϊόντα)
- Οι απαιτήσεις πώλησης (προϊόντα αυτοεξυπηρέτησης ή προϊόντα που πωλούνται με πωλητές)
- Ο βαθμός της τεχνικής πολυπλοκότητας
- Οι απαιτήσεις εξυπηρέτησης μετά την πώληση (μικρές ή μεγάλες ανάγκες service) (Levinson, 1996, 279).

- **Ο τύπος του διαύλου διανομής**

Οι τύποι των διαύλων διανομής συνδέονται με το μήκος του διαύλου, δηλαδή τον αριθμό των διαφορετικών τύπων ενδιάμεσων. Μεγάλου μήκους δίαυλοι χρησιμοποιούνται συνήθως για τη μαζική διανομή προϊόντων ευκολίας. Οι σύγχρονες βιομηχανικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολυκαναλικά συστήματα διανομής για τη διάθεση των προϊόντων τους σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς (Παπαβασιλείου & Μπάλτας, 2003: 61-63)

- **Ο βαθμός του επιθυμητού ελέγχου**

Τα συστήματα ελέγχου αποσκοπούν να εξασφαλίσουν την ακρίβεια υλοποίησης των στρατηγικών μάρκετινγκ της εξαγωγικής επιχείρησης. Συνήθως υψηλός βαθμός ελέγχου προσφέρεται με τη χρήση δύναμης πωλήσεων της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές. Η χρήση ενδιάμεσων εξυπηρετεί την επιχείρηση γιατί αυτοί δημιουργούν αποθέματα, πραγματοποιούν τις πωλήσεις, προβαίνουν στη φυσική διάθεση των προϊόντων, αναλαμβάνουν την εξυπηρέτηση μετά την αγορά και παρέχουν πιστώσεις στους πελάτες, αλλά συνεπάγονται μειωμένη δυνατότητα ελέγχου από μέρους της. Όσο περισσότεροι ενδιάμεσοι χρησιμοποιούνται, τόσο μεγαλύτερη απώλεια ελέγχου υπάρχει από την επιχείρηση. Δεδομένου όμως ότι μπορούν να καταργηθούν οι ενδιάμεσοι, όχι όμως και οι λειτουργίες τους, γενικά ισχύει ότι όσο μικρότερο το μήκος και το εύρος του διαύλου διανομής, τόσο περισσότερες λειτουργίες των ενδιάμεσων θα πρέπει να αναλάβει η ίδια η επιχείρηση (δέσμευση οικονομικών πόρων για αποθήκευση, αποστολή εμπορευμάτων, απευθείας πωλήσεις και παροχή πιστώσεων στους πελάτες).

- **Ο βαθμός ολοκλήρωσης** (αναλυτικά στο: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 300-307)

- Ολοκληρωμένα συστήματα διανομής.

Σ' αυτά ανήκουν τα συστήματα διανομής που βασίζονται στη δύναμη πωλήσεων της εταιρείας ή των θυγατρικών της στο εξωτερικό, που επιτυγχάνουν πωλήσεις, διαχειρίζονται παραγγελίες και παραδίδουν προϊόντα και υπηρεσίες. Με αυτά εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός ελέγχου, δεδομένου ότι ενσωματώνονται όλα τα μέλη του δικτύου διανομής στο πλαίσιο μιας στρατηγικής που εξυπηρετεί κοινούς στόχους.

Τα ολοκληρωμένα συστήματα διανομής είναι τα πλέον κατάλληλα για εξειδικευμένα προϊόντα που απαιτούν ειδικές γνώσεις και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης μετά την πώληση. Περιλαμβάνουν ιδιόκτητα καταστήματα, τηλεφωνικές πωλήσεις, ταχυδρομικές παραγγελίες, διαδικτυακό μάρκετινγκ και σε ορισμένες περιπτώσεις άμεσα ελεγχόμενη εμπορική θυγατρική ή κοινή επιχείρηση (joint venture) σε συνεργασία με τοπική επιχείρηση. Αυτή συνδυάζει τον έλεγχο από τον παραγωγό με τη γνώση των τοπικών συνθηκών από πλευράς ξένης επιχείρησης και μικρότερο επιχειρηματικό κίνδυνο σε σχέση με την απόλυτα ελεγχόμενη θυγατρική. Κατ' αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται η χρονοβόρα

- και κοστοβόρα διαδικασία δημιουργίας τοπικού δικτύου διανομής από μηδενική βάση.
- ο Ανεξάρτητα συστήματα διανομής με τη χρήση μεσαζόντων.

Οι μεσάζοντες μπορεί να είναι αντιπρόσωποι που λειτουργούν ως εκπρόσωποι της επιχείρησης και αμείβονται με προμήθεια, δεν αναλαμβάνουν όμως επιχειρηματικούς κινδύνους (αγοράς, πιστωτικό, συναλλαγματικό) και έμποροι που αγοράζουν και πωλούν τα προϊόντα για δικό τους λογαριασμό. Μεσάζοντες για εξαγωγές λειτουργούν τόσο στην εγχώρια όσο και στην ξένη αγορά όπου πραγματοποιούνται.

Στους μεσάζοντες για εξαγωγές στην εγχώρια αγορά περιλαμβάνονται:

 - Οι εξαγωγικοί αντιπρόσωποι, οι οποίοι λειτουργούν βάσει παραγγελιών που παίρνουν από τους αγοραστές του εξωτερικού,
 - Οι εταιρείες διαχείρισης εξαγωγών, οι οποίες εξυπηρετούν πολλές εξαγωγικές επιχειρήσεις,
 - Οι συνεταιριστικές οργανώσεις εξαγωγικών επιχειρήσεων που αναλαμβάνουν όλες τις εξαγωγικές δραστηριότητες παραγωγών, που δεν διαθέτουν την απαιτούμενη τεχνογνωσία και τους απαραίτητους πόρους για την οργάνωση των εξαγωγών.

Στους μεσάζοντες για εξαγωγές στις ξένες αγορές περιλαμβάνονται:

 - Οι αντιπρόσωποι στο εξωτερικό. Αυτοί μπορεί να είναι αποκλειστικοί για μια γεωγραφική περιοχή ή όχι, πιθανόν διακινούν προϊόντα και άλλων παραγωγών μη ανταγωνιστικά και πωλούν σε χονδρεμπόρους και λιανέμπορους της ξένης χώρας έναντι προμήθειας. Έχουν το πλεονέκτημα ότι γνωρίζουν τις συνθήκες της τοπικής αγοράς.
 - Οι διανομείς-έμποροι που αμείβονται με τα περιθώρια κέρδους που τους εξασφαλίζουν τα προϊόντα που αγοράζουν και μεταπωλούν. Έχουν μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους παραγωγούς και αποκλειστικό δικαίωμα πώλησης σε ορισμένη γεωγραφική περιοχή, στην οποία λειτουργούν ως χονδρέμποροι ή λιανέμποροι, διατηρώντας αποθήκες και εγκαταστάσεις συνεργείου και ανταλλακτικών.
 - Οι ντίλερς, οι οποίοι διαφέρουν από τους διανομείς στο ότι πωλούν τα προϊόντα της εξαγωγικής επιχείρησης απευθείας στον τελικό καταναλωτή.
 - Οι εισαγωγείς, οι οποίοι είναι χονδρέμποροι ή λιανέμποροι χωρίς αποκλειστικά δικαιώματα πώλησης. Σ' αυτούς οι παραγωγοί έχουν ελάχιστη δυνατότητα ελέγχου.

6.4 Η διοίκηση και ο έλεγχος των διεθνών δικτύων διανομής

Η διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί για την επιλογή των δικτύων διάθεσης περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων μάρκετινγκ, ανάλογα με τα εναλλακτικά δίκτυα που θα χρησιμοποιηθούν, την αξιολόγησή τους σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν προκαθοριστεί, την επιλογή των μελών των δικτύων διανομής και τον τρόπο διοίκησής τους δηλαδή την υποκίνηση των μελών, τα συστήματα ελέγχου, την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, τις προϋποθέσεις απόδοσης των μελών και τους τρόπους διακοπής της συνεργασίας (λεπτομέρειες: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 308-329, Hollensen, 2007: 514-519).

- **Ο καθορισμός στόχων μάρκετινγκ στις διεθνείς αγορές** αφορά τα αναμενόμενα αποτελέσματα (ύψος πωλήσεων, μερίδια αγοράς, κερδοφορία) ανάλογα με την επιλογή αποκλειστικής, επιλεκτικής ή εντατικής διανομής και ολοκληρωμένων ή ανεξάρτητων συστημάτων διανομής των προϊόντων της επιχείρησης (τα ολοκληρωμένα συστήματα είναι περισσότερο κατάλληλα για μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ τα ανεξάρτητα για μικρομεσαίες, που έχουν σχετική ανεπάρκεια ανθρώπινων και υλικών πόρων). Η επιλογή τύπου δικτύου διάθεσης εξαρτάται επίσης από τον αριθμό και τη γεωγραφική διασπορά των δυνητικών πελατών και από τις αγοραστικές τους συνήθειες (από τι είδους καταστήματα αγοράζουν). Επίσης εξαρτάται και από το εύρος των δικτύων διάθεσης και

τις λειτουργίες που αναλαμβάνουν (φυσική κατοχή, προώθηση, πώληση, εξυπηρέτηση μετά την αγορά, ανάληψη κινδύνων), καθώς και από το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον της αγοράς-χώρας. Τέλος, σημαντικό ρόλο στην επιλογή δικτύου διάθεσης παίζουν και η φύση και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων (φθαρτότητα: μικρό μήκος δικτύου, προϊόντα ευρείας κατανάλωσης: μεγάλο μήκος και πλάτος, τεχνικά πολύπλοκα προϊόντα: άμεση πώληση ή εξειδικευμένοι λίγοι μεσάζοντες).

- **Η αξιολόγηση των εναλλακτικών δικτύων**

Μετά τον καθορισμό των καταλληλότερων δικτύων διάθεσης, πρέπει αυτά να αξιολογηθούν με τα εξής κριτήρια (Hollensen, 2007: 515-517):

- Επιχειρηματικές δυνατότητες κάθε επιχείρησης ενδιάμεσου (γνώση της κατηγορίας των προϊόντων και της αγοράς, αποθηκευτικές δυνατότητες, εμπειρίες με άλλες βιομηχανικές επιχειρήσεις, επίπεδο ανωτάτων στελεχών κ.λπ.).
- Χρηματοοικονομικά στοιχεία (οικονομική ευρωστία, δυνατότητα χρηματοδότησης αρχικών πωλήσεων, δυνατότητες ανάπτυξης, οικονομικές δυνατότητες υποστήριξης ενεργειών προβολής και επικοινωνίας κ.λπ.).
- Εύρος και βάθος προϊόντων που διακινεί (δεν πρέπει να είναι ανταγωνιστικά).
- Αφοσίωση (θετική στάση απέναντι στα διακινούμενα προϊόντα, θέληση για επένδυση στην επαγγελματική εκπαίδευση, αφοσίωση στην επίτευξη των στόχων πωλήσεων κ.λπ.).
- Προσωπικές επαφές (σύνδεση με πρόσωπα επιρροής, σχέσεις με κυβερνητικούς παράγοντες κ.λπ.).
- Φήμη της εταιρείας (αντανακλά την αξιοπιστία και τη φερεγγυότητά της).
- Ικανότητες μάρκετινγκ (εμπειρία με την κάλυψη της αγοράς-στόχου, τρόπος εξυπηρέτησης πελάτη, δύναμη πωλήσεων, μερίδια αγοράς προϊόντων που διακινούνται, συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις, ικανότητες διαμόρφωσης και υλοποίησης προγραμμάτων μάρκετινγκ κ.λπ.).

Ο βαθμός βαρύτητας ορισμένων από τα παραπάνω κριτήρια, που καθορίζεται ανάλογα με τους στόχους και τις προτεραιότητες κάθε εξαγωγέα πολλαπλασιάζεται με τον βαθμό αξιολόγησης καθενός κριτηρίου για κάθε υποψήφιο μεσάζοντα και προστίθενται τα γινόμενα για να αποφασιστεί ποιος από τους υποψηφίους συγκεντρώνει τα περισσότερα εχέγγυα ως πιθανός μελλοντικός συνεργάτης.

- **Η υπογραφή συμφωνίας**

Η συμφωνία με τον μεσάζοντα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Τη διάρκεια της συμφωνίας (σε ορισμένες περιπτώσεις μετά από δοκιμαστική περίοδο κάποιων μηνών).
- Τη γεωγραφική έκταση που θα καλύπτει ο μεσάζοντας. Ο εξαγωγέας σε ορισμένες περιπτώσεις διατηρεί το δικαίωμα ανεξάρτητης διανομής των προϊόντων του σε ορισμένους πελάτες.
- Τον τρόπο εξόφλησης των οφειλών του μεσάζοντα (πρέπει να προβλέπεται το νόμισμα και το ύψος της προμήθειας επί των καθαρών πωλήσεων).
- Τις λειτουργίες της διακίνησης των προϊόντων που αναλαμβάνει να καλύψει ο μεσάζοντας (μεταφορά, αποθήκευση), τον τρόπο προώθησής τους στην τοπική αγορά και τα αντίστοιχα έξοδα, την πίστωση που παρέχεται και τον τρόπο εξυπηρέτησης μετά την πώληση.
- Τον τρόπο επικοινωνίας και τη δυνατότητα του εξαγωγέα να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες και στατιστικές πωλήσεων και ερευνών αγοράς.
- Την απαγόρευση πώλησης ανταγωνιστικών προϊόντων.
- Τον τόπο δικαστικής επίλυσης τυχόν διαφορών.

- **Η υποκίνηση**

Δεδομένου ότι οι ενδιάμεσοι είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις, επιζητούν την επίτευξη των δικών τους επιχειρησιακών στόχων, οι οποίοι δεν συμπίπτουν πάντα αναγκαστικά με τους στόχους του εξαγωγέα. Ο τελευταίος μπορεί να προσφέρει οικονομικά κίνητρα (δυνατότητες εσόδων, περιθώρια κέρδους κάθε προϊόντος, πιστώσεις - όροι πληρωμής),

εκπαιδευτικά προγράμματα για τους πωλητές και το προσωπικό τεχνικής υποστήριξης του μεσάζοντα, προγράμματα προώθησης των πωλήσεων στα σημεία προσφοράς των προϊόντων στα καταστήματα και προσφορά προϊόντων για έκθεση ή επίδειξη. Σύμφωνα με τους Rodriguez, Agudo, Contierrez (2006), τα μη οικονομικά κίνητρα διευρύνουν την ικανοποίηση των διανομέων από τα οικονομικά κίνητρα, αυξάνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την πιθανότητα αυξημένων οικονομικών αποτελεσμάτων στο μέλλον. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θα πρέπει να διαμορφώνουν προγράμματα αύξησης της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης των διανομέων μαζί τους, μέσω της συνεχούς και ειλικρινούς επικοινωνίας, που αποδεικνύει την καλή τους προαίρεση και πίστη, και μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίησή τους από τη σχέση. Είναι λοιπόν πολύ σημαντική η συχνή και τακτική επικοινωνία του εξαγωγέα με τα στελέχη του μεσάζοντα και οι επισκέψεις του τελευταίου στην έδρα της εξαγωγικής επιχείρησης. Τα προγράμματα υποκίνησης αποσκοπούν στο κτίσιμο της πιστότητας του μεσάζοντα μέσω της ικανοποίησής του.

Σύμφωνα με την έρευνα των Schmitz και Wagner (2007, αναφέρεται στο: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 322), αυτή είναι συνάρτηση:

- ο της ανταγωνιστικότητας του προϊόντος που διακινούν,
 - ο της υποστήριξης σε θέματα μάρκετινγκ που προσφέρει η επιχείρηση,
 - ο των συστημάτων διευθέτησης των παραγγελιών,
 - ο των χρηματοοικονομικών κινήτρων που απολαμβάνουν,
 - ο της επικοινωνίας που έχουν αναπτύξει με την επιχείρηση,
 - ο της ειλικρίνειας και του αισθήματος δικαιοσύνης που διέπει τις σχέσεις τους, και
 - ο της ευαισθησίας του εξαγωγέα και της κατανόησής του σε θέματα εθνικής ταυτότητας και κουλτούρας του μεσάζοντα.
- **Ο έλεγχος των διεθνών δικτύων διανομής**
Τα προβλήματα ελέγχου ελαχιστοποιούνται εάν οι ενδιαμέσοι έχουν επιλεγεί ορθολογικά. Ο έλεγχος πρέπει να βασίζεται στους από κοινού συμφωνηθέντες και γραπτώς περιγραφόμενους στη συμφωνία στόχους (π.χ. ετήσιου κύκλου εργασιών, ποσοστού ανάπτυξης του μεριδίου αγοράς, εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά, κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων, ποιότητας των ενεργειών δημοσιότητας κ.λπ.) και να διεξάγεται σε περιοδικά διεξαγόμενες συναντήσεις. Φυσικά, η επίτευξη των στόχων θεωρείται προϋπόθεση ανανέωσης του συμβολαίου συνεργασίας ή επέκτασής του, π.χ. απονομής δικαιωμάτων αποκλειστικής διανομής (εάν δεν προβλέπονται) σε μια γεωγραφική περιοχή ή διεύρυνσης της περιοχής που μπορεί να καλύπτει ο μεσάζων.
 - **Η διακοπή της σχέσης παραγωγού-διανομέα στα διεθνή δίκτυα διανομής** (Stone, McCall, 2004: 201-203). Οι λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν σε διακοπή της συνεργασίας μπορεί να είναι:
 - ο Η ίδρυση θυγατρικής επιχείρησης του εξαγωγέα.
 - ο Οι ανεπαρκείς αποδόσεις του μεσάζοντα.
 - ο Η αλλαγή στην ιδιοκτησία της επιχείρησης του εξαγωγέα.
 - ο Η υιοθέτηση ολοκληρωμένου συστήματος διανομής από τον εξαγωγέα.
 - ο Η επιθυμία συνεργασίας με έναν καλύτερο μεσάζοντα.
 - ο Η ανάγκη του εξαγωγέα να μειώσει τον αριθμό των μεσαζόντων.
 - ο Η αδυναμία του μεσάζοντα να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα της αγοράς.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο εξαγωγέας αγοράζει τον μεσάζοντα ή προσλαμβάνει τα στελέχη του.

6.5 Η διαχείριση της φυσικής διανομής (logistics)

Η φυσική διανομή γενικά αφορά τη διακίνηση υλικών και εμπορευμάτων μεταξύ προμηθευτού και τελικού χρήστη (Johansson, 1998: 520-529). Περιλαμβάνονται: η διευθέτηση των παραγγελιών, οι μεταφορές, η διοίκηση αποθεμάτων, η αποθήκευση και η εξυπηρέτηση του πελάτη. Η διεθνής φυσική διανομή είναι περισσότερο πολύπλοκη, επειδή παρεμβαίνουν στη ροή των υλικών και των προϊόντων πολλοί εξωτερικοί παράγοντες. Όσο αυξάνουν οι αποστάσεις από τις διεθνείς αγορές στις οποίες στοχεύει η επιχείρηση, τόσο

περισσότερο μια αποτελεσματική δομή της φυσικής διανομής και του συστήματος Logistics αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο, να μειώσει το κόστος και να βελτιώσει την αξιοπιστία της επιχείρησης εξυπηρετώντας αποτελεσματικότερα και καλύτερα τον πελάτη (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 330). Τελικός στόχος είναι να διακινηθεί το σωστό προϊόν, στον σωστό πελάτη, στον σωστό χώρο, στον σωστό χρόνο, με το μικρότερο δυνατό κόστος (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 2004).

- **Η διευθέτηση των παραγγελιών**

Ο χρονικός κύκλος διευθέτησης μιας παραγγελίας στη διεθνή αγορά είναι κατά τεκμήριο μεγαλύτερος και συνεπάγεται υψηλότερα κόστη σε σχέση μ' αυτόν της εγχώριας αγοράς. Η αυξανόμενη χρήση νέων τεχνολογιών (συστήματα ανάγνωσης και διαχείρισης δεδομένων ραβδωτού κώδικα - barcode, ηλεκτρονικά σημεία πώλησης - EPOS, συστήματα ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων - EDI για τη διακίνηση παραγγελιών, τιμολογίων και προγραμμάτων παράδοσης) και τα ηλεκτρονικά συστήματα παραγγελιών (EDS) έχουν όμως επιτρέψει στις επιχειρήσεις με διεθνείς δραστηριότητες να μειώσουν σημαντικά τους χρόνους διευθέτησης των παραγγελιών, που θεωρείται ένα από τα βασικά σημεία καλύτερης εξυπηρέτησης και συνεπώς ικανοποίησης του πελάτη.

Παρακάτω περιγράφεται η διαδικασία διευθέτησης της παραγγελίας, της αποστολής και της πληρωμής (Albaum, Strandskov, Duerr, Dowd, 1994: 419).

1ο Βήμα: Η διαδικασία της πώλησης

- **ζήτηση προσφορών από τον εισαγωγέα,**
- **αποστολή τιμοκαταλόγων από τον εξαγωγέα,**
- **αίτηση από τον εισαγωγέα αποστολής προτιμολογίου του εξαγωγέα,**
- **αποστολή προτιμολογίου από τον εξαγωγέα,**
- **παραγγελία αγοράς από τον εισαγωγέα,**
- **λήψη παραγγελίας από τον εξαγωγέα.**

2ο Βήμα: Διευθέτηση της χρηματοδότησης της παραγγελίας μέσω της τράπεζας του εισαγωγέα (άνοιγμα ενέγγυας πίστωσης).

3ο Βήμα: Γνωστοποίηση από την Τράπεζα του εισαγωγέα στην ανταποκρίτρια τράπεζα του εξαγωγέα ότι έχει ανοιχθεί ενέγγυα πίστωση στο όνομά του.

4ο Βήμα: Γνωστοποίηση στον εξαγωγέα από την Τράπεζά του ότι έχει ανοιχθεί ενέγγυα πίστωση.

5ο Βήμα: Παραγωγή των προϊόντων από τον εξαγωγέα.

6ο Βήμα: Εξασφάλιση όλων των απαραίτητων εγγράφων για τη μεταφορά.

7ο Βήμα: Αποστολή των εμπορευμάτων από τον εξαγωγέα.

8ο Βήμα: Παρουσίαση από τον εξαγωγέα των φορτωτικών εγγράφων στην τράπεζά του (φορτωτική, ασφαλιστήριο, τιμολόγιο, πιστοποιητικό προέλευσης, κλπ.) και πληρωμή του από την τράπεζα του εισαγωγέα μέσω της τράπεζάς του.

9ο Βήμα: Παραλαβή από τον εισαγωγέα των εμπορευμάτων από το Τελωνείο.

- **Τα φορτωτικά έγγραφα.** Αυτά διακρίνονται σε:

Κύρια φορτωτικά έγγραφα, στα οποία συμπεριλαμβάνονται η φορτωτική, το ασφαλιστήριο και το τιμολόγιο, και βοηθητικά φορτωτικά έγγραφα (Χουντής, 1986, Στεφανίδης, 1997):

- Η φορτωτική αποτελεί το αποδεικτικό στοιχείο κάθε σύμβασης μεταφοράς. Αποτελεί αξιόγραφο διαπραγματεύσιμο με οπισθογράφηση (ο δικαιούχος του φορτίου που κατέχει τη φορτωτική μπορεί να το πουλήσει, οπότε την οπισθογραφεί) και ενσωματώνει τόσο εμπράγματο δικαίωμα (δικαίωμα του κομιστή να ζητήσει την παράδοση του εμπορεύματος), όσο και ενοχικό (αναφέρεται στις ευθύνες και υποχρεώσεις του εκδότη, δηλαδή του μεταφορέα). Είναι πιστωτικός τίτλος αποστολής και κυριότητας, που εκδίδεται σε διαταγή ενός φυσικού ή νομικού προσώπου ή μιας τράπεζας, που περιγράφει τις ευθύνες του μεταφορέα από τη στιγμή που τα εμπορεύματα φορτώνονται μέχρι την

εκφόρτωσή τους στον τόπο προορισμού. Η φορτωτική εταιρείας μεταφορών εκδίδεται από εταιρεία διεθνών μεταφορών και αποτελεί απόδειξη παραλαβής των εμπορευμάτων προς φόρτωση. Η φορτωτική συνδυασμένης μεταφοράς ή πολλαπλών μεταφορικών μέσων (διαφορτωτική) εκδίδεται για να καλύψει μεταφορά εμπορεύματος με διαφορετικά μέσα μεταφοράς.

- Το ασφαλιστήριο είναι αξιόγραφο που εκδίδεται σε διαταγή, μεταβιβάζεται με οπισθογράφηση και καλύπτει την ασφάλιση του εμπορεύματος από τη φόρτωση ως την παράδοσή του στον παραλήπτη. Με την ασφάλιση μεταφορών μετατίθεται ο κίνδυνος απώλειας ή ζημιάς στην ασφαλιστική εταιρεία. Για τη διευκόλυνση της ασφάλισης των διεθνών μεταφορών, οι όροι ασφάλισης τυποποιήθηκαν από το Ινστιτούτο Ασφαλιστικών Εταιρειών του Λονδίνου σε συνεργασία με την Ένωση Ασφαλιστών Lloyds (Institute Cargo Clauses 1/1/82). Σημειώνεται ότι η ονομασία των ασφαλιστών Lloyds προέρχεται από το καφενείο του Eduard Lloyd, στο οποίο συγκεντρώνονταν όσοι ενδιαφέρονταν για τη ναυτιλία και όσοι ήθελαν να συμμετάσχουν στην κάλυψη κινδύνων. Με την υπογραφή του ασφαλιστηρίου γινόταν κάποιος ασφαλιστής (underwriter – υπογράφων). Αργότερα ο οργανισμός, που πήρε το όνομά του, οργανώθηκε ως είδος χρηματιστηρίου που αποτελεί το βασικό κέντρο των αγγλικών θαλασσοασφαλιστικών εργασιών.

Οι συνήθειες ασφαλιστικές καλύψεις είναι (λεπτομέρειες στο: Ιωάννου, 2005: 236-246): Κάλυψη ολικής απώλειας λόγω απώλειας του μεταφορικού μέσου, κάλυψη βασικών κινδύνων μεταφοράς και συνεισφοράς σε γενική αβαρία και σώστρα σ' όλα τα μεταφορικά μέσα (εκρήξεις, πυρκαγιά, σύγκρουση μεταφορικού μέσου, βύθιση πλοίου, εκτροχιασμός ή ανατροπή μεταφορικού μέσου, αεροπορικό ατύχημα), κάλυψη συμπληρωματικών κινδύνων συμπεριλαμβανομένων και των παραπάνω περιγραφέντων (διαβροχή από θαλασσινό νερό, αρπαγή από κύματα κ.λπ.), κάλυψη όλων των ζημιών, καθώς και όσων προκαλούνται από βροχή, κλοπή, υπεξαίρεση, θραύση, διαρροή κ.λπ.

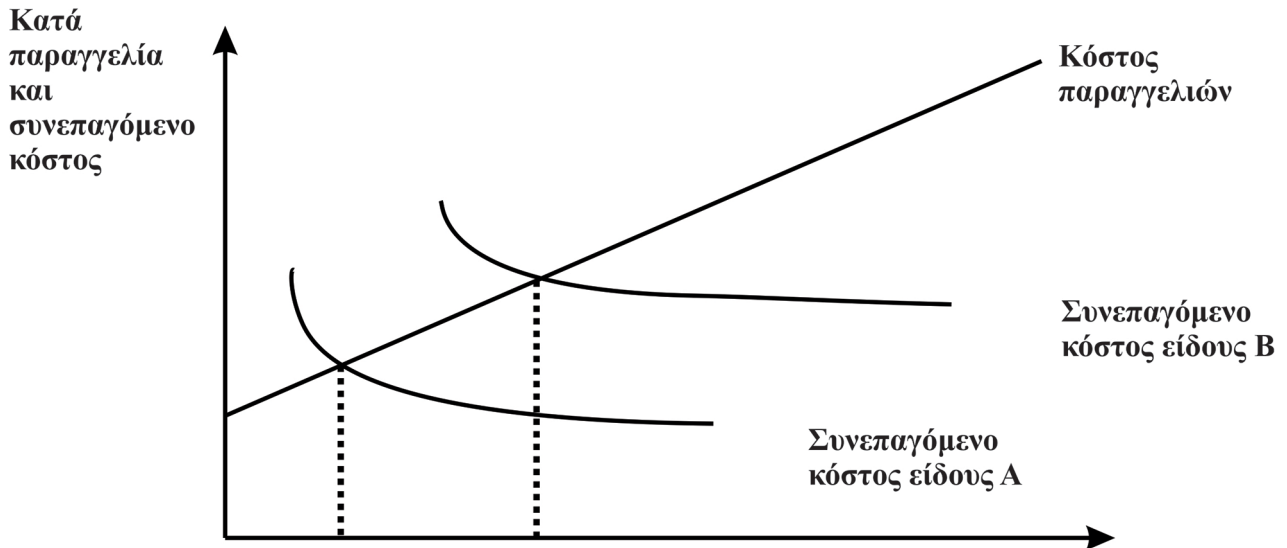
- Το τιμολόγιο. Είναι έγγραφο το οποίο περιγράφει πληρέστατα όλα τα στοιχεία του εμπορεύματος και είναι απαραίτητο τόσο για τους εισαγωγείς όσο και για τις μεσολαβούσες τράπεζες και τους εξαγωγείς. Διακρίνεται σε προ-τιμολόγιο (proforma invoice), που περιγράφει μελλοντική συμφωνία, και οριστικό τιμολόγιο που περιγράφει υλοποιηθείσα συμφωνία. Το τιμολόγιο περιγράφει πέραν των τυπικών στοιχείων, κυρίως πλήρη και ακριβή περιγραφή του εμπορεύματος, τιμή μονάδας, συνολική αξία και νόμισμα τιμολόγησης, όρους πώλησης και συσκευασία εμπορεύματος.
- Τα βοηθητικά έγγραφα. Σ' αυτά περιλαμβάνονται: πιστοποιητικό προέλευσης, πιστοποιητικό κυκλοφορίας, κτηνιατρικό πιστοποιητικό (όταν το εξαγόμενο είδος είναι ζωικής προέλευσης), πιστοποιητικό φυτοπαθολογίας, ζυγολόγιο, πιστοποιητικό συσκευασίας, πιστοποιητικό ιδιοκτησίας, προξενικό τιμολόγιο, απόδειξη πληρωμής ναύλων κ.ά.

- **Η επιλογή μέσου μεταφοράς**

Για την επιλογή του τρόπου και του μέσου μεταφοράς λαμβάνονται υπόψη γενικότερα: η ταχύτητα, η ασφάλεια, η επάρκεια, η συχνότητα, η κανονικότητα και η τιμή του μεταφορικού μέσου (Ιωάννου, 2005: 205). Αναλυτικά:

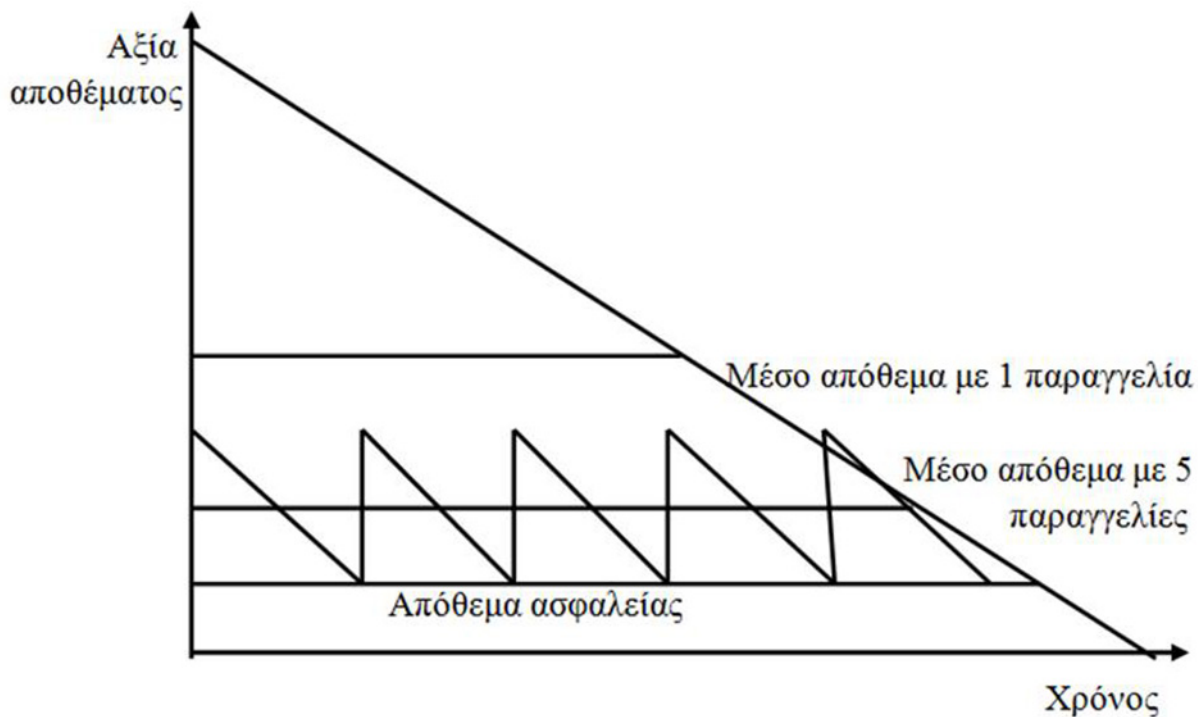
- Η τιμή (αξία ανά μονάδα βάρους ή ανά τεμάχιο).
- Η ευπάθεια (ταχύτητα αλλοίωσης του προϊόντος).
- Το συνολικό βάρος της παραγγελίας (οικονομική μεταφορά μεγάλων ποσοτήτων διά θαλάσσης).
- Η φύση του προϊόντος (βαρύ, ελαφρύ, ογκώδες, υγρό, στερεό, εύθραυστο, επικίνδυνο, ανθυγιεινό).
- Η διαθεσιμότητα των μέσων μεταφοράς.
- Η πίεση χρόνου.
- Το συνολικό κόστος μεταφοράς.
- Η υποδομή στη χώρα προορισμού του εμπορεύματος (τελωνείο, γερανοί, χώροι αποθήκευσης, οδικό δίκτυο, αριθμός φορτηγών αυτοκινήτων κ.λπ.).

- Η γεωγραφία του τόπου προορισμού και η απόσταση από τη χώρα του εξαγωγέα.
 - Οι περιορισμοί ως προς τις διαστάσεις των μεταφερομένων αντικειμένων.
- Οι εναλλακτικές λύσεις μεταφοράς που εξετάζει ο εξαγωγέας είναι οι εξής (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 332-335, Hollensen, 2007: 522-523):
- Μεταφορές διά θαλάσσης. Πραγματοποιούνται είτε με πλοία γραμμής είτε με ναυλωμένα πλοία. Διακρίνονται σε: φορτηγά πλοία γραμμών, επιβατηγά, ελεύθερα φορτηγά πλοία, δεξαμενόπλοια (για μεταφορά πετρελαίου ή υγραερίου), πλοία ειδικών φορτίων (πλοία-ψυγεία, πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων - container ships), bulk-carriers - πλοία χύδην ξηρού φορτίου (σιδηρομεταλλευμάτων, άνθρακα, δημητριακά κ.ά.). Είναι μεταφορικό μέσο για μεγάλες αποστάσεις με βασικό πλεονέκτημα το χαμηλότερο μεταφορικό κόστος, μετρούμενο ως λόγο αξίας προς βάρος. Έχει τα μειονεκτήματα της μικρής ταχύτητας και της μικρής αξιοπιστίας λόγω μεγάλης εξάρτησης από τις καιρικές συνθήκες (πάγος για ορισμένες ημέρες του χειμώνα, καταιγίδες κ.λπ.) και από απεργίες. Επίσης, είναι προβληματικό μέσο όταν υπάρχουν ελλείψεις υποδομών στα λιμάνια των χωρών υποδοχής και όταν οι μεταφορικές υποδομές σ' αυτές τις χώρες είναι ελλιπείς (Γεωργαντόπουλος, Βλάχος 1997).
 - Οδικές μεταφορές. Είναι κατάλληλες για φορτία σχετικά περιορισμένου βάρους και μεγάλης αξίας, με μεγάλη ευελιξία χρόνου και τόπου παράδοσης, εφόσον υπάρχουν οι κατάλληλες οδικές υποδομές και εφόσον δεν υπάρχουν δυσμενείς καιρικές και κυκλοφοριακές συνθήκες.
 - Σιδηροδρομικές μεταφορές. Είναι ιδανικό μέσο μεταφοράς σε μεγάλες αποστάσεις φορτίων χαμηλής αξίας και μεγάλου βάρους και όγκου (π.χ. πρώτων υλών). Επίσης αποτελεί βασικό μέσο μεταφοράς σε χώρες με φτωχό οδικό δίκτυο (π.χ. ορισμένες αφρικανικές και ασιατικές χώρες).
 - Αερομεταφορές. Είναι το ακριβότερο μέσο, μετρούμενο ως τόνο ανά χιλιόμετρο, αλλά είναι το πλέον κατάλληλο για εμπορεύματα που έχουν μεγάλη αναλογία βάρους προς όγκο ή αξίας προς βάρος (π.χ. φάρμακα) ή είναι ιδιαίτερα ευπαθή (φυτά και ιδιαίτερα λουλούδια). Επίσης χρησιμοποιείται για τη μεταφορά κρίσιμων ανταλλακτικών και εξαρτημάτων.
- **Η διοίκηση των αποθεμάτων**
 Πολύ μεγάλης σημασίας για όλα τα συνεργαζόμενα μέλη των διεθνών δικτύων διανομής είναι η διατήρηση του βέλτιστου ύψους αποθεμάτων με το ελάχιστο δυνατό κόστος (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 335-338, Hollensen, 2007: 523, 524, Czinkota, Ronkainen, 1995: 568-595, Παπαδημητρίου, 1963: 53-58, 196-208). Για την απόφαση του ύψους των απαιτούμενων αποθεμάτων κάθε υλικού ή προϊόντος, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ο χρόνος παραγγελίας (ανάλογα με το μεταφορικό μέσο και το μέγιστο των πιθανών καθυστερήσεων) και το επίπεδο του επιθυμητού χρόνου παραλαβής της παραγγελίας από τον πελάτη. Επειδή μικρός χρόνος εκτέλεσης της παραγγελίας είναι συνυφασμένος με υψηλά αποθέματα και μεγαλύτερο κόστος, ο παραγωγός πρέπει να σταθμίσει το υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης από τη μια μεριά με την υψηλότερη τιμή που συνεπάγεται απώλεια ανταγωνιστικότητας απ' την άλλη.
 Το βέλτιστο ύψος αποθέματος ενός μεσάζοντα στις διεθνείς αγορές αποτελεί σημείο τριβής με τον παραγωγό-εξαγωγέα, δεδομένου ότι ο πρώτος σταθμίζει τις εκτιμώμενες πωλήσεις και τις αντίστοιχες ανάγκες σε κεφάλαιο κίνησης, ενώ ο δεύτερος πιέζει για διατήρηση υψηλότερων αποθεμάτων για να μειωθούν τα κόστη παραγωγής και μεταφοράς. Ο μεσάζων, ο οποίος διατηρεί αποθήκες, πρέπει να υπολογίζει τη συχνότητα παραγγελίας κάθε προϊόντος, ανάλογα με το κόστος παραγγελίας και το συνεπαγόμενο κόστος, όπως φαίνεται από το παρακάτω **Σχήμα 6.1**:



Σχήμα 6.1 Η συχνότητα της παραγγελίας ανάλογα με το κατά παραγγελία και το συνεπαγόμενο κόστος.

Το ύψος του μέσου αποθέματος με μία και με πέντε παραγγελίες φαίνεται παραστατικά στο παρακάτω Σχήμα 6.2:



Σχήμα 6.2 Το μέσο απόθεμα με 1 και με 5 παραγγελίες.

Το υψηλότερο μέσο απόθεμα έχει υψηλότερο συνεπαγόμενο κόστος, το οποίο αποτελείται από:

- το κόστος του χώρου των αποθηκών,
- τον τόκο του απασχολούμενου κεφαλαίου,
- τα ασφάλιστρα της αξίας του αποθέματος,
- τη μείωση της αξίας του αποθέματος εξαιτίας χειροτέρευσης της ποιότητας, αχρήστευσης ή απαρχαίωσης.

Απ' την άλλη μεριά, το χαμηλότερο μέσο απόθεμα με το χαμηλότερο συνεπαγόμενο κόστος συνεπάγεται υψηλότερο κόστος πραγματοποίησης αγορών (δαπάνες

προγραμματισμού παραλαβής, παρακολούθησης και εκτέλεσης παραγγελιών). Η συχνότητα αγορών καθορίζεται από το σημείο τομής της καμπύλης του κατά παραγγελία κόστους με το συνεπαγόμενο κόστος, όπως φαίνεται από το **Σχήμα 6.1** Για την αποτελεσματική διοίκηση των αποθεμάτων αναπτύχθηκαν συστήματα MRP (Materials Requirement Planning) και JIT (Just In Time) και πρόσφατα η ραδιοσυχνική ταυτοποίηση (RFID - Radio Frequency Identification) για την αναγνώριση της θέσης κάθε προϊόντος στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται διεθνώς πρέπει να επιλέξει τόσο τον αριθμό και την τοποθεσία τους, όσο και τον συνδυασμό ιδιόκτητων και μισθωμένων αποθηκών. Όσο μεγαλύτερο το δίκτυο αποθηκευτικών χώρων, τόσο μεγαλύτερο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω ταχύτερης εξυπηρέτησης, αλλά παράλληλα και υψηλότερο κόστος διατήρησής τους.

- **Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών επιμελητείας**

Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις είναι φυσικά εξειδικευμένες στα παραγόμενα απ' αυτές προϊόντα και λογικό είναι να συγκεντρώνεται το ενδιαφέρον τους σ' αυτό που ξέρουν να κάνουν καλύτερα. Απ' την άλλη μεριά, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών επιμελητείας έχουν την τεχνογνωσία και τα μέσα να παρέχουν αυτές τις υπηρεσίες πιο αποτελεσματικά και με χαμηλότερο κόστος (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 338-341, Hollensen, 2007: 525, 526, Cateora & Graham, 2003: 312-325).

Το κυριότερο όφελος αντίθεσης της επιμελητείας που αφορά ξένες χώρες σε εξειδικευμένη επιχείρηση είναι τα υπάρχοντα μέσα και οι συσσωρευμένες εμπειρίες τους, ενώ ως μειονέκτημα μπορεί να θεωρηθεί ο κίνδυνος απώλειας ελέγχου της λειτουργίας της φυσικής διανομής και η έλλειψη επαφής με τους τελικούς πελάτες της εξαγωγικής επιχείρησης. Οι εταιρείες 3PL (third party logistics) αναλαμβάνουν την οργάνωση και διεκπεραίωση της μεταφοράς, τις πιθανές μεταφορτώσεις, την αποθήκευση, την παραγγελιοληψία και την εκτέλεση των παραγγελιών, τη διαχείριση των αποθεμάτων, τη συσκευασία, τις ετικέτες κ.ά. Οι εταιρείες αυτές διακρίνονται σε πράκτορες μεταφορών (π.χ. Kuehnet Nagel, TNT Logistics κ.λπ.) και εταιρείες ταχυμεταφορών (DHL, UPS κ.λπ.). Στη χώρα μας λειτουργούν γύρω στις 75 εταιρείες 3PL, 12 από τις οποίες ελέγχουν το 45% της αγοράς (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 339). Οι εταιρείες αυτές προσφέρουν στις εξαγωγικές επιχειρήσεις πληροφορίες και συμβουλές για τον προγραμματισμό, τις διαδικασίες, τις τιμές, τις προξενικές απαιτήσεις, τις άδειες, τους περιορισμούς εξαγωγών, καθώς και για το χαμηλότερο κόστος εξυπηρέτησης λόγω οικονομικών κλίμακας (από ενοποίηση των αποστολών σε μεγαλύτερες, πιο οικονομικές ποσότητες), απελευθέρωση ανθρωπίνων πόρων, περιορισμό επενδύσεων σε πάγια, καθώς και βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης του πελάτη.

- **Διαδίκτυο και διεθνή δίκτυα διανομής**

Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι το σύνολο των επιχειρηματικών στρατηγικών που επιτρέπουν μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών τη διεκπεραίωση εμπορικών διαδικασιών με ηλεκτρονικά μέσα (Δουκίδης, 1998). Αυτό καλύπτει δραστηριότητες τόσο έμμεσου (ηλεκτρονική παραγγελία προϊόντων που παραδίδονται με το ταχυδρομείο ή με εταιρείες διανομής), όσο και άμεσου ηλεκτρονικού εμπορίου (ηλεκτρονική παραγγελία, πληρωμή και παράδοση άυλων προϊόντων ή υπηρεσιών (λογισμικού, υπηρεσιών πληροφόρησης κ.ά.). Εφαρμόζεται σε όλα τα στάδια του εμπορικού κύκλου, από την προμήθεια πρώτων υλών μέχρι το τελικό σημείο κατανάλωσης και παράδοσης του προϊόντος, καθώς και φορείς απαραίτητους για την ολοκλήρωση του εμπορικού κύκλου (τράπεζες, δημόσιος τομέας, μεταφορικές εταιρείες). Ο κάθε φορέας που συμμετέχει στη λειτουργία της εμπορικής διαδικασίας είναι αποδέκτης και πομπός πληροφοριών (Βλαχοπούλου, 1999: 256-258).

Βέβαια μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου, δημιουργείται μια παγκόσμια προσφορά σε όλες τις χώρες όπου μπορεί μια εξαγωγική επιχείρηση να διαθέσει τα προϊόντα της. Η χρήση του διαδικτύου δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να παρακάμψουν ανάλογα με τη φύση των προϊόντων τους ορισμένα τμήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας (π.χ. ηλεκτρονικοί υπολογιστές Dell). Σε ορισμένες περιπτώσεις, το ψηφιακό κατάστημα αποτελεί συμπλήρωμα του φυσικού καταστήματος (π.χ. αυτοκίνητα Mitsubishi). Οι

λιανέμποροι απ' την πλευρά τους μπορούν να δημιουργήσουν ψηφιακά πολυκαταστήματα, όπου ο καταναλωτής αγοράζει οποιοδήποτε προϊόν χωρίς να είναι αναγκασμένος να επισκεφθεί πολλά και διαφορετικά ψηφιακά καταστήματα (Γεωργόπουλος, Πανταζή, Νικολαράκος, Βαγγελάτος, 2001: 215, 216). Οι διανομείς και οι μεσάζοντες πιέζονται όλο και περισσότερο από τον ανταγωνισμό του ηλεκτρονικού εμπορίου, που οδηγεί σε συγκρούσεις συμφερόντων. Οι βιομηχανικές εξαγωγικές επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν μία από τις ακόλουθες στρατηγικές παρουσίας τους στο διαδίκτυο (Hollensen, 2007: 526-528):

- Παροχή μόνο πληροφοριών μέσω διαδικτύου.
Δεδομένου ότι ο κίνδυνος σύγκρουσης με τους ενδιάμεσους μπορεί να εκτιμάται ως μεγάλος, οι εξαγωγείς πιθανόν να επιλέξουν να μην πωλούν μέσω διαδικτύου, αλλά να παρέχουν μόνο πληροφορίες για τα προϊόντα τους.
- Παροχή δυνατότητας πωλήσεων μόνο στους ενδιάμεσους.
Μπορεί να είναι αποτελεσματική στρατηγική σε περιπτώσεις αποκλειστικής διανομής σε ορισμένες γεωγραφικές περιοχές από τους ενδιάμεσους. Όταν δεν υπάρχουν αποκλειστικότητες, η στρατηγική είναι λιγότερο αποτελεσματική γιατί υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των ενδιάμεσων σε διάφορες περιοχές και γιατί πολλοί καταναλωτές μπορεί να απογοητευτούν εφόσον δεν υπάρχει η δυνατότητα άμεσης πώλησης από την ιστοσελίδα του βιομήχανου-εξαγωγέα.
- Δυνατότητα πωλήσεων μόνο από τον παραγωγό-εξαγωγέα.
Ο εξαγωγέας σ' αυτή την περίπτωση πιθανόν να μην επιθυμεί τη μεγιστοποίηση των κερδών, αλλά περισσότερο την εμπειρία γύρω από τις δυνατότητες του διαδικτύου, τη συλλογή πληροφοριών ή το κτίσιμο της μάρκας. Σ' αυτή την περίπτωση, ο εξαγωγέας παρακάμπτοντας τους ενδιάμεσους-πελάτες του τους ανταγωνίζεται ευθέως.
- Διαδικτυακή δυνατότητα πωλήσεων σε όλους.
Η αγορά αποφασίζει τελικά ποιος θα είναι ο νικητής μεταξύ του ανταγωνιζόμενου εξαγωγέα και των ενδιάμεσων. Ο παραγωγός-εξαγωγέας συνήθως πουλάει στις υψηλότερες τιμές της λιανικής, γεγονός που απομειώνει την ελκυστικότητα της αγοράς μέσω διαδικτύου απ' αυτόν.

Η διαδικασία αποδιαμεσολάβησης (disintermediation), δηλαδή η κατάργηση των μεσαζόντων, έχει ως αποτέλεσμα οφέλη τόσο για τον εξαγωγέα όσο και για τον πελάτη, μιας και εξαλείφεται το κέρδος των μεσαζόντων. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι σ' αυτή την περίπτωση, ο εξαγωγέας θα πρέπει να αντιμετωπίσει τις ιδιομορφίες των διεθνών αγορών, να είναι σε θέση να δημιουργήσει μεγάλα αποθέματα για να μπορεί να προσφέρει τη δυνατότητα της άμεσης παράδοσης, να προσφέρει εξυπηρέτηση μετά την πώληση κ.λπ. Επίσης πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι προσωπικές σχέσεις του μεσάζοντα με τους πελάτες και η γνώση σε βάθος της τοπικής αγοράς δεν μπορούν να αντικατασταθούν πάντα με την εικονική παρουσία στην αγορά.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Αυλωνίτης, Γ., Λυμπερόπουλος, Κ., Τζαναβάρας, Β. (2010). *Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Albaum, G., Strandkov, J., Duerr, E., Dowd, L. (1994). *International Marketing Export Management*, Addison-Wesley, Retailing Marketing.
- Βλαχοπούλου, Μ. (1999). *e-Marketing*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Γεωργαντόπουλος, Ε., Βλάχος, Γ. (1997). *Ναυτιλιακή Οικονομική*. Πειραιάς: Εκδόσεις J.J. Hellas.
- Γεωργόπουλος, Ν., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., Βαγγελάτος, Ι. (2001). *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν. Προγραμματισμός και Σχεδίαση*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος.
- Cateora, Ph., Graham, J. (2003). *Διεθνές Μάρκετινγκ*, Δέκατη Αμερικάνικη Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Chinkota, M., Ronkainen, I. (1995). *International Marketing*. Fourth Edition. Harcourt Brace and Co, The Dryden Press.
- Δουκίδης, Γ., Θεμιστοκλέους, Μ., Δράκος, Β., Παπαζαφειροπούλου, Ν. (1998). *Ηλεκτρονικό Εμπόριο*. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.
- Danaher, P.J. & Rossiter, J.R. (2011). "Comparing perceptions of marketing communication channels", *European Journal of Marketing*, Vol. 45 Iss 1(2), 6-42.
- Hadiyan Wijaya Ibrahim, Suhaiza Zailani, Keah Choon Tan (2015). "A content analysis of global supply chain research", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 22 Iss. 7, 1429-1462.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing*. London: Prentice Hall.
- Ιωάννου, Κ. (2005). *Οδηγός Εξαγωγών Αγαθών και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Johansson, J. (1998). *Global Marketing*. Irwin: McGraw Hill.
- Kabadayi, S. (2008). "Adding direct or independent channels to multiple channel mix", *Direct Marketing: An International Journal*, Vol. 2 Iss. 2, 66-80.
- Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2004). *Principles of Marketing*. European Edition, Prentice Hall.
- Levinson, D.M. (1996). *Marketing Management: An Overview*. The Dryden Press / Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth, TX.
- Πανηγυράκης, Γ. (2013). *Διεθνές Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Παπαβασιλείου, Ν., Μπάλτας, Γ. (2003). *Διοίκηση Δικτύου Διανομής και Logistics*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Παπαδημητρίου, Δ. (1963). *Διοίκηση Αποθεμάτων*. 53-58, 196-208. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Paswan, A. K., Blankson, C., Guzman, F. (2011). "Relationalism in marketing channels and marketing strategy", *European Journal of Marketing*, Vol. 45 Iss. 3, 311-333.
- Rodriguez, I. Agudo, J., Gutierrez, H. (2006). "Determinants of economic and Social Satisfaction in Manufacturer-Distributor Relationships", *Industrial Marketing Management*, 35, 666-675.
- Στεφανίδης, Γ. (1997). *Εξωτερικό Εμπόριο*. Αθήνα: Εκπαιδευτικό Κέντρο Κτηματικής Τράπεζας.
- Stone, M., McCall, J. (2004). "*International Strategic Marketing, A European Perspective*". London - New York: Routledge.
- Χουντής, Ε. (1986). *Εξαγωγικό Εμπόριο Εισαγωγή στις Τραπεζικές Εργασίες*. Αθήνα: Ιονική Τράπεζα.

7ο Κεφάλαιο: Επικοινωνιακές Στρατηγικές για Διεθνείς Αγορές

Σύνοψη

Δεδομένου ότι οι διεθνείς αγορές χαρακτηρίζονται από συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι ο σχεδιασμός αποτελεσματικών στρατηγικών προβολής και επικοινωνίας καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός στο πλαίσιο του διεθνούς και εξαγωγικού μάρκετινγκ. Λαμβάνοντας υπόψη όχι μόνο τη γεωγραφική, αλλά και την οικονομική και πολιτισμική απόσταση μεταξύ της διεθνούς επιχείρησης και των αγορών-χωρών στις οποίες απευθύνεται, στο κεφάλαιο αυτό, αρχικά περιγράφεται το διεθνές μείγμα προβολής και επικοινωνίας στο πλαίσιο της Ολοκληρωμένης Επικοινωνίας Μάρκετινγκ – Ο.Ε.Μ. Υπό αυτή την έννοια, αναλύονται οι παράγοντες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν το διεθνές μείγμα προβολής και επικοινωνίας. Ξεκινώντας με τη διεθνή διαφήμιση, περιγράφεται το εννοιολογικό πλαίσιο της διαδικασίας σχεδιασμού της διεθνούς διαφημιστικής καμπάνιας, το οποίο περιλαμβάνει τόσο τα στάδια της διαδικασίας εκτέλεσης της διεθνούς διαφήμισης, όσο και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Στη συνέχεια, περιγράφεται το δίλημμα της διεθνούς επιχείρησης σχετικά με την τυποποίηση ή την προσαρμογή της διεθνούς διαφημιστικής στρατηγικής, με ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο της κουλτούρας στην παραπάνω επιλογή, καθώς και η εφαρμογή της στρατηγικής *glocal* στη διεθνή προβολή. Η ανάλυση της διαφήμισης κλείνει με την επιλογή της διαφημιστικής εταιρείας, την παρουσίαση της δημιουργικής στρατηγικής και της στρατηγικής προώθησης στα μέσα. Ακολουθεί η ανάλυση των υπόλοιπων στοιχείων του διεθνούς μείγματος προβολής και επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται ο ρόλος της οργάνωσης και της διοίκησης των προσωπικών πωλήσεων στις διεθνείς αγορές, με ιδιαίτερη έμφαση στα διεθνή προγράμματα εκπαίδευσης και την αξιολόγησή τους. Έπειτα, αναλύονται οι ποικίλες ενέργειες προώθησης των πωλήσεων στις διεθνείς αγορές, που αφορούν τόσο τους ίδιους τους καταναλωτές όσο και τους ενδιάμεσους. Στη συνέχεια, αναδεικνύεται η σημασία των δημόσιων σχέσεων και ο ρόλος τους στην περίπτωση αρνητικής δημοσιότητας της διεθνούς επιχείρησης. Ακολουθεί η περιγραφή της διαδικασίας οργάνωσης και συμμετοχής της επιχείρησης σε διεθνείς εκθέσεις, καθώς και των διάφορων μορφών χορηγιών που χρησιμοποιούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις.

7.1 Το διεθνές μείγμα προβολής και επικοινωνίας

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχία μιας επιχείρησης, δεν αρκεί μόνο η προσφορά ενός καλού προϊόντος ή υπηρεσίας σε λογική τιμή, που μπορεί να φτάσει στον σύγχρονο καταναλωτή μέσα από ένα αποτελεσματικό δίκτυο διανομής, όπως αναφέρθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια. Με δεδομένη την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που ικανοποιεί συγκεκριμένες καταναλωτικές ανάγκες, οι δυνητικοί πελάτες πρέπει να ενημερωθούν τόσο για την αξία όσο και για τη διαθεσιμότητά τους (Cateora & Graham, 2003). Η διαδικασία της προβολής αφορά τη διακίνηση πληροφοριών μεταξύ επιχείρησης, πιθανών αγοραστών και ενδιάμεσων –χονδρεμπόρων ή λιανεμπόρων– με απώτερο σκοπό τον επηρεασμό της συμπεριφοράς μιας συγκεκριμένης αγοράς-στόχου, πάντα σε σχέση με τις υπόλοιπες μεταβλητές του μείγματος μάρκετινγκ, ενδυναμώνοντας τελικά τη διαφοροποίηση της συγκεκριμένης επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, «το προωθητικό κομμάτι του μείγματος μάρκετινγκ αφορά την ενημέρωση των πελατών-στόχων, σχετικά με τη διαθεσιμότητα του σωστού προϊόντος, στο σωστό μέρος, με τη σωστή τιμή» (Perrault, Cannon & McCarthy, 2011: 360).

Στην περίπτωση του διεθνούς μείγματος προβολής και επικοινωνίας (*international promotional and communicational mix*) η διαφορά δεν εντοπίζεται στις βασικές αρχές πάνω στις οποίες θα σχεδιαστεί, ή στα επιμέρους στοιχεία που το απαρτίζουν, αλλά κυρίως στο επίπεδο της πολυπλοκότητας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Πανηγυράκης (2013: 756), «η εγγενής πολυπλοκότητα των αποφάσεων της επιχείρησης αυξάνεται δραματικά, όταν η προβολή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας λαμβάνει διεθνείς διαστάσεις». Και αυτό γιατί, οι διαφορές στην κουλτούρα κάθε χώρας όπου απευθύνεται η διεθνή προβολή και επικοινωνία καθιστούν πιο πολύπλοκες τις σχετικές αποφάσεις των στελεχών του διεθνούς μάρκετινγκ. Αν οι αντιλήψεις, οι στάσεις και οι συμπεριφορές της αγοράς-χώρας είναι διαφορετικές, θα διαφέρει και η σύλληψη του μηνύματος, και συνεπώς η γενικότερη δημιουργική και επικοινωνιακή στρατηγική. Το γεγονός ότι η προώθηση αποτελεί το στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ που περισσότερο από τα υπόλοιπα «δεσμεύεται από την πολιτιστική παράδοση της αγοράς-στόχου», σε συνδυασμό με το ότι είναι «το πλέον εμφανές στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ», οδηγεί στο συμπέρασμα ότι μέσω της προώθησης, «η επιχείρηση εκτίθεται στην αγορά και μιλά με στόχο να τη δουν και να την ακούσουν» (Belch & Belch, 2011: 751).

Συνεπώς, οι αποφάσεις σχετικά με τη διαφήμιση και την προβολή γενικότερα είναι εκείνες που επηρεάζονται περισσότερο από τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ από τις πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των αγορών-χωρών. «Η συμφιλίωση της διεθνούς διαφημιστικής και προωθητικής προσπάθειας με την πολιτισμική μοναδικότητα των αγορών είναι η πρόκληση που αντιμετωπίζει εκείνος που ασκεί διεθνές ή παγκόσμιο μάρκετινγκ (Cateora & Graham, 2003: 332). Μόνο υπερνικώντας τα πολιτισμικά προβλήματα, σε συνδυασμό με τα προβλήματα αποτελεσματικής προώθησης που ήδη διέπουν το εγχώριο μάρκετινγκ, θα σχεδιαστεί ένα επιτυχές πρόγραμμα διεθνούς προώθησης.

Στις σημερινές συνθήκες, όπου το παγκόσμιο εμπόριο προκύπτει ως αποτέλεσμα του ολοένα και αυξανόμενου ανταγωνισμού που επικρατεί στη διεθνή αγορά, το «προωθητικό μείγμα» διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, τόσο στη διαφοροποίηση του προϊόντος μέσω της δημιουργίας διεθνώς αναγνωρισμένων επωνυμιών όσο και στη δημιουργία προϋποθέσεων πειθούς για τον παγκόσμιο καταναλωτή. Οι Belch και Belch (2011: 748) πολύ εύστοχα αναφέρουν ότι «τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που αναπτύσσονται σε μια χώρα βρίσκουν γρήγορα τον δρόμο τους για άλλες χώρες, όπου τυγχάνουν ενθουσιώδους αποδοχής. Καταναλωτές σε όλο τον κόσμο φορούν παπούτσια Nike και τζιν Calvin Klein, τρώνε στα McDonald's, ξυρίζονται με ξυραφάκια Gillette, χρησιμοποιούν υπολογιστές της Dell, ακούν μουσική στα iPods της Apple, πίνουν Coca-Cola, Pepsi-Cola και καφέ Starbucks, μιλούν με κινητά τηλέφωνα της Nokia και της Motorola και οδηγούν αυτοκίνητα μεγάλων κατασκευαστών, όπως οι Ford, Honda και Nissan».

Οι βασικές δραστηριότητες που συνιστούν το περιεχόμενο του προωθητικού μείγματος στο εγχώριο μάρκετινγκ περιλαμβάνουν τη διαφήμιση, την προώθηση των πωλήσεων, τις προσωπικές πωλήσεις, τις εκθέσεις, τη δημοσιότητα και τη χορηγία, ενώ συμπληρωματικά θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν η κοινωνική διάχυση του διαφημιστικού μηνύματος (word of mouth), ο σχεδιασμός και η διάταξη του καταστήματος (merchandising), τα σημεία πώλησης στο κατάστημα (point of sales) και η συσκευασία. (Ζώτος, 2008). Ήδη αναφέρθηκε ότι οι βασικές αποφάσεις στρατηγικού σχεδιασμού και τα επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν το μείγμα προβολής και επικοινωνίας για διεθνείς αγορές είναι παρόμοια με τις αντίστοιχες εγχώριες. Συνεπώς, στο διεθνές μάρκετινγκ τόσο η διεθνής διαφήμιση, όσο και τα υπόλοιπα στοιχεία της συνδυαστικής προώθησης –οι προσωπικές πωλήσεις, η προώθηση πωλήσεων, οι δημόσιες σχέσεις, οι εκθέσεις και οι χορηγίες– θα αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επιβίωση ή/και την επιτυχία της διεθνούς επιχείρησης. Στους παραπάνω παράγοντες, θα πρέπει να προστεθεί και το διαδίκτυο, η χρήση του οποίου επιβάλλεται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, προκειμένου η σύγχρονη επιχείρηση να είναι σε θέση να καλύπτει τις ολοένα και αυξανόμενες ανάγκες των πολυεθνικών πελατών της.

Πριν ξεκινήσει η ανάλυση των επιμέρους συστατικών στοιχείων του διεθνούς μείγματος προβολής και επικοινωνίας, αξίζει να παρουσιαστεί η διαδικασία της διεθνούς επικοινωνίας στην οποία στηρίζεται το διεθνές μείγμα προβολής, καθώς και η έννοια της Ολοκληρωμένης Επικοινωνίας Μάρκετινγκ (O.E.M.), ενώ παράλληλα θα διερευνηθούν οι προσδιοριστικοί παράγοντες που αφορούν το σύνολο του διεθνούς μείγματος προβολής και επικοινωνίας, και που ουσιαστικά συνιστούν μεταξύ άλλων το *περιβάλλον* στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί η διεθνής επιχείρηση.

7.2 Η διαδικασία της διεθνούς επικοινωνίας

Τόσο η διαφήμιση όσο και τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος προβολής, ως κλασικές μορφές επικοινωνίας, θα διέπονται από τους βασικούς κανόνες που διαμορφώνουν τη διαδικασία της επικοινωνίας. Ένα κλασικό υπόδειγμα μαζικής επικοινωνίας στην πιο απλή μορφή του περιλαμβάνει ένας *πομπό* –την επιχείρηση–, που προσπαθεί να στείλει σε έναν *δέκτη* –τον πιθανό πελάτη– ένα *μήνυμα*, μέσω μιας διαδικασίας *κωδικοποίησης*. Ο δέκτης με τη σειρά του θα αξιολογήσει το μήνυμα αλλά και την πηγή, μέσω μιας διαδικασίας *αποκωδικοποίησης*, ενώ η *επανατροφοδότηση-επαναπληροφόρηση* θα μεταφέρει τις αντιδράσεις των αποδεκτών στον αρχικό πομπό, εκτός αν *θόρυβοι* εμποδίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της επικοινωνίας (Ζώτος, 2008).

Όπως αντιλαμβάνεται κανείς, η διαδικασία της διεθνούς επικοινωνίας θα αποτελεί μια ειδική εφαρμογή του βασικού υποδείγματος που μόλις αναφέρθηκε στο διεθνές περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία της διεθνούς προώθησης θα περιλαμβάνει:

1. Ένα στέλεχος που δραστηριοποιείται στο διεθνές μάρκετινγκ και που θα προσπαθεί να στείλει ένα μήνυμα στην αγορά-χώρα (πηγή πληροφόρησης).

2. Τη μετατροπή του μηνύματος σε ένα αποτελεσματικό σύμβολο προκειμένου να μεταδοθεί στον δέκτη (κωδικοποίηση μηνύματος).
3. Τους προσωπικούς πωλητές ή τα διεθνή μέσα που θα μεταφέρουν το μήνυμα στην αγορά-χώρα (διάυλος μηνυμάτων).
4. Την ερμηνεία του συμβολισμού από την πλευρά του αποδέκτη (αποκωδικοποίηση).
5. Την αντίδραση από την πλευρά της στοχούμενης αγοράς (δράση δέκτη-καταναλωτή).
6. Τη διοχέτευση των κατάλληλων πληροφοριών σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας από τον δέκτη στον πομπό (επανατροφοδότηση).
7. Τις λιγότερο ελεγχόμενες από την επιχείρηση μεταβλητές, που θα επηρεάσουν αρνητικά τα στάδια της παραπάνω διαδικασίας, προκαλώντας λ.χ. αλλοίωση του μηνύματος (θόρυβος) (Cateora and Graham, 2003).

Η ακρίβεια της διαδικασίας της διεθνούς προώθησης μπορεί να επηρεαστεί από σφάλματα που μπορεί να αφορούν ένα ή περισσότερα από τα παραπάνω στάδια, κάτι που μπορεί να γίνει ακόμα πιο έντονο λόγω έλλειψης προσαρμογής των πολιτισμικών στοιχείων, ή όχι καλής γνώσης της τοπικής αγοράς. Πολλά από τα ζητήματα αυτά θα μας απασχολήσουν πιο αναλυτικά στη συνέχεια του κεφαλαίου. Ενδεικτικά να αναφέρουμε εδώ ότι στο πρώτο στάδιο μπορεί να μην έχουν καθοριστεί με σαφήνεια οι ανάγκες των αγορών-χωρών, με αποτέλεσμα λανθασμένη αποστολή μηνύματος. Αντίστοιχα, στο δεύτερο στάδιο, η μετατροπή του μηνύματος σε σύμβολο θα επηρεαστεί από παράγοντες όπως οι αξίες ή οι πεποιθήσεις, με αποτέλεσμα εσφαλμένη κωδικοποίηση για την τοπική αγορά. Στο τρίτο στάδιο, εντάσσονται τα προβλήματα επιλογής των κατάλληλων μέσων, καθώς και των ειδικών χαρακτηριστικών των αγορών-χωρών που δυσχεραίνουν την επεξεργασία του μηνύματος, όπως λ.χ. προβλήματα ανάγνωσης και γραφής. Αντίστοιχα, είναι και τα ζητήματα αποκωδικοποίησης με ατυχή παραδείγματα μεταφράσεων στη διεθνή βιβλιογραφία. Στο πέμπτο στάδιο, όλα τα προηγούμενα λάθη κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης εισπράττονται από τον τελικό αποδέκτη με αποτέλεσμα τη διαστρέβλωση ή την έλλειψη ακρίβειας. Στο έκτο στάδιο, η έλλειψη ανατροφοδότησης μπορεί να οφείλεται στο ότι απουσιάζουν τα συστήματα καταμέτρησης της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας προώθησης. Τέλος, στο τελευταίο στάδιο παράγοντες που συνδέονται με τον θόρυβο μπορεί να αφορούν ανταγωνιστές, συμπεριφορά πωλητών και οτιδήποτε προκαλεί σύγχυση στον τελικό αποδέκτη (Cateora & Graham, 2003).

Το στέλεχος της διεθνούς διαφήμισης κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας αντιμετωπίζει αρκετά προβλήματα. Είναι προφανές ότι στην περίπτωση που η επιχείρηση σε μια χώρα προσπαθεί να στείλει ένα πειστικό μήνυμα στους πιθανούς αγοραστές στην ίδια χώρα, η διαδικασία της επικοινωνίας μπορεί να λειτουργήσει με ιδιαίτερη επιτυχία. Αντίθετα, στο διεθνές μάρκετινγκ, όπου εμπλέκονται διαφορετικές αγορές-χώρες, πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλά εμπόδια στη διαδικασία της επικοινωνίας, όπως λ.χ. οι γλωσσικές διαφορές, ο βαθμός κυβερνητικού ελέγχου, η διαθεσιμότητα των μέσων, οι οικονομικές διαφορές, οι τοπικοί διανομείς, οι στάσεις και συμπεριφορές των καταναλωτών και η διαθεσιμότητα των διαφημιστικών εταιρειών, που θα αναλυθούν και σε επόμενη ενότητα (Terpstra & Russow, 2000).

Οι Larry, Richard και McDaniel (2008, qtd. in: Πανηγυράκης, 2013), θεωρούν ότι μεταξύ των παραγόντων που δυσχεραίνουν τη διαδικασία της διεθνούς επικοινωνίας της επιχείρησης με τις αγορές της, κυριότερη εμφανίζεται η επίδραση της κουλτούρας. Ενδεικτικά να αναφερθεί εδώ ότι η επίδραση αυτή συνίσταται στον διαφορετικό τρόπο αντίληψης των καταναλωτών διαφορετικών χωρών, στη διαφορά στην επίλυση προβλημάτων, στη γλώσσα, στη μη λεκτική επικοινωνία ως στοιχείο της εκάστοτε κουλτούρας, καθώς και στη γενικότερη επίδραση του πολιτισμικού πλαισίου, όπως διαμορφώνεται από αξίες, στάσεις και συμπεριφορές.

7.3 Η έννοια της Ολοκληρωμένης Επικοινωνίας Μάρκετινγκ (Ο.Ε.Μ.)

Η έννοια της Ολοκληρωμένης Επικοινωνίας Μάρκετινγκ (Ο.Ε.Μ., Integrated Marketing Communication, IMC), για την οποία παρουσιάζεται ιδιαίτερο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια, ορίζεται ως «η πρακτική της ενοποίησης όλων των προσπαθειών που αφορούν τις επικοινωνιακές δραστηριότητες του μάρκετινγκ, ώστε να στέλνουν ένα συνεπές και πειστικό μήνυμα στο στοχούμενο κοινό» (Wells, Burnett & Monarty, 2000, qtd. in: Ζώτος, 2008: 55). Από την παραπάνω πρακτική δεν θα μπορούσε να ξεφύγει και το διεθνές μάρκετινγκ, με διαφημιστές και διαφημιζόμενους ανά τον κόσμο να την εφαρμόζουν στις αγορές-χώρες που λειτουργούν οι πολυεθνικοί πελάτες τους (λ.χ. Η.Π.Α., Ηνωμένο Βασίλειο, Αυστραλία, Ινδία). Υπό αυτή την έννοια, η

ενοποίηση μπορεί να έχει διττό ρόλο: εκτός από τη συνέργεια μεταξύ των διαφορετικών επικοινωνιακών δραστηριοτήτων μάρκετινγκ (διαφήμιση, προσωπικές πωλήσεις, προώθηση πωλήσεων, δημόσιες σχέσεις, εκθέσεις, χορηγίες), θετικά αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν και μέσω της συνεργασίας μεταξύ των διεθνών μέσων επικοινωνίας (λ.χ. έντυπη διαφήμιση με τηλεοπτική, διαφήμιση με διαδίκτυο, ραδιόφωνο και τηλεόραση κ.λπ.) (Ζώτος, 2008). Απόρροια των παραπάνω θα είναι η επίτευξη ενός λειτουργικού συντονισμού όλων των διαθέσιμων διαύλων επικοινωνίας της διεθνούς επιχείρησης, που με τη σειρά του μεταφράζεται σε πλήρη κατανόηση της συνολικής στρατηγικής μάρκετινγκ γενικότερα, αλλά και του τρόπου που κάθε στοιχείο του διεθνούς μείγματος προβολής και επικοινωνίας συνεισφέρει στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης (Perrault, Cannon & McCarthy, 2011).

Οι Doole και Lowe (1999) δίνουν μια άλλη διάσταση στο θέμα, περιγράφοντας τις διαστάσεις της διεθνούς επικοινωνίας σε σχέση με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Πιο συγκεκριμένα, η διεθνής επικοινωνία μάρκετινγκ θα συμπεριλαμβάνει την ανάγκη της επιχείρησης να επικοινωνήσει με ποικίλες ομάδες ενδιαφέροντος, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο κομμάτι της εξυπηρέτησης, μέσω του μάρκετινγκ σχέσεων, ενώ ταυτόχρονα θα συμπεριλαμβάνει τρεις διαφορετικές στρατηγικές:

- Τη χρήση της επικοινωνίας για τη **δημιουργία σχέσεων** με τα ενδιαφερόμενα μέρη (communication with customers).
- Την επικοινωνία μιας **μοναδικής εικόνας της μάρκας** ενός προϊόντος ή υπηρεσίας (communication of a distinctive brand image).
- Την επικοινωνία μιας μοναδικής **εταιρικής ταυτότητας** (communication of a distinctive corporate identity).

7.4 Παράγοντες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν το διεθνές μείγμα προβολής και επικοινωνίας

Η επικοινωνιακή στρατηγική μάρκετινγκ που θα εφαρμοστεί στις διεθνείς αγορές εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται οι στόχοι της επικοινωνίας, η οικονομική ανάπτυξη της χώρας-στόχου, η διαθεσιμότητα των μέσων, το πολιτιστικό περιβάλλον, η γλώσσα, οι νομικοί περιορισμοί, η υποδομή των καναλιών διανομής και το γενικότερο ανταγωνιστικό πλαίσιο (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010). Πολλοί από τους παραπάνω παράγοντες αποτελούν στοιχεία του περιβάλλοντος κάθε αγοράς-χώρας, τους οποίους κάθε επιχείρηση που διεθνοποιείται θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της, κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων διεθνούς προβολής. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να συνεκτιμηθούν μεταβλητές του οικονομικού, δημογραφικού, πολιτισμικού και πολιτικο-νομικού περιβάλλοντος, που συνθέτουν την έννοια του ευρύτερου διεθνούς περιβάλλοντος μιας χώρας (Belch & Belch, 2011)

Είναι προφανές ότι οι **οικονομικές συνθήκες** της αγοράς-χώρας –επίπεδο ανάπτυξης, υποδομές, βιοτικό επίπεδο κ.λπ.– συνδέονται άμεσα με τις προοπτικές κατανάλωσης προϊόντων ή υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, συνδέονται και με πιο εξειδικευμένα ζητήματα της διεθνούς διαφήμισης, που θα εξεταστούν στη συνέχεια, όπως η διαμόρφωση του επικοινωνιακού μηνύματος ή η επιλογή των μέσων θα επηρεαστούν άμεσα από το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας-στόχου.

Αντίστοιχα, **δημογραφικές μεταβλητές** –εισόδημα, ηλικία, μόρφωση κ.λπ.– αφενός αποτυπώνουν τη δυναμική των αγορών-χωρών, αφετέρου θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της διεθνούς προβολής.

Το **πολιτισμικό περιβάλλον**, με τη σειρά του, αποτελεί το κατεξοχήν στοιχείο διαφοροποίησης κάθε χώρας, που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από τα στελέχη του διεθνούς μάρκετινγκ ώστε να αποφευχθεί μια σειρά προβλημάτων, που θα αναλυθούν και στις επόμενες ενότητες: η γλώσσα, οι αντιλήψεις, οι παραδόσεις, τα έθιμα, οι αξίες, η θρησκεία συνιστούν μερικούς από τους βασικούς άξονες του πολιτισμικού υπόβαθρου κάθε χώρας. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της διαφήμισης της P&G για τη μάρκα Pampers στην Ιαπωνία, όπου ένας πελαργός μοίραζε οικογενειακές συσκευασίες με πάνες στα σπίτια. Επειδή όμως στην Ιαπωνία πιστεύουν ότι τα μωρά τα φέρνουν γιγαντιαία ροδάκινα που επιπλέουν στα ποτάμια, δεν μπόρεσαν να αντιληφθούν τη λογική των πελαργών (Wehling, 1998, qtd. in: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010, Cateora & Graham, 2003).

Τέλος, οι **κυβερνητικοί κανόνες και περιορισμοί, οι νόμοι και οι κανονισμοί** που διέπουν μια ξένη χώρα θα επηρεάσουν τόσο τις μεθόδους όσο και τα μέσα των προγραμμάτων διεθνούς προβολής και επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, παράγοντες όπως το περιεχόμενο του διαφημιστικού μηνύματος (λ.χ. απαγόρευση της χρήσης παιδιών ή ηλικιωμένων ή/και συγκριτικής διαφήμισης), τα ίδια τα διαφημιζόμενα προϊόντα (π.χ. απαγόρευση τηλεοπτικών διαφημίσεων τσιγάρων και ποτών και δυνατότητα χρήσης μόνο των έντυπων μέσων), αλλά και τα διαθέσιμα μέσα (λ.χ. απουσία διαφημίσεων σε διεθνείς τηλεοπτικούς σταθμούς όπως το BBC) θα επηρεαστούν άμεσα από κυβερνητικούς κανόνες και περιορισμούς (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010, Belch & Belch, 2011, Cateora & Graham, 2003).

Όσον αφορά τους **στόχους της επικοινωνίας**, αξίζει να σημειωθεί ότι ο βαθμός ωριμότητας της αγοράς θα επηρεάσει τους συγκεκριμένους στόχους. Στη φάση εισαγωγής του νέου παγκόσμιου προϊόντος, κυριάρχος στόχος είναι η ευρεία αναγνωρισιμότητα μέσω εντατικής διαφήμισης, ενώ στη φάση της ωριμότητας θα δοθεί προτεραιότητα στην παροχή κινήτρων μέσω της προώθησης πωλήσεων ή στην υπενθυμιστική διαφήμιση, με στόχο τις επαναλαμβανόμενες αγορές.

Η υποδομή των καναλιών διανομής με τη σειρά της θα συμβάλει περισσότερο ή λιγότερο αποφασιστικά στην επιτυχία της παγκόσμιας στρατηγικής προβολής και επικοινωνίας. Αυτός είναι και ο λόγος που η διεθνής επιχείρηση καλείται να επιλέξει μεταξύ οργανωμένων καναλιών διανομής με δυνατότητες μαζικής προώθησης, ή τοπικών συνεργατών με καλύτερη γνώση της αγοράς-χώρας.

Τέλος, είναι προφανές ότι η επιχείρηση που διεθνοποιείται καλείται να λάβει σοβαρά υπόψη της τον **ανταγωνισμό** που θα αντιμετωπίσει από τις επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στις παγκόσμιες αγορές (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Μελετώντας κανείς τη σύγχρονη βιβλιογραφία, θα συναντήσει αρκετά παραδείγματα της καταλυτικής επίδρασης του διεθνούς περιβάλλοντος στον σχεδιασμό διεθνούς προβολής και επικοινωνίας, πολλά από τα οποία θα αναφερθούν στην ανάλυση των επιμέρους στοιχείων του προωθητικού μείγματος που ακολουθεί.

7.5 Η διεθνής διαφήμιση

Ήδη αναφέρθηκε ο σημαντικός ρόλος της διαφήμισης στο πλαίσιο της ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ. Ταυτόχρονα, μπορεί να αντιληφθεί κανείς την έντονη παρουσία της σε πολλούς τομείς της σύγχρονης ζωής, από τον επιχειρηματικό έως και τον κοινωνικό, συνεισφέροντας έτσι στην επιτυχία επιχειρήσεων και οργανισμών. Ως *επιχειρηματική δραστηριότητα*, θα εμπλέκει μεγάλο αριθμό ενδιαφερομένων, «όπως ο διαφημιζόμενος (επιχειρήσεις, οργανισμοί), η διαφημιστική εταιρεία, οι επιχειρήσεις των μέσων μαζικής επικοινωνίας (τηλεόραση, εφημερίδες, περιοδικά, ραδιόφωνο κ.ά.), οι καταναλωτές και η πολιτεία». Ως *κοινωνική δραστηριότητα*, θα αποτελεί «κοινωνικό και πολιτιστικό φαινόμενο, θεσμοθετημένη δραστηριότητα ή και αμφιλεγόμενη μορφή σύγχρονης τέχνης» (Ζώτος, 2008: 33).

Διαφήμιση, λοιπόν, είναι «η δομημένη και σύνθετη μη προσωπική επικοινωνία πληροφορίας, συνήθως επί πληρωμή και συνήθως πειστικής φύσης, σχετικά με κάποιο προϊόν (αγαθό, υπηρεσίες και ιδέες) από συγκεκριμένους φορείς με ποικίλα μέσα» (Αυλωνίτης, Κοκκινάκη, 2015: 6.), «κάθε πληρωμένη μορφή μη προσωπικής παρουσίασης ιδεών, αγαθών ή υπηρεσιών από έναν αναγνωρίσιμο εισηγητή» (Perrault, Cannon & McCarthy, 2011: 361). Αντίστοιχα, η διεθνής διαφήμιση θα είναι «κάθε μορφή πληρωμένης απρόσωπης επικοινωνίας, που έχει ως σκοπό την πειθώ, χρηματοδοτείται από γνωστό πομπό (τον διαφημιζόμενο) και διαδίδεται μέσω των μέσων μαζικής επικοινωνίας, σε περισσότερες από μία χώρες» (Πανυγηράκης, 2013:766). Με άλλα λόγια, η διεθνής διαφήμιση μπορεί να θεωρηθεί ως «επικοινωνιακή διαδικασία, η οποία λαμβάνει χώρα σε πολλαπλές κουλτούρες που διαφέρουν από πλευράς αξιών, επικοινωνιακών μορφών, καθώς και καταναλωτικών συμπεριφορών, και περιλαμβάνει διαφημιζόμενους και διαφημιστικές εταιρείες που δημιουργούν διαφημίσεις και αγοράζουν μέσα σε διάφορες χώρες» (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 360).

Η σημαντικότητα της διεθνούς διαφήμισης στο μείγμα προβολής και επικοινωνίας των διεθνών αγορών και η προφανής σύνδεσή της με τις δραστηριότητες διεθνοποίησης των σύγχρονων επιχειρήσεων, μπορεί να αποτυπωθεί και μέσω της εικόνας της παγκόσμιας διαφημιστικής δαπάνης. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι παρά την οικονομική κρίση, το 2009 η συνολική παγκόσμια διαφημιστική δαπάνη ανερχόταν σε 457 δισεκατομμύρια δολάρια. Ειδικότερα, μόνο στις Η.Π.Α., ενώ το 1946 η συνολική διαφημιστική δαπάνη ήταν λίγο μεγαλύτερη από 3 δισεκατομμύρια δολάρια, μέχρι το 2010 είχε ξεπεράσει τα 200 δισεκατομμύρια δολάρια. Ταυτόχρονα, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι την τελευταία δεκαετία παρατηρείται ακόμη πιο

ραγδαία αύξηση της διαφημιστικής δαπάνης σε άλλες χώρες. Οι διαφημιστικές δαπάνες εκτός των Η.Π.Α. έφτασαν το 2007 τα 340 δισεκατομμύρια δολάρια, καθώς αυξήθηκαν τα προγράμματα διεθνούς διαφήμισης με αποδέκτες σε όλο τον κόσμο. Από το σύνολο της παγκόσμιας διαφημιστικής δαπάνης, η μεγαλύτερη αγορά εξακολουθεί να είναι η Αμερική, με ποσοστό 35%, το 30% αντιστοιχεί στην Ευρώπη και το 24% στην Ασία. Ταυτόχρονα, υπάρχει ραγδαία αυξητική τάση των διαφημιστικών δαπανών στην Κίνα και σε χώρες της Λατινικής Αμερικής – Μεξικό, Βραζιλία. Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι οι διαφημιστικές δαπάνες σε Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία, Κίνα –που συνιστούν τις χώρες BRIC– αυξήθηκαν με τετραπλάσιο ρυθμό από τον παγκόσμιο μέσο όρο, ενώ αναμένεται να αγγίξουν τα 46 δισεκατομμύρια δολάρια ως το τέλος της δεκαετίας. Η παρουσία των ιδιαίτερων προοπτικών ανάπτυξης της αγοράς της Κίνας, αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι πάνω από το 10% των προϋπολογισμών των 5 από τις 100 μεγαλύτερες εταιρείες μάρκετινγκ σε παγκόσμιο επίπεδο επενδύεται στην Κίνα (Yum Brands, Pernod Ricard, Avon, Colgate-Palmolive, P&G). Αντιλαμβάνεται, λοιπόν, κανείς γιατί η Κίνα έγινε σταδιακά η τρίτη μεγαλύτερη διαφημιστική αγορά παγκοσμίως (μετά τις Η.Π.Α. και την Ιαπωνία), με δυναμική πληθυσμού που ανέρχεται στα 1,3 δισεκατομμύριο κατοίκους το 2007, λίγο υψηλότερα από την Ινδία με 1,1 δισεκατομμύριο αντίστοιχα (Perrault, Cannon & McCarthy, 2011, Belch & Belch, 2011, Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010). Αν αναζητήσει κανείς τις 10 επιχειρήσεις με τις υψηλότερες δαπάνες σε μετρούμενα μέσα επικοινωνίας παγκοσμίως για το 2010, θα συναντήσει στις πρώτες πέντε θέσεις τις Procter & Gamble Co (9,73 δις \$), Unilever (5,72 δις \$), L’Oreal (4,04 δις \$), General Motors (3,67 δις \$), Toyota Motor Group (3,20 δις \$). Αν και την ίδια χρονιά η Coca Cola Co βρισκόταν στην 6^η θέση με 2,67 δις \$, το 2014 η αντίστοιχη δαπάνη είχε ανοδική τάση, φτάνοντας στα 2,90 δις \$ (adage.com).

7.5.1 Αποφάσεις σχετικά με τη διαδικασία σχεδιασμού της διεθνούς διαφημιστικής καμπάνιας

Έχοντας ορίσει την έννοια της διεθνούς διαφήμισης και έχοντας αποτυπώσει την εικόνα της παγκόσμιας διαφημιστικής δαπάνης, στη συνέχεια του κεφαλαίου θα επικεντρωθούμε στις βασικές αποφάσεις που αφορούν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της διεθνούς προβολής, γενικότερα, και της διαφημιστικής εκστρατείας, ειδικότερα. Ανεξάρτητα από την αγορά-χώρα στην οποία απευθύνεται, το βασικό εννοιολογικό πλαίσιο της διαδικασίας της διεθνούς προώθησης και διαφήμισης περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΑΓΟΡΩΝ-ΧΩΡΩΝ

Η επιχείρηση που όχι μόνο γνωρίζει αλλά και καταλαβαίνει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της, θα διασφαλίζει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η παραπάνω γνώση πολλές φορές δεν περιορίζεται αυστηρά στους καταναλωτές αλλά και σε πιθανές ομάδες ενδιαφέροντος, με τις οποίες θα δημιουργηθούν άριστες σχέσεις στο πλαίσιο των δημόσιων σχέσεων του προωθητικού μείγματος, στη βάση μιας διαδικασίας συνεχούς επικοινωνίας και υποστήριξης των πολυεθνικών πελατών της (Arens, Arens & Weigold, 2015, Πανηγυράκης, 2013).

2. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ Ή ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο τρόπος οργάνωσης της διεθνούς διαφήμισης, εντάσσεται στο πλαίσιο του διεθνούς προγράμματος μάρκετινγκ της επιχείρησης, η διεθνής επιχείρηση έχει τρεις εναλλακτικές επιλογές στρατηγικής: τη **συγκέντρωση** των λειτουργιών της διεθνούς διαφήμισης στην κεντρική διοίκηση (με δυνατότητα εξοικονόμησης χρημάτων, μεγαλύτερο βαθμού ελέγχου αλλά και δυσχέρειες στην προσαρμογή στις τοπικές αγορές), την **αποκέντρωση** των διαδικασιών λήψης απόφασης στις διοικήσεις των τοπικών αγορών (εκμεταλλευόμενες σε μέγιστο βαθμό την κρίση και τις γνώσεις των τοπικών στελεχών) και μια **συνδυαστική προσέγγιση** των παραπάνω (όπου τα κεντρικά γραφεία έχουν τον έλεγχο της διαφημιστικής πολιτικής, συνεργαζόμενα ταυτόχρονα με τα τοπικά στελέχη για τα επιμέρους λειτουργικά ζητήματα, με απώτερο σκοπό τη συνέπεια του διεθνούς διαφημιστικού προγράμματος) (Belch & Belch, 2011). Επειδή η επιλογή της στρατηγικής κρίνεται ιδιαίτερα κρίσιμη για τα στελέχη του διεθνούς μάρκετινγκ, το συγκεκριμένο στάδιο θα παρουσιαστεί εκτενώς στην ενότητα που ακολουθεί.

3. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Ήδη αναφέρθηκε ότι οι στόχοι επικοινωνίας συνδέονται άμεσα με τον βαθμό ωριμότητας της αγοράς. Δεν θα πρέπει να ξεχνάει κανείς ότι οι στόχοι που τίθενται από τη μητρική χώρα και αφορούν το σύνολο των αγορών-χωρών στις οποίες απευθύνονται, εντάσσονται στους

στόχους μάρκετινγκ, που με τη σειρά τους αποτελούν μέρος των γενικότερων επιχειρησιακών στόχων. Με βάση τους στόχους, προσδιορίζεται ανάλογα και το μείγμα προβολής (διαφήμιση, προσωπικές πωλήσεις, προώθηση πωλήσεων, δημόσιες σχέσεις, εκθέσεις, χορηγίες) (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010, Cateora & Graham, 2003).

4. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Στην προηγούμενη ενότητα, έγινε μια προσπάθεια αποτύπωσης της παγκόσμιας διαφημιστικής δαπάνης. Είναι προφανές ότι οι αποφάσεις του προϋπολογισμού θα εξαρτώνται άμεσα από τις χρηματοοικονομικές δυνατότητες της μητρικής επιχείρησης, αλλά και από παράγοντες του ευρύτερου οικονομικού περιβάλλοντος ή του ανταγωνισμού, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τον βαθμό νεότητας του προϊόντος. Και στην περίπτωση της διεθνούς διαφήμισης, θα εφαρμοστούν οι ίδιες μέθοδοι καθορισμού του προϋπολογισμού με την εγχώρια (μέθοδος της δυνατότητας της επιχείρησης, μέθοδος του ποσοστού επί των πωλήσεων, μέθοδος της ανταγωνιστικής ισοτιμίας, μέθοδος των αντικειμενικών στόχων) (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010, Ζώτος, 2008).

5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΜΗΝΥΜΑΤΩΝ

Η έννοια του μηνύματος αναφέρθηκε ήδη στη διαδικασία της επικοινωνίας. Το συγκεκριμένο στάδιο περιλαμβάνει όλες εκείνες τις αποφάσεις που σχετίζονται με την εφαρμογή μιας δημιουργικής στρατηγικής. «Η αυξανόμενη ένταση του διεθνούς ανταγωνισμού, σε συνδυασμό με την πολυπλοκότητα του πολυεθνικού μάρκετινγκ, επιβάλλει στον διεθνή διαφημιστή να λειτουργεί σε ανώτατο δημιουργικό επίπεδο» (Cateora & Graham, 2003: 347). Ακριβώς γι' αυτόν τον λόγο θα μας απασχολήσει ιδιαίτερα σε επόμενη ενότητα.

6. ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ

Η ύπαρξη διαφορετικών στοιχείων του περιβάλλοντος για κάθε αγορά-χώρα κάνει επιτακτική την ανάγκη όχι μόνο διαφορετικής δημιουργικής στρατηγικής αλλά και στρατηγικής προώθησης στα μέσα. Είναι γεγονός ότι η επιχείρηση που δραστηριοποιείται διεθνώς έχει να επιλέξει από πληθώρα διαθέσιμων μέσων σε παγκόσμια κλίμακα. Τα συγκεκριμένα μέσα εμφανίζουν αυξημένες ιδιαιτερότητες, τις οποίες θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε σε μία από τις επόμενες ενότητες.

7. ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ - ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Είναι προφανές ότι κάθε επιχείρηση που σχεδιάζει μια παγκόσμια διαφημιστική καμπάνια θέλει να γνωρίζει την αποτελεσματικότητά της και τον βαθμό επίτευξης των παγκόσμιων στόχων μάρκετινγκ. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί μέσω ελέγχων που μπορούν να πραγματοποιηθούν είτε μετά την υλοποίηση της καμπάνιας, με βάση καθαρά μετρήσιμα μεγέθη, όπως είναι οι πωλήσεις, είτε μέσω έρευνας απευθείας στους καταναλωτές για τη διερεύνηση στάσεων, γνώμων σχετικά με την αναγνωρισιμότητα της μάρκας, την ανάκλησή της στη μνήμη κ.λπ. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Gabriellson et al. (2008, qtd. in: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010: 379), «όσο πιο διεθνοποιημένη είναι η επιχείρηση τόσο περισσότερο συστηματική αξιολόγηση κάνει, υιοθετώντας προχωρημένα συστήματα». Οι συγκεκριμένοι ερευνητές προχώρησαν ακόμα περισσότερο την παραπάνω ανάλυση, προτείνοντας ένα εννοιολογικό πλαίσιο της συνολικής διαδικασίας σχεδιασμού της διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας, το οποίο συνοψίζει σε πέντε τα επτά βασικά στάδια που μόλις αναφέρθηκαν:

- Στρατηγική και στόχοι επικοινωνίας.
- Αποφάσεις προϋπολογισμού.
- Δημιουργία μηνύματος.
- Επιλογή μέσων.
- Εφαρμογή και αξιολόγηση.

Ταυτόχρονα, συμπεριλαμβάνει τέσσερις επιπλέον ομάδες προσδιοριστικών παραγόντων:

1. Το εξωτερικό περιβάλλον, που αναλύθηκε σε προηγούμενη ενότητα.
2. Το στάδιο της διεθνοποίησης, που περιγράφηκε στα πρώτα κεφάλαια του βιβλίου.

3. Το δίλημμα της επιλογής στρατηγικής τυποποίησης ή προσαρμογής της διεθνούς διαφήμισης, σε σχέση πάντα με το στάδιο της διεθνοποίησης.
4. Παράγοντες που σχετίζονται με τις διαφημιστικές εταιρείες και την οργάνωση της διαφημιστικής εκστρατείας. Στη συνέχεια της ανάλυσης, θα επικεντρωθούμε στις δύο τελευταίες ομάδες παραγόντων, ενώ θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθούμε και σε ζητήματα που σχετίζονται με τη δημιουργία του μηνύματος και την επιλογή των μέσων, ως κρίσιμων παραγόντων υλοποίησης της διεθνούς διαφήμισης.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσε κανείς να κατηγοριοποιήσει τις αποφάσεις που σχετίζονται με τα διεθνή προγράμματα διαφήμισης σε δύο βασικές κατηγορίες, παρόμοιες με αυτές των εγχώριων αγορών: οργανωσιακές και λειτουργικές. Ο τρόπος οργάνωσης της διεθνούς διαφήμισης, η επιλογή διαφημιστικών εταιρειών, η υλοποίηση διαφημιστικών ερευνών, η δημιουργική στρατηγική και η διαχείριση των μέσων συνιστούν ζητήματα τα οποία καλείται να διαχειριστεί με ιδιαίτερη προσοχή η επιχείρηση που διεθνοποιείται. (Belch & Belch, 2011).

7.5.2 Το δίλημμα της διεθνούς επιχείρησης σχετικά με την τυποποίηση (standardization) ή προσαρμογή (adaptation) της διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας

7.5.2.1 Εισαγωγή

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις που αναπτύσσουν εξαγωγικές και διεθνείς δραστηριότητες έρχονται συχνά αντιμέτωπες με ένα δίλημμα: **την τυποποίηση (προτυποποίηση)** της διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας για όλες τις αγορές του κόσμου παραβλέποντας περιφερειακές διαφορές, **ή την ειδική προσαρμογή της (αποκέντρωση)** για κάθε αγορά-χώρα ή περιοχή στην οποία απευθύνεται, λόγω των ειδικών προβλημάτων ή συνθηκών που τις χαρακτηρίζουν. Το παραπάνω δίλημμα κρίνεται στρατηγικής σημασίας, αφού όπως αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα, επηρεάζει το σύνολο της διαδικασίας σχεδιασμού και υλοποίησης της διαφημιστικής καμπάνιας.

Αν και εντοπίζει κανείς αρκετές προσπάθειες υποστήριξης της στρατηγικής τυποποίησης στις αρχές του 20ού αιώνα, η παραπάνω αντιπαράθεση μεταξύ γενικής προτυποποίησης ή τοπικής και κατά περίπτωση αντιμετώπισης του μάρκετινγκ και της διαφήμισης, έχει τις ρίζες της στη θεωρία του παγκόσμιου μάρκετινγκ του Levitt, βάσει της οποίας η ανάπτυξη προτυποποιημένων προϊόντων είναι εφικτή σε παγκόσμια κλίμακα λόγω της ομογενοποίησης των αντιλήψεων και των επιθυμιών των καταναλωτών (Belch & Belch, 2011), καθιερώνοντας έτσι την έννοια του *παγκόσμιου καταναλωτή* με παρόμοιες ανάγκες και επιθυμίες (Levitt, 1983). Όπως χαρακτηριστικά υποστηρίζει ο Levitt, «εμπορικά, τίποτα δεν εδραιώνεται όσο η επιτυχία των McDonald's στο Champs Elysees της Ginza, της Coca-Cola στο Μπαχρέιν, της Pepsi-Cola στη Μόσχα, της ροκ μουσικής, της ελληνικής σαλάτας, των ταινιών του Hollywood, των καλλυντικών Cosmetics, των τηλεοράσεων Sony και των τζιν Levi's» (Blythe, 2002:127).

Ήδη, στις αρχές της δεκαετίας του 1990 (Onkvisit & Shaw, 1990) εντοπίζονται τρεις σχολές όσον αφορά τις στρατηγικές της διεθνούς διαφήμισης: η **προτυποποιημένη** (standardization strategy), η **προσαρμοσμένη** (adaptation strategy) και η **συνδυαστική ή «συμβιβαστική»** (compromise strategy). Οι υποστηρικτές την πρώτη σχολή ενστερνίζονται την άποψη ότι η προτυποποιημένη στρατηγική είναι προτιμότερη, με πλεονεκτήματα μικρότερου κόστους και μεγαλύτερου βαθμού ελέγχου, επειδή η δημιουργία μιας διεθνούς ταυτότητας δεν παρεμποδίζεται από την ύπαρξη τοπικών διαφορών στις αγορές-χώρες όπου διεθνοποιείται η επιχείρηση. Αντίθετα, οι υποστηρικτές της δεύτερης σχολής θεωρούν ότι ο σχεδιασμός αποτελεσματικών διεθνών διαφημίσεων οφείλει να προσαρμόζεται στα δεδομένα της τοπικής αγοράς, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις διαφορετικές κουλτούρες, γνώσεις αλλά και στη διαθεσιμότητα των μέσων, σε συνάρτηση πάντα με το κόστος της διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας. Τέλος, η τρίτη σχολή συνδυάζει στοιχεία και από τις δύο προηγούμενες, αναγνωρίζοντας τις τοπικές διαφορές αλλά ενισχύοντας ταυτόχρονα την προτυποποιημένη διαφήμιση, όπου είναι εφικτό, ενώ στη βιβλιογραφία έχει καταγραφεί και μια «παραλλαγή» της, η λεγόμενη **περιστασιακή προσέγγιση** (contingency perspective), που επικεντρώνεται στους παράγοντες που διαμορφώνουν τη στρατηγική της διεθνούς διαφήμισης, μέσα και έξω από την επιχείρηση (Papavasileiou, Stathakopoulos, 1997).

7.5.2.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των στρατηγικών τυποποίησης και προσαρμογής

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε, αναζητείται ένα θεωρητικό πλαίσιο που θα οδηγεί σε συγκεκριμένες προτάσεις, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν για κάθε περίπτωση. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε στρατηγικής θα ξεκαθαρίσουν περισσότερο το τοπίο. Στην πρώτη σχολή, τα πλεονεκτήματα εντοπίζονται όπως προαναφέρθηκε σε ζητήματα μείωσης κόστους, μέσω των οικονομιών κλίμακας και της δημιουργίας σταθερής εικόνας, που οδηγεί σε συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Onkvisit & Shaw, 1990). Επιπλέον, μπορεί να προσθέσει κανείς και τη δυνατότητα μεταφοράς τόσο της τεχνογνωσίας όσο και των ιδεών σε διαφορετικές αγορές-χώρες, με συνακόλουθη δυνατότητα ταχείας διοχέτευσης των προϊόντων στην παγκόσμια αγορά, καθώς επίσης και τον μεγαλύτερο βαθμό ελέγχου και αποτελεσματικότητας συγκεκριμένων δραστηριοτήτων προώθησης σε διεθνές επίπεδο. Όσον αφορά τα μειονεκτήματα της πρώτης σχολής, εντοπίζονται στις πρακτικές δυσκολίες της επικοινωνίας, λόγω του διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου των διαφορετικών αγορών-χωρών στις οποίες απευθύνεται η προτυποποιημένη διαφημιστική εκστρατεία, καθώς και το γεγονός ότι δεν αξιοποιούνται επαρκώς οι τοπικές ιδιαιτερότητες κάθε αγοράς. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Belch και Belch (2011: 764) «τα πολιτισμικά στοιχεία των λαών μάλλον αποκλίνουν παρά συγκλίνουν με την παρέλευση του χρόνου», κάτι που θα πρέπει να λάβουν σημαντικά υπόψη τα στελέχη του διεθνούς μάρκετινγκ. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι αρκετοί επικριτές της προτυποποίησης υποστηρίζουν ότι πίσω από την ανάδειξη των πλεονεκτημάτων της καθολικής διαφήμισης κρύβεται η προσπάθεια μεγάλων διαφημιστικών εταιρειών, που ενθαρρύνουν τους πελάτες τους να χρησιμοποιούν μία μόνο εταιρεία με γραφεία σε όλο τον κόσμο (Πανηγυράκης, 2013, Belch & Belch, 2011).

Τα πλεονεκτήματα της πρώτης σχολής μετατρέπονται σε μειονεκτήματα στη δεύτερη σχολή, λ.χ. αυξημένο κόστος και έλλειψη σταθερότητας στην παγκόσμια εικόνα της επωνυμίας, λόγω της προσαρμογής σε διαφορετικές απαιτήσεις κουλτούρας, υποδομών, ανταγωνισμού και της έλλειψης συνέργειας. Ταυτόχρονα, όμως, αυξάνεται η ανταπόκριση των καταναλωτών, αφού η τμηματοποίηση είναι πολύ πιο στοχευμένη, με άμεσες συνέπειες στις πωλήσεις, λόγω υψηλότερων τιμών (Onkvisit & Shaw, 1990), πράγμα που σημαίνει μεγαλύτερο βαθμό διαφοροποίησης από τα τοπικά προϊόντα και αξιοποίησης των αντιλήψεων για μια συγκεκριμένη επωνυμία. Επιπλέον, επιτυγχάνεται μεγαλύτερος βαθμός αποδοχής από τα τοπικά στελέχη –τα οποία πρέπει να αξιοποιούνται στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό– και προσαρμογής με τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ της διεθνοποιημένης επιχείρησης. Άρα, το δίλημμα της προτυποποίησης ή προσαρμογής της διαφημιστικής εκστρατείας θα λέγαμε ότι επικεντρώνεται σε ζητήματα εικόνων και οπτικού υλικού, κειμένου με ιδιαιτερότητες γλώσσας ή περιεχομένου, σλόγκαν και διαφημιστικής έκκλησης (Πανηγυράκης, 2013).

Η τρίτη σχολή βρίσκεται κάπου στη μέση των δύο προηγούμενων, ξεπερνώντας με αυτόν τον τρόπο τα μειονεκτήματα των δύο άκρων. Ταυτόχρονα, όμως, η ύπαρξη συνέχειας δεν δίνει στις επιχειρήσεις μια ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με τους παράγοντες που καθορίζουν τον ακριβή βαθμό τυποποίησης του συγκεκριμένου τομέα όπου δραστηριοποιούνται. Η συγκεκριμένη σχολή αναγνωρίζει τις τοπικές διαφορές, αλλά θεωρεί ταυτόχρονα ότι κάποιος βαθμός τυποποίησης όχι μόνο είναι εφικτός αλλά επιβάλλεται (Melewar & Vemmervik, 2004). Η παραπάνω διαπίστωση έρχεται να συμφωνήσει με τη στρατηγική επιλογή πολλών επιχειρήσεων να αποφύγουν την ακραία προτυποποίηση ή προσαρμογή, αντίστοιχα, αντιλαμβανόμενοι ότι και οι δύο στηρίζονται περισσότερο σε θεωρητικά υποδείγματα, σαν αυτά που παρουσιάζονται στη συνέχεια. Πράγματι, η παγκόσμια επιχειρηματική πρακτική δείχνει ότι ελάχιστες επιχειρήσεις υιοθετούν τις ακραίες επιλογές που αναφέρθηκαν. Η πλειοψηφία κινείται σε πιο ενδιάμεση θέση, τυποποιώντας όπου είναι εφικτό και προσαρμόζοντας όπου είναι απαραίτητο (Cateora & Graham, 2003).

Είναι προφανές ότι μπορεί να αναζητήσει κανείς πληθώρα παραδειγμάτων εφαρμογής των τριών στρατηγικών στην παγκόσμια αγορά. Έτσι, στην πρώτη περίπτωση της προτυποποίησης, όπου υλοποιείται μια σειρά διαφημίσεων σε πολλές αγορές-χώρες με μικρές παραλλαγές στη γλώσσα (λ.χ. μετάφραση, υπότιτλοι) ή στα στοιχεία του μηνύματος κάτω από ένα κοινό θέμα, μπορούν να ενταχθούν οι διαφημιστικές εκστρατείες των Marlboro, Gillette, Coca-Cola, L'oreal, IBM, British Airways, American Express, MacDonalds, Revlon κ.λπ. Στις παραπάνω περιπτώσεις, «ο κύριος στρατηγικός σκοπός είναι να παρουσιάσουμε την ίδια υπόσχεση (μοναδική πρόταση πώλησης - Unique Selling Proposition, USP) και να γίνει κατανοητή το ίδιο αποτελεσματικά απ' όλους τους πιθανούς καταναλωτές των διάφορων χωρών που αποβλέπουμε» (Πανηγυράκης, 2013: 771). Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Gillette, με μια συνεπή παγκόσμια εικόνα, η οποία χρησιμοποιώντας κοινή θεματολογία και ιστοσελίδες σε όλες τις χώρες, επιχείρησε τη μετάφραση ενός κοινού σλόγκαν για το σύνολο των προϊόντων που λανσαρίστηκαν σε μία δεκαετία – Sensor, Mach3, Mach3 Turbo. Το σλόγκαν “Best man can get” για την ελληνική αγορά έγινε

γνωστό ως «Ό,τι καλύτερο για τον άνδρα» και συνοδεύει τις διαφημίσεις της συγκεκριμένης επωνυμίας για πολλά χρόνια (Cateora & Graham, 2003, Belch & Belch, 2011). Με την ίδια λογική, η McDonalds χρησιμοποιεί το σλόγκαν «I'm lovin' it» σε περισσότερες από 100 αγορές σε παγκόσμιο επίπεδο (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Αντίστοιχα, στη δεύτερη περίπτωση της προσαρμογής της διαφημιστικής καμπάνιας, κλασικό παράδειγμα αποτελεί η επωνυμία Nescafé instant της πολυεθνικής Nestle. Εδώ, κρίθηκε από την επιχείρηση αναγκαία η χρησιμοποίηση διαφορετικών στρατηγικών διαφήμισης, μιας και η ιδέα του στιγμιαίου καφέ είχε να αντιμετωπίσει το πρώιμο στάδιο στο οποίο βρισκόταν στην ηπειρωτική Ευρώπη, τη μεγάλη κατανάλωση τσαγιού σε Ηνωμένο Βασίλειο και Ιαπωνία, την κατανάλωση βαρύ καφέ στη Λατινική Αμερική, και τη συνήθεια χρήσης καφέ φίλτρου από το πρωί έως το βράδυ στις σκανδιναβικές χώρες. Η Coca-Cola κινήθηκε ένα βήμα παραπέρα από την προσαρμογή των παγκόσμιων εκστρατειών της, αναπτύσσοντας υποδείγματα, με βάση τα οποία ενέταξε κάθε περιοχή ενδιαφέροντος σε μια μεγαλύτερη δέσμη περιοχών, που επιβλέπεται από ομάδα στελεχών, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική η επαφή με τις τοπικές αγορές (Belch & Belch, 2011).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της τελευταίας επιλογής αποτελεί η Kodak με την κεντρική διοίκηση να σχεδιάζει τη συνολική διαφημιστική πολιτική, και τα τοπικά γραφεία να ασχολούνται με τις επιμέρους λειτουργικές αποφάσεις (λχ. αγορά χρόνου στα μέσα), διατηρώντας μεγάλο βαθμό αυτονομίας, με παράλληλη υποστήριξη και παροχή συμβουλών από την κεντρική διοίκηση, ακόμα και σε επιμέρους ζητήματα, όπως χορηγίες ή εκστρατείες τοπικού χαρακτήρα (Belch & Belch, 2011).

Αξιοσημείωτη είναι και η εφαρμογή των παραπάνω στρατηγικών σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Ειδικότερα, στο πλαίσιο μιας πανευρωπαϊκής στρατηγικής προβολής και επικοινωνίας, θα μπορούσαν να εντοπιστούν τμήματα της ευρωπαϊκής αγοράς με κοινά χαρακτηριστικά και να σχεδιαστεί μια διαφημιστική στρατηγική στη βάση αυτών των ομοειδών χαρακτηριστικών των Ευρωπαίων καταναλωτών. Οι IBM και Mars έχουν χρησιμοποιήσει στο παρελθόν τέτοιου είδους στρατηγικές με κοινές ραδιοφωνικές και έντυπες διαφημίσεις με απλή προσαρμογή στην τοπική γλώσσα, στην πρώτη περίπτωση, ή κοινή ονομασία προϊόντων –π.χ. Twix σε όλη την Ευρώπη–, στη δεύτερη περίπτωση (Cateora & Graham, 2003).

Τέλος, η σύγχρονη βιβλιογραφία έχει να παρουσιάσει και παραδείγματα επιλογής της προσαρμογής της διαφημιστικής καμπάνιας, ως συνέπεια αναποτελεσματικής στρατηγικής τυποποίησης (π.χ. η διαφήμιση που έδινε έμφαση στην ευκολία που προσφέρουν τα Pampers κρίθηκε αναποτελεσματική στην αγορά της Ταϊλάνδης, επειδή οι μητέρες θεωρούσαν ότι κάτι τέτοιο θα τις χαρακτήριζε ως ανεύθυνες, οπότε και δόθηκε έμφαση στην ασφάλεια από διαρροές στη νέα διαφημιστική καμπάνια), ή παράλληλης προτυποποιημένης και αρχικών σταδίων προσαρμοσμένης στρατηγικής (π.χ. προτυποποιημένη εκστρατεία της Persi παράλληλα με μια τοπική διαφημιστική καμπάνια Pepsiman στην Ιαπωνία τη δεκαετία του 1990) (Πανηγυράκης, 2013).

7.5.2.3 Η Επιλογή μεταξύ στρατηγικής τυποποίησης ή προσαρμογής

Το θέμα της διαμόρφωσης μιας κοινά αποδεκτής πολιτικής όσον αφορά τη διαδικασία τυποποίησης της διεθνούς διαφημιστικής καμπάνιας, ή της προσαρμογής κατά περίπτωση έχει αποτελέσει αντικείμενο διαμάχης πολλών ετών. Σε γενικές γραμμές, θα έλεγε κανείς ότι δεν μπορούν να δοθούν κάποιες γενικές οδηγίες όσον αφορά την τυποποίηση ή την προσαρμογή, αλλά σίγουρα θα μπορούσε να θεωρηθεί πιο ορθή μια απάντηση του τύπου «εξαρτάται». Εξαρτάται, από το προϊόν, το πολιτισμικό πλαίσιο, τα καταναλωτικά πρότυπα κ.λπ. (Cateora & Graham, 2003). Για τον σκοπό αυτό, αρκετοί ερευνητές ανέπτυξαν μια σειρά μοντέλων, προκειμένου να εντοπίσουν εκείνες τις μεταβλητές που καθορίζουν την επιλογή μεταξύ των παραπάνω στρατηγικών. Θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι η φύση του προϊόντος, ο βαθμός διεθνοποίησης της επιχείρησης, ο ανταγωνισμός, οι αγορές-χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται η διεθνοποιημένη επιχείρηση, καθώς και η οργανωσιακή της κουλτούρα, αποτελούν βασικούς παράγοντες επιλογής της καλύτερης στρατηγικής διεθνούς διαφήμισης. Ο Harvey (1993) ομαδοποιεί τους παραπάνω παράγοντες σε **προϊόντικούς**, **ανταγωνιστικούς** και **οργανωσιακούς**. Επιπρόσθετα, η διεθνής επιχείρηση οφείλει να λάβει υπόψη της και το **περιβάλλον** που προαναφέρθηκε –ιδίως το νομοθετικό/νομικό– αλλά και την **τοπική κουλτούρα**, προκειμένου να καθορίσει το επίπεδο τυποποίησης ή προσαρμογής. Συνεπώς, καταλήγουν σε μια ομαδοποίηση των παραγόντων τόσο σε εσωτερικούς (προϊόν, οργανωσιακοί παράγοντες) όσο και εξωτερικούς (πελάτες, φυσικό και νομικό περιβάλλον, ανταγωνισμός), που θα καθορίσουν την τελική επιλογή (Shoham, 1999).

Ήδη αναφέρθηκε ότι το **προϊόν** συνιστά βασική παράμετρο επιλογής της διαφημιστικής εκστρατείας. Προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί να λάβει κανείς υπόψη συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων που θεωρούνται πιο κατάλληλες για προγράμματα καθολικής διαφήμισης. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται

προϊόντα που διαφημίζονται κυρίως μέσω της εικόνας και που έχουν να κάνουν με γενικές αξίες ή συναισθήματα (κοσμήματα, καλλυντικά, ηδύποτα, τσιγάρα, όπως λ.χ. Calvin Klein, Campari), προϊόντα υψηλής τεχνολογίας και καινοτομίες (κινητά τηλέφωνα, υπολογιστές, τηλεοράσεις, ηλεκτρονικά παιχνίδια, όπως λ.χ. Hewlett Packard, IBM), προϊόντα με «εθνικό άρωμα» όπου η χώρα προέλευσης εγγυάται υψηλή ποιότητα (ελβετικά ρολόγια, γαλλικά κρασιά, γερμανική μπίρα) και, τέλος, προϊόντα που αφορούν καταναλωτές με παρόμοιες αντιλήψεις, ανάγκες και αξίες (κοσμήματα Cartier, βαλίτσες Louis Vuitton, ρολόγια TAG Heuer, που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένη οικονομική «ελίτ», Levi Strauss, Benetton, Nike κ.λπ. για εφήβους) (Belch & Belch, 2011). Από την άλλη πλευρά, οι διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων αναγκάζουν πολλές φορές τις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν εντελώς διαφορετικές στρατηγικές για τις αγορές-χώρες στις οποίες απευθύνονται, κάτι που εντείνει ακόμα περισσότερο την πολυπλοκότητα της διεθνούς διαφήμισης, τόσο για τους ερευνητές, όσο και για τις επιχειρήσεις.

Η περίπτωση των τμημάτων-φωλεών που αναφέρθηκε (π.χ. Louis Vuitton), τα οποία αν και μικρά σε μέγεθος, αθροιστικά στις διάφορες χώρες μπορούν να αποτελέσουν κερδοφόρα αγορά, αποδεικνύει τη χρησιμότητα της **τμηματοποίησης της παγκόσμιας αγοράς**. Ο εντοπισμός τμημάτων αγοράς σε διαφορετικές αγορές-χώρες, με διαφορετικό πολιτισμό ή αξίες, αλλά ταυτόχρονα με κοινό τρόπο ζωής ή ανάγκες, θα μπορούσε να αποτελεί πρώτο μέλημα της διεθνούς επιχείρησης. Εξάλλου, σε όλες τις αγορές-χώρες οι καταναλωτές μπορεί να είναι δεμένοι με τις παραδόσεις, ταυτόχρονα όμως εμφανίζονται δεκτικοί στο να μεταβάλλουν κάποιες πλευρές της συμπεριφοράς τους, οδηγώντας έτσι σε πιο «προτυποποιημένες» συμπεριφορές ανά τον κόσμο. Σ' αυτή τη λογική έχουν στηριχτεί κατά καιρούς η P&G, η Unilever, η Gillette κ.ά. πολυεθνικές επιχειρήσεις - MNCs (Cateora & Graham, 2003).

Όσον αφορά τους **οργανωσιακούς παράγοντες** που προαναφέρθηκαν, αξίζει να σημειωθεί ότι η ύπαρξη μεγαλύτερου βαθμού συγκεντρωτισμού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της πολυεθνικής επιχείρησης συνεπάγεται πιο τυποποιημένη διαφημιστική εκστρατεία. Από την άλλη πλευρά, η αποκεντρωμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων ευνοεί περισσότερο την προσαρμογή της διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας στις τοπικές αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Οι Wang και Yang (2011) προσπάθησαν να διερευνήσουν το δίλημμα της τυποποίησης ή προσαρμογής από μια άλλη οπτική γωνία, αυτήν του **καταναλωτή**, εστιάζοντας σε δύο μεταβλητές που παίζουν ρόλο στην επιλογή: την προσωπικότητα της μάρκας και τη μάρκα της χώρας προέλευσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι η προσωπικότητα της μάρκας σχετίζεται θετικά με μια πιο προσαρμοσμένη στρατηγική διεθνούς διαφήμισης, ενώ η εικόνα της χώρας προέλευσης με πιο τυποποιημένη. Πιο συγκεκριμένα, όσο πιο δυνατή είναι η προσωπικότητα της μάρκας, τόσο περισσότερο μπορεί να προσαρμοστεί στις ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες της τοπικής αγοράς, αφού διαφορετικοί καταναλωτές ανά τον κόσμο συνδέουν την προσωπικότητα της μάρκας με διαφορετικά χαρακτηριστικά, π.χ. το κόκκινο χρώμα θεωρείται δραστήριο και ενθουσιώδες στην Ασία, σε αντίθεση με την Αφρική, όπου θεωρείται φτωχό. Κάτι τέτοιο δεν μπορεί να γίνει για τη μάρκα της χώρας προέλευσης, λόγω της στερεότυπης αντίληψης που διαμορφώνουν οι καταναλωτές για τα τυπικά προϊόντα ή μάρκες μιας χώρας, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να αλλάξει εύκολα και να απαιτεί μεγάλο βαθμό τυποποίησης από την πλευρά της πολυεθνικής επιχείρησης, εξοικονομώντας έτσι κόστος διαφήμισης και μέσων. Ταυτόχρονα, απαιτείται ιδιαίτερη μελέτη σε επίπεδο προϊόντος ή μάρκας, ώστε να καθοριστεί ο ακριβής βαθμός τυποποίησης ή προσαρμογής, που θα ληφθεί υπόψη κατά τον σχεδιασμό της διαφημιστικής καμπάνιας.

Μια εναλλακτική θεώρηση των παραγόντων επιλογής προτείνουν οι Schmid και Kotulla (2011), οι οποίοι μελέτησαν πάνω από 300 επιστημονικά άρθρα της τελευταίας πενήνταετίας σχετικά με τη στρατηγική τυποποίησης ή προσαρμογής της διεθνούς διαφήμισης. Στις περισσότερες από αυτές τις έρευνες, η λήψη της απόφασης στηρίζεται σε **περιστασιακούς παράγοντες**, ενώ με βάση τα θεωρητικά υποδείγματα που μελετώνται, παρέχονται προτάσεις για διεθνή τυποποίηση ή προσαρμογή με απώτερο σκοπό τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Προκειμένου να ξεπεραστούν τα μειονεκτήματα των παραπάνω ερευνών, οι συγγραφείς προτείνουν ένα θεωρητικό πλαίσιο, βασισμένο σε θεωρητικά θεμελιωμένα και εμπειρικά δοκιμασμένα υποδείγματα, που να υπαγορεύει την επιλογή της βέλτιστης στρατηγικής τυποποίησης ή προσαρμογής σε συγκεκριμένες συνθήκες, εξετάζοντας τη συμπεριφορά μεταβλητών όπως το κέρδος σε συνάρτηση με την τιμή, τις πωλήσεις, το κόστος και την παραγωγή. Η έρευνα καταλήγει υποστηρίζοντας ότι η υψηλή ομοιογένεια της ζήτησης και η επίτευξη υψηλών οικονομιών κλίμακας σε πολυεθνικό επίπεδο, το υψηλό κόστος τροποποίησης του προϊόντος και η υψηλή ελαστικότητα τιμής στη ζήτηση διεθνών προϊόντων, η αποφυγή λανθασμένης εκτίμησης των στελεχών για την πραγματική κατάσταση

της επιχείρησης και η ποιότητα εκτέλεσης της στρατηγικής διαφήμισης ενισχύουν το κέρδος της διεθνούς επιχείρησης όταν συνδυάζονται με υψηλό βαθμό τυποποίησης.

Οι περισσότερες έρευνες που προαναφέρθηκαν επικεντρώνονται σε ζητήματα του Πώς ή Γιατί οι διεθνείς επιχειρήσεις αποφασίζουν να ακολουθήσουν μια στρατηγική τυποποίησης ή προσαρμογής ώστε να μεγιστοποιήσουν την κερδοφορία τους. Ωστόσο, είναι αμφιλεγόμενο αν η διεθνοποίηση είναι μια **ένδειξη της παγκοσμιοποίησης ή της περιφερειοποίησης**. Πιο συγκεκριμένα, δεν είναι βέβαιο αν σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα μια στρατηγική σύγκλισης ή απόκλισης, ειδικά σε συγκεκριμένες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες, αποτελεί πιο ρεαλιστικό μελλοντικό σενάριο. Δεδομένου ότι πολλές από αυτές τις ερωτήσεις παραμένουν αναπάντητες, τα τελευταία χρόνια περισσότερο παρά ποτέ, οι διεθνείς επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την πρόκληση να βρουν την κατάλληλη **ισορροπία μεταξύ τυποποίησης ή προσαρμογής** του μάρκετινγκ γενικότερα και των στρατηγικών ειδικότερα, μεταξύ διεθνών συνόρων ώστε να είναι επιτυχημένες (Schmidt & Kotulla, 2011).

Οι Harris και Attour (2003) υποστηρίζουν ότι δεδομένου πως η διαφημιστική καμπάνια θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία, θα πρέπει να επικεντρωθεί κανείς τόσο στον βαθμό στον οποίο η προσαρμογή της διαδικασίας διαφημιστικής καμπάνιας θα διαφέρει σημαντικά στη γενικότερη προώθηση του προϊόντος – το διεθνές μείγμα προβολής και επικοινωνίας– όσο και στο γεγονός ότι θα πρέπει να δοθεί έμφαση σε διοικητικά ζητήματα που αφορούν τη χρήση καλών επιχειρηματικών πρακτικών υλοποίησης της διαφημιστικής καμπάνιας. Πιο συγκεκριμένα, ανέπτυξαν ένα ιδιαίτερα ευέλικτο μοντέλο, προκειμένου να συγκρίνουν διαφημίσεις μεταξύ διαφορετικών εθνικών αγορών. Τα αποτελέσματα της έρευνας αποδεικνύουν ότι η «τυποποίηση» μπορεί να αποτελέσει μια ευέλικτη πολιτική με μεγάλη δυνατότητα προσαρμογής σε διαφορετικές συνθήκες και αγορές, παρά μια απόλυτη επιλογή για συγκεκριμένες μάρκες σε προκαθορισμένες αγορές. Οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι αντί κανείς να υποστηρίζει τα πλεονεκτήματα της τυποποίησης ή προσαρμογής, είναι προτιμότερο να επικεντρωθεί στα πλεονεκτήματα της στρατηγικής **«σχετικής τυποποίησης»** (modified standardization) που αφορά την υπό εξέταση αγορά. Λίγα χρόνια αργότερα, οι Fastoso και Whitelock (2007) επιχείρησαν μια συστηματική ανάλυση της έρευνας στη στρατηγική τυποποίησης της διεθνούς διαφήμισης (International Advertising Standardisation – IAS) της τελευταίας τεσσαρακονταετίας, στηριζόμενοι στις απόψεις των στελεχών των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων, για εννοιολογικά αλλά και μεθοδολογικά ζητήματα που αφορούσαν τις συγκεκριμένες έρευνες. Οι ερευνητές συμπεράναν ότι η έλλειψη κοινού ορισμού αλλά και τρόπου μέτρησης της τυποποίησης της διαφήμισης περιορίζει τη συγκρισιμότητα των ερευνών, καθώς και την προαγωγή της γνώσης στο συγκεκριμένο επίπεδο. Λ.χ. γίνεται και εδώ λόγος για **«μετατόπιση» της έννοιας της διεθνούς τυποποίησης προς την περιφερειακή τυποποίηση** (regional standardization), ώστε η έννοια της τυποποίησης να γίνεται καθολικά αποδεκτή «έως κάποιο βαθμό». Επιπρόσθετα σε μια προσπάθεια σύνδεσης της στρατηγικής τυποποίησης με την απόδοση της επιχείρησης, η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η πρώτη αποτελεί σίγουρα μια «ορθή επιχειρηματική πρακτική». Τέλος, αναζητούνται τα πραγματικά οφέλη και τα κίνητρα μιας στρατηγικής τυποποίησης, που κατά αρκετούς ερευνητές ίσως έχει υπερεκτιμηθεί και ενδεχομένως έχει λάβει μεγαλύτερη δημοσιότητα, στο πλαίσιο μιας παγκόσμιας μόδας, κάτι που επιβεβαιώνει και ενστάσεις που διατυπώνονταν σχετικά με την αντικειμενικότητα των στελεχών που εμπλέκονται στις αποφάσεις για την τυποποίηση της διεθνούς διαφήμισης.

Οι Walters, Whitla και Davies (2008) διερεύνησαν τη δυνατότητα εφαρμογής του μοντέλου Yip στο πλαίσιο υλοποίησης μιας παγκόσμιας στρατηγικής στη διεθνή βιομηχανία της διαφήμισης. Με βάση τη θεώρηση του Yip, η παγκόσμια στρατηγική ενοποιεί τα στελέχη με στόχο την παγκόσμια μόχλευση της επιχείρησης και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Yip, 1992). Μεταξύ των διάφορων προσεγγίσεων που υποστηρίζουν ότι οι στρατηγικές επιλογές της διεθνούς διαφήμισης μπορούν να χαρακτηριστούν από **«παγκόσμιες» έως «πολυτοπικές»**, η συγκεκριμένη μελέτη υποστηρίζει ότι **η παρουσίαση ενός ενιαίου προσώπου στις αγορές του εξωτερικού είναι πολυπαραγοντική**. Πιο συγκεκριμένα, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες σε επίπεδο κλάδου που καθορίζουν τον βαθμό στον οποίο αξίζει η επένδυση σε μια διεθνή στρατηγική, περιλαμβάνουν το κόστος, τους παράγοντες της αγοράς, κρατικούς και ανταγωνιστικούς παράγοντες. Στο πλαίσιο των παραπάνω παραγόντων, διαμορφώνονται πέντε μοχλοί παγκόσμιας στρατηγικής που χρησιμοποιούν τα περισσότερα πρακτορεία που δραστηριοποιούνται στην παγκόσμια διαφήμιση:

1. Συμμετοχή στην παγκόσμια αγορά μέσα από την ίδρυση ενός δικτύου γραφείων του εξωτερικού με ευρεία γεωγραφική εμβέλεια.

2. Ενιαία προϊόντα και υπηρεσίες που προκύπτουν από κοινές διαδικασίες (τυποποίησης και διοίκησης).
3. Παγκόσμιο μάρκετινγκ που προκύπτει από ενιαία τοποθέτηση, μάρκα και προώθηση.
4. Τόπος δραστηριοτήτων όπου προσφέρονται οι υπηρεσίες.
5. Κινήσεις του ανταγωνισμού που καθορίζουν την ολοκληρωμένη παγκοσμιοποιημένη ανταγωνιστική στρατηγική.

Σ' αυτές τις στρατηγικές του πλαισίου Yip, προστίθεται και μια έκτη, που έχει να κάνει με τη στρατηγική συμπεριφορά της εκάστοτε επιχείρησης, που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και την παγκοσμιοποιημένη στρατηγική της. Καθεμία από τις παραπάνω στρατηγικές θα μπορούσε να βαθμολογηθεί με μια κλίμακα, τα δύο άκρα της οποίας αποτελούν η «πολυτοπική» συμπεριφορά, στην οποία οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό αυτονομίας ανταποκρινόμενες στις τοπικές συνθήκες, και η «παγκόσμια», που χαρακτηρίζεται από μια ενοποιημένη προσέγγιση επίτευξης διεθνούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Συμπεραίνει, λοιπόν, κανείς ότι επειδή το θέμα της επιλογής της διεθνούς στρατηγικής της διαφήμισης χαρακτηρίζεται από αυξημένο βαθμό πολυπλοκότητας, πολλές από τις προγενέστερες έρευνες δεν έχουν καταλήξει σε ένα κοινό συμπέρασμα επιλογής της βέλτιστης κάθε φορά στρατηγικής. Παρ' όλα αυτά, η σχετική έρευνα πρέπει να συνεχιστεί λόγω του ευμετάβλητου στοιχείου που χαρακτηρίζει τόσο τους παράγοντες επηρεασμού όσο και τα ίδια τα δεδομένα της διεθνούς διαφήμισης.

7.5.2.4 Η επίδραση της κουλτούρας στην επιλογή της στρατηγικής της διεθνούς διαφήμισης

Στο σημείο αυτό αξίζει να γίνει μια ιδιαίτερη αναφορά στην επίδραση της κουλτούρας στην επιλογή της στρατηγικής της διεθνούς διαφήμισης. Ήδη αναφέρθηκε ότι η έλευση της παγκοσμιοποίησης τα τελευταία χρόνια φέρνει συχνά αντιμέτωπους τους διαφημιστές με το δίλημμα της τυποποίησης ή προσαρμογής της στρατηγικής της διαφήμισης, με αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Με άλλα λόγια, το αυξημένο κόστος της διεθνούς διαφήμισης και η ολοένα αυξανόμενη αποτυχία προϊόντων σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν ωθήσει αρκετές επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στο δίλημμα της τυποποίησης ή προσαρμογής, **υπό το πρίσμα του ρόλου του πολιτισμού και της κουλτούρας** στις εμπορικές συνεργασίες μεταξύ των λαών. Το γεγονός ότι η τελική απόφαση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την κουλτούρα έχει αποτελέσει αντικείμενο πλήθους ερευνών (James & Hill, 1991, Papavasiliou & Stathakopoulos, 1997, Mueller, 2004, qtd. in Harun et al., 2014), καθώς επιδρά στη διαμόρφωση τόσο των αντιλήψεων και των στάσεων, όσο και της τελικής συμπεριφοράς των καταναλωτών της κάθε αγοράς-χώρας. Εκτός από τον παραπάνω ρόλο της διαφήμισης στην κουλτούρα, και συνεπώς στη διαμόρφωση της τελικής συμπεριφοράς, διερευνάται και αν η διαφήμιση αντανακλά την επικρατούσα κουλτούρα μιας συγκεκριμένης κοινωνίας. Στην τελευταία περίπτωση, είναι προφανές ότι θα προτιμηθεί η στρατηγική της προσαρμογής, σε αντίθεση με την πρώτη, όπου μια προτυποποιημένη στρατηγική μπορεί να έχει καταλυτική επίδραση, οδηγώντας ακόμη και σε ομογενοποίηση διαφορετικών αγορών-χωρών ή κοινωνιών (Πανηγυράκης, 2013).

Οι Okazaki και Muller (2007), μελέτησαν εκτεταμένα την πρόσφατη αρθρογραφία –106 άρθρα στα κυριότερα περιοδικά διεθνούς μάρκετινγκ, κυρίως σε Βόρεια Αμερική και Ευρωπαϊκή Ένωση και λιγότερο σε Λατινική Αμερική, Μέση Ανατολή και Αφρική– σχετικά με την επίδραση των πολιτισμικών και προσωπικών αξιών στις επιλογές του καταναλωτή, προκειμένου η επιχείρηση που διεθνοποιείται να εφαρμόσει αποτελεσματικά τις κατάλληλες μεθόδους διαπολιτισμικής διαφήμισης. Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, η επιλογή της τυποποίησης της διαφήμισης σε όλες τις χώρες όπου διεθνοποιούνται οι πολυεθνικές επιχειρήσεις –MNCs– υπαγορεύεται κυρίως για λόγους μείωσης κόστους, μεγαλύτερου βαθμού ελέγχου της διαφημιστικής εκστρατείας και ευρείας αποδοχής των διαφημίσεων, στη βάση της γενικής παραδοχής ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι παντού ίδιες. Παραδείγματα επιχειρήσεων που εστιάζουν κυρίως στις ομοιότητες των πελατών τους ανά τον κόσμο, και συνεπώς πωλούν τα προϊόντα τους με παρόμοιες τεχνικές προώθησης, αποτελούν οι Coca-Cola, IBM, McDonald's κ.ά. (Perrault, Cannon & McCarthy, 2011). Αντίθετα, οι υποστηρικτές της τοπικιστικής προσέγγισης θεωρούν ότι επειδή οι τυποποιημένες διαφημίσεις αδυνατούν να λάβουν υπόψη τους τις ιδιαιτερότητες κάθε τοπικής κοινωνίας, η τοπική διαφημιστική εταιρεία και το τοπικό γραφείο της πολυεθνικής επιχείρησης χειρίζονται όλες τις διαφημιστικές αποφάσεις με μεγαλύτερο βαθμό ευελιξίας και προσαρμογής στις εκάστοτε συνθήκες, έστω και αν αυτό συνεπάγεται μεγαλύτερο κόστος και δυσκολία στον βαθμό ελέγχου.

Οι Harun et al. (2014), προχώρησαν ένα βήμα πιο πέρα την παραπάνω ανάλυση, ερμηνεύοντας συγκεκριμένα διαφημιστικά μηνύματα των τοπικών διαφημίσεων της Μαλαισίας, σε αντιδιαστολή με τις

διεθνείς διαφημίσεις του Ηνωμένου Βασιλείου, σε μια προσπάθεια αποκωδικοποίησης των αξιών που εμπεριέχονται σ' αυτά, και ιδίως της δυτικής και της ασιατικής κουλτούρας, αντίστοιχα. Η επίδραση της κουλτούρας συνίσταται σε δύο επιμέρους στοιχεία της διεθνούς διαφήμισης: τη δημιουργική στρατηγική – «μια πολιτική ή κατευθυντήρια αρχή που καθορίζει τη γενική φύση αλλά και τον χαρακτήρα των μηνυμάτων» (Frazer, 1983: 36) – και την εκτέλεση – που αναφέρεται στους τρόπους επιλογής τόσο της μορφής όσο και του περιεχομένου, προκειμένου να επιλεγεί μια δημιουργική στρατηγική (Mueller, 2010). Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητές μελετώντας τις δημιουργικές στρατηγικές και τις στρατηγικές εκτέλεσης που χρησιμοποιούνται για διαφημίσεις στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας αλλά και στα προϊόντα ευρείας κατανάλωσης, συμπεράναν ότι η δημιουργική στρατηγική είναι πιο τυποποιημένη, ενώ η εκτέλεση αναπροσαρμόζεται. Π.χ. οι διαφημίσεις της BMW διαφοροποιούνταν στην εκτέλεση όσον αφορά το «προϊόν», την «παρουσίαση», τα «οπτικά μέσα» και τη «μουσική». Αντίστοιχα, οι διαφημίσεις της Ford διαφοροποιούνταν στη «μουσική» και τις «εικόνες». Τέλος, οι διαφημίσεις της Toyota διέφεραν ως προς τη «μορφή», την «παρουσίαση» και τη «μουσική». Σε αντίστοιχα συμπεράσματα μπορεί να καταλήξει κανείς και για προϊόντα ευρείας κατανάλωσης. Λ.χ. οι δημιουργικές στρατηγικές είναι παρόμοιες στις διαφημίσεις της KitKat και διαφορετικές στην εκτέλεση, κυρίως όσον αφορά τη διαφημιστική έκκληση στο χιούμορ. Στην περίπτωση του Nescafe, εντοπίζεται διαφορετική δημιουργική στρατηγική και προσαρμογή της εκτέλεσης στην τοπική αγορά σε σχέση με τις τοπικές μάρκες καφέ, ενώ οι διαφημίσεις των Pampers στις δύο χώρες είναι παρόμοιες στη δημιουργική στρατηγική και αναπροσαρμόζονται στην εκτέλεση. Συμπερασματικά, η έρευνα καταλήγει διαπιστώνοντας ότι η κουλτούρα είναι πιο έντονη στις διαφημίσεις της Μαλαισίας (ασιατική κουλτούρα) σε αντιδιαστολή με το Ηνωμένο Βασίλειο (δυτική κουλτούρα), είτε δημιουργούνται σε τοπικό είτε σε διεθνές επίπεδο.

Με την ίδια λογική, παρατηρείται μεγάλη γκάμα όσον αφορά τις **πολιτισμικές αξίες** στις οποίες δίνεται μεγαλύτερη έμφαση σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές: στις Η.Π.Α. στην προσωπική δραστηριότητα και πρωτοβουλία, στην Ασία στη συνεργασία και τη συμμόρφωση στην ομάδα, στη Γαλλία στην προσπάθεια διάδοσης του πολιτισμού της σε όλο τον κόσμο, στην Ιαπωνία στη μεγάλη αφοσίωση στην ομάδα, στην Κίνα στην πίστη και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις (κομφουκιανισμός), στις χώρες του ισλαμικού κόσμου στη μη καταναλωτική νοοτροπία (Belch & Belch, 2011).

Συμπεραίνει, λοιπόν, κανείς ότι η διεθνής βιομηχανία της διαφήμισης οφείλει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τον διαπολιτισμικό χαρακτήρα των αγορών-χωρών, ενώ παράλληλα της δίνεται η δυνατότητα να προσαρμόζεται στα εκάστοτε χρονικά δεδομένα ή στις ιδιαίτερες κάθε φορά συνθήκες. Προς αυτή την κατεύθυνση καταδεικνύεται η αναγκαιότητα χρήσης της σύγχρονης τεχνολογίας και η αυξημένη δύναμη των καινοτομικών εφαρμογών γενικότερα και των κοινωνικών δικτύων ειδικότερα, που θα μας απασχολήσουν στην επόμενη ενότητα, ως των μέσων που έχουν τη δύναμη να καταργούν τα διεθνή σύνορα στο πλαίσιο της σύγχρονης διεθνοποιημένης κοινωνίας.

7.5.2.5 Η έννοια της στρατηγικής GLOCAL

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, αντιλαμβάνεται κανείς την καθολικότητα εφαρμογής του διλήμματος τυποποίηση ή προσαρμογή στο σύνολο σχεδόν των αποφάσεων για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής του διεθνούς μάρκετινγκ. Συνεπώς, η αρχική αντιπαράθεση σχετικά με την τυποποίηση ή προσαρμογή της διεθνούς στρατηγικής της διαφήμισης στα τοπικά δεδομένα, βρίσκει την απάντησή της σε μια μέση οδό: τη στρατηγική glocal, που αναφέρθηκε και στο τρίτο κεφάλαιο, βάσει της οποίας αναπτύσσονται παγκόσμιες διαφημιστικές στρατηγικές προσαρμοσμένες στις αγορές-χώρες που δραστηριοποιούνται. Η παραπάνω στρατηγική συνοψίζεται στη φράση «**Σκέψου παγκόσμια, δράσε τοπικά**» (“**Think GLOBally, but act loCALLy**”), ή «**Καθολική οπτική με τοπικό άρωμα**» (**Global vision with a local touch**), ακόμη και με μερικές διαφοροποιήσεις «**Σκέψου καθολικά, δράσε κατά περιοχή**» (“**Think globally, act regionally**”) (Belch & Belch, 2011). Μέσω της παραπάνω στρατηγικής, συνδυάζονται τα πλεονεκτήματα μεγαλύτερου βαθμού ελέγχου, λόγω της εφαρμογής συντονισμένων στρατηγικών στόχων σε μεγάλη γεωγραφική έκταση, με διαφημιστικά μηνύματα με τοπική χροιά, λόγω της συνεργασίας με τοπικά γραφεία που γνωρίζουν την κουλτούρα και τις ανάγκες των καταναλωτών των αγορών-χωρών της διεθνούς επιχείρησης. Άρα, ενώ η γενικότερη φιλοσοφία και η επιχειρηματική κουλτούρα της επιχείρησης μπορεί να είναι προτυποποιημένη, η φιλοσοφία των επιμέρους διαδικασιών –λ.χ. γλώσσα, πρότυπα, σύμβολα, μηνύματα– πρέπει να είναι πιο ευέλικτη, με μεγαλύτερη δυνατότητα προσαρμογής ανά διαφορετική κουλτούρα και πολιτισμό. Σε επίπεδο σταδίων σχεδιασμού διεθνούς διαφημιστικής καμπάνιας, θα μπορούσε να παρατηρήσει κανείς ότι στην πρώτη περίπτωση, περιλαμβάνονται στρατηγικές αποφάσεις που σχετίζονται περισσότερο με τον προσδιορισμό του

κοινού-στόχου, την επιλογή στρατηγικής, τον καθορισμό στόχων και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, ενώ στη δεύτερη, τακτικές αποφάσεις που αφορούν τον προϋπολογισμό, το μήνυμα και τα μέσα. Ένας τέτοιος συνδυασμός ενεργειών στηρίζεται σε σημαντικό βαθμό στην έννοια των επιπέδων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, θεωρώντας ότι ένα προϊόν είναι κάτι πολύ περισσότερο από το ουσιώδες πλεονέκτημα που αποκομίζει ο πελάτης και για το οποίο θα υπάρξει συμφωνία μεταξύ διαφορετικών χωρών, θα υπάρχουν διαφορετικές προσδοκίες όσον αφορά τα υπόλοιπα οφέλη (πραγματικό, προσδοκώμενο, δυνητικό επίπεδο προϊόντος), που αποκομίζονται με βάση τις αξίες και τα έθιμα κάθε πολιτισμού (Cateora & Graham, 2003).

7.5.3 Η επιλογή της διαφημιστικής εταιρείας και η διαφημιστική έρευνα σε παγκόσμιο επίπεδο

Ήδη αναφέρθηκε η σημαντικότητα της οργάνωσης της διεθνούς διαφήμισης στη λήψη αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση έχει **τρεις επιλογές όσον αφορά τον ρόλο της κεντρικής διοίκησης της μητρικής επιχείρησης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων**: την **ολοκληρωτική αποκέντρωση**, που δίνει τη δυνατότητα στις θυγατρικές επιχειρήσεις να αποφασίζουν μόνες τους για την επιλογή της κατάλληλης διαφημιστικής εκστρατείας, τη **συγκεντρωτική προσέγγιση**, όπου συνήθως η μητρική εταιρεία αναλαμβάνει το σύνολο της διαδικασίας σχεδιασμού της διεθνούς διαφημιστικής καμπάνιας που αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα, και τη **συντονισμένη αποκέντρωση**, όπου η μητρική εταιρεία σχεδιάζει την πολιτική και τα πρότυπα λειτουργίας της διεθνούς διαφήμισης, ενώ τα στελέχη των θυγατρικών στηριζόμενα σε κάποιες γενικές οδηγίες εφαρμόζουν τη στρατηγική και επιλέγουν τα μέσα στις αγορές-χώρες που δραστηριοποιούνται (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Κατά τον σχεδιασμό της διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας, η επιχείρηση που διεθνοποιείται καλείται να πάρει μια εξίσου σημαντική απόφαση: την επιλογή των διαφημιστικών εταιρειών, οι οποίες ουσιαστικά θα αποτελούν τους νέους συνεργάτες της στις χώρες υποδοχής. Η συγκεκριμένη απόφαση μπορεί να είναι απόρροια είτε του γεγονότος ότι οι σύγχρονες πολυεθνικές ουσιαστικά «ακολουθούν» τους μεγάλους πελάτες τους στο εξωτερικό, είτε της στρατηγικής τυποποίησης της διεθνούς διαφήμισης, που αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο (Πανηγυράκης, 2013).

Στο πλαίσιο της διαφορετικής οργανωτικής δομής που χαρακτηρίζει τη λειτουργία της διεθνούς διαφήμισης που περιγράφηκε παραπάνω (αποκεντρωτική, συγκεντρωτική, συντονισμένη αποκέντρωση), η διεθνής επιχείρηση έχει τρεις βασικές επιλογές όσον αφορά την επιλογή της διαφημιστικής εταιρείας:

1. Να επιλέξει **μια μεγάλη διαφημιστική εταιρεία παγκόσμιου βεληνεκού με γραφεία σε όλο τον κόσμο** με στόχο την επίτευξη καθολικής εικόνας για τα προϊόντα της επιχείρησης.
2. Να επιλέξει **μια εγχώρια διαφημιστική εταιρεία με παραρτήματα σε όλο τον κόσμο ή μέλος ενός διεθνούς διαφημιστικού δικτύου**, εκμεταλλευόμενη την τεχνογνωσία της σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο.
3. Να επιλέξει **μια τοπική διαφημιστική εταιρεία για κάθε χώρα-στόχο** όπου δραστηριοποιείται, προκειμένου τα τοπικά στελέχη να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις κρίσιμες παραμέτρους του περιβάλλοντος της συγκεκριμένης αγοράς.

Είναι προφανές ότι κάθε επιλογή συνδέεται με συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Λ.χ. η παγκόσμια εκπροσώπηση από ένα ή δύο διαφημιστικά γραφεία απορρέει από την πρώτη επιλογή. Στη δεύτερη περίπτωση, είναι λογικό να συνδυάζονται η συντονισμένη διαφημιστική καμπάνια που απορρέει από το μέγεθος του διαφημιστικού γραφείου με την τοπική εκπροσώπηση. Αντίστοιχα, στην τρίτη περίπτωση υπάρχει καλύτερη αίσθηση της τοπικής αγοράς μέσω της πολιτισμικής ερμηνείας που αποδίδεται στην αγορά-χώρα (Belch & Belch, 2011, Cateora & Graham, 2003, Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Στο πλαίσιο της συγκεντρωτικής προσέγγισης που προαναφέρθηκε, πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις συνεργάζονται με μία μόνο διαφημιστική εταιρεία, η οποία αναλαμβάνει το σύνολο της παγκόσμιας διαφημιστικής καμπάνιας τους. Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα της IBM –που μετά από πολυετή συνεργασία με 40 διαφημιστικές εταιρείες σε όλο τον κόσμο, ανέθεσε στη δεκαετία του 1990 όλα της τα προγράμματα σε μια διαφημιστική εταιρεία, την Ogilvy Mather Worldwide– ή της Samsung – που πρόσφατα ανέθεσε τη διαφήμιση στη Leo Burnett Worldwide, μέλος της Publicis Groupe, με ένα δίκτυο 96 παραρτημάτων σε 84 χώρες παγκοσμίως. Στον αντίποδα των παραπάνω παραδειγμάτων, μπορεί να δει κανείς

την περίπτωση της Coca-Cola, που μετά από 30 χρόνια αποκλειστικής συνεργασίας με την McCann-Erickson, επέλεξε πρόσφατα 6 διαφημιστικές εταιρείες για την κάλυψη των αναγκών της στις χώρες που απευθύνεται – μεταξύ των οποίων και η McCann-Erickson– ή της Hundai-KIA, που ουσιαστικά «μοίρασε» τη διαφημιστική της δαπάνη σε 300 εκατομμύρια δολάρια στην MPG του ομίλου Havas και 500 εκατομμύρια δολάρια στην Initiative, καλύπτοντας γεωγραφικές περιοχές της Ευρώπης, της Αφρικής, της Ασίας, της Μέσης Ανατολής, στην πρώτη περίπτωση, και των Η.Π.Α. και της Αυστραλίας, στη δεύτερη (Belch & Belch, 2011, Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Σε παγκόσμια κλίμακα, η εικόνα των διαφημιστικών εταιρειών παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια **μια τάση συγκέντρωσης**, καθώς η μεγάλη πλειονότητα αποτελείται από μικρές εταιρείες που αναγκάστηκαν να ενσωματωθούν ως μέλη ενός παγκόσμιου δικτύου, και μεγαλύτερου μεγέθους εταιρείες, που και αυτές με τη σειρά τους έχουν ενσωματωθεί στα παγκόσμια δίκτυα. Πιο συγκεκριμένα, λόγω της γενικότερης τάσης που υπάρχει τις τελευταίες δύο δεκαετίες προς το διεθνές μάρκετινγκ, πολλές από τις μεγάλες εταιρείες έχουν συγχωνευτεί, δημιουργώντας έτσι διαφημιστικές εταιρείες-κολοσσούς (mega agencies), που λειτουργούν όπως οι πολυεθνικές επιχειρήσεις παγκόσμιας εμβέλειας, με γραφεία που έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν μια πληθώρα υπηρεσιών οπουδήποτε στον κόσμο. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι οι “Big Four” – οι τέσσερις μεγαλύτερες διαφημιστικές εταιρείες WPP Group, Omnicom Group, Publicis Groupe, Interpublic - καλύπτουν το 54% των συνολικών εσόδων των διαφημιστικών εταιρειών και των εταιρειών media (Perrault, Cannon & McCarthy, 2011). Τα έσοδα των παραπάνω εταιρειών ανέρχονταν για το 2009 στα 13.60, 11.72, 6.29 και 6.03 δις \$ αντίστοιχα, σημειώνοντας αύξηση το 2014 και φθάνοντας τα 19, 15.3, 9.6 και 7.5 δις \$ αντίστοιχα (<https://en.wikipedia.org>). Με βάση μια αντίστοιχη θεώρηση, η σημερινή πραγματικότητα της διεθνούς διαφήμισης αποτυπώνεται μέσα από την ύπαρξη έξι μεγάλων παγκόσμιων διαφημιστικών ομίλων: Omicron Group, WPP, Interpublic, Publicis, Dentsu, Havas, στις οποίες ανήκουν οι πιο μεγάλες και γνωστές διαφημιστικές εταιρείες (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Είτε η διεθνής επιχείρηση επιλέξει να οργανώσει τη διαφήμιση με δική της διαφημιστική εταιρεία, είτε να συνεργαστεί με διαφημιστική εταιρεία που λειτουργεί στη χώρα υποδοχής, είτε επιλέξει πολυεθνική διαφημιστική εταιρεία με θυγατρική στη χώρα υποδοχής, μπορεί να επιτύχει μεγαλύτερο βαθμό ελέγχου και συντονισμού, ή ανταπόκρισης στην αγορά-χώρα, αντίστοιχα. Σε γενικές γραμμές, οι κρίσιμοι παράγοντες επιλογής μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες: **παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την επιχείρηση**, όπως λ.χ. ο βαθμός ελέγχου που προαναφέρθηκε, η συνέπεια στη διεθνή παρουσία της επιχείρησης, και **παράγοντες που σχετίζονται με τη διαφημιστική εταιρεία**, όπως λ.χ. οι δυνατότητές της να ανταποκριθεί σε μια διεθνή παρουσία, η γνώση της τοπικής αγοράς κ.λπ. (Πανηγυράκης, 2013). Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί ότι πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να συνδυάσουν δύο ή τρεις εναλλακτικές λύσεις από τις παραπάνω, ανάλογα με τον βαθμό ανάμειξής τους με τις αγορές-χώρες, ως συνάρτηση του περιβάλλοντος ή των συνθηκών που επικρατούν και στις οποίες απευθύνεται η διεθνής διαφημιστική εκστρατεία (Belch & Belch, 2011). Γεγονός είναι πάντως ότι πολλές από τις παραπάνω διεθνώς γνωστές διαφημιστικές εταιρείες, θεωρούν ότι έχουν τη δυνατότητα να υπερνικήσουν οποιαδήποτε εμπόδια εμφανιστούν στο πλαίσιο της διαφημιστικής καμπάνιας (Cateora & Graham, 2003).

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού, οι παραπάνω όμιλοι προσφέρουν και επιπρόσθετες υπηρεσίες, που δεν εστιάζουν αποκλειστικά και μόνο σε δραστηριότητες διεθνούς προβολής και επικοινωνίας –δημόσιες σχέσεις, προώθηση πωλήσεων, online marketing κ.λπ.– αλλά εμπίπτουν στις γενικότερες δραστηριότητες του διεθνούς μάρκετινγκ, όπως διεξαγωγή ερευνών αγοράς, ζητήματα διοίκησης πωλήσεων κ.λπ., με αποτέλεσμα ένα εκτεταμένο εύρος προσφερόμενων εργασιών προς τους πολυεθνικούς πελάτες τους, άμεση συνέπεια της ενοποίησης των διαφημιστικών γραφείων των τελευταίων δεκαετιών που προαναφέρθηκε (Πανηγυράκης, 2013, Cateora & Graham, 2003).

Στο σημείο αυτό, αξίζει να γίνει μια ιδιαίτερη αναφορά στη **διαφημιστική έρευνα** σε παγκόσμιο επίπεδο. Ήδη αναφέρθηκε ότι η έρευνα αγοράς περιλαμβάνεται στις προσφερόμενες υπηρεσίες των μεγάλων διαφημιστικών ομίλων. Είναι προφανές ότι η επέκταση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων στη διεθνή αγορά κάνει επιτακτική την ανάγκη διεξαγωγής ερευνών αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο. Πέρα από την προφανή λειτουργία της έρευνας αγοράς ως εργαλείου στήριξης επιχειρηματικών αποφάσεων που ισχύει στο εγχώριο μάρκετινγκ, η διεθνής έρευνα αγοράς (international market research) βοηθά τα στελέχη να αποκρυπτογραφήσουν όλες αυτές τις κρίσιμες παραμέτρους που προαναφέρθηκαν και που συνιστούν το πολιτισμικό υπόβαθρο κάθε χώρας-στόχου στην οποία απευθύνονται. Επιπλέον, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η διεθνής έρευνα αγοράς αντιμετωπίζει πολύ περισσότερες τεχνικές δυσκολίες και παγίδες στη διεξαγωγή εμπειρικών ερευνών από ό,τι οι εγχώριες αγορές. Συνεπώς, οι διεθνείς ερευνητές μάρκετινγκ μπορεί να μην

είναι σε θέση να διαχειριστούν μεθοδολογικά ή ζητήματα μέτρησης στάσεων και συμπεριφορών τόσο αποτελεσματικά όσο στην εγχώρια έρευνα (Rugman & Brewer, 2001).

Υπάρχει πληθώρα δευτερογενών πηγών από τις οποίες μπορεί το στέλεχος του διεθνούς μάρκετινγκ να συλλέξει πληροφορίες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι το Τμήμα Εμπορίου των Η.Π.Α. (US Department of Commerce), και συγκεκριμένα το Τμήμα Διοίκησης Διεθνούς Εμπορίου (International Trade Administration/ΙΤΑ), που εκδίδει ετήσιες αναφορές σχετικά με την υπερατλαντική επιχειρηματικότητα (οικονομικά στοιχεία, στοιχεία μάρκετινγκ, νομοθεσία-κανονισμοί), το ετήσιο βιβλίο στατιστικών στοιχείων των Ηνωμένων Εθνών (United Nations Statistical Yearbook), με δημογραφικά και οικονομικά στοιχεία για περισσότερες από 200 χώρες κ.λπ. Στα παραπάνω, θα πρέπει να προσθέσει κανείς και εταιρείες όπως η A.C. Nielsen Global Services, που τροφοδοτεί τα στελέχη του μάρκετινγκ με πιο εξειδικευμένες πληροφορίες, όπως σχετικά με τη στάση και τη συμπεριφορά των καταναλωτών απέναντι σε γνωστές επωνυμίες, ή οι συνθήκες χρήσης των μέσων, χρησιμοποιώντας ειδικά λογισμικά εξειδικευμένης τεχνολογίας με δυνατότητα κάλυψης πολυάριθμων νοικοκυριών σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές. Ανάλογα με την καταλληλότητα των στοιχείων που θα συλλεχθούν με τη χρήση των παραπάνω πηγών, μπορεί να κριθεί απαραίτητη από τη διεθνή επιχείρηση η διεξαγωγή και μιας πρωτογενούς έρευνας, είτε από την επιχείρηση είτε από τη διαφημιστική εταιρεία, προκειμένου να εντοπιστούν τα στοιχεία που διαφοροποιούν τους διεθνείς καταναλωτές από τους εγχώριους – καταναλωτικές ανάγκες, κίνητρα αγοράς, αγοραστικές συνήθειες κ.λπ. (Belch & Belch, 2011).

7.5.4 Το διεθνές διαφημιστικό μήνυμα στο πλαίσιο της δημιουργικής στρατηγικής

Σε προηγούμενη ενότητα, αναφέρθηκε εκτενώς το δίλημμα της επιλογής της διεθνούς επιχείρησης, όσον αφορά την τυποποίηση ή την προσαρμογή της διαφημιστικής καμπάνιας. Αντί να ταχθεί κανείς υπέρ της τυποποίησης ή της προσαρμογής, θα μπορούσε να επικεντρωθεί στη μεταβίβαση του εκάστοτε **μηνύματος** στις διαφορετικές αγορές-χώρες στις οποίες απευθύνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, επιλέγοντας τα πιο αποτελεσματικά **μέσα** που θα βοηθήσουν στην επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου (Cateora & Graham, 2003). Τα συγκεκριμένα ζητήματα –η ανάπτυξη αποτελεσματικών μηνυμάτων και η επιλογή των πιο κατάλληλων μέσων– θα αποτελέσουν το αντικείμενο της παρούσας και της επόμενης ενότητας.

Ένα θέμα, λοιπόν, που απασχολεί σημαντικά τους υπεύθυνους σχεδιασμού της διεθνούς διαφήμισης είναι και η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των **παγκόσμιων μηνυμάτων**. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας δημιουργικής στρατηγικής για τη διεθνή διαφήμιση παρουσιάζει αρκετά κοινά σημεία με την αντίστοιχη εγχώρια. Και στην περίπτωση της διεθνούς διαφήμισης, το κεντρικό θέμα της δημιουργικής ιδέας, σε συνδυασμό με την εικόνα, το κείμενο, τη μουσική, το χρώμα κ.λπ., θα διαμορφώσουν το τελικό μήνυμα. Το δίλημμα της τυποποίησης της διεθνούς στρατηγικής της διαφήμισης ή της προσαρμογής της στα τοπικά δεδομένα, που αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, θα καθορίσει και τον αντίστοιχο σχεδιασμό της δημιουργικής στρατηγικής.

Στην περίπτωση που επιλεγεί η προτυποποιημένη στρατηγική της διαφήμισης, *το Δημιουργικό Τμήμα είναι επιφορτισμένο με τον σχεδιασμό διαφημίσεων που θα έχουν την ίδια αποτελεσματικότητα σε όλες τις αγορές-χώρες, ανεξάρτητα από το πολιτισμικό υπόβαθρο που τις χαρακτηρίζει*. Ήδη αναφέρθηκε ότι στο πλαίσιο εφαρμογής μιας τυποποιημένης διαφημιστικής εκστρατείας, πολλές διεθνείς εταιρείες χρησιμοποιούν ένα κοινό διαφημιστικό μήνυμα παγκοσμίως, με αντίστοιχες μεταφράσεις ή τροποποιήσεις ανά χώρα υποδοχής, χωρίς πάντα ιδιαίτερη επιτυχία. Αντιλαμβάνεται κανείς ότι είναι αρκετά δύσκολο να δημιουργηθούν μηνύματα που θα είναι ταυτόχρονα κατανοητά από διαφορετικές χώρες. Η σύγχρονη βιβλιογραφία είναι γεμάτη παραδείγματα ατυχών διαφημιστικών μηνυμάτων, λόγω αποτυχημένων μεταφράσεων στις χώρες υποδοχής της διεθνοποιημένης επιχείρησης. Τα παραδείγματα αυτά μπορεί να τα συναντήσει κανείς όχι μόνο σε διαφορετικές χώρες με διαφορετικές γλώσσες, αλλά και στο πλαίσιο της ίδιας χώρας, που χρησιμοποιεί πολλές διαφορετικές διαλέκτους, ή ακόμα και εννοιολογικές διαφορές ή τοπικές διαλέκτους. Ακόμα και πολύ απλές έννοιες ή προτάσεις μπορούν να παρερμηνευτούν, λόγω της ποικιλίας της πολιτισμικής κληρονομιάς. Τα «κλασικά» εργαλεία διαφήμισης, όπως η αφαιρετικότητα, η περιληπτική γραφή και η γενικότερη οικονομία λέξεων, αποδεικνύονται τελείως ανίσχυρα σ' αυτές τις περιπτώσεις. Για τον σκοπό αυτό, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση επιμέρους στοιχείων που συνθέτουν το διεθνές διαφημιστικό μήνυμα, όπως:

- **Η γλώσσα**, για την αποφυγή ατυχών μεταφράσεων, με βάση τοπικές διαλέκτους, ακόμη και στο πλαίσιο της ίδιας χώρας, αλλά και σχετικές νομοθεσίες. Π.χ. η καμπάνια της

American Airlines πρόβαλλε τα δερμάτινα καθίσματα με το σλόγκαν “Fly in Leather”, που μεταφράστηκε «Πέτα γυμνός» στο Μεξικό, αντί για «Πέτα με τα δερμάτινα». Οι γλωσσικοί περιορισμοί που αντιμετωπίζει το στέλεχος του διεθνούς μάρκετινγκ θα μπορούσαν να παρομοιαστούν με τον Πύργο της Βαβέλ. Ωστόσο, η τεχνική ακρίβεια ή η τέλεια μετάφραση δεν είναι επαρκής, καθώς το διαφημιστικό μήνυμα θα πρέπει να μιλήσει στη «γλώσσα της καρδιάς» των αγορών-χωρών, οπότε και κάποιος βαθμός εξοικείωσης με αυτές είναι απαραίτητος (Terpstra & Sarathy, 2000).

- **Το ύφος/στιλ του μηνύματος**, ανάλογα με την κουλτούρα της χώρας υποδοχής.
- **Τα σύμβολα** - σχήματα, χαρακτήρες κ.λπ., που έχουν ιδιαίτερη σημασία για κάποιες χώρες. Πχ. η φιγούρα του Johnnie Walker έχει καθιερωθεί ως το σύμβολο του αυθεντικού σκοτσέζικου ουίσκι σε παγκόσμια κλίμακα, ενώ μέσω του σλόγκαν “Keep Walking” ενθαρρύνει έναν πιο θετικό τρόπο ζωής.
- **Το χρώμα** που συνδέεται άμεσα με τα σύμβολα. Για παράδειγμα, ήδη αναφέρθηκε στη διεθνή διαφήμιση ότι το κόκκινο χρώμα θεωρείται δραστήριο και ενθουσιώδες στην Ασία, σε αντίθεση με την Αφρική, όπου θεωρείται φτωχό, ενώ αντίστοιχα το λευκό χρώμα θεωρείται πένθιμο στην Ιαπωνία και στις περισσότερες ασιατικές χώρες, και όχι το μαύρο.
- **Η χρήση διασημοτήτων με τοπική ή παγκόσμια αναγνώριση**, με χαρακτηριστικά παραδείγματα από τον χώρο του αθλητισμού, όπως θα δούμε και στο σχετικό κεφάλαιο με τις χορηγίες, λ.χ. Nike - Michael Jordan.
- **Οι διαφημιστικές εκκλήσεις** στον φόβο (π.χ. οι διαφημίσεις της Benetton), στο χιούμορ ή το συναίσθημα, με διαφορετικό βαθμό αποδοχής ανά κουλτούρα.
- **Ο ρόλος των παιδιών και της γυναίκας στη διαφήμιση**, προκειμένου να αποφευχθούν αρνητικές συνέπειες από διαφημίσεις που υποτιμούν τον ρόλο της γυναίκας, ή στοχεύουν σε ανηλίκους.
- **Η συγκριτική διαφήμιση**, που ανεξαρτήτως κουλτούρας στις περισσότερες περιπτώσεις προκαλεί αρνητική στάση των καταναλωτών (Belch & Belch, 2011, Cateora & Graham, 2003, Perrault, Cannon & McCarthy, 2011, Πανηγυράκης, 2013).

Στην περίπτωση που επιλεγεί η προσαρμογή της διεθνούς στρατηγικής της διαφήμισης στα τοπικά δεδομένα, το *Δημιουργικό Τμήμα* πρέπει να επικεντρωθεί κυρίως στον *σχεδιασμό της ιδέας που θεωρείται κατάλληλη για τη συγκεκριμένη κουλτούρα, αλλά και των τύπων διαφημιστικής έκκλησης και στρατηγικών υλοποίησης για κάθε χώρα-στόχο στην οποία απευθύνεται*. Έτσι, οι διαφημιστικές εκκλήσεις στο χιούμορ είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές στις Η.Π.Α. και τη Βρετανία, οι εκκλήσεις στη λογική στη Γερμανία, η χρήση «γυμνού» στη Γαλλία, την Ιταλία και τη Βραζιλία, η χρήση εικόνων στην Ταϊλάνδη –καθιστώντας την κέντρο της ασιατικής δημιουργικής διαφήμισης– και η σημασία στις αξίες της ομάδας και της οικογένειας στην Κίνα (Belch & Belch, 2011).

Μια εναλλακτική θεώρηση των παραπάνω παρουσιάστηκε από τον Johansson (2009, qtd. in: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010), ο οποίος διακρίνει τρεις εναλλακτικές στρατηγικές, όσον αφορά τη δημιουργία του διαφημιστικού μηνύματος: πανομοιότυπα μηνύματα και εικόνες για όλες τις αγορές-χώρες, παγκόσμια πρωτότυπα με αλλαγή της φωνής και της εικόνας για να γίνονται αντιληπτές από διαφορετικές γλώσσες και κουλτούρες, και ομοιόμορφο θέμα τοποθέτησης αλλά διαφορετική εκτέλεση της διαφήμισης ανά αγορά-χώρα.

Ο βαθμός δυσκολίας για την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής δημιουργικής στρατηγικής, αυξάνεται από τα όρια που μπορούν να τεθούν, με βάση νομικούς, γλωσσικούς και πολιτισμικούς παράγοντες ή παράγοντες που σχετίζονται καθαρά με το κόστος και τη δυνατότητα υλοποίησης, καθώς και τα διαθέσιμα μέσα. Για τους περιορισμούς με βάση τους τρεις πρώτους παράγοντες, έγιναν κάποιες αναφορές σε προηγούμενη ενότητα, ενώ η επιλογή αποτελεσματικών μέσων θα αναλυθεί στην αμέσως επόμενη.

Ήδη στην αναζήτηση των παραγόντων που επηρεάζουν το διεθνές περιβάλλον, αναφερθήκαμε σε κυβερνητικούς κανόνες και περιορισμούς. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις που ισχύουν ανά χώρα ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό σε παγκόσμια κλίμακα. Η απαγόρευση της διαφήμισης και των χορηγιών για τα τσιγάρα αποτελεί κλασικό παράδειγμα, με ευρεία εφαρμογή στις περισσότερες χώρες. Η απαγόρευση των παιγνιδιών κατά τη διάρκεια συγκεκριμένων τηλεοπτικών προγραμμάτων αποτελεί ένα άλλο κλασικό παράδειγμα. Γενικότερα, οι σκανδιναβικές χώρες είναι πολύ πιο αυστηρές στη νομοθεσία για τις διαφημίσεις, π.χ.

απαγόρευση των διαφημίσεων για παιδιά στη Σουηδία μέχρι πριν από δέκα χρόνια. Αντίστοιχα, στις Αραβικές χώρες δεν επιτρέπεται η διαφήμιση προϊόντων που βασίζονται στο αλκοόλ ή το χοιρινό κρέας. Τόσο στην Ευρώπη όσο και στις Η.Π.Α. υπάρχουν ειδικές ρυθμίσεις σχετικά με τις διαφημίσεις τροφίμων που συμβάλλουν στην αύξηση της παιδικής παχυσαρκίας (junk-food). Η συγκριτική διαφήμιση, ενώ απαγορεύεται σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες (π.χ. Γερμανία, Βέλγιο, Λουξεμβούργο), σε κάποιες άλλες θεωρείται νόμιμη ή χρησιμοποιείται σπάνια, όπως π.χ. Μ. Βρετανία (Belch & Belch, 2011). Στη Γαλλία και τη Γερμανία, ο διαθέσιμος τηλεοπτικός χρόνος είναι αρκετά περιορισμένος. Όρια μπορεί να υπάρχουν στον χρόνο και τον αριθμό των τηλεοπτικών διαφημίσεων (π.χ. 15% ημερησίως), ενώ νομοθετικές ρυθμίσεις μπορεί να συναντήσει κανείς και όσον αφορά τις δραστηριότητες στο διαδίκτυο (Cateora & Graham, 2003, Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Όσον αφορά τους περιορισμούς στη δημιουργικότητα λόγω παραγωγής ή κόστους, θα έλεγε κανείς ότι αποτελούν συχνό φαινόμενο σε επιχειρήσεις με μικρό προϋπολογισμό ή σημαντικές ελλείψεις σε υλικά εκτυπώσεων. Για παράδειγμα, η Kodak δεν χρησιμοποίησε την έντυπη έγχρωμη διαφήμιση της Δύσης στην Κίνα, λόγω της χαμηλής ποιότητας του χαρτιού εκτύπωσης. Οι Coca-Cola, Nestle και άλλες πολυεθνικές επιχειρήσεις (MNCs) χρησιμοποιούν τις παραδοσιακές φελούκες που διαπλέουν τον Νείλο, τοποθετώντας στα ιστία τους τις διαφημίσεις, προκειμένου να προσελκύσουν την προσοχή των ντόπιων για τα ονόματα ή τα λογότυπα των εταιρειών τους (Cateora & Graham, 2003).

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί και η ανάγκη **ελέγχου της διεθνούς διαφήμισης**, η οποία απορρέει από τη χρήση ορθών πρακτικών που σχετίζονται είτε με την ποιότητα των διαφημίσεων είτε με την προσπάθεια πειθούς του σύγχρονου καταναλωτή. Και σ' αυτή την περίπτωση, το πολιτισμικό στοιχείο θα διαδραματίσει τον ρόλο του. Για παράδειγμα, μεγάλο μέρος των Ευρωπαίων καταναλωτών θεωρούν ότι επηρεάζονταν από τις διαφημίσεις για την αγορά λιγότερο χρήσιμων πραγμάτων. Αντίθετα, μη Ευρωπαίοι θεωρούν τη διαφήμιση ως βασική πηγή ενημέρωσης για μια πληθώρα προϊόντων, με τους Βραζιλιάνους να τη βρίσκουν ιδιαίτερα διασκεδαστική και απολαυστική. Το βασικό ζήτημα ελέγχου αφορά την παραπλανητική διαφήμιση και τη διαφορετική ερμηνεία που δίνεται σ' αυτήν ανά κουλτούρα, σε ζητήματα όπως η προβολή του φύλου ή οι κανόνες καλής συμπεριφοράς. Επειδή, λοιπόν, η βιομηχανία της διαφήμισης ανησυχεί αρκετά, τόσο με τον έκδηλο σκεπτικισμό των καταναλωτών όσο και με τις μη ορθές επιχειρηματικές πρακτικές αρκετών διαφημιστών, έχει αναπτυχθεί μια σειρά από κώδικες, προκειμένου να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση των επιχειρήσεων με συγκεκριμένους κανόνες δεοντολογίας της διαφήμισης (λ.χ. Διεθνής Διαφημιστική Ένωση) (Cateora & Graham, 2003).

7.5.5 Η επιλογή αποτελεσματικών μέσων στο πλαίσιο της διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας

Στο πλαίσιο της διαδικασίας σχεδιασμού της διεθνούς διαφημιστικής καμπάνιας, που προαναφέρθηκε, εντάσσεται και ο διεθνής σχεδιασμός των μέσων, που ουσιαστικά καταργούν τα διεθνή σύνορα της παγκόσμιας αγοράς. Έτσι, ενώ οι αποφάσεις σχεδιασμού της διεθνούς δημιουργικής στρατηγικής που προαναφέρθηκε είναι στα βασικά της σημεία παρόμοια με της αντίστοιχης εγχώριας, δεν ισχύει το ίδιο όσον αφορά τη στρατηγική διαχείρισης των μέσων. Σε πολλές χώρες παρατηρείται έντονη διαφοροποίηση όσον αφορά τις επιλογές των μέσων προώθησης, είτε με τη μορφή έλλειψης, είτε με τη μορφή περιορισμένης αποτελεσματικότητας. Αυτός είναι και ο λόγος εντοπισμού αρκετών διαφορών ή ειδικών προβλημάτων που καλείται να λύσει ο διαφημιστής στη διεθνή διαφήμιση από χώρα σε χώρα. Επιπλέον, λόγω των αλλαγών που χαρακτηρίζουν τα διεθνή μέσα, πολλά από αυτά μπορούν να ξεπεραστούν από την ταχύτητα των εξελίξεων. Παρ' όλα αυτά, είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον να εντοπιστούν τα ιδιαίτερα εκείνα διεθνή χαρακτηριστικά που αφορούν συγκεκριμένα διαφημιστικά μέσα.

Τρία είναι τα βασικά ζητήματα που οφείλουν να λάβουν υπόψη τους τα στελέχη του διεθνούς μάρκετινγκ σχετικά με τον σχεδιασμό των μέσων σε παγκόσμιο επίπεδο: **η διαθεσιμότητα, το κόστος και η κάλυψη**, ενώ ιδιαίτερης προσοχής χρήζουν **οι τοπικές διαφορές και η απουσία δεδομένων αγοράς**. Η διαθεσιμότητα των μέσων αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες αντιθέσεις του διεθνούς μάρκετινγκ, αν αναλογιστεί κανείς ότι ο διαφημιστής έχει να αντιμετωπίσει είτε πολύ λίγα μέσα με πλήθος περιορισμών, είτε πάρα πολλά, με συνεπαγόμενη αδυναμία αποτελεσματικής κάλυψης σε εύλογο κόστος. Το κόστος, με τη σειρά του, υφίσταται διάφορες διαβαθμίσεις: από τιμές που καθορίζονται ύστερα από διαπραγμάτευση, εκπτώσεις που μοιράζονται με τον πελάτη, διαφορετικό κόστος ανά συμβόλαιο σε αγορές-χώρες, αυξήσεις τιμών λόγω έλλειψης διαφημιστικού χρόνου κ.λπ. Αντίστοιχα προβλήματα συναντώνται και σε σχέση με την κάλυψη, ιδίως αν σκεφτεί κανείς τη δυσκολία προσέγγισης κάποιων απομακρυσμένων περιοχών, καθώς και τη σχετική έλλειψη πληροφόρησης για τον τρόπο κάλυψης (Cateora & Graham, 2003).

Αντίστοιχης λογικής είναι και η θεώρηση των Kanso και Nelson (2007, qtd. in: Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010), που υποστηρίζουν ότι παράγοντες που θα καθορίσουν την επιλογή μεταξύ των παραπάνω μέσων μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες: γενικούς – που δεν επηρεάζονται από την εγχώρια ή διεθνή αγορά, και ειδικούς – που αφορούν αποκλειστικά τη διεθνή στρατηγική προώθησης στα μέσα. Στην πρώτη περίπτωση, συγκαταλέγονται το προϊόν, η αγορά-στόχος, ο διαθέσιμος προϋπολογισμός, το κόστος, η κάλυψη και η συχνότητα, καθώς και το γενικότερο ανταγωνιστικό πλαίσιο. Στη δεύτερη περίπτωση, περιλαμβάνονται όλες οι μεταβλητές που απασχολούν τα στελέχη του διεθνούς μάρκετινγκ και αναλύονται και στο συγκεκριμένο κεφάλαιο – κουλτούρα, γλώσσα, διαθεσιμότητα, οικονομική ανάπτυξη, επίπεδο μόρφωσης, νόμοι και κανονισμοί.

Με βάση τους παραπάνω παράγοντες, τόσο η διαθεσιμότητα όσο και οι συνθήκες που επικρατούν διαφοροποιούνται σημαντικά ανά χώρα-στόχο. Η σύγχρονη πραγματικότητα έχει να δώσει αρκετά παραδείγματα διαφοροποίησης των μέσων, μιας και πολλά μέσα που είναι διαθέσιμα στις αναπτυγμένες χώρες μπορεί να μην είναι εξίσου διαθέσιμα στις λιγότερο αναπτυγμένες. Έτσι, σε χώρες όπως το Βιετνάμ, η Κορέα, η Αίγυπτος, η επίσκεψη στο κατάστημα και συνεπώς η συσκευασία του προϊόντος θα λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά από τα παραδοσιακά μέσα διαφήμισης. Αντίθετα, σε περισσότερο αναπτυγμένες χώρες της Ευρώπης, της Α. Ασίας και της Β. Αμερικής, όλα τα μέσα –έντυπα, ηλεκτρονικά και διαδραστικά– χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά για τις συγκεκριμένες αγορές-χώρες. Επιπλέον, η τηλεοπτική διαφήμιση μπορεί είτε να μην είναι καν είναι διαθέσιμη, αφού πολλά σπίτια δεν διαθέτουν τηλεόραση σε χώρες της Κεντρικής και Νότιας Αφρικής, είτε ακόμα μπορεί και να υπάρχουν χρονικοί περιορισμοί εμφάνισής της. Για παράδειγμα, στη Γερμανία η τηλεοπτική διαφήμιση δεν επιτρέπεται μετά τις 8 μ.μ., στην Ολλανδία οι τηλεοπτικές διαφημίσεις περιορίζονται στο 5% του τηλεοπτικού χρόνου, ποσοστό που φτάνει στο 10% στην Αυστραλία. Ακόμα και ο χρόνος που αφιερώνουν οι καταναλωτές στην τηλεόραση διαφέρει σημαντικά σε παγκόσμιο επίπεδο, με τις Η.Π.Α. να κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό στις αναπτυγμένες χώρες –4,5 ώρες καθημερινά– και την Ελβετία το μικρότερο – 2,4 ώρες. Αντίστοιχα, ενώ το ραδιόφωνο αποτελεί το κυρίαρχο μέσο σε αρκετές από τις παραπάνω χώρες, η ραδιοφωνική διαφήμιση μπορεί να μεταδίδεται σε διαφορετική γλώσσα από εκείνη της αγοράς-χώρας. Η έντυπη διαφήμιση, με τη σειρά της, μπορεί να απευθύνεται σε κατοίκους με υψηλά ποσοστά αναλφαβητισμού, ή η διαδικτυακή να μην υφίσταται λόγω ανυπαρξίας του Internet. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, επιστρατεύεται μεγαλύτερη δημιουργικότητα ή χρήση προφορικών μέσων από τα στελέχη, προκειμένου να αρθούν τα φυσικά εμπόδια της επικοινωνίας με την αγορά-χώρα. Στην προηγούμενη ενότητα αναφέρθηκε πώς χρησιμοποιούνται οι παραδοσιακές φελούκες που διαπλέουν τον Νείλο για την προβολή των διαφημίσεων. Τέτοιες περιπτώσεις χρήσης ασυνήθιστων μέσων, όπως σκάφη που διασχίζουν ποτάμια μέσα στη ζούγκλα με λαϊκή μουσική και διαφημίσεις σε ορισμένες αφρικανικές χώρες, δεν είναι κάτι ασυνήθιστο. Γενικότερα, οι περιορισμοί στα μέσα μπορούν να αναγκάσουν τα στελέχη του διεθνούς μάρκετινγκ να περιορίσουν τις διαφημιστικές ενέργειες προς όφελος των υπόλοιπων στοιχείων του μείγματος προβολής και επικοινωνίας (Cateora & Graham, 2003, Αυλωνίτης, Τζαναβάρας, Λυμπερόπουλος, 2010).

Ήδη αναφέρθηκε ότι η έλλειψη δεδομένων της αγοράς συγκαταλέγεται μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν τον διεθνή σχεδιασμό των μέσων. Πράγματι, ο έλεγχος των αριθμών κυκλοφορίας ή της πιθανής κάλυψης αποδεικνύεται εξαιρετικά δύσκολος, αφού ενδέχεται να μην υπάρχουν αξιόπιστα δεδομένα από τις μετρήσεις που πραγματοποιούνται για τα ακροατήρια ραδιοφώνου ή τηλεόρασης, την αγορά χρόνου στα μέσα, γενικότερα, ή την κυκλοφορία των εντύπων. Για παράδειγμα, στην Κίνα μπορεί να υπάρχουν διαθέσιμες έρευνες για τις καταναλωτικές συνήθειες μόνο για κάποιες μεγάλες πόλεις, όπως το Πεκίνο ή η Σαγκάη. Αξιόπιστες εταιρείες ερευνών, όπως η AGB Nielsen Media Research, μπορεί να διεξάγει έρευνες με σχετικό περιεχόμενο. Για παράδειγμα, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνά της, το 80% των Βιετναμέζων και των Ιταλών πελατών στο διαδίκτυο εμπιστεύεται τα προσωπικά σχόλια των πελατών στις ιστοσελίδες κριτικής προϊόντων, ποσοστό που μειώνεται σημαντικά στην Αργεντινή (46%) και στη Φιλανδία (50%). Επιπλέον, τα στελέχη αναζητούν στοιχεία σχετικά με δημογραφικά ή γεωγραφικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών στους οποίους απευθύνονται, όπως λ.χ. ηλικία, εισόδημα, γεωγραφική περιοχή, τα οποία μπορεί να είναι διαθέσιμα μόνο για τις μεγαλύτερες γεωγραφικές περιοχές (Belch & Belch, 2011, Perrault, Cannon & McCarthy, 2011).

Και στην περίπτωση των μέσων, η επιχείρηση που δραστηριοποιείται διεθνώς έχει τη δυνατότητα επιλογής από μια πληθώρα μέσων για κάθε χώρα-στόχο, με περισσότερο *τοπικό* ή *διεθνή* χαρακτήρα.

Στην πρώτη περίπτωση, εκμεταλλεύεται περισσότερο την καλύτερη γνώση της τοπικής αγοράς, καθώς και τη μεγαλύτερη ευχέρεια στη διαπραγμάτευση των χρεώσεων. Περιοδικά εθνικής εμβέλειας, δορυφορικοί τηλεοπτικοί σταθμοί, αλλά και άλλα τοπικά μέσα, όπως το ραδιόφωνο, το ταχυδρομείο, οι

γιγαντοαφίσες ή ο κινηματογράφος αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα τοπικών μέσων (Belch & Belch, 2011).

Στη δεύτερη περίπτωση, τα προγράμματα καθολικού μάρκετινγκ και η ανάπτυξη διαφημιστικών εταιρειών που αναδεικνύονται παγκόσμιοι κολοσσοί, θα δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στη χρήση διεθνών μέσων επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της Ολοκληρωμένης Επικοινωνίας Μάρκετινγκ, που αναφέρθηκε στα πρώτα κεφάλαια, **η συνέργεια μεταξύ των διεθνών μέσων επικοινωνίας** θα έχει πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα, ώστε το παγκόσμιο μήνυμα να φτάσει στους διεθνείς πελάτες. Προς αυτή την κατεύθυνση λειτουργούν αποτελεσματικά συγκεκριμένα διαφημιστικά οχήματα, που κατορθώνουν να στοχεύσουν ταυτόχρονα σε πολυεθνικούς πελάτες ανά τον κόσμο. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται, καταρχήν **τα εξειδικευμένα και διεθνούς βεληνεκούς περιοδικά**, που έχουν ένα διεθνές αναγνωστικό κοινό και μπορούν να αποτελέσουν αποτελεσματικά μέσα μαζικής διαφήμισης (π.χ. *Time, Newsweek, National Geographic, Business Week, Economist, Elle, Cosmopolitan* – με 59 εκδόσεις παγκοσμίως), ενώ παράλληλα διαθέτουν αρκετό χώρο για διαφημίσεις, με αποτέλεσμα να διεκδικούνται από πολλές επιχειρήσεις ταυτόχρονα. Αντίστοιχη λειτουργία επιτελούν **οι εφημερίδες**, με περιφερειακό ή διεθνή χαρακτήρα (π.χ. *Financial Times, Le Monde, USA Today, Wall Street Journal*), οι online εφημερίδες, που έφτασαν πρόσφατα τις 7.000 σε ένα δίκτυο 200 χωρών παγκοσμίως, οι δωρεάν εφημερίδες, που το 2009 ανέρχονταν στα 37.000.000 φύλλα ημερησίως σε παγκόσμια κλίμακα, με το μεγαλύτερο μέρος να διατίθεται στην Ευρώπη, καθώς και **οι παγκόσμιες επιστημονικές εκδόσεις** (όπως λ.χ. εξειδικευμένα περιοδικά ακαδημαϊκών στον χώρο του μάρκετινγκ). **Οι διεθνές ραδιοφωνικοί σταθμοί** δίνουν τη δυνατότητα κάλυψης σημαντικών και πολυπληθών αγορών ταυτόχρονα, ενώ λόγω του ψυχαγωγικού τους χαρακτήρα αναδεικνύονται σε μαζικό μέσο διαφήμισης, ιδίως μετά την ανάπτυξη του ιδιωτικού ραδιοφώνου, πράγμα το οποίο επιτυγχάνεται ακόμα περισσότερο με τους **τηλεοπτικούς σταθμούς που στηρίζονται στη δορυφορική τεχνολογία** (π.χ. *MTV Networks International* με 500 εκατομμύρια τηλεθεατές σε 160 χώρες, αλλά και *CNN, Sky BBC* κ.ά.). Παρόλο που η δυνατότητα χρήσης αυτών των δύο μέσων διαφέρει σημαντικά μεταξύ των αγορών-χωρών, καθώς υπόκειται σε περιορισμούς σαν αυτούς που προαναφέρθηκαν, η καταναλωτική και επιχειρηματική ζήτηση για χρήση των συγκεκριμένων μέσων ως οχημάτων της διεθνούς διαφήμισης εξακολουθεί να κρίνεται σημαντική, οδηγώντας σε εκτεταμένη χρήση με συνεπαγόμενα αποτελέσματα στις πωλήσεις. Επιπλέον, στα διεθνή μέσα επικοινωνίας συμπεριλαμβάνεται **η απευθείας ταχυδρόμηση (direct mail)**, που εξασφαλίζει την άμεση επικοινωνία με πολύ μεγάλο αριθμό δυνητικών ή ήδη υπαρχόντων πελατών (π.χ. η *Nestle* και η *Dell* τις έχουν χρησιμοποιήσει κατά κόρον στην Ιαπωνία), ειδικά σε χώρες όπου δεν είναι διαθέσιμα τα άλλα μέσα, **ο κινηματογράφος**, που μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά αποτελεσματικός τρόπος διαφήμισης σε κάποιες χώρες, μέσω της τοποθέτησης προϊόντων σε παγκόσμιες κινηματογραφικές ταινίες, αλλά και τηλεοπτικές σειρές, ηλεκτρονικά παιχνίδια ή λογοτεχνικά έργα (π.χ. *James Bond, Friends, Harry Potter* κ.λπ.) και η **υπαίθρια διαφήμιση**, που δρα συμπληρωματικά με τα άλλα διεθνή μέσα, είτε προβάλλεται σε εξωτερικούς χώρους, είτε σε μεταφορικά μέσα (π.χ. *Johnnie Walker*).

Στα παραπάνω θα ήταν παράλειψη να μη γίνει μια ιδιαίτερη αναφορά στον ρόλο του **διαδικτύου** ως βασικού εργαλείου της Ολοκληρωμένης Επικοινωνίας Μάρκετινγκ, που ειδικά τα τελευταία χρόνια εξελίσσεται σε ένα από τα πλέον αποτελεσματικά μέσα διεθνούς προβολής. Η ανάπτυξη του διαδικτύου, ως μέρος της γενικότερης ανάπτυξης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.), καταργεί τη γεωγραφική απόσταση μεταξύ των αγορών-χωρών. Τα τελευταία χρόνια, η παγκόσμια εξάπλωση του διαδικτύου ευνοεί την ταχύτατη ανάπτυξη μιας σειράς δραστηριοτήτων του διεθνούς μάρκετινγκ, όπως η διεθνής προώθηση και προβολή, η δημιουργία παγκόσμιων επωνυμιών και το ηλεκτρονικό εμπόριο. Ταυτόχρονα, πολλές επιχειρήσεις συνδυάζουν τα παραδοσιακά μέσα που προαναφέρθηκαν, με τη χρήση του διαδικτύου. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι με την προαγωγή του διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου, η πρώτη δεκαετία του 21^{ου} αιώνα χαρακτηρίζεται από το δίλημμα ευαισθησίας της αγοράς απέναντι σε διαδικτυακά ή παραδοσιακά μέσα (Rugman & Brewer, 2001).

Ειδικότερα, η κατασκευή και η συνεχής υποστήριξη **ιστοσελίδων** μέσα από μια διαρκώς εξελισσόμενη τεχνολογία αποτελεί κλασική εφαρμογή του διαδικτύου, που δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη του διεθνούς μάρκετινγκ όχι μόνο να ενημερώνουν λεπτομερώς τους παγκόσμιους πελάτες τους, αλλά και να προβάλλουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, μέσα από μια διαδραστική σχέση που δημιουργείται από την αλληλεπίδραση επιχειρήσης-πελάτη. Οι **δικτυακές πύλες (portals)** μπορούν, με τη σειρά τους, να προβάλλονται πρώτες στις μηχανές αναζήτησης, στις οποίες μπορεί να έχει αγοραστεί η σειρά εμφάνισης, ή λέξεις-κλειδιά. Επιπλέον, το διαδίκτυο μπορεί να εμφανιστεί είτε με τη μορφή των **διαφημιστικών πλασιών στο πάνω ή κάτω μέρος της σελίδας (banners)**, είτε με τη μορφή **αναδυόμενων παραθύρων** που εμφανίζονται κατά τη φόρτωση της σελίδας (**pop-up windows**), είτε τέλος με τη μορφή **πολυμέσων (rich**

media) που χρησιμοποιούνται σε διαφημιστικά μηνύματα (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010, Πανηγυράκης, 2013, Belch & Belch, 2011).

Με μια διαδικτυακή κοινότητα που ανερχόταν στους 1,3 δισεκατομμύρια χρήστες το 2007, μπορεί να αναλογιστεί κανείς το μέγεθος της παγκόσμιας αγοράς, με την Ασία να καταλαμβάνει την πρώτη θέση, ακολουθούμενη από την Ευρώπη και την Β. Αμερική. Αντίστοιχα, σε επίπεδο συνδεδεμένων χρηστών, πρώτες έρχονται οι Η.Π.Α. με 215 εκατομμύρια, ενώ ακολουθούν η Κίνα και η Ιαπωνία με 210 και 87 εκατομμύρια, αντίστοιχα. Μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπως η Dell, IBM, Xerox και Hewlett Packard, αποτελούν κλασικά παραδείγματα εφαρμογής του διαδικτύου σε παγκόσμιο επίπεδο (Belch & Belch, 2011). Συνεπώς, μιλάμε για μια παγκόσμια βιομηχανία του διαδικτύου που, λόγω της αλματώδους ανάπτυξής της, απαιτεί την καθιέρωση ρυθμίσεων με στόχο την αποφυγή αντιφατικών κανόνων και συγχύσεων για ζητήματα όπως αθέμιτος ανταγωνισμός, προστασία των προσωπικών δεδομένων κ.λπ. (Cateora & Graham, 2003). Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι κατά τον σχεδιασμό των παγκόσμιων στρατηγικών προβολής και επικοινωνίας, είτε αυτές έχουν καθολικό χαρακτήρα, είτε προσαρμόζονται στις τοπικές αγορές-χώρες, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο του διαδικτύου ως βασικού εργαλείου του διεθνούς μάρκετινγκ.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στην επίδραση των **μέσων κοινωνικής δικτύωσης** στη διεθνή διαφήμιση, καθώς οι καταναλωτές-μέλη τους έχουν τη δυνατότητα να ξεπερνούν τα γεωγραφικά σύνορα με τη χρήση του διαδικτύου, αυξάνοντας ιδιαίτερα τη δημοτικότητά τους τα τελευταία χρόνια.

Σύμφωνα με τους Berthon et al. (2012, qtd. in: Okazaki and Taylor, 2013), τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διευκολύνουν την ανέξοδη δημιουργία περιεχομένου, αλληλεπίδρασης και λειτουργικότητας με online χρήστες, συνιστώντας μια μορφή τεχνολογικών καινοτομιών. Είτε πάρουν τη μορφή επίσημων εταιρικών λογαριασμών στο Twitter και εταιρικών σελίδων στο Facebook, είτε εφαρμογών Web 2.0, παρέχεται η δυνατότητα σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις να απευθυνθούν σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερες κοινότητες για τις προσφορές τους. Λόγω της αναμφισβήτητης σημαντικότητας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην επιχειρηματικότητα, τα τελευταία χρόνια οι έρευνες επικεντρώνονται είτε στην ποιοτική ανάλυση των σχολίων των χρηστών, σε σχέση με την αποτελεσματικότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (Muntinga et al., 2011, Smith et al., 2012), είτε στις αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των ψυχολογικών παραγόντων επηρεασμού χρήσης των κοινωνικών δικτύων (Chu & Kim, 2011), είτε στον τρόπο λειτουργίας του eWOM (Chatterjee, 2011, Chen et al., 2011) και τα μοντέλα συμπεριφοράς των καταναλωτών στο πλαίσιο λειτουργίας των κοινωνικών δικτύων (Steyen et al., 2011).

Οι Okazaki και Taylor (2013) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ κοινωνικών δικτύων και διεθνούς διαφήμισης, σε μια προσπάθεια διαπολιτισμικών συγκρίσεων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε διασυνοριακό επίπεδο. Σ' αυτό το πλαίσιο, προτείνουν ένα θεωρητικό υπόδειγμα που αποτελείται από τρεις βασικές έννοιες που χαρακτηρίζουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης: τις τεχνολογικές δυνατότητες, τη δυνατότητα μεταφοράς εικόνας και την προσωπική επεκτασιμότητα. Η λογική στην οποία στηρίχτηκε το παραπάνω υπόδειγμα, είναι ότι τα τρία αυτά χαρακτηριστικά μπορούν να αποτελέσουν μια αποτελεσματική πλατφόρμα για τη δημιουργία επιτυχημένων διαφημίσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι τεχνολογικές δυνατότητες μπορούν να φέρουν τις αγορές-χώρες πολύ πιο κοντά, η δυνατότητα μεταφοράς εικόνας διευκολύνει τα στελέχη της παγκόσμιας διαφήμισης να «χτίσουν» τη μάρκα για πολύ μεγαλύτερες αγορές από ποτέ, ενώ η προσωπική επεκτασιμότητα θα πάρει τη μορφή αλληλεπιδράσεων και σχέσεων μεταξύ καταναλωτών σε μια διεθνοποιημένη αγορά χωρίς γεωγραφικά όρια, που είναι πολύ πιο εύκολο να τμηματοποιηθεί, στη βάση μιας κοινά αποδεκτής κουλτούρας. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την πρόκληση να χτίσουν διαφοροποιημένες, επιτυχημένες και βιώσιμες διεθνείς μάρκες, ώστε να δημιουργήσουν ευνοϊκά συναισθήματα και αντιλήψεις γι' αυτές στους καταναλωτές, με απώτερο στόχο τη διατήρησή τους στη διεθνή αγορά (Pae et al., 2002, Pittard et al., 2007, qtd. in: Okazaki & Taylor, 2013). Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όχι μόνο δημιουργούν τέτοιες εικόνες της μάρκας, αλλά είναι και πιο εύχρηστα στην προσαρμογή τους στις τοπικές αγορές. Ταυτόχρονα, οι προσωπικές ιστορίες των χρηστών αποτελούν μια καλή στρατηγική σύνδεσης με το προϊόν, ενώ σε ένα επόμενο επίπεδο τα παιχνίδια-διαφημίσεις (advergaming) αποτελούν ισχυρό εργαλείο μεταφοράς της εικόνας, που στηρίζεται στις αισθήσεις του καταναλωτή, ξεπερνώντας τυχόν γλωσσικά εμπόδια (Winker & Bucker, 2006, qtd. in: Okazaki & Taylor, 2013).

Αξιοσημείωτη είναι και η χρήση του **mobile marketing**, που συνδυάζει το διαδίκτυο με την ασύρματη τεχνολογία, δίνοντας τη δυνατότητα μιας πιο άμεσης επικοινωνίας με τον μεμονωμένο καταναλωτή. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι στις Η.Π.Α. –την αγορά όπου το διαδίκτυο κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό διαφημιστικής δαπάνης– υπάρχει μια «διαμάχη» όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών μέσων –που χαρακτηρίζονται από καινοτομικότητα και ταχύτητα– έναντι των παραδοσιακών,

που απευθύνονται σε μεγάλο αριθμό μεγαλύτερων ηλικιακά καταναλωτών. Κάπου στη μέση βρίσκεται η άποψη ότι πρέπει να εφαρμοστεί ένα μείγμα παραδοσιακών και ψηφιακών μέσων, ώστε η διεθνής επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες και των δύο προσεγγίσεων, στο πλαίσιο πάντα της Ολοκληρωμένης Επικοινωνίας Μάρκετινγκ (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010, Πανηγυράκης, 2013, Belch & Belch, 2011).

Ανακεφαλαιώνοντας, θα έλεγε κανείς ότι στη σύγχρονη επιχείρηση η οποία διεθνοποιείται έγκειται η επιλογή μεταξύ των παραπάνω εναλλακτικών τοπικών ή διεθνών μέσων, που στηριζόμενα στη ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας, δίνουν τη δυνατότητα ταυτόχρονης επικοινωνίας με κάθε αγορά-χώρα στην οποία δραστηριοποιείται. Η συμβολή της τεχνολογίας, γενικότερα, και του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ειδικότερα, μέσω της επίτευξης αυξημένου συντονισμού και μειωμένου κόστους, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για τη διαφημιστική εκστρατεία επωνυμιών παγκόσμιας εμβέλειας, που στηρίζονται στη γνώση της πολιτισμικής διαφορετικότητας.

7.6 Ο ρόλος της οργάνωσης και διοίκησης των προσωπικών πωλήσεων στις διεθνείς αγορές

7.6.1 Ο ρόλος των προσωπικών πωλήσεων στον σχεδιασμό μάρκετινγκ της επιχείρησης

Προκειμένου να επιτευχθεί η Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ που προαφάνερθηκε, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση εκτός από τη διαφήμιση και στα υπόλοιπα στοιχεία του διεθνούς μείγματος προβολής και επικοινωνίας, ως κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της διεθνοποιημένης επιχείρησης. Οι προσωπικές πωλήσεις, η προώθηση πωλήσεων, οι διεθνείς δημόσιες σχέσεις, οι εκθέσεις και οι χορηγίες, ως στοιχεία της συνδυαστικής προώθησης, θα αναλυθούν στην παρούσα και στις επόμενες ενότητες. Είναι προφανές, ότι ενώ τα παραπάνω στοιχεία, όπως ακριβώς και στην περίπτωση του εγχώριου μάρκετινγκ, θα συνθέτουν το μείγμα προβολής και επικοινωνίας, ταυτόχρονα θα παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές, ανάλογα με τη γενικότερη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης που διεθνοποιείται.

Ήδη αναφέρθηκε ότι η σύγχρονη πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν αρκετά ανεπτυγμένο το στοιχείο της πολυπλοκότητας. Ταυτόχρονα, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο καθιστά ολοένα και πιο έντονη για τις επιχειρήσεις την ανάγκη δημιουργίας αλλά και διατήρησης διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες τους, στο πλαίσιο του μάρκετινγκ σχέσεων (CRM - Customer Relationship Marketing). Συνεπώς, με τη λογική ότι το μάρκετινγκ σχέσεων χτίζεται πάνω στην αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ πωλητή-αγοραστή, αποτελεί ζήτημα επιβίωσης για τις επιχειρήσεις το γεγονός ότι θα πρέπει να στηρίζονται όλο και περισσότερο στις ικανότητες των σύγχρονων πωλητών τους. Μέσω της πρόσωπο με πρόσωπο επαφής πωλητή-αγοραστή και της δημιουργίας μακροχρόνιων σχέσεων, οι σύγχρονοι πωλητές είναι αυτοί που τελικά θα υλοποιήσουν το πρόγραμμα πωλήσεων, στο πλαίσιο του ευρύτερου στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ της επιχείρησης. «Εν κατακλείδι, ο μακροχρόνιος στρατηγικός σχεδιασμός επαφίεται στην υπευθυνότητα των ανώτατων στελεχών της επιχείρησης, που πρέπει όχι μόνο να καθορίσουν τους στόχους για την επιχείρηση, αλλά και να μεταφέρουν τις ιδέες αυτές στα μεσαία και κατώτερα στελέχη, τα οποία είναι υπεύθυνα για την κατανόηση του ανταγωνισμού, τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων του δικτύου των πωλήσεων και την παροχή των πληροφοριών αυτών στην επιχείρηση» (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος, 2008, σ. 30).

Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι η αποτελεσματικότητα των σύγχρονων πωλητών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τον βαθμό ανάμειξής τους στον **σχεδιασμό του μείγματος μάρκετινγκ**. Έτσι, σε σχέση με το προϊόν, «με δεδομένο ότι η δύναμη των πωλητών αποτελεί το “αυτί” της επιχείρησης που αφουγκράζεται τους παλμούς της αγοράς, οι πωλητές πρέπει να ενημερώνουν σε συνεχή βάση την επιχείρηση για τυχόν νέες τάσεις στην αγορά, που θα αποτελέσουν το έναυσμα για το λανσάρισμα νέων προϊόντων» (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος, 2008, σ. 36). Αντίστοιχες ενέργειες των πωλητών πρέπει να ληφθούν υπόψη και σε σχέση με την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης, ώστε να προχωρήσει η επιχείρηση ή όχι σε μείωση τιμών, αλλά και την πολιτική προβολής, προκειμένου να συντονιστούν οι προσωπικές πωλήσεις με τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος προβολής και επικοινωνίας – διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, προώθηση πωλήσεων, εκθέσεις και χορηγίες. Τέλος, η επιλογή του καναλιού διανομής θα επηρεάσει τα επιμέρους ζητήματα οργάνωσης αλλά και διοίκησης της δύναμης των πωλητών, όπως λ.χ. αριθμός πωλητών, συχνότητα επισκέψεων κ.λπ. Το τελευταίο αυτή ζήτημα της οργάνωσης και διοίκησης της δύναμης των πωλητών από την πλευρά της επιχείρησης που διεθνοποιείται, θα μπορούσε να ενταχθεί στα ολοκληρωμένα κανάλια

διανομής που αναφέρθηκαν στο σχετικό κεφάλαιο. Με άλλα λόγια, πρόκειται για «τη σοβαρότερη εναλλακτική μέθοδο οργάνωσης μιας εταιρείας για διεθνή διανομή» (Cateora & Graham, 2003, σ. 453). Είναι προφανές, ότι η καταλληλότητα των συγκεκριμένων δικτύων πωλήσεων αναγνωρίζεται για προϊόντα ή υπηρεσίες που απαιτούν είτε ειδικές γνώσεις, είτε υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης, είτε χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό διαφοροποίησης και εξειδίκευσης (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

7.6.2 Διεθνείς προσωπικές πωλήσεις και διεθνής διοίκηση πωλήσεων

Η προσωπική πώληση ορίζεται ως «η διαδικασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας, με την οποία ένας πωλητής επικυρώνει και στη συνέχεια ικανοποιεί τις ανάγκες ενός αγοραστή, με αμοιβαίο, μακροπρόθεσμο όφελος και για τα δύο μέρη» (Arrrens, Arrrens & Weigold, 2015, σ. 467). Η Αμερικανική Ακαδημία Μάρκετινγκ, αντίστοιχα, ορίζει την προσωπική πώληση ως «την προφορική παρουσίαση, στο πλαίσιο συζήτησης με έναν ή περισσότερους δυνητικούς πελάτες με σκοπό την πραγματοποίηση πώλησης» (Onkvisit & Shaw, 2004, qtd. in: Πανηγυράκης, 2013, σ. 874). Σε επίπεδο διεθνούς μάρκετινγκ, η διεθνής προσωπική πώληση θα χαρακτηρίζεται από αυξημένο βαθμό πολυπλοκότητας, λόγω του ότι θα αποτελεί μια «καθαρή» έκφραση της διαπολιτισμικής επικοινωνίας στα πρόσωπα του πολυεθνικού πωλητή-αγοραστή. Αν αναλογιστεί κανείς και το πόσο γρήγορα μπορεί μια αρνητική «στιγμή της αλήθειας» –όταν δηλαδή ο πωλητής και ο πελάτης συναντιούνται για να πραγματοποιηθεί η διάδραση– να διαδοθεί σε παγκόσμιο επίπεδο μέσω του αρνητικού word of mouth, μπορεί να καταλάβει γιατί είναι τόσο κρίσιμη η διεθνής προσωπική πώληση.

Επιπλέον, επειδή οι προσωπικές πωλήσεις, σε αντίθεση με τη διαφήμιση, που χαρακτηρίζεται ως απρόσωπη, αποτελούν ουσιαστικά **τον πιο άμεσο τρόπο επαφής της επιχείρησης με την αγορά-χώρα**, συνδέονται σε μεγαλύτερο βαθμό με το πολιτισμικό υπόβαθρό της συγκριτικά με τη διαφήμιση. Έτσι, λοιπόν, το γενικό πλαίσιο της πολιτικής προσωπικών πωλήσεων αναλαμβάνεται από τα διεθνή στελέχη μάρκετινγκ, ενώ οι δραστηριότητες και τα προγράμματα πωλήσεων προσαρμόζονται στην τοπική αγορά (Belch & Belch, 2011). Ακόμα και η ύπαρξη προσωπικού πωλήσεων μπορεί να κρίνεται απαραίτητη σε κάποιες αγορές, και σε κάποιες άλλες όχι, ενώ ενδεχομένως να διαφοροποιείται και ο τρόπος προσέγγισης των πελατών. Για παράδειγμα, στην Ιαπωνία η πώληση αυτοκινήτων γινόταν για μεγάλο χρονικό διάστημα από πόρτα σε πόρτα και στην Ευρώπη οι ασφάλειες ζώης πωλούνταν τηλεφωνικά (Cateora & Graham, 2003).

Η σημαντικότητα των πωλήσεων στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης αποδεικνύεται από το πλήθος των ερευνών που έχουν διεξαχθεί την τελευταία πεντηκονταετία. Πολλές από αυτές επικεντρώνονται στους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των σύγχρονων πωλητών –κόστος εργασίας, στάδιο κύκλου ζωής διεθνούς επωνυμίας, βαθμός εξοικείωσης καταναλωτών με ένα προϊόν ανά χώρα υποδοχής (Πανηγυράκης, 2013)– ενώ κάποιες άλλες δίνουν έμφαση στις κατάλληλες πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης της δύναμης των πωλητών.

Συνεπώς, πέρα από τη **διεθνή προσωπική πώληση**, αναπτύσσεται ένα ολόκληρο γνωστικό πεδίο στο διεθνές μάρκετινγκ, που ασχολείται με τη **διεθνή διοίκηση πωλήσεων**. Κατ' επέκταση της εγχώριας διοίκησης πωλήσεων που αφορά «το σύνολο των ενεργειών που πραγματοποιούνται για τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διοίκηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων προσωπικής πώλησης και του δυναμικού των πωλήσεων σε μια επιχείρηση» (Πανηγυράκης, 2013, σ. 875), η διεθνής διοίκηση πωλήσεων θα αφορά τις αντίστοιχες ενέργειες σε διεθνές επίπεδο, με συνέπεια αυξημένο βαθμό πολυπλοκότητας. Πέρα, όμως, από αυτή την εγγενή πολυπλοκότητα, υπάρχει μια σειρά παραγόντων που εμποδίζουν τη μεταφορά των εγχώριων προσεγγίσεων διοίκησης πωλήσεων στη διεθνή αγορά. Μεταξύ αυτών των παραγόντων συγκαταλέγεται καταρχήν **η γεωγραφική διάσταση των αγορών-χωρών** (λ.χ. σε μια μικρής έκτασης χώρα με μικρό αριθμό πωλήσεων θα ήταν περιττή μια οργάνωση πωλήσεων ανά πελάτη, κάτι που θα λειτουργούσε πολύ αποτελεσματικά σε μια μεγάλης έκτασης χώρα), **ο βαθμός ανάπτυξης της αγοράς** σχετίζεται με τη διοίκηση προσωπικού (λ.χ. σε ιδιαίτερα αναπτυγμένες χώρες, το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης των πωλητών θεωρείται δεδομένο και σχεδιάζονται αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα, κάτι που δεν ισχύει σε λιγότερο αναπτυγμένες, όπου δεν υπάρχει η κατάλληλη υποδομή), **το πολιτικό, νομικό και πολιτιστικό περιβάλλον**, που καθορίζει άμεσα τις παροχές των πωλητών (λ.χ. ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ασφάλεια) αλλά και τον τρόπο δημιουργίας διαπροσωπικών σχέσεων με τους εκάστοτε πελάτες ανά αγορά-χώρα με διαφορετική αντίληψη για τον ρόλο των διεθνών πωλητών, και, τέλος, **τις τοπικές συνθήκες της αγοράς**, που μπορεί να συνδέονται με γεγονότα όπως περιορισμοί εισαγωγών από τη συγκεκριμένη χώρα (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

7.6.3 Οργάνωση και διοίκηση του δυναμικού των πωλήσεων

Ένα κλασικό μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης των πωλήσεων περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια: **τον προγραμματισμό/σχεδιασμό των προσωπικών πωλήσεων, την υλοποίηση/εφαρμογή και την αξιολόγηση / τον έλεγχο των πωλήσεων** (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος, 2008). Επειδή στις διεθνείς πωλήσεις τα στάδια αυτά χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερο βαθμό δυσκολίας, δημιουργούν μια σειρά προβλημάτων που, προκειμένου να αντιμετωπιστούν, απαιτούν ιδιαίτερη προσπάθεια από την πλευρά της πολυεθνικής επιχείρησης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Cateora και Graham (1999, σ. 453), «η πλέον πρακτική μέθοδος διατήρησης αποτελεσματικού διεθνούς προσωπικού πωλήσεων και μάρκετινγκ είναι ο προσεκτικός, υπεύθυνος σχεδιασμός σε όλα τα στάδια ανάπτυξης της σταδιοδρομίας».

Όσον αφορά το **πρώτο στάδιο**, μεταξύ των παραγόντων που θα επηρεάσουν την αποτελεσματικότητά του, συγκαταλέγονται οι υπάρχοντες και δυνητικοί πελάτες, το περιβάλλον, ο ανταγωνισμός αλλά και οι διαθέσιμοι πόροι και οι διοικητικές ικανότητες της επιχείρησης που διεθνοποιείται. Πιο συγκεκριμένα, το στάδιο αυτό συμπεριλαμβάνει δύο βασικές κατηγορίες στρατηγικών αποφάσεων, που κρίνονται ιδιαίτερα κρίσιμες λόγω των ειδικών συνθηκών που επικρατούν στις διεθνείς αγορές: τον σχεδιασμό περιοχών πώλησης και την οργάνωση της δύναμης των πωλητών.

Σε σχέση με τον **σχεδιασμό περιοχών πώλησης**, η διεθνής επιχείρηση καλείται να σχεδιάσει καταρχήν μια περιοχή πωλήσεων, έτσι ώστε οι διεθνείς πελάτες να εξυπηρετούνται όχι μόνο εύκολα και οικονομικά αλλά με τον καλύτερο δυνατό τρόπο κάλυψης της αγοράς, στη βάση του CRM που αναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας. Προς αυτή την κατεύθυνση, έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς διάφορα λογισμικά εργαλεία –που μπορεί να βασίζονται σε γνωστά συστήματα, όπως το γεωγραφικό σύστημα πληροφοριών GIS– με στόχο τον σχεδιασμό «ισόρροπων επικρατειών», δηλαδή ισορροπημένων περιοχών πώλησης από άποψη ευκαιριών πωλήσεων και δυνατοτήτων πωλητών, αλλά και «άριστων περιοχών», δηλαδή εύρεση της βέλτιστης κάθε φορά τοποθέτησης των εγκαταστάσεων των πωλητών.

Όσον αφορά την **οργανωτική δύναμη των πωλήσεων**, συνδέεται άμεσα με τον σχεδιασμό περιοχών πώλησης που προαναφέρθηκε, μιας και οι κλασικές μορφές οργανωτικής δομής περιλαμβάνουν τη γεωγραφική οργάνωση (που ενδείκνυται περισσότερο για λιγότερο αναπτυγμένες χώρες με κοινή κουλτούρα και γλώσσα, μικρές πωλήσεις και περιορισμένη γκάμα προϊόντων), την οργάνωση κατά προϊόν και τη μεικτή (που είναι καταλληλότερες για πιο αναπτυγμένες χώρες με μεγάλες αγορές, ενδεχόμενες διαφορές στην κουλτούρα και τη γλώσσα, υψηλές πωλήσεις και ευρύ προϊοντικό χαρτοφυλάκιο). Οι συγκεκριμένοι τύποι οργάνωσης περιγράφηκαν αναλυτικά στο δεύτερο κεφάλαιο. Ειδικότερα, σε σχέση με τις μεγάλες αγορές, αξίζει να σημειωθεί ότι προτιμούνται πιο σύνθετες οργανωτικές δομές. Μάλιστα τα τελευταία χρόνια κερδίζει συνεχώς έδαφος η διαχείριση μεγάλων πελατών, που έχουν στρατηγική σημασία για την επιχείρηση. Με αυτήν τη λογική έχει αναπτυχθεί η διοίκηση πελατών-κλειδιών για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (Key Account Management - KAM), που σε επίπεδο διεθνούς μάρκετινγκ μετασχηματίζεται σε **διοίκηση διεθνών πελατών (Global Account Management - GAM)**, βάσει της οποίας η διεθνής επιχείρηση καλείται να προσφέρει ειδική μεταχείριση σε πολυεθνικούς πιστούς πελάτες στρατηγικής σημασίας, οι οποίοι θεωρούν δεδομένη την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, σε όποιο σημείο του κόσμου και αν βρίσκονται (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010, Cateora & Graham, 2003).

Το δεύτερο στάδιο της υλοποίησης/εφαρμογής αναφέρεται κυρίως στις διοικητικές λειτουργίες που σχετίζονται περισσότερο με τη διοίκηση προσωπικού, όπως λ.χ. πρόσληψη, εκπαίδευση, υποκίνηση, αμοιβή κ.λπ. Ειδικότερα, η διεθνής επιχείρηση, εκτός από την αξιοποίηση πωλητών από τα κεντρικά γραφεία, έχει τρεις επιπλέον εναλλακτικές επιλογές για τη **στρατολόγηση** πωλητών:

- Απόδημους πωλητές (αποστολή πωλητών από τη μητρική χώρα και παραμονή για μεγάλο χρονικό διάστημα στη χώρα υποδοχής).
- Ντόπιους πωλητές/υπηκόους (αξιοποίηση εγχώριας δύναμης πωλητών για τη χώρα δραστηριοποίησης).
- Υπήκοοι από τρίτες χώρες (στελέχη που προέρχονται από μια τρίτη χώρα και εργάζονται στα γραφεία της πολυεθνικής επιχείρησης, παραμένοντας εκεί για μεγάλο χρονικό διάστημα).

Ο τρόπος οργάνωσης της στελέχωσης μιας επιχείρησης μπορεί να απαιτεί και τις τρεις κατηγορίες πωλητών, με βάση τη διαθεσιμότητα και τα προσόντα τους ή τις ανάγκες της γενικότερα. Πιο συγκεκριμένα, οι απόδημοι αποτελούν τη βέλτιστη λύση όταν τα προϊόντα χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό τεχνολογίας, ή απαιτούν εκτεταμένες γνώσεις που σχετίζονται με παροχή πληροφόρησης ή ανάπτυξη εφαρμογών. Ταυτόχρονα, μπορούν να αποτελέσουν «πολιτισμικές γέφυρες» μεταξύ κρατών διαφορετικών πολιτισμών (λ.χ. ο Αμερικανός που προέρχεται από την Κίνα). Οι απόδημοι δίνουν τη θέση τους σιγά σιγά στους ντόπιους πωλητές, οι οποίοι λόγω των ειδικών γνώσεων της αγοράς, μπορούν να ξεπεράσουν τα πολιτισμικά εμπόδια που υφίστανται. Σημαντικό ρόλο, βέβαια, θα διαδραματίσει και το πώς αντιλαμβάνεται κάθε κουλτούρα τη θέση του πωλητή (λ.χ. στο Μεξικό βρίσκεται σε χαμηλή βαθμίδα ιεραρχικά, συγκριτικά με άλλα επαγγέλματα). Τέλος, λόγω της διεθνοποίησης έχει δημιουργηθεί μια σημαντική «δεξαμενή» υπηκόων τρίτων χωρών, κάνοντας συχνά λόγο για «**παγκόσμιο διοικητικό στέλεχος**», στη λογική ότι τελικά το ταλέντο ενός στελέχους θα πρέπει να άρει τα γεωγραφικά σύνορα και να αναζητήσει εκείνη την επιχείρηση ή χώρα που θα το αναδείξει και θα το ανταμείψει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ο Forster (2000, qtd. in Rugman & Brewer, 2001) διευρύνει την παραπάνω άποψη, υποστηρίζοντας ότι αυτό που ουσιαστικά συνιστά το κλειδί της επιτυχίας των διεθνών επιχειρήσεων, είναι οι **παγκόσμιες ομάδες στελεχών** (global management teams), που δρουν πολύ πιο αποτελεσματικά από τα παγκόσμια διοικητικά στελέχη (global managers). Οι παραπάνω κατηγορίες πωλητών μπορούν να στρατολογηθούν με μια σειρά κριτηρίων που ποικίλλουν σημαντικά ανά αγορά-χώρα (εκπαίδευση, συνέντευξη, εμπειρία κ.ά.).

Ανεξάρτητα από τις παραπάνω κατηγορίες, στη βιβλιογραφία έχουν καταγραφεί κάποια *κοινά χαρακτηριστικά* που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη των διεθνών πωλήσεων: η ωριμότητα προκειμένου να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις, η συναισθηματική σταθερότητα ώστε να μην επηρεάζεται η συμπεριφορά τους από τις διαφορετικές κουλτούρες, η θετική αντίληψη ώστε να φέρουν σε πέρας την αποστολή τους, η ευλγισία, ώστε να προσαρμόζονται στις εκάστοτε απαιτήσεις, η πολιτιστική ταύτιση, ώστε να μη θεωρούν ότι λειτουργούν ανταγωνιστικά με το περιβάλλον, και, τέλος, η ενεργητικότητα και η θετική διάθεση απέναντι στα ταξίδια, μιας και θα αποτελούν μέρος της εργασίας τους. Βέβαια, σε όλα τα παραπάνω θα πρέπει να συνυπολογίσει κανείς και τη στάση των κυβερνήσεων απέναντι στις μετακινήσεις των στελεχών των πολυεθνικών επιχειρήσεων (MNCs). Για παράδειγμα, στη χρονική διάρκεια του ενός έτους εγκρίθηκαν μόνο 3 από τις 40 αιτήσεις Ευρωπαίων σεφ για εκπαίδευση στη γνωστή αλυσίδα ξενοδοχείων Marriott από την Υπηρεσία Μετανάστευσης των Η.Π.Α. (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010, Cateora & Graham, 2003, Πανηγυράκης, 2013).

Με την ίδια λογική, τόσο τα συστήματα *αμοιβών* όσο και τα συστήματα *υποκίνησης* των πωλητών θα διαφοροποιούνται ανά αγορά-χώρα, λόγω των διαφορετικών προσδοκιών των στελεχών, ανάλογα με την κουλτούρα τους (π.χ. αντιδιαστολή μεταξύ Η.Π.Α. και Ευρώπης, όσον αφορά χρηματικές και μη χρηματικές απολαβές ως κίνητρο απόδοσης, αντίστοιχα). Για τον σκοπό αυτό, απαιτείται η εύρεση ισορροπίας μεταξύ χρηματικών και μη χρηματικών αμοιβών, που ουσιαστικά θα λειτουργούν για τα στελέχη ως «σταθερή ροή έμπνευσης, ώστε να διατηρείται η αποδοτικότητα του προσωπικού σε άριστο επίπεδο» (Cateora & Graham, 2003, σ. 423). Μέσω μιας τέτοιας παρακίνησης, μπορεί να επιτευχθεί η ταύτιση των στόχων της επιχείρησης για τις διεθνείς πωλήσεις, με τους στόχους των επιμέρους πωλητών και των υπόλοιπων υπαλλήλων στον μέγιστο δυνατό βαθμό, κάτι που αποτελεί καθήκον του υπεύθυνου των διεθνών πωλητών. Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί και η σημαντικότητα ενός δίκαιου αλλά και αποτελεσματικού προγράμματος *αποζημίωσης*, το οποίο εκτός από κλασικός τρόπος ανταμοιβής, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε σχέση με την επιλογή, την υποκίνηση, ή τη διατήρηση του διεθνούς προσωπικού πωλήσεων, αντανακλώντας τις πολιτισμικές διαφορές των αγορών που εξυπηρετούνται από αυτό. Είναι προφανές ότι όλα τα παραπάνω σχετίζονται με την περιγραφή της θέσης εργασίας των πωλητών, αντικείμενο που εμπίπτει καθαρά στη διοίκηση προσωπικού της πολυεθνικής επιχείρησης και βάσει του οποίου μπορεί να σχεδιάσει τόσο τις βραχυπρόθεσμες όσο και τις μακροπρόθεσμες ανάγκες της (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010). Με άλλα λόγια, το ζητούμενο για την πολυεθνική επιχείρηση είναι το αν και κατά πόσο είναι εφικτή η μεταφορά των πρακτικών διοίκησης σε έναν διαφορετικό πολιτισμό από εκείνον για τον οποίο σχεδιάστηκαν, με απώτερο στόχο την ανάπτυξη και τη δημιουργία ενός διεθνούς προσωπικού πωλήσεων.

Τέλος, όσον αφορά **το τρίτο στάδιο** της αξιολόγησης των πωλήσεων, περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα συστήματα ελέγχου που θεσπίζονται από τα ανώτατα στελέχη για να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα του δικτύου των διεθνών πωλητών. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της καθέρωσης ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών (λ.χ. εβδομαδιαίες επισκέψεις, ή επιτυχημένες επισκέψεις), κριτηρίων αξιολόγησης (λ.χ. πωλήσεις βάσει στόχων) και συστημάτων ελέγχου (βασισμένα λ.χ. σε διαδικασίες και συμπεριφορές) που ποικίλλουν ανά αγορά-χώρα, τα ανώτατα στελέχη προσπαθούν να βελτιώνουν συνεχώς την αποτελεσματικότητα και την

αποδοτικότητα των στελεχών τους (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Cateora και Graham (1999, σ. 433), «ο καλός αντιπρόσωπος πωλήσεων παράγει μεγάλους αριθμούς».

Ανακεφαλαιώνοντας, θα παρατηρούσε κανείς ότι η ανάγκη προσαρμογής στις τοπικές αγορές κρίνεται ιδιαίτερα αναγκαία λόγω μιας βασικής μεταβλητής, που διαπερνά όλες τις στρατηγικές αποφάσεις των διεθνών πωλήσεων: του βαθμού της πολιτισμικής επίγνωσης που διακατέχει τα διεθνή στελέχη, μιας και «η ανάπτυξη της πολιτισμικής ευαισθησίας είναι απαραίτητη για όλους τους διεθνείς συναλλασσόμενους» (Cateora & Graham, 2003, σ. 443). Το πιο συχνό λάθος που συναντά κανείς στο διεθνές μάρκετινγκ είναι να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις λειτουργικές δεξιότητες που απαιτούνται για τα στελέχη, αγνοώντας ταυτόχρονα τη σπουδαιότητα της γνώσης του πολιτισμού της τοπικής αγοράς. Χωρίς όμως την κατάλληλη συνειδητοποίηση των πολιτισμικών διαφορών, τα στελέχη δεν θα είναι σε θέση να αναπτύξουν αντίστοιχες πολιτιστικές δεξιότητες, που παράλληλα με τις κοινωνικές και τα απαιτούμενα προσόντα θα τους κάνουν να ξεχωρίσουν στη διεθνή αγορά, καθιστώντας τα πραγματικά παγκόσμια στελέχη, με διαρκή κατάρτιση κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους. Μόνο οι επιχειρήσεις που θα το συνειδητοποιήσουν αυτό έγκαιρα θα μπορέσουν να στελεχωθούν με τέτοιου είδους προσωπικό, ώστε να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε όλο τον κόσμο, θεωρώντας ότι αποτελούν πραγματικά παγκόσμιες επιχειρήσεις και όχι απλώς εγχώριες με εργασίες στο εξωτερικό, με έναν προσανατολισμό που θα διαπνέει από τις βασικές αρχές διοίκησης προσωπικού μέχρι τις γενικότερες στρατηγικές μάρκετινγκ. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων αποτελούν η Colgate-Palmolive ή η Gillette, με διεθνή προγράμματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

7.6.3.1 Διεθνή προγράμματα εκπαίδευσης-κατάρτισης

Θεωρώντας ότι η διεθνής προσωπική πώληση αποτελεί μια μορφή διαπραγματεύσεως μεταξύ πωλητή και αγοραστή, και συνεπώς θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον σχεδιασμό και την υλοποίηση αποτελεσματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, κρίνεται αναγκαία η επικέντρωση σε δύο ζητήματα που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής από τα στελέχη του διεθνούς μάρκετινγκ: τη **διαπολιτισμική εκπαίδευση-κατάρτιση** και την **αξιολόγηση της εκπαίδευσης των σύγχρονων διεθνών πωλητών**. Ανεξάρτητα από τις κατηγορίες διεθνούς προσωπικού που προαναφέρθηκαν, η διαδικασία της κατάρτισης έχει να αντιμετωπίσει μια σειρά προβλημάτων που σχετίζονται με καλά εδραιωμένες στάσεις και συμπεριφορές των ατόμων της αγοράς-χώρας. Ένας επιπλέον λόγος που καθιστά πιο αναγκαία την εκπαίδευση στις συγκεκριμένες αγορές, σε αντιδιαστολή με τις εγχώριες, είναι η έλλειψη της συχνής επαφής με τη μητρική χώρα και τις βασικές αρχές μάρκετινγκ που διέπουν το προσωπικό της. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί και ένας ακόμα λόγος, που συχνά αγνοείται: η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για να μπορέσει το διεθνές στέλεχος να ανταποκριθεί στις ιδιαίτερες ανάγκες που προκύπτουν στην αγορά-χώρα. Συνεπώς, τόσο το σύστημα εκπαίδευσης όσο και το σύστημα αξιολόγησης της εκπαίδευσης των πωλητών μπορεί να διαφέρουν σημαντικά ανά χώρα, ανάλογα με τη διαπολιτισμική θεώρηση της σημαντικότητας της εκπαίδευσης, ή την εναλλακτική στρατηγική στελέχωσης του δυναμικού των διεθνών πωλήσεων, αντίστοιχα, γι' αυτό και θα αποτελέσει αντικείμενο ιδιαίτερης μελέτης στην παρούσα ενότητα (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Είναι γεγονός, ότι στο πλαίσιο μιας διεθνοποιημένης οικονομίας, είτε μια επιχείρηση δρα σε τοπικό είτε σε πολυεθνικό επίπεδο, έχει να αντιμετωπίσει διαρκώς ενημερωμένους πελάτες με μια πληθώρα επιλογών. Για να μπορέσει, λοιπόν, να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μεγιστοποιήσει τα έσοδά της, η κατάρτιση και η εκπαίδευση πωλήσεων φαίνεται να αποτελούν αναγκαία επιλογή, αφού οι άνθρωποι των πωλήσεων είναι η ίδια η επιχείρηση και λειτουργούν, όπως προαναφέρθηκε, ως ο τελικός συνδετικός κρίκος μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτή (Cateora & Graham, 2003). Η σημασία της κατάρτισης-εκπαίδευσης πωλήσεων εντοπίζεται όχι μόνο στη δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος (Honeycutt et al., 2003) αλλά και σε μεγαλύτερο βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης και προσανατολισμού στον πελάτη (Pettijohn et al., 2009), συντελώντας έτσι στην αύξηση των εσόδων και των κερδών (Zoltners et al., 2008), αλλά και στη βελτίωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης (Attia et al., 2013).

Αν αναλογιστεί κανείς, λοιπόν, ότι η εκπαίδευση είναι άμεσα συνυφασμένη με την παραγωγικότητα και τις επιτυχημένες πωλήσεις, μπορεί να αντιληφθεί γιατί οι επιχειρήσεις επενδύουν μεγάλο μέρος του χρόνου, της προσπάθειας αλλά και των χρημάτων τους στον συγκεκριμένο τομέα. Ο ολοένα και αυξανόμενος ανταγωνισμός σε διεθνές επίπεδο, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η διαρκής επικέντρωση στον σύγχρονο καταναλωτή (Attia et al., 2005) οδηγεί τις επιχειρήσεις σε μεγαλύτερες επενδύσεις στην εκπαίδευση των πωλητών. Λόγω του ότι ο ρόλος της αποτελεσματικής εκπαίδευσης των πωλητών βαρύνει

όλο και περισσότερο για τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, τα προγράμματα εκπαίδευσης επεκτείνονται από τη μητρική χώρα έως τα παγκόσμια εταιρικά περιβάλλοντα (Honeycutt, Ford & Siminitras, 2003). Πιο συγκεκριμένα, παγκόσμιες πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπως οι Canon, Wyeth Pharmaceuticals, 3M, Saab, επενδύουν μεγάλα χρηματικά ποσά στην εκπαίδευση των πωλητών πέρα από τα εθνικά τους σύνορα (Hall, 2005, Keater, 1995, qtd. in: Attia et al., 2014). Αντίστοιχα, εταιρείες στις Η.Π.Α. αφιερώνουν κατ'εκτίμηση 33 ώρες ετησίως για την εκπαίδευση του μέσου πωλητή, η οποία αυξάνεται στις 73 ημέρες για πωλητές που μόλις έχουν αρχίσει να εμπλέκονται με τη διαδικασία της πώλησης. Σε αγορές που χαρακτηρίζονται από έντονη τεχνολογία (λ.χ. Η/Υ κ.λπ.), το κόστος ενός πωλητή μπορεί να υπερβεί τις \$100.000, ενώ σε πολλές περιπτώσεις η απόσβεση της συγκεκριμένης επένδυσης μπορεί να ανέλθει στα δύο έτη (Johnson & Marshall, 2006, qtd. in: Ricks, Williams & Weeks, 2007). Το 2000, 56,8 δις δολάρια επενδύθηκαν στην εκπαίδευση (Galvin, 2001), εκ των οποίων τα 14,2 δις αφορούσαν την εκπαίδευση πωλητών. Οι τομείς στους οποίους εντοπίζονται κυρίως τα θετικά αποτελέσματα των παγκόσμιων προγραμμάτων εκπαίδευσης, αφορούν τα κίνητρα αποδοτικότητας των πωλητών (Liu, 1996), την αποτελεσματικότητα (Piercy, Craven & Morgan, 1998) και την επίδοση (Pelham, 2002, qtd. in: Attia, 2008).

Τα παγκόσμια προγράμματα εκπαίδευσης θα διαφέρουν τόσο σε πολιτισμικό όσο και σε επίπεδο πρακτικών που εφαρμόζονται, δυσχεραίνοντας τη διερεύνηση της αντίδρασης του εκπαιδευόμενου αλλά και την αποτελεσματικότητα των ικανοτήτων των εκπαιδευτών. Αν αναλογιστεί κανείς τις διαφορετικές ανάγκες των χωρών στις οποίες απευθύνεται, σε επίπεδο κουλτούρας, τρόπου σκέψης, θρησκευτικών αντιλήψεων ή κοινωνικών απόψεων, μπορεί να αντιληφθεί την **αναγκαιότητα διαρκούς προσαρμογής των προγραμμάτων εκπαίδευσης**. Με άλλα λόγια, ένα επιτυχημένο πρόγραμμα εκπαίδευσης μπορεί να μη θεωρηθεί εξίσου αποτελεσματικό, αν εφαρμοστεί σε μια άλλη χώρα, κάνοντας επιτακτική την ανάγκη τροποποίησης και προσαρμογής του εκάστοτε προγράμματος, ώστε να αντανakλά την οργανωσιακή κουλτούρα κάθε επιχείρησης, αλλά και να εναρμονίζεται με την τοπική κουλτούρα, τα ήθη, τα έθιμα και τις θρησκευτικές αντιλήψεις κάθε χώρας στην οποία απευθύνεται η διεθνοποιημένη επιχείρηση.

Ωστόσο, λόγω της αδυναμίας των στελεχών να αντιληφθούν πλήρως την **επίδραση της κουλτούρας στον σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης**, δεν έχει αναπτυχθεί επαρκώς ένα μοντέλο ποσοτικών και ποιοτικών μεταβλητών που ορίζουν την αποτελεσματική εκπαίδευση στις παγκόσμιες πωλήσεις. Οι περισσότερες μελέτες αντιπαραβάλλουν τις πρακτικές των τοπικών και των παγκόσμιων επιχειρήσεων όσον αφορά τα προγράμματα εκπαίδευσης. Ωστόσο, τόσο ο Hofstede (1980) όσο και μεταγενέστεροι ερευνητές αναφέρθηκαν εκτενώς στην έννοια της κουλτούρας, μιας και όπως αναφέρθηκε και στο δεύτερο κεφάλαιο, συγκαταλέγεται στους σημαντικότερους διαμορφωτές της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο ίδιος, «Η κουλτούρα είναι ο συλλογικός προγραμματισμός του μυαλού» (software of the mind) (Hofstede, 1997). Τα παγκόσμια στελέχη πωλήσεων θα πρέπει να έχουν μια ολοκληρωμένη αντίληψη των πολιτισμικών χαρακτηριστικών, προκειμένου να σχεδιάζουν αλλά και να εφαρμόζουν καινοτόμες στρατηγικές εκπαίδευσης.

Οι Chaisrakeo και Sreece (2004) διερεύνησαν πώς η κουλτούρα σε τρία επίπεδα –εθνικό, οργανωσιακό και ατομικό– επηρεάζει τη διαπραγματευτική ικανότητα των πωλητών, και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, ενώ η εθνική και οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των πωλητών στη διεθνή αρένα, η κουλτούρα σε ατομικό επίπεδο είναι εκείνη που φαίνεται να διαδραματίζει τον σημαντικότερο ρόλο. Με άλλα λόγια, τα στελέχη των πωλήσεων που είναι ικανά στη διαπολιτισμική επικοινωνία έχουν μεγαλύτερη επίγνωση και ευαισθησία απέναντι σε μια συγκεκριμένη κουλτούρα, και ταυτόχρονα μαθαίνουν πιο γρήγορα πώς να είναι πιο αποτελεσματικά στην επικοινωνία, στο πλαίσιο ενός νέου περιβάλλοντος. Οι Attia, Honeycutt και Jantan (2006) προσπάθησαν να συνθέσουν την προϋπάρχουσα γνώση σχετικά με τη διεξαγωγή αποτελεσματικών προγραμμάτων πωλήσεων σε ένα διαπολιτισμικό περιβάλλον. Έτσι, ανέπτυξαν ένα μοντέλο προγραμμάτων εκπαίδευσης στη διεθνή αγορά, όπου η βελτίωση των πωλήσεων ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης των πωλητών –εκφρασμένη σε όρους εξωγενών μεταβλητών, όπως αύξηση των εσόδων από τις πωλήσεις, κερδοφορία, μείωση παραπόνων, μείωση κόστους πώλησης– θα επηρεάζεται από ενδογενείς μεταβλητές, όπως την εκτίμηση των αναγκών σε εκπαίδευση πωλήσεων, την υιοθέτηση αντικειμενικών στόχων εκπαίδευσης πωλήσεων, την εφαρμογή και, τέλος, την αξιολόγηση προγραμμάτων κατάρτισης πωλήσεων. Τον ρόλο των ενδιάμεσων μεταβλητών στην παραπάνω σχέση θα διαδραματίσει η κουλτούρα, είτε με την έννοια της σημαντικότητας που αποδίδεται στην εκπαίδευση από τους διευθυντές πωλήσεων με βάση τη διαφορετική κουλτούρα τους, είτε με την έννοια του ρυθμού διάδοσης μιας καινοτομίας, με την έννοια του σχεδιασμού και της εφαρμογής επιτυχημένων στρατηγικών εκπαίδευσης, που μεγιστοποιούν την υιοθέτηση νέων ιδεών ή πρακτικών, δημιουργώντας τη σχέση ηγέτη-ακολουθητή.

Η πρόσφατη βιβλιογραφία σχετικά με τη διαπολιτισμική διοίκηση πωλήσεων κατέδειξε ότι ενώ υπάρχει μεγάλος βαθμός τυποποίησης στις περισσότερες δραστηριότητες της διοίκησης πωλήσεων, ταυτόχρονα χαρακτηρίζονται από άμεση εξάρτηση από την εγχώρια κουλτούρα, ακόμα και σε πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Πολλές έρευνες εντοπίζουν τις διαφορές στα προγράμματα εκπαίδευσης, ανάλογα με τον πολιτισμό των διαφόρων χωρών όπου εφαρμόζονται. Πιο συγκεκριμένα, οι χώρες της Δύσης έχουν πιο έντονα ανεπτυγμένο το στοιχείο της πρωτοβουλίας, της διάθεσης για μάθηση, της ανάληψης κινδύνου, της συνεργατικότητας, της υποστήριξης και μιας γενικότερης πελατοκεντρικής προσέγγισης. Αντίθετα, στις χώρες της Ανατολής απαιτείται επαναπροσδιορισμός της σχέσης με τον πελάτη, ώστε να απομακρυνθούν από την παραδοσιακή προσέγγιση, που εστιάζει κυρίως στο προϊόν, καταδεικνύοντας την αναγκαιότητα θέσπισης κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης (Attia et al., 2014). Για παράδειγμα, η Jones (2008) μέσα από μια έρευνα στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, αποδεικνύει ότι κλασικές μέθοδοι εκπαίδευσης στελεχών που βασίζονται σε διεθνή πρότυπα, θα πρέπει να τροποποιούνται στη βάση συγκεκριμένων αξιών και πεποιθήσεων που απορρέουν από την κουλτούρα κάθε λαού.

Αρκετές μελέτες συγκρίνουν τις πρακτικές των τοπικών και των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων στη Σαουδική Αραβία (Erffmeyer, et al., 1993), την Κίνα και τη Σλοβακία (Honeycutt et al., 1999), τη Μαλαισία (Jantan et al., 2004), τη Σιγκαπούρη (Honeycutt, Mottner & Ahmed, 2005) ή τη Μέση Ανατολή, γενικότερα, και την Αίγυπτο, ειδικότερα. (Attia et al., 2014, Honeycutt et al., 2001). Αντίστοιχα, κάποιες άλλες αντιπαραβάλλουν τις μεθόδους πωλήσεων και την επίδραση των μεθόδων εκπαίδευσης των πωλητών στις συνολικές πωλήσεις κατά γεωγραφική περιοχή, λ.χ. βόρεια και νότια Ευρώπη (Roman & Ruiz, 2003), ή τις διαφορετικές μεθόδους εκπαίδευσης για επιχειρήσεις υψηλής ή χαμηλής ανάμειξης με την τεχνολογία στη Μαλαισία (Honeycutt et al., 2002, qtd. in: Attia et al., 2014).

Επιπλέον, θα πρέπει να διερευνηθεί ο ρόλος της εμπειρίας και της αποτελεσματικότητας των **εκπαιδευτών** στην υλοποίηση αποτελεσματικών προγραμμάτων εκπαίδευσης. Είναι γεγονός ότι οι πελάτες αναμένουν έμπειρους και εξυπηρετικούς πωλητές που θα ανταποκρίνονται αλλά και θα δίνουν λύσεις στις απαιτήσεις τους με ταχύτητα (Jones, Brown & Zoltners, 2005, Jones, Chonko & Cannon, 2005). Λαμβάνοντας υπόψη τις ολοένα και διαφορετικές απαιτήσεις των πελατών τους, αντιλαμβάνεται κανείς ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης θα πρέπει να ανανεώνονται διαρκώς ώστε να ανταποκρίνονται σ' αυτές (Cron et al., 2005).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί και ο ρόλος του διαδικτύου στην αποτελεσματική λειτουργία διεθνών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ακόμα και με τη μορφή cd ή dvd, μπορεί να αποτελέσει εργαλείο για λεπτομερή παρουσίαση εκπαιδευτικών εννοιών στους διεθνείς πωλητές. Η Sun Microsystems υποστηρίζει ότι το διαδίκτυο ως εργαλείο εκπαίδευσης μπορεί να μειώσει τον κύκλο κατάρτισης μιας πολυεθνικής επιχείρησης έως και 75% (Cateora & Graham, 2003).

7.6.3.2 Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι ο εντοπισμός των ιδιαίτερων αναγκών της εκπαίδευσης κρίνεται απαραίτητη προϋπόθεση της σωστής **κατάρτισης, εφαρμογής και αξιολόγησης ενός ολοκληρωμένου προγράμματος**. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτή η διαδικασία δεν αφορά μόνο τους διευθυντές πωλήσεων και τους άμεσους υφισταμένους τους (πωλητές), αλλά και τους εργαζόμενους που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και αποτελούν μέρος του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Η **αξιολόγηση** των προγραμμάτων εκπαίδευσης με μετρήσιμους δείκτες θα ακολουθήσει την εφαρμογή τους, προκειμένου να ελεγχθεί ο βαθμός επίτευξης των αρχικών στόχων. Είναι προφανές, ότι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που δεν έχει αξιολογηθεί δεν μπορεί να οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα την επιχείρηση για την επιθυμητή απόδοση της συγκεκριμένης επένδυσής.

Ωστόσο, παρά τον ρόλο που διαδραματίζει η αξιολόγηση ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας ενός προγράμματος εκπαίδευσης, δεν έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη σημαντικότητά της σε διεθνές επίπεδο (Galanou & Priporas, 2009). Ήδη από τη δεκαετία του 1950 (Kirkpatrick, 1959a, b, 1960a, b), τα στελέχη αναγνώριζαν τη σημαντικότητα της **αξιολόγησης της εκπαίδευσης/κατάρτισης** στις πωλήσεις, εισάγοντας μοντέλα διερεύνησης των διάφορων επιπέδων αξιολόγησης (αντίδραση, εκμάθηση, συμπεριφορά, αποτελέσματα). Αρκετές μεταγενέστερες έρευνες κινήθηκαν προς αυτή την κατεύθυνση, όπως οι Attia και Honeycutt (2013), οι οποίοι διερεύνησαν τη συμπεριφορά των πωλητών πριν από και μετά την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης, κυρίως ως συνισταμένη της αντίδρασης και της μάθησης, σε σχέση με τη γεωγραφική περιοχή όπου δραστηριοποιούνταν. Παρά τη δυσκολία συλλογής ποσοτικών δεδομένων σχετικά

με την απόδοση των πωλητών, είναι πιο εύκολο να υπάρξουν συγκρίσεις για το σύνολο των πωλήσεων σε γεωγραφικές περιοχές όπου προϋπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης με μετρήσιμους δείκτες αξιολόγησης, σε σχέση με εκείνες όπου απουσιάζουν αντίστοιχα προγράμματα εκπαίδευσης. Στη συνέχεια, οι Attia, Honeycutt και Fakhr (2013) διαπίστωσαν ότι απουσίαζε από τη βιβλιογραφία ένα ενοποιημένο μοντέλο που να καταγράφει αλλά και να ερμηνεύει τα διάφορα επίπεδα αξιολόγησης που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να υιοθετήσουν παγκόσμια προγράμματα εκπαίδευσης. Συνδυάζοντας μια πληθώρα ερευνών με το κλασικό μοντέλο των τεσσάρων σταδίων αξιολόγησης του Kirkpatrick, κατέγραψαν αρχικά όλες τις μεταβλητές αξιολόγησης των διεθνών προγραμμάτων εκπαίδευσης πωλητών, καθώς και όλες τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση πριν από, κατά και μετά την εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα, τα νέα δεδομένα που προστέθηκαν αφορούσαν καταρχήν την αξιολόγηση εκπαιδευόμενων-εκπαιδευτών, παρέχοντας στην επιχείρηση μια δυαδική πληροφόρηση. Επιπλέον, προστέθηκε ένα ακόμη στάδιο αξιολόγησης, η χρησιμότητα της εκπαίδευσης, δίνοντας τη δυνατότητα στα στελέχη να εκτιμήσουν, μέσα από μια ανάλυση κόστους-ωφελειών, την αξία της κατάρτισης των πωλητών. Τέλος, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων για την επιχείρηση και όχι μόνο για τους ίδιους τους πωλητές, καθώς και στο ότι θα πρέπει να αναμένεται μια σχετική ασυνέπεια στις συγκρίσεις των αξιολογήσεων εκπαιδευόμενων, εκπαιδευτών και υπεύθυνων πωλητών.

Ωστόσο, η αξιολόγηση των διεθνών προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι ελλιπής εάν δεν λάβει υπόψη της τα προσόντα του βασικού πρωταγωνιστή της αξιολόγησης: **του εκπαιδευτή**. Με αυτήν τη λογική, οι Ricks, Williams και Weeks (2007), κάνοντας μια επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας της τελευταίας εικοσιπενταετίας και στηριζόμενοι στο κλασικό Μοντέλο Αξιολόγησης Εκπαιδευτών (Training Evaluation Model) των Leach και Liu (2003), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν οκτώ διαφορετικοί ρόλοι που συνδέονται με τη θέση του εκπαιδευτή: ανάπτυξη ταλέντου των πωλητών (sales talent developer), αξιολόγηση ταλέντου των πωλητών (sales talent evaluator), αξιολόγηση προσόντων των πωλητών (sales skills evaluator), σχεδιασμός και εφαρμογή προγράμματος εκπαίδευσης (training program designer/implementer), στρατολόγηση (recruiter), ανάπτυξη εργαλείων πωλήσεων (sales tools developer), ανάπτυξη ικανοτήτων επικοινωνίας των πωλητών (sales communication developer), προγραμματισμός συναντήσεων (meeting planner). Οι παραπάνω ρόλοι συνδέονται με τη σειρά τους με 18 σχετικά τυπικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο εκπαιδευτής των παγκόσμιων πωλήσεων, ομαδοποιημένα σε 5 βασικές ικανότητες: επιχειρηματικό δαιμόνιο και επικοινωνία (business acumen and communication), εκπαιδευτικός προγραμματισμός (instruction planning), πώληση (selling), διοικητικές ικανότητες-ταλέντο (talent management), ικανότητες διδασκαλίας - μεταδοτικότητα (teaching). Μέσω του παραπάνω σχήματος προσόντων αλλά και συμπεριφορών –που ουσιαστικά συνιστά ένα μοντέλο πρόσληψης, εκπαίδευσης και αξιολόγησης πωλητών από τους εκπαιδευτές– αντιλαμβάνεται κανείς ότι προκειμένου ένας εκπαιδευτής να είναι αποτελεσματικός σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και σε ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον, απαιτείται να συνδυάζει όλες τις παραπάνω ικανότητες, ώστε να εκτελεί με επιτυχία τους συνδεδεμένους με αυτές ρόλους.

7.7 Ο ρόλος της προώθησης των πωλήσεων στο διεθνές μάρκετινγκ

Στον αντίποδα της διεθνούς διαφήμισης και των διεθνών προσωπικών πωλήσεων, που όπως προαναφέρθηκε έχουν μακροχρόνιες επιπτώσεις, βρίσκονται οι δραστηριότητες διεθνούς προώθησης πωλήσεων, που συνήθως έχουν βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα, εστιάζοντας στην πρόκληση άμεσης δράσης. Πιο συγκεκριμένα, ως προώθηση πωλήσεων ορίζεται «η άμεση προτροπή, με την παροχή επιπλέον κινήτρων στο πλαίσιο του μάρκετινγκ –από τους κατασκευαστές ως τα κανάλια διανομής και τους καταναλωτές– για να επιταχυνθεί η κίνηση του προϊόντος από τον παραγωγό στον καταναλωτή» (Argens, Argens & Weigold, 2015, σ. 477). Με άλλα λόγια, πρόκειται για «ενέργειες μάρκετινγκ και επικοινωνίας που αλλάζουν την αντιλαμβανόμενη από το κοινό-στόχο σχέση τιμής/αξίας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, και έτσι παράγουν άμεσα αποτελέσματα σε επίπεδο πωλήσεων, ενώ ταυτόχρονα επιδρούν στη μακροχρόνια αξία της επωνυμίας (brand value)» (Schultz, Robinson & Petrison, 1998, qtd. in: Πανηγυράκης, 2013, σ. 868).

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται **ραγδαία αύξηση των δραστηριοτήτων προώθησης πωλήσεων στις διεθνείς αγορές**, ως αποτέλεσμα τόσο των γενικότερων συνθηκών της διεθνοποίησης όσο και επιμέρους παραγόντων, που σχετίζονται με την εξάπλωση των παγκόσμιων επωνυμιών ή την ανάπτυξη των μέσων, που αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα. Ενδεικτικό της δύναμης των βραχυπρόθεσμων κινήτρων σε παγκόσμιο επίπεδο είναι το γεγονός ότι περίπου 500 δισεκατομμύρια δολάρια δαπανώνται για την προώθηση πωλήσεων σε καταναλωτές, λιανεμπόρους και χονδρεμπόρους. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σε πολλές λιγότερο

αναπτυγμένες χώρες οι δαπάνες προώθησης πωλήσεων υπερβαίνουν τις αντίστοιχες της διαφήμισης. Στις Η.Π.Α., η προώθηση πωλήσεων έχει εξελιχθεί σε μία από τις ευρύτερα αναπτυσσόμενες δραστηριότητες προβολής. Αντίστοιχα, στην Ευρώπη οι δαπάνες προώθησης πωλήσεων αντιστοιχούν στο 60% των στρατηγικών προβολής και επικοινωνίας μάρκετινγκ, με το υπόλοιπο 40% να αντιστοιχεί σε διαφημίσεις στα διάφορα μέσα που περιγράφηκαν. Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα της Haagen-Dazs, η οποία κατά την εισαγωγή της στην ευρωπαϊκή αγορά διένειμε πάνω από 5 εκατομμύρια δείγματα παγωτών, ή της Nestle, που σε μια αντίστοιχη προσπάθεια εισαγωγής στην αγορά της Κίνας, διένειμε με τη χρήση 18 συνεργείων διανομής δείγματα της επωνυμίας Nescafe σε 150 πόλεις της Κίνας, πετυχαίνοντας αύξηση των πωλήσεων κατά 150%, σε μια αγορά που χαρακτηρίζεται ιστορικά από την πολυετή κατανάλωση τσαγιού (Belch & Belch, 2011, Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Η παροχή βραχυπρόθεσμων κινήτρων, είτε πρόκειται για την εγχώρια αγορά είτε για τη διεθνή, δεν αφορά μόνο τους τελικούς καταναλωτές ή χρήστες, αλλά και τους ενδιάμεσους: τους χονδρεμπόρους ή λιανεμπόρους, τους εργαζόμενους που έρχονται σε συχνή επαφή με τους πελάτες –ιδίως στις υπηρεσίες– και το δυναμικό των πωλήσεων μιας επιχείρησης. Σε όποια και από τις παραπάνω κατηγορίες και αν ανήκει, **η προώθηση πωλήσεων αποσκοπεί κυρίως στο ενδιαφέρον, τη δοκιμή ή και την άμεση αγορά της διεθνοποιημένης επωνυμίας.** Μεταξύ των επιπρόσθετων στόχων της προώθησης πωλήσεων εντοπίζονται η είσοδος και η γνωριμία των καταναλωτών με το κατάστημα, η απόκτηση παρουσίας ή επιδείξεων του προϊόντος στα σημεία διανομής, η ενθάρρυνση των ενδιάμεσων να διαθέτουν αρκετά αποθέματα προς χρήση, καθώς και η υποστήριξη των προσπαθειών προβολής και η αύξηση των προσπαθειών πωλήσεων, μέσω είτε της διαφήμισης είτε της προσωπικής πώλησης (Cateora & Graham, 2003) καθώς και η ενίσχυση της εικόνας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, ή ακόμη και η αντεπίθεση στις ενέργειες του ανταγωνισμού. Γενικότερα, θα έλεγε κανείς ότι η προώθηση πωλήσεων είναι κατάλληλη είτε κατά την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά, είτε για υπάρχοντα προϊόντα που χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό ανταγωνισμού και τυποποίησης, μικρό κόστος και υψηλό τζίρο (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο, η περίπτωση της **προώθησης πωλήσεων προς τους καταναλωτές** περιλαμβάνει ενέργειες όπως:

- δώρα μέσα στη συσκευασία,
- πακέτα πολλαπλών συσκευασιών,
- συσκευασίες με μειωμένη τιμή ή επιπλέον ποσότητα προϊόντος,
- παροχή δωρεάν προϊόντων,
- εκπτωτικά κουπόνια,
- αγορά με έκπτωση,
- συνδεδεμένες προσφορές,
- διαγωνισμοί,
- δειγματοδιανομές,
- επιδείξεις προϊόντων στο κατάστημα,
- τοποθέτηση του προϊόντος σε ειδικές προθήκες,
- δοκιμές προϊόντων κ.λπ.

Αντιλαμβάνεται κανείς ότι οι παραπάνω δραστηριότητες θα μπορούσαν να ενταχθούν σε δύο κατηγορίες: χρηματικές (όπως λ.χ. εκπτωτικά κουπόνια, συσκευασίες με μειωμένη τιμή κ.λπ.) και μη χρηματικές (όπως λ.χ. δειγματοδιανομές, προωθητικά δώρα κ.λπ.) (Πανηγυράκης, 2013, Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Στην περίπτωση της **προώθησης πωλήσεων προς τους ενδιάμεσους**, περιλαμβάνονται ενέργειες όπως εκπτώσεις για συγκεκριμένη χρονική περίοδο, δωρεάν επιπλέον ποσότητες προϊόντος, κάλυψη μέρους των εξόδων προβολής από την επιχείρηση (λ.χ. συνεργατική διαφήμιση, επιχορηγούμενη προβολή ή τοποθέτηση), εξοπλισμός σημείων διανομής (π.χ. ψυγεία, επιδαπέδια stands κ.λπ.). Εδώ παρατηρείται μια τάση συγκέντρωσης του κλάδου, λόγω της ανάπτυξης μεγάλων και ισχυρών αλυσίδων λιανεμπορίου, πράγμα που σημαίνει αυξημένη διαπραγματευτική ικανότητα προς τις κατασκευάστριες εταιρείες και πίεση για ευνοϊκότερους όρους σε σχέση με χρηματικές και μη χρηματικές δραστηριότητες προώθησης πωλήσεων (π.χ. ειδικές προσφορές, προωθητικές ενέργειες μέσα στο κατάστημα κ.λπ.). Χαρακτηριστική είναι και η περίπτωση όπου δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις μάρκες των μεγάλων αλυσίδων σε σύγκριση με τον

ανταγωνισμό, απαιτώντας ουσιαστικά περισσότερες ενέργειες προώθησης και συνεπώς μεγαλύτερη υποστήριξη. Παραδείγματα τέτοιων μεγάλων μεσαζόντων-κολοσσών αποτελούν τα Carrefour στη Γαλλία, η TESCO στη Βρετανία ή η Wal-Mart στις Η.Π.Α. (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010, Πανηγυράκης, 2013). Σε πολλές περιπτώσεις, λόγω της αυξημένης διαπραγματευτικής ικανότητας των ενδιάμεσων, δημιουργούνται συγκρούσεις μέσα στα κανάλια διανομής, για την αποφυγή των οποίων πρέπει να ληφθούν οι σχετικές αποφάσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η P&G, η οποία προχώρησε σε τροποποίηση της στρατηγικής του διεθνούς προωθητικού μείγματος προς τους ενδιάμεσους, εστιάζοντας στη μείωση των τιμών σε πολλά από τα προϊόντα της. Ταυτόχρονα, όμως, έχτισε την εικόνα της μάρκας της, αυξάνοντας τη διαφήμιση και την προώθηση απευθείας προς τους τελικούς καταναλωτές, με απώτερο σκοπό αφενός την καλύτερη εξυπηρέτησή τους, αφετέρου την αποφυγή συγκρούσεων μέσα στους διαύλους διανομής (Perrault, Cannon & McCarthy, 2011).

Τέλος, η **προώθηση πωλήσεων που απευθύνεται στη δύναμη των πωλητών**, εντάσσεται στις διαδικασίες οργάνωσης και διοίκησης των πωλητών που περιγράφηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Ειδικότερα, για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους που αποτελούν μέρος της προσφερόμενης υπηρεσίας εντάσσεται στο πλαίσιο του λεγόμενου εσωτερικού μάρκετινγκ. Πρόκειται ουσιαστικά για μια στρατηγική διαδικασία, βάσει της οποίας η διοίκηση μπορεί να διαχειριστεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων της, οι οποίοι με τη σειρά τους θα διαχειριστούν αποτελεσματικά τους πελάτες τους, δημιουργώντας πρόσθετη αξία για όλους τους εμπλεκόμενους (Ballantyne, 2000).

Όσον αφορά το κλασικό πλέον δίλημμα της τυποποίησης ή προσαρμογής της προβολής, που αναφέρθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια, στην περίπτωση της προώθησης πωλήσεων υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη προσαρμογής στα τοπικά δεδομένα, εξαιτίας των σημαντικών διαφορών των αγορών-χωρών στις οποίες απευθύνονται. Με άλλα λόγια, ο βαθμός επιτυχίας μιας προωθητικής ενέργειας είναι άμεσα συνυφασμένος με τον βαθμό τοπικής προσαρμογής. Οι παραπάνω διαφορές μπορεί να αφορούν **το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης, τον βαθμό ωριμότητας της αγοράς, τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τη δραστηριότητα της προώθησης οι καταναλωτές, τη δομή της αγοράς, καθώς και τις νομικές δεσμεύσεις/νομοθετικές ρυθμίσεις**. Οι αυστηρότεροι κανονισμοί αλλά και οι νομοθετικές ρυθμίσεις που διέπουν τις τοπικές αγορές συγκαταλέγονται μεταξύ των βασικότερων λόγων προσαρμογής της προώθησης πωλήσεων στις τοπικές συνθήκες (Belch & Belch, 2011, Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Σε σχέση με το **επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης**, τα εκπωτικά κουπόνια μέσω εφημερίδων, περιοδικών και συσκευασίας προϊόντος είναι περισσότερο δημοφιλή στις ανεπτυγμένες χώρες, ενώ αντίστοιχα τα προωθητικά δώρα και οι επιδείξεις προϊόντων στις αναπτυσσόμενες χώρες (Albaum, Strandskov & Duerr, 2002, qtd. in: Πανηγυράκης, 2013). Σε κάποιες από τις αναπτυσσόμενες χώρες δεν ταχυδρομούνται δωρεάν δείγματα, γιατί πέφτουν θύματα κλοπής (Perrault, Cannon & McCarthy, 2011). Επιπλέον, ο υπεύθυνος μάρκετινγκ της διεθνούς προώθησης πωλήσεων θα πρέπει να λάβει υπόψη του και τον βαθμό αποτελεσματικότητας της συγκεκριμένης ενέργειας, έναντι των υπόλοιπων στοιχείων του διεθνούς μείγματος προβολής και επικοινωνίας. Γενικότερα, είναι πολλά τα παραδείγματα εκτεταμένης χρήσης της προώθησης πωλήσεων σε λιγότερο αναπτυγμένες χώρες, προκειμένου να προσεγγιστούν είτε τμήματα της υπαίθρου είτε δυσπρόσιτες περιοχές. Για παράδειγμα, σε χώρες της Λατινικής Αμερικής περιοδεύουν ειδικά σχεδιασμένα οχήματα πολυεθνικών επιχειρήσεων, όπως η Coca-cola και η Pepsi, που προβάλλουν ταινίες, την παρακολούθηση των οποίων εξασφαλίζει κανείς με τη χρήση αναψυκτικού, που του έχει προσφερθεί, ως μέρος της προώθησης πωλήσεων (Cateora & Graham, 2003).

Αντίστοιχα, αναφορικά με τον **βαθμό ωριμότητας της αγοράς**, όταν ένα προϊόν εισάγεται στη χώρα-στόχο, οι δραστηριότητες προώθησης πωλήσεων με επίκεντρο των καταναλωτή λειτουργούν πολύ πιο αποτελεσματικά (δωρεάν δείγματα, κουπόνια υψηλής αξίας, προώθηση σε συνδυασμό με υπάρχοντα προϊόντα κ.λπ.), σε αντίθεση με το στάδιο της ωριμότητας, όπου η προώθηση αναλαμβάνεται κυρίως από τους μεσάζοντες (συσκευασίες δώρων, δωρεάν προσφορές προϊόντων, κουπόνια κ.λπ.). Χαρακτηριστικό παράδειγμα της πρώτης περίπτωσης είναι τα Le Relais Bebes, μέσω των οποίων η Nestle παρέχει υπηρεσίες εξυπηρέτησης των μωρών και των οικογενειών τους κατά μήκος της εθνικής οδού στη Γαλλία, συνδυασμένες με προωθητικές ενέργειες (δωρεάν πάνες, δείγματα παιδικών τροφών κ.λπ.) (Cateora & Graham, 2003).

Η αντίληψη των καταναλωτών για την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων προώθησης είναι επίσης μια μεταβλητή που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από τα στελέχη του μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, οι γυναίκες στην Ιαπωνία δεν συμμετέχουν σε διαγωνισμούς με την ίδια ευκολία που συμμετέχουν οι γυναίκες των Η.Π.Α., ενώ κάποιες άλλες χώρες θεωρούν τους διαγωνισμούς διαφορετική μορφή τζόγου (Perrault, Cannon & McCarthy, 2011).

Η δομή της αγοράς θα καθορίσει, με τη σειρά της, τις δραστηριότητες προώθησης: σε γεωγραφικές περιοχές με εντατικά κανάλια διανομής, όπως οι Η.Π.Α. ή ο Καναδάς, όπου υπάρχει μεγαλύτερη πίεση για προωθητικές ενέργειες με στόχο τη μείωση της τιμής. Αντίθετα, σε γεωγραφικές περιοχές με περιορισμένα σημεία λιανικής πώλησης όπως η νότια Ευρώπη, οι πίεςεις αυτές περιορίζονται σε σημαντικό βαθμό (Belch & Belch, 2011). Για παράδειγμα, στην Ιαπωνία ένα τυπικό παντοπωλείο, με έκταση μόλις 25 τ.μ., προφανώς θεωρείται υπερβολικά μικρό και δεν διαθέτει τον απαιτούμενο χώρο για να φιλοξενήσει οποιαδήποτε προωθητική ενέργεια μέσα στο κατάστημα (πάγκους διανομής κουπονιών, προθήκες παρουσίασης κ.λπ.) με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να απογοητευτούν και οι λιανέμποροι με τη σειρά τους να δυσανασχετήσουν (Perrault, Cannon & McCarthy, 2011, Belch & Belch, 2011, Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Τέλος, ένα άλλο ζήτημα που σχετίζεται άμεσα με τη διεθνή προώθηση πωλήσεων είναι και οι διαφορές που εντοπίζονται στις ενέργειες προώθησης ανά κουλτούρα, **λόγω των αντίστοιχων νομοθετικών ρυθμίσεων**. Έτσι, στη Γερμανία απαγορεύεται η άμεση έκπτωση με τη χρήση κουπονιών, και γενικότερα η νομοθεσία, όπως και στο Βέλγιο –σε αντιδιαστολή με τις Η.Π.Α. και το Ηνωμένο Βασίλειο– είναι πολύ αυστηρή για την ορθή χρήση της προώθησης πωλήσεων. Αντίστοιχη είναι και η λογική στην Ιαπωνία, λόγω της νοοτροπίας ότι είναι προσβλητικό για κάποιον να παραδίδει κουπόνια προς εξαργύρωση στο ταμείο. Σε μερικές χώρες οι ειδικές προσφορές που απευθύνονται στα παιδιά είτε απαγορεύονται είτε υπόκεινται σε αυστηρούς περιορισμούς. Πιο συγκεκριμένα, τα δωράκια που περιλαμβάνονται στις συσκευασίες δημητριακών της Kellogg's απαγορεύονται σε μερικές σκανδιναβικές χώρες όπως η Σουηδία και η Νορβηγία, λόγω της σχετικής νομοθεσίας που απαγορεύει οποιαδήποτε προωθητική ενέργεια σε παιδιά κάτω των 12 ετών. Αντίστοιχες νομοθετικές ρυθμίσεις μπορεί να υπάρχουν και για τους μεσάζοντες, όπως λ.χ. στην Ιαπωνία, όπου απαγορεύτηκε η παροχή ταξιδιών στους καλύτερους πωλητές ως μέσο επίτευξης αποτελεσματικότερων πωλήσεων. Γενικότερα, όταν για μια σειρά περιορισμών δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά η διαφήμιση, η προώθηση πωλήσεων μπορεί να υποκαταστήσει τη διαφήμιση ή την προσωπική πώληση, αυξάνοντας θεαματικά τις πωλήσεις (Belch & Belch, 2011, Perrault, Cannon & McCarthy, 2011, Πανηγυράκης, 2013, Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010, Cateora & Graham, 2003).

Μια αντίστοιχη θεώρηση προτείνουν οι Muhlbacher, Leighs και Dahringer (2006, qtd. in Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010), που θεωρούν ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των προωθητικών ενεργειών εκτός από το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης, τις δυνατότητες των μεσαζόντων και τη συνεπαγόμενη δύναμή τους –που σχετίζεται με τη δομή της αγοράς– και τους νομοθετικούς/πολιτιστικούς περιορισμούς που αναλύθηκαν παραπάνω, περιλαμβάνουν και τον βαθμό καταλληλότητας προς τον επικοινωνιακό στόχο (λ.χ. δειγματοδιανομές για προσέλκυση νέων πελατών ή συλλογή πόντων για επαναλαμβανόμενες αγορές) και, τέλος, το κόστος.

Συνεπώς, σε σχέση με το αρχικό δίλημμα που τέθηκε όσον αφορά την τυποποίηση ή προσαρμογή των δραστηριοτήτων προώθησης πωλήσεων, θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι ενώ ο σχεδιασμός της στρατηγικής προώθησης μπορεί να ληφθεί από την κεντρική διοίκηση, η υλοποίηση μπορεί να ανατεθεί στα τοπικά στελέχη. Παραδοσιακά οι δραστηριότητες προώθησης διενεργούνται σε τοπικό επίπεδο, αφού εξεταστεί ταυτόχρονα ο βαθμός επίδρασης των τοπικών προγραμμάτων στις παγκόσμιες επωνυμίες. Βέβαια, η σύγχρονη βιβλιογραφία έχει να επιδείξει και μερικά παραδείγματα διεθνών δραστηριοτήτων προώθησης πωλήσεων, που εφαρμόστηκαν με επιτυχία σε παγκόσμιο επίπεδο, όπως για παράδειγμα η Pepsi, που στα τέλη της δεκαετίας του 1990 στο πλαίσιο των προωθητικών της ενεργειών, διοργάνωσε με επιτυχία έναν διαγωνισμό με πρωταγωνιστές διασημότητες της εποχής (Michael Jackson, Spice Girls) σε πολλές χώρες ταυτόχρονα: Ευρώπη, Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία, Ιαπωνία, Χονγκ Κονγκ (Cummins, 2008, qtd. in: Πανηγυράκης, 2013).

7.8 Ο ρόλος των δημόσιων σχέσεων στο διεθνές μείγμα προβολής και επικοινωνίας

Ο ολοένα αυξανόμενος ανταγωνισμός του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος υπαγορεύει την *ανάγκη για μια συνεχή προσπάθεια να κερδίζεται σε διαρκή βάση η επιδοκιμασία του κοινού, ενώ σε καμία περίπτωση δεν θεωρείται δεδομένη*. Προς αυτή την κατεύθυνση είναι καταλυτικός ο ρόλος των διεθνών δημόσιων σχέσεων, η αξία των οποίων αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια και οι οποίες καλούνται όχι μόνο να διαχειριστούν τη φήμη και τη δημόσια εικόνα της πολυεθνικής επιχείρησης, αλλά και να εξασφαλίσουν την υποστήριξη του κοινού στις δραστηριότητές της. Υπό αυτή την έννοια, οι δημόσιες

σχέσεις ορίζονται ως «η στρατηγική διαχείριση των σχέσεων και της επικοινωνίας προσώπων και οργανισμών με άλλες ομάδες για λόγους δημιουργίας αμοιβαίας καλής θέλησης» (Arrrens, Arrrens & Weigold, 2015, σ. 493), ή «η συστηματική, προγραμματισμένη, συνεχής και συνεπής προσπάθεια για τη δημιουργία και διατήρηση μιας ευνοϊκής εικόνας για την επιχείρηση και τα προϊόντα της σε ομάδες κοινού που έρχονται άμεσα ή έμμεσα σε επαφή με την επιχείρηση» (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010, σ.430). Αντίστοιχα, οι διεθνές δημόσιες σχέσεις ορίζονται ως «η προγραμματισμένη και οργανωμένη προσπάθεια μιας επιχείρησης, θεσμικής οργάνωσης ή κυβέρνησης να εγκαθιδρύσει αμοιβαία επωφελείς σχέσεις με τα κοινά σε άλλα κράτη» (Wilcox, Ault & Agee, 1992, qtd. in: Πανηγυράκης, 2013, σ.836).

Συνεπώς, πέρα από την εγγενή πολυπλοκότητα που διέπει τις διεθνείς δραστηριότητες προβολής και επικοινωνίας, η κυριότερη διαφορά έγκειται στον αριθμό και την κουλτούρα των εμπλεκόμενων μερών, που ουσιαστικά συνιστούν ομάδες ενδιαφέροντος ή «κοινά» για τη διεθνή επιχείρηση. Στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) περιλαμβάνονται το προσωπικό της επιχείρησης, που συνιστά το ανθρώπινο δυναμικό της, οι προμηθευτές και οι μέτοχοι, οι πελάτες της επιχείρησης, οι ανταγωνιστές της, τα Μ.Μ.Ε., που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, τα κανάλια διανομής και οι μεσάζοντες με υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, η διεθνής κοινότητα γενικότερα, καθώς και κυβερνητικές και μη κυβερνητικές οργανώσεις, γενικότεροι οικονομικοί παράγοντες, διαμορφωτές κοινής γνώμης κ.λπ. (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010, Πανηγυράκης, 2013)

Αν αναλογιστεί κανείς τη διαπολιτισμικότητα που χαρακτηρίζει όλες τις παραπάνω ομάδες, μπορεί να αντιληφθεί γιατί και στην περίπτωση των δημόσιων σχέσεων, κατ' αντιστοιχία όσων αναφέρθηκαν για τη διαφήμιση, τις προσωπικές πωλήσεις και την προώθηση πωλήσεων μπορεί να εντοπίσει σημαντικές διαφορές στον τρόπο που εκτελούνται οι λειτουργίες των δημόσιων σχέσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Μεταξύ των παραπάνω λειτουργιών, θα εντοπίσει ενέργειες όπως δημοσιότητα, προβολή στα Μ.Μ.Ε., δημόσιες υποθέσεις, πολιτική μεσολάβηση, διαχείριση κρίσεων, ανάπτυξη, χορηγίες, προσέλκυση πόρων και megamarketing, πάντα στο πλαίσιο του αιώτερου σκοπού των διεθνών δημόσιων σχέσεων: **την ενίσχυση της θετικής παρουσίας της επιχείρησης και την αποφυγή τυχόν αρνητικής κριτικής σε παγκόσμιο επίπεδο** (Πανηγυράκης, 2013). Μεταξύ των επιπρόσθετων στόχων των διεθνών δημόσιων σχέσεων μπορούν να διακριθούν η επίτευξη αναγνωρισιμότητας για τα προϊόντα και την επιχείρηση γενικότερα, η αντιμετώπιση θρησκευτικών ή άλλων προκαταλήψεων σχετικά με την επιχείρηση, η συνεχής προβολή μηνυμάτων στα περιφερειακά μέσα για την ενίσχυση της θετικής εικόνας και φήμης, η θετική επιρροή σε σημαντικές ομάδες κοινού της αγοράς-χώρας, ώστε να αντικρουστούν τυχόν αμφιβολίες για την επιχείρηση, και, τέλος, η αντιμετώπιση κρίσεων (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Με άλλα λόγια, για να αντιμετωπίσει η διεθνή επιχείρηση τα προβλήματα που εμφανίζονται στις διάφορες αγορές-χώρες, απαιτείται όλο και περισσότερο η συνδρομή των δημόσιων σχέσεων. Μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις χρειάστηκαν τη βοήθεια παγκόσμιων εταιρειών δημόσιων σχέσεων, όπως για παράδειγμα η Coca-Cola και η PepsiCo για να αντιμετωπίσουν ζητήματα υψηλής περιεκτικότητας σε συντηρητικά για τα προϊόντα τους στην Ινδία, ή η McDonald's για να αντιμετωπίσει προβλήματα σχετικά με τη διατροφική αξία των προϊόντων της, που ευθύνονται για την παιδική παχυσαρκία (Belch & Belch, 2011). Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή, είτε μέσω μιας ανοιχτής στάσης απέναντι στο κοινό με τη βοήθεια των Μ.Μ.Ε., είτε ακόμη και μέσω της παραδοχής του λάθους και της δρομολόγησης ενεργειών που δείχνουν υπευθυνότητα και συνέπεια (π.χ. απόσυρση ελαττωματικών παρτίδων, ενημέρωση του κοινού, διαρκής υποστήριξη κ.λπ.). Καταλυτική σ' αυτή την κατεύθυνση είναι και η οργάνωση των τμημάτων Δημόσιων Σχέσεων των μεγάλων εταιρειών, που σχετίζονται με την επικοινωνία μάρκετινγκ και προσφέρουν ολοκληρωμένα πακέτα στους πελάτες τους (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010)

Αντίστοιχη είναι και η παρουσία των διεθνών δημόσιων σχέσεων στην ελληνική πραγματικότητα με ένα πλήθος προσφερόμενων υπηρεσιών (λ.χ. δημιουργία θετικής εικόνας και ενίσχυση της φήμης των ελληνικών επιχειρήσεων, ανάπτυξη σχέσεων με όλες τις ομάδες που προαναφέρθηκαν – stakeholders κ.λπ.), σε διάφορους τομείς δραστηριότητας (εταιρική κοινωνική ευθύνη, χορηγίες, πολιτική επικοινωνία, οργάνωση εκδηλώσεων, σχέσεις με Μ.Μ.Ε. κ.λπ.) μέσω μιας πληθώρας εταιρειών δημόσιων σχέσεων-μελών ελληνικών ή/και διεθνών ενώσεων όπως οι Ε.Ε.Δ.Ε. (Ένωση Εταιρειών Διαφήμισης και Επικοινωνίας), EACA (European Association of Communication Agencies), ICCO (International Communications Consultancy Organization), FEDMA (Federation of European Direct and Interactive Marketing), IMCCE (Integrated Marketing Communications Council Europe), ICCO (International Communications Consultancy). Ταυτόχρονα, αναδύονται για τις συγκεκριμένες εταιρείες προοπτικές ανάπτυξης σε νέους τομείς, όπως η εταιρική στρατηγική και επικοινωνία ή η διαχείριση κρίσεων.

Συνοψίζοντας, θα συμπέρανε κανείς και από την ανάλυση που προηγήθηκε ότι οι δημόσιες σχέσεις διαδραματίζουν όλο και σημαντικότερο ρόλο τα τελευταία χρόνια, τόσο που έχουν αναχθεί σε ένα *πέμπτο στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ*, ο ρόλος του οποίου έγκειται κυρίως στον επηρεασμό του γενικότερου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, μέσω της πίεσης που θα ασκήσει η κοινή γνώμη. Με αυτή τη λογική αποτελεί το κυριότερο συστατικό του λεγόμενου megamarketing, που αποσκοπεί σε μεγαλύτερο βαθμό ελέγχου μιας βασικής εξωεπιχειρησιακής μεταβλητής που ασκεί καταλυτική επίδραση στις ενέργειες μάρκετινγκ: του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Όσο θετικότερα επηρεάζεται το εξωτερικό περιβάλλον προς όφελος της επιχείρησης τόσο πιο αποτελεσματικό θα είναι το πρόγραμμα μάρκετινγκ στο πλαίσιο του γενικότερου επιχειρησιακού σχεδιασμού της επιχείρησης (Πανηγυράκης, 2013).

7.9 Ο ρόλος των εκθέσεων στο διεθνές μάρκετινγκ

Οι διεθνείς εκθέσεις δίνουν σε κάθε επιχείρηση που διεθνοποιείται τη δυνατότητα να βρεθεί στον ίδιο χώρο με ένα πλήθος άλλων επιχειρήσεων του κλάδου, ακόμα και αν ανήκει στην κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Σε σχέση με τα υπόλοιπα στοιχεία του διεθνούς μείγματος προβολής και επικοινωνίας, που προαναφέρθηκαν, οι διεθνείς εκθέσεις συγκαταλέγονται στους πιο παλιούς τρόπους προβολής και δίνουν τη δυνατότητα *άμεσης εκτίμησης της αποτελεσματικότητάς της, μιας και η προσωπική επικοινωνία με τους διεθνείς πελάτες και η πραγματοποίηση πωλήσεων καταγράφονται στα μετρήσιμα αποτελέσματα της διαδικασίας*. Συνεπώς, οι εμπορικές εκθέσεις συνδέονται άμεσα με τις προσωπικές πωλήσεις που προαναφέρθηκαν, αφού μέσω των εκθέσεων «κατασκευαστές και έμποροι συγκεντρώνονται για να παρουσιάσουν νέα προϊόντα σε δυνητικούς ή υπάρχοντες αγοραστές ενός κλάδου, ή ενδεχομένως για να συναντηθούν με νέους αντιπροσώπους για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους» (Argens, Argens & Weigold, 2015, σ. 472). Σε επίπεδο διεθνούς μάρκετινγκ, ο ρόλος που διαδραματίζουν οι διεθνείς εμπορικές και βιομηχανικές εκθέσεις επικεντρώνεται καταρχήν στην προβολή της διοργανώτριας χώρας με βάση τα επιτεύγματα στον εμπορικό και βιομηχανικό τομέα, στην ανάπτυξη διεθνών εμπορικών σχέσεων και στην προβολή των τελευταίων τεχνολογικών εξελίξεων (Κουρμούσης, 1995).

Μεταξύ των διεθνών εμπορικών εκθέσεων, διακρίνονται δύο βασικές κατηγορίες: *οι γενικές ή οριζόντιες*, που καλύπτουν ευρύ φάσμα διαφορετικών τομέων, από εξειδικευμένα μηχανήματα μέχρι είδη καλλωπισμού, και *οι εξειδικευμένες ή κάθετες*, που επικεντρώνονται σε ένα μόνο συγκεκριμένο κλάδο ή έστω παρεμφερείς κλάδους, π.χ μηχανές συσκευασίας και υλικές εγκαταστάσεις (International Trade Center, 1993). Ανεξάρτητα αν πρόκειται για γενικές ή ειδικές, εθνικές ή διεθνείς, γεγονός παραμένει το ότι μέσω των εκθέσεων προβάλλονται προϊόντα ή υπηρεσίες ενός κλάδου –κυρίως βιομηχανικά προϊόντα– ή μιας οικονομίας σε περιοδική βάση. Κατά κανόνα, κάθε μεγάλος βιομηχανικός κλάδος κάνει μια εμπορική έκθεση σε ετήσια βάση, στην οποία όλοι οι ενδιαφερόμενοι έχουν την ευκαιρία να συναντηθούν για επιδείξεις προϊόντων και ανταλλαγή απόψεων. Ενδεικτικά, μπορεί να αναφερθεί ότι σε παγκόσμιο επίπεδο ο αριθμός των εκθέσεων που διοργανώνονται σε ετήσια βάση ξεπερνά τις 10.000, με τις 2.000 να έχουν καθαρά διεθνή χαρακτήρα. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι η Ευρώπη θεωρείται αναμφισβήτητη η «μητρόπολη» των εμπορικών εκθέσεων, όχι μόνο για οικονομικούς, αλλά και ιστορικούς-γεωπολιτικούς λόγους. Μόνο στις Η.Π.Α., διενεργούνται κάθε χρόνο βιομηχανικές, επιστημονικές και ιατρικές εκθέσεις, με ταυτόχρονη συμμετοχή πολλών επιχειρήσεων σε πάνω από μία εκθέσεις, π.χ. η Έκθεση Καταναλωτικών Ηλεκτρονικών Προϊόντων (Consumer Electronics Show) πραγματοποιείται στο Λας Βέγκας κάθε Ιανουάριο, κατορθώνοντας σε ένα διάστημα τεσσάρων ημερών να προσελκύσει πάνω από 2.500 εκθέτες και 140.000 επισκέπτες (Argens & Weigold, 2015, Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Συνεπώς, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή από τη διεθνή επιχείρηση, όσον αφορά την *οργάνωση* της συμμετοχής σε μια διεθνή έκθεση. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσε να διακρίνει κανείς μεταξύ του *σταδίου λήψης της απόφασης*, ανάλογα με τον στόχο που αναμένει η επιχείρηση να πετύχει από τη συμμετοχή, του *σταδίου διοργάνωσης πριν από την έκθεση*, όπου τίθενται χρονοδιαγράμματα με συγκεκριμένες ενέργειες, του *εκθεσιακού σταδίου*, που αφορά πρακτικά ζητήματα σχετικά με τη λειτουργία του περιπτέρου, και τέλος του *μετεκθεσιακού σταδίου*, όπου αξιολογείται η συμμετοχή της επιχείρησης στην έκθεση μέσω κατάρτισης απολογισμών (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί κανείς και σε μια τάση που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια, λόγω περιορισμών χρόνου αλλά κυρίως κόστους: *της online συμμετοχής σε εκθέσεις*, που δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ενημερώνονται για τις τελευταίες εξελίξεις στον κλάδο τους και να απολαμβάνουν όλα τα

πλεονεκτήματα που προαναφέρθηκαν με μηδαμινό κόστος και χωρίς την ανάγκη μετακίνησης από την έδρα τους (Perrault, Cannon & McCarthy, 2011).

7.10 Ο ρόλος των χορηγιών στο διεθνές μείγμα προβολής και επικοινωνίας

Στο πλαίσιο του προγράμματος ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ, που προαναφέρθηκε, εντάσσεται και η χορηγία, η οποία μπορεί να αποδειχτεί εξαιρετική μέθοδος προβολής και επικοινωνίας για τη διεθνοποιημένη επιχείρηση, μέσω της προσέλκυσης της προσοχής και της συνεπαγόμενης προσήλωσης στη μάρκα. Μια χορηγία είναι «μια πληρωμή σε είδος ή μετρητά σε ένα έργο, σε μια εκδήλωση, ή σε μια οργάνωση με αντάλλαγμα την πρόσβαση στη δυνατότητα εμπορικής εκμετάλλευσης, που συνδέεται με την εκδήλωση ή την οργάνωση αυτή». Υπό αυτό το πρίσμα, «η χορηγία μπορεί να χαρακτηριστεί ως η ταχύτερα αναπτυσσόμενη μορφή μάρκετινγκ σήμερα» (Arrgens, Arrgens & Weigold, 2015, σ. 506). Και αυτό γιατί η χορηγία συνδέεται άμεσα με τα άλλα δύο στοιχεία του μείγματος προβολής και επικοινωνίας: την προώθηση πωλήσεων και τις δημόσιες σχέσεις, ανάλογα με τον στόχο που κάθε φορά υπηρετεί: το να επιφέρει μεγαλύτερη δημοσιότητα ή να βελτιώσει τις δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης και τελικά να αυξήσει τις πωλήσεις και τα κέρδη. Επιχειρήσεις όπως η PepsiCo Inc., The Coca-Cola Co., Anheuser-Busch InBev, Nike Inc. και AT&T, Inc. συγκαταλέγονται στους πέντε κορυφαίους χορηγούς στις Η.Π.Α.

Ο Ζώτος (2008, σ. 38) ορίζει τη χορηγία ως «την ανάληψη –από επιχείρηση ή οργανισμό– μέρους ή και όλου του κόστους ενός ευρέος φάσματος εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων, όπως συνεδρίων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ειδικών εκθέσεων, θεατρικών έργων, συναυλιών, φεστιβάλ μουσικής, υποστήριξης θεάτρων, μουσείων, ορχηστρών, εξερευνητικών αποστολών, αθλητικών διοργανώσεων (Ολυμπιακοί Αγώνες, Champions League, Formula I, Mundial, στίβος κ.ά.), υποστήριξης ομάδων διαφορετικών αθλημάτων, αλλά και μεμονωμένων αθλητών, εκπομπών στο ραδιόφωνο ή την τηλεόραση. Το αντάλλαγμα στην προσφερόμενη υποστήριξη είναι η προβολή του οργανισμού, της επιχείρησης και του προϊόντος κατά τη διάρκεια αυτών των εκδηλώσεων». Με αυτή τη λογική, οι χορηγίες θα μπορούσαν να ενταχθούν σε έξι βασικές κατηγορίες:

- αθλητισμός,
- ψυχαγωγία-περιοδείες-αξιοθέατα,
- φιλανθρωπικοί σκοποί,
- τέχνες,
- φεστιβάλ, εκθέσεις και ετήσιες εκδηλώσεις,
- σωματεία και οργανώσεις (Arrgens, Arrgens & Weigold, 2015).

Πιο συγκεκριμένα, κορυφαίες αθλητικές διοργανώσεις με παγκόσμια απήχηση, όπως οι Ολυμπιακοί Αγώνες, το Παγκόσμιο Πρωτάθλημα Ποδοσφαίρου, το Παγκόσμιο Κύπελλο Ποδοσφαίρου, ή γνωστές πολιτιστικές εκδηλώσεις, όπως οι Πολιτιστικές Πρωτεύουσες της Ευρώπης, αποτελούν κυριότερους χώρους επένδυσης τεράστιων ποσών από πολυεθνικές επιχειρήσεις παγκόσμιας εμβέλειας με διεθνή εμπορικά σήματα (π.χ. Adidas, Nike, Heineken, Coca-Cola, Pepsi-Cola κ.ά.). Επιπλέον, μια χορηγία μπορεί να έχει και εντελώς **κοινωνικό χαρακτήρα**, όπως λ.χ. η χορηγία της Greenpeace με σκοπό τη διάσωση του Αμαζονίου. Ειδικότερα, στην περίπτωση της χορηγίας αθλητικών εκδηλώσεων, η επιχείρηση που διεθνοποιείται καλείται να διαχειριστεί μια σειρά ζητημάτων, όπως την αγορά πολυδάπανου διαφημιστικού χρόνου κατά τη διάρκεια των αγώνων (π.χ. το τηλεοπτικό σποτ των Ολυμπιακών Αγώνων του Πεκίνου κόστισε 608.000 δολάρια το 2008), την αγορά χώρου για διαφημιστικές πινακίδες στον χώρο διεξαγωγής των αγώνων, που θα προβάλλονται μέσω της τηλεοπτικής κάλυψης του αγώνα, την «καθαρά» χρηματική χορηγία της αθλητικής εκδήλωσης (λ.χ. 40 εκατομμύρια δολάρια στη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή), καθώς και την επιχορήγηση συγκεκριμένων ομάδων ή/και αθλητών (π.χ. NIKE-Jordan). Επειδή οι τελευταίοι ουσιαστικά λειτουργούν ως καθοδηγητές γνώμης, στους οποίους επενδύονται «χρυσά» χρηματικά συμβόλαια, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή από την πλευρά των στελεχών μάρκετινγκ, λόγω ατυχών επιλογών που έχουν εμπλακεί κατά καιρούς σε σκάνδαλα (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Σε κάθε περίπτωση, η ανάπτυξη χορηγικής δραστηριότητας από την πλευρά της διεθνοποιημένης επιχείρησης συνεπάγεται αντίστοιχα **μειονεκτήματα** και **πλεονεκτήματα**. Η επιλογή έγκειται στην πολυεθνική επιχείρηση, που θα πρέπει να συνυπολογίσει τυχόν υψηλά κόστη, κίνδυνο συνήθειας ή/και σύγχυσης για τη μάρκα, ακόμα και αρνητική δημοσιότητα σε ακραίες περιπτώσεις. Στον αντίποδα των

παραπάνω, βρίσκονται πλεονεκτήματα όπως η διεύρυνση της γνώσης του κοινού, η παράλληλη προώθηση νέων προϊόντων ή η ανάπτυξη νέων αγορών, η αύξηση της εμπιστοσύνης του κοινού αλλά και των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της εικόνας του προϊόντος και τη συνεπαγόμενη διεύρυνση της πελατειακής βάσης, καθώς και την αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι αντίστοιχης λογικής με τις χορηγίες είναι και η προσέλκυση πόρων (fund-raising), κατά κύριο λόγο από οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, για τη χρηματοδότηση εκδηλώσεων ή έργων κοινής ωφέλειας (Πατηγυράκης, 2013).

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Albaum, G., Strandskov, J. & Duerr, E. (2002). *International Marketing and Export Management*, 4th ed., Prentice Hall, pp. 529-530.
- Attia, Ashraf M. & Honeycutt, Jr. (2012). "Measuring sales training effectiveness at the behavior and results levels, using self-and supervisor evaluations", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 324-338.
- Attia, Ashraf, Honeycutt, Earl D, Fakhr, Rana (2013). Sales training evaluation: an integrated framework and research agenda, *Journal of Selling and Major Account Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 33-44.
- Attia, Ashraf M., Honeycutt, Earl D., Jantan, M. Asri (2008). Global sales training: in search of antecedent, mediating and consequence variables, *Industrial Marketing Management*, 37, pp. 181-190.
- Attia, Ashraf M., Jantan, Asri M., Atteya, Nermine, Fakhr, Rana (2014). Sales training: comparing multinational and domestic companies, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 32, No.1, pp. 124-138.
- Αυλωνίτης, Γ.Ι., Λυμπερόπουλος, Κ., Τζαναβάρας, Β. (2010). *Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές*. Αθήνα: Rosili.
- Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ. (2008). *Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων*, 2η βελτ. έκδ. Αθήνα: Σταμούλης.
- Arrens, von W., Arens, C., Weigold, M. (2015). *Αποτελεσματική διαφήμιση: πώς σχεδιάζονται και υλοποιούνται ολοκληρωμένες επικοινωνιακές καμπάνιες*. Αθήνα: Rosili.
- Ballantyne, D. (2000). The strengths and weaknesses of internal marketing, in Varey, R. J. & Lewis, B.R., *Internal Marketing: Directions for Management*. NY: Routledge, pp. 43-60.
- Barnes, N.G., Lescault, A.M. & Andonian, J. (2012). "Social media surge by the 2012 Fortune 500: increase use of blogs, Facebook, Twitter and more", Charlton College of Business Center for Marketing Research, University of Massachusetts Dartmouth, North Dartmouth, MA, available at: www.umassd.edu/cmr/socialmedia/2012fortune500/(accessed November 11, 2012).
- Belch, George E., Belch, Michael A. (2011). *Διαφήμιση και προώθηση: Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Τζιόλας.
- Bell, J. & Loane, S. (2010). "New-wave' global firms: Web 2.0 and SME internationalization", *Journal of Marketing Management*, Vol. 26 Nos 3/4, pp. 213-29.
- Berthon, P.R., Pitt, L.F., Plangger, K. & Shapiro, D. (2012). "Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: implications for international marketing strategy", *Business Horizons*, Vol. 55 No. 3, pp. 261-71.
- Blythe, J. (2002). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, 2η αγγλική έκδ. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Cateora, P.R., Graham, J.L. (2003). *Διεθνές Μάρκετινγκ*, 10η αμερ. έκδ, τόμ. Β. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Chairsakeo, S., Speece, M. (2004). Culture, intercultural communication competence, and sales negotiation: a qualitative research approach, *Journal of Business and Industrial Planning*, Vol. 19, No. 4, pp. 267-282.
- Chatterjee, P. (2011). "Drivers of new product recommending and referral behaviour on social network sites", *International Journal of Advertising*, Vol. 30 No. 1, pp. 77-101.
- Chen, Y., Fay, S. & Wang, Q. (2011). "The role of marketing in social media: how online consumer reviews evolve", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 25 No. 2, pp. 85-94.
- Chu, S.C. & Kim, Y. (2011). "Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites", *International Journal of Advertising*, Vol. 30, No. 1, pp. 47-75.

- Cron, W., Marshall, G., Singh, J., Spiro, R. & Sujan, H. (2005). "Salesperson selection, training, and development: trends, implications, and research opportunities", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 123-136.
- Doole, I., Lowe, R. (1999). *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*, 2nd ed., London: International Thomson Business Press.
- Erfmeyer, R., Al-khatib, J., Al-Habib, M. & Hair, J. (1993). "Sales training practices: a crossnational comparison", *International Marketing Review*, Vol. 10 No. 1, pp. 45-59.
- Fastoso, F., Whitelock, J., (2007). International advertising strategy: the standardization question in manager studies, Patterns in four decades of past research and directions for future knowledge advancement, *International Marketing Review*, Vol. 24, No. 5, pp. 591-605.
- Frazer, C.F. (1983). Creative strategy: A management perspective. *Journal of Advertising*, 36-41.
- Ζώτος, Γεώργιος Χ., (2008). *Διαφήμιση: σχεδιασμός, ανάπτυξη, αποτελεσματικότητα*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Yip, George S. (1992). *Total global strategy: Managing for worldwide competitive advantage*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zoltners, A., Sinha, P. & Lorimer, S. (2008). "Sales force effectiveness: a framework for researchers and practitioners", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 115-131.
- Gabrielsson, P., Gabrielsson, M. & Gabrielsson, H. (2008). "International Advertising Campaigns in Fast Moving Consumer Goods Companies Originating from a SMO-PEC Country", *International Business Review*, Vol. 17, pp. 714-728.
- Galanou, E. & Priporas, C.-V. (2009). "A model for evaluating the effectiveness of middle managers' training courses: evidence from a major banking organization in Greece", *International Journal of Training Development*, Vol. 13 No. 4, pp. 221-246.
- Hall, B. (2005). "Sales training makeovers", available at: trainingmag.com (accessed July 4, 2005).
- Harris G., Attour S. (2003). The international advertising practices of multinational companies - A content analysis study, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No.1/2, pp. 154-168.
- Harun M., Chui C., Hussin T., Nasir S. (2014). The influence of Culture in Creative Strategy and Execution of International Advertising: A content Analysis Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 130, pp. 419-430.
- Harvey, M.G. (1993). "Point of view: a model to determine standardization of the advertising process in international markets", *Journal of Advertising Research*, pp. 57-64.
- Hofstede, G.H. (1997). *Cultures and Organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Honeycutt, E.D., Ford, J.B., & Simintiras, A.C. (2003). *Sales management: A global perspective*. London: Taylor and Francis.
- Honeycutt, E.D., Ford, J., Lupton, R. & Flaherty, T. (1999). "Selecting and training the international sales force: a comparison of China and Slovakia", *Industrial Marketing Management*, Vol. 28 No. 6, pp. 627-635.
- Honeycutt, E.D., Karande, K., Attia, A. & Maurer, S. (2001). "An utility based framework for evaluating the financial impact of sales force training programs", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 229-238.
- Honeycutt, E.D., Mottner, S. & Ahmed, Z. (2005). "Sales training in a dynamic market: the Singapore service industry", *Services Marketing Quarterly*, Vol. 26 No. 3, pp. 55-69.
- Jantan, M.A. & Honeycutt, E. (2002). "Sales training practices in Malaysia", *Multinational Business Review*, Vol. 10 No. 1, pp. 72-78.
- Johansson, J.K. (2009). *Global Marketing*, 5th int. ed. McGraw-Hill.

- Jones, S. (2007). Training and cultural context in the Arab Emirates: fighting a losing battle?, *Employee Relations*, Vol. 30, No. 1, pp. 48-62.
- Jones, E., Brown, S., Zoltners, A. & Weitz, B. (2005). "The changing environment of selling and sales management", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 15-111.
- Jones, E., Dixon, A., Chonko, L., & Cannon, J. (2005). Key accounts and team selling: A review, framework, and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2). 1-198.
- Kanso, A.M. & Nelson, R.A. (2007). "Multinational Corporations and the Challenge of Global Advertising", *International Marketing Review*, Vol. 24, No. 5, pp. 563-590.
- Keater, M. (1995). "International development", *Training*, Vol. 32 No. 5, pp. 23-27.
- Kirkpatrick, D.L. (1959a). "Techniques for evaluating training programs: reaction", *American Society for Training and Development Journal*, Vol. 18, pp. 3-9.
- Kirkpatrick, D.L. (1959b). "Techniques for evaluating training programs: learning", *American Society for Training and Development Journal*, Vol. 18, pp. 21-6.
- Kirkpatrick, D.L. (1960a). "Techniques for evaluating training programs: behavior", *American Society for Training and Development Journal*, Vol. 14, pp. 13-18.
- Kirkpatrick, D.L. (1960b). "Techniques for evaluating training programs: results", *American Society for Training and Development Journal*, Vol. 14, pp. 8-12.
- Κουρμούσης, Γ.Α. (1995). *Η πρακτική του μάρκετινγκ εξαγωγών*. Αθήνα: Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών - Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών.
- Larry, A.S., Richard, E.P. & McDaniel, E.R. (2008). "*Intercultural Communication: A Reader*, Cengage Learning, pp.13-15.
- Leach, M., Liu, A., & Johnston, W. (2005). The role of self-regulation training in developing the motivation management capabilities of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(3), 269-281.
- Levitt, T. (1983). "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 92-102.
- Leach, M., & Liu, A. (2003). Investigating interrelationships among sales training evaluation methods. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), pp. 327-339.
- Liu, S. (1996). "Motivating salespersons in Hong Kong and People's Republic of China", *International Journal of Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 179-183.
- Melewar, T.C., Vemmervik, C. (2004). International advertising strategy: a review, reassessment and recommendation", *Management Decision*, Vol. 42, No. 7, pp. 863-881.
- Muhlbacher, H., Leighs, H. & Dahringer, L. (2006). *International Marketing – A Global Perspective*, 3rd ed. Thomson Learning.
- Mueller, B. (2010). *Dynamics of international advertising: Theoretical and practical perspectives*, Peter Lang.
- Muntinga, D.G., Moorman, M. & Smit, E.G. (2011). "Introducing COBRAs: exploring motivations for brand-related social media use", *International Journal of Advertising*, Vol. 30 No. 1, pp. 13-46.
- Okazaki S. & Mueller B. (2007). Cross-cultural advertising research: where we have been and where we need to go, *International Marketing Review*, Vol. 24, pp. 499-518.
- Okazaki S. & Taylor Ch.R. (2013). Social media and international advertising: theoretical challenges and future directions, *International Marketing Review*, Vol. 30, pp. 56-71.
- Onkvisit, S. & Shaw, J.J. (1990). "Global advertising: revolution or myopia", *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 2 No. 3, pp. 97-112.
- Onkvisit, S. & Shaw, J.J. (2004). *International Marketing: Analysis and Strategy*, Routledge, p. 428.

- Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (1993). *Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ Εξαγωγών*, 3η έκδ. Αθήνα: Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών.
- Pae, J.H., Samiee, S. & Tai, S. (2002). "Global advertising strategy: the moderating role of brand familiarity and execution style", *International Marketing Review*, Vol. 19 No. 2, pp. 176-189.
- Πανηγυράκης, Γ.Γ. (2013). *Διεθνές Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Πανηγυράκης, Γ.Γ. (1999). *Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ*, τομ. Ι, 2η έκδ. Αθήνα: Σταμούλης.
- Papavasileiou, N. & Stathakopoulos, V. (1997). "Standardization vs Adaptation of International Advertising Strategies: Towards a Framework", *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 7, pp. 504-527.
- Pelham, A. (2002). "An Exploratory model and initial test of the influence of firm level consulting-oriented sales force programs on sales force performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 97-109.
- Perrault, W.D., Cannon, J.P., McCarthy, E.J. (2011). *Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ: μια στρατηγική προσέγγιση*. Αθήνα: Πασχαλίδης.
- Pettijohn, L., Pettijohn, C. & Taylor, A. (2009). "Retail sales training: activities and effects on job satisfaction, organizational commitment, turnover and customer-orientation", *The Marketing Management Journal*, Vol. 19 No. 1, pp. 46-57.
- Piercy, N.F., Craven, D.W. & Morgan, N.A. (1998). "Sales force performance and behavior-based management processes in business to business sales organizations", *European Journal of Marketing*, Vol. 32 Nos 1/2, pp. 79-100.
- Pittard, N., Ewing, M. & Jevons, C. (2007). "Aesthetic theory and logo design: examining consumer response to proportion across cultures", *International Marketing Review*, Vol. 24, No. 4, pp. 457-473.
- Ricks, J.M., Williams, J.A. & Weeks, W.A. (2008). "Sales trainer roles, competencies, skills, and behaviors: A case study." *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 5, pp. 539-609.
- Roman, S. & Ruiz, S. (2003). "A comparative analysis of sales training in Europe: implications for international sales negotiations", *International Marketing Review*, Vol. 20 No. 3, pp. 304-327.
- Rugman, A.M., Brewer, T.L. (Eds.) (2001). *The Oxford Handbook of International Business*, New York: Oxford University Press.
- Schmid S., Kotulla T. (2011). 50 years of research on international standardization and adaption - From a systematic literature analysis to a theoretical framework, *International Business Review*, Vol. 20, pp. 491-507.
- Shoham, A. (1999). "Bounded rationality, planning, standardization of international strategy, and export performance: a structural model examination", *Journal of International Marketing*, Vol. 7 No. 2, pp. 24-50.
- Smith, A.N., Fischer, E. and Yongjian, C. (2012). "How does brand-related user-generated content differ across YouTube, Facebook, and Twitter?", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 26 No. 2, pp. 102-113.
- Steyn, P., Ewing, M.T., van Heerden, G., Pitt, L.F. & Windisch, L. (2011). "From whence it came: understanding source effects in consumer-generated advertising", *International Journal of Advertising*, Vol. 30 No. 1, pp. 133-160.
- Terpstra, V., Russow, L.C. (2000). *International Dimensions of Marketing*, Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Terpstra, V., Sarathy, R. (2000). *International Marketing*, 8th ed., Fort Worth: The Dryden Press.
- Walters P.G.P., Whitla P., Davies H. (2008). Global Strategy in the international advertising industry, *International Business Review*, Vol. 17, pp. 235-249.

- Wang, X., Yang, Z. (2011). Standardization or Adaptation in International Advertising Strategies: the Roles of Brand Personality and Country-of-Origin Image, *Asian Journal of Business Research*, Vol.1, No.2, pp. 25-36.
- Wehling, R.L. (1998). "Even at P&G, Only 3 Brands Make Truly Global Grade So Far", *Ad Age International*, Jan, p. 8.
- Wells, W., Burnett, J. & Moriarty, S. (2000). *Advertising-Principles and Practice*, 5th ed., Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall
- Wilcox, D.L., Ault, P.H. & Agee, W.K. (1998). *Public Relations Strategies and Tactics*, 5th ed. New York: Longman.
- Winkler, T. & Buckner, K. (2006). "Receptiveness of gamers to embedded brand messages in advergames: attitudes towards product placement", *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 7 No. 1, pp. 37-46.

<https://en.wikipedia.org>

<http://adage.com/datacenter/globalmarketers2014>

8ο Κεφάλαιο: ΤΟ Διαδικτυακό Σύστημα Διοίκησης Εξαγωγών EMSO (Export Management System Online)

EMSO

Export Management System Online

Διαδικτυακό Σύστημα Διοίκησης Εξαγωγών

Έκδοση 2.0



Οδηγός Χρήστη



Janavaras & Associates International, Inc.

Συντελεστές και ευχαριστίες

Το αναθεωρημένο Διαδικτυακό Σύστημα Διοίκησης Εξαγωγών Εισαγωγών **Export Import Management System Online**®, **EIMSO**®, (<http://www.eimso2.com>) βασίστηκε στο λογισμικό **GMMSO3.com**. Το συγκεκριμένο λογισμικό δημιουργήθηκε αρχικά με βάση το Πληροφοριακό Σύστημα Διεθνούς Μάρκετινγκ **Global Marketing Management System (GMMS)**, που αναπτύχθηκε από τον εκδοτικό οίκο **Pearson Education, Inc.** (1998). Το **EIMSO2** έχει σχεδιαστεί με τέτοιον τρόπο ώστε όχι μόνο να είναι περισσότερο φιλικό στον χρήστη, αλλά να είναι πιο σύνθετο, πρακτικό και διαδραστικό σε σχέση με την προηγούμενη έκδοση. Πιο συγκεκριμένα, η έκδοση **EIMSO2** έχει διαφοροποιηθεί ως προς μια νέα πλατφόρμα, μια νέα βάση δεδομένων, καθώς και μια πηγή δημιουργίας αναφορών και παραγωγής δεδομένων σε συγκεκριμένες μορφές. Στα νέα χαρακτηριστικά της αναθεωρημένης έκδοσης περιλαμβάνονται: μια πλήρως επικαιροποιημένη λίστα ιστοσελίδων επιχειρήσεων, λεπτομερείς οδηγίες, ορθογραφικός έλεγχος, δυνατότητα άμεσων ερωτήσεων μέσα από το κατάλληλο πλαίσιο διαλόγου (chat), νέες μελέτες περίπτωσης, καθώς και παραδείγματα παρουσίασης σε μορφή PowerPoint. Επιπλέον, παρέχεται συγκεκριμένος Οδηγός Χρήσης, τόσο για τον επιβλέποντα όσο και για τον χρήστη/σπουδαστή.

Το **EIMSO2** αποτελεί το αποκορύφωμα της τριακονταετούς εμπειρίας του συγγραφέα στην έρευνα διεθνούς μάρκετινγκ, καθώς και της ακαδημαϊκής, επαγγελματικής και προσωπικής του ανάμειξης στο κόσμο των επιχειρήσεων, τόσο στο κλάδο των εισαγωγών όσο και των εξαγωγών. Προφανώς, το συγκεκριμένο αποτέλεσμα δεν θα είχε επιτευχθεί χωρίς την πολύτιμη βοήθεια και συνεργασία ενός πλήθους ανθρώπων από όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένων φοιτητών, επιβλεπόντων καθηγητών, στελεχών επιχειρήσεων και επιχειρηματιών. Όλοι αυτοί υποστηρίζουν την εκπαίδευση και την έρευνα σχετικά με τη διεθνή διοίκηση επιχειρήσεων και εμπνεύστηκαν από την επιθυμία να συνεισφέρουν και εκείνοι με τον τρόπο τους, γεφυρώνοντας το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στη θεωρία της διεθνούς διοίκησης και των πρακτικών εφαρμογών, με τη χρήση της δύναμης του διαδικτύου. Με αυτή την αφορμή, οι ευχαριστίες ανήκουν σε όλους εσάς, ενώ τα σχόλιά σας είναι ευπρόσδεκτα στη ηλεκτρονική διεύθυνση basilj@janavaras.com.

Επιπλέον, με όλους αυτούς που βοήθησαν στην υλοποίηση των δύο πρώτων λογισμικών, ο συγγραφέας θα ήθελε να εκφράσει τις θερμές ευχαριστίες του προσωπικά στους παρακάτω, που βοήθησαν στην ολοκλήρωση του **EIMSO**:

- Dr. Emanuel Gomes και Mr. Suresh George, Coventry University, UK.
- Dr. Turgut Guvenli, Dr. Anaam Hashmi, Mr. Richard Young και Mr. Angelo Kourkafas of Minnesota State University, Mankato, USA.
- Dr. Frederick Hoyt, Illinois Wesleyan University, USA.
- RaeHale, CH Robinson για τη συνεισφορά της το κομμάτι των εισαγωγών του προγράμματος (IMSO).
- Miss. KiraDiner, Project Assistant, καθώς και τη σύζυγό μου Linda για την πολύτιμη βοήθειά της, όσον αφορά τη δοκιμή του αναθεωρημένου λογισμικού και των οδηγιών χρήσης (user guide, instructor's manual).
- Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους τους χρήστες, που είναι πάρα πολλοί για να αναφερθούν εδώ, και που χρησιμοποιούν τα προγράμματα της επιχείρησης JAI σε όλο τον κόσμο τα τελευταία δέκα χρόνια. Η έμπρακτη και συνεχής υποστήριξή τους, καθώς και οι συμβουλές τους αποδείχθηκαν ανεκτίμητες όλα αυτά τα χρόνια. Σας ευχαριστώ όλους θερμά!

Δύο άλλα διαθέσιμα προγράμματα του Dr. Basil J. Janavaras:

- The Global Market Management System Online, **GMMSO**®, (<http://www.gmmso3.com>).
- The Global Market Potential System Online, **GMPSO**®, (www.gmpso2.com)

Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό, εξετάζεται λεπτομερώς το Διαδικτυακό Σύστημα Διοίκησης Εξαγωγών-Εισαγωγών **EIMSO (Export Import Management System Online)**, έκδοση 2.0. Πρόκειται για ένα λογισμικό που λειτουργεί ως εργαλείο διεθνούς έρευνας και στρατηγικού προγραμματισμού διοίκησης/μάρκετινγκ, σχεδιασμένο έτσι ώστε να

βοηθήσει την επιχείρηση στη χάραξη της εξαγωγικής της στρατηγικής. Συνεπώς, οι χρήστες θα έχουν τη δυνατότητα να εμπλακούν σε μια διαδραστική διαδικασία χρήσης ενός λογισμικού, το οποίο ουσιαστικά προσπαθεί να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ της θεωρίας του διεθνούς μάρκετινγκ και των διαδικασιών λήψης απόφασης για την επίλυση ρεαλιστικών και εξαιρετικά πολύπλοκων προβλημάτων των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Εισαγωγή

Ο συγκεκριμένος Οδηγός Χρήσης θα βοηθήσει τους χρήστες στην ολοκλήρωση της εργασίας προγραμματισμού των εξαγωγών, χρησιμοποιώντας το τμήμα του λογισμικού του Διαδικτυακού Συστήματος Διοίκησης Εισαγωγών-Εξαγωγών - EIMSO, που αφορά τις Εξαγωγές (Διαδικτυακό Σύστημα Διοίκησης Εξαγωγών - EMSO).

Τι είναι το EIMSO;

Το Διαδικτυακό Σύστημα Διοίκησης Εισαγωγών-Εξαγωγών (EIMSO, Export Import Management System Online) είναι ένα εργαλείο στρατηγικού προγραμματισμού διοίκησης/μάρκετινγκ, σχεδιασμένο έτσι ώστε να βοηθήσει την επιχείρηση στη χάραξη της στρατηγικής εισαγωγών και εξαγωγών. Πιο συγκεκριμένα, το EIMSO αποτελείται από δύο επιμέρους δυναμικά πληροφοριακά συστήματα: το Διαδικτυακό Σύστημα Διοίκησης Εξαγωγών (Export Management System Online - EMSO) και το Διαδικτυακό σύστημα Διοίκησης Εισαγωγών (Import Management System Online - IMSO). Κάθε λογισμικό περιλαμβάνει 4 επιμέρους ενότητες:

EMSO

1. Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης
2. Διεθνής έρευνα αγοράς και επιλογή αγοράς-στόχου
3. Σε βάθος ανάλυση της αγοράς
4. Στρατηγικές διείσδυσης σε διεθνείς αγορές και κατάρτιση προγραμμάτων μάρκετινγκ

IMSO

1. Βαθμός διεθνούς ανάμειξης της επιχείρησης
2. Επιλογή χώρας παραγωγής/προέλευσης
3. Στρατηγική εισαγωγών
4. Επιλογή εμπλεκόμενων μερών

Οφέλη χρήσης του λογισμικού

Με τη χρήση του παραπάνω λογισμικού, οι χρήστες θα είναι σε θέση να μάθουν:

- Να εφαρμόζουν τις θεωρίες διεθνούς εμπορίου και επιχειρηματικότητας.
- Να βελτιώνουν τη γνώση μέσω της εμπειρίας.
- Να πραγματοποιούν μια ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης στο πλαίσιο του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος.
- Να αναγνωρίζουν και να αξιολογούν χώρες με υψηλό βαθμό ελκυστικότητας για τα προϊόντα/υπηρεσίες μιας επιχείρησης.
- Να αναλύουν τον ανταγωνισμό.
- Να καθορίζουν τις καλύτερες στρατηγικές διείσδυσης στη διεθνή αγορά.
- Να αναπτύσσουν προσαρμοσμένα προγράμματα και στρατηγικές μάρκετινγκ εξαγωγών.
- Να εξοικειωθούν με τα εργαλεία και τις τεχνικές εξαγωγικών δραστηριοτήτων.
- Να λαμβάνουν ορθές επιχειρηματικές αποφάσεις στο πλαίσιο του διεθνούς περιβάλλοντος.
- Να εξασκούνται στη διεθνή έρευνα αγοράς.
- Να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά διαδικτυακές πηγές και πληροφορίες.

Επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα

- Οι χρήστες έρχονται σε επαφή με ένα διαδραστικό και καινοτόμο λογισμικό, σχεδιασμένο σε περιβάλλον χρήσης διαδικτύου (web), σε μια προσπάθεια γεφύρωσης του χάσματος που παρατηρείται μεταξύ της θεωρίας του παγκόσμιου εμπορίου και των αυστηρών διαδικασιών λήψης αποφάσεων που απαιτούνται, προκειμένου να λυθούν πραγματικά αλλά ταυτόχρονα και εξαιρετικά σύνθετα επιχειρηματικά προβλήματα. Οι

φοιτητές θα μάθουν εκτός από τις στρατηγικές εξαγωγών και εισαγωγών, τις στρατηγικές αποφάσεις λειτουργίας των επιχειρήσεων σε ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον, καθώς και τις τακτικές αποφάσεις που αφορούν το διεθνές εμπόριο.

- Τα αποτελέσματα των ερευνών σχετικά με τη χρήση του προγράμματος καταδεικνύουν ότι το συγκεκριμένο λογισμικό ενισχύει την κατανόηση των φοιτητών σε ζητήματα διεθνούς επιχειρηματικότητας και βελτιώνει τη συλλογική προσπάθεια αλλά και την κριτική σκέψη.

Η διαδικασία



Ξεκινώντας

Κάθε χρήστης πρέπει να εγγραφεί, προκειμένου να χρησιμοποιήσει το EIMSO. Όταν ολοκληρώσετε τη διαδικασία εγγραφής και αποκτήσετε το δικό σας όνομα και συνθηματικό εισόδου, μπορείτε να συνδεθείτε. Αφού συνδεθείτε με τους κωδικούς σας, μπορείτε να ξεκινήσετε τη διαδικασία χρήσης του λογισμικού, ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

1. **ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ:** Πριν ξεκινήσετε, δείτε τον Οδηγό Χρήσης, συγκεκριμένες Μελέτες Περίπτωσης, τις Πηγές και το Λεξικό Όρων.
2. **ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ - ΕΝΑΡΞΗ:** Αφού συνδεθείτε, πατήστε «Εναρξη» (“Start”), στον πίνακα των ατομικών εργασιών (“Individual Projects”).

Individual Project

To begin working on the individual project, click on the **START** below:

Purchase Code	User Name	Course Name	Start Date	End Date	
SX9hn-bnW2Y-kU7PK	Kira Diner	Exporting(01)	09/08/2008	09/01/2009	START
Instructor		Instructor Email		Institution	
Basil Janavaras		basilj@janavaras.com		JAI	

Στη συνέχεια, πατήστε «Ενότητα 1» (“Module 1”) στην μπάρα εργαλείων με τίτλο “Quick Links” ή “1.1 Company Analysis” στον σχετικό πίνακα, ώστε να αρχίσετε να εισάγετε τα σχετικά δεδομένα.

Quick Links

- ▶ User Home
- ▶ Edit Personal Information
- ▶ Module 1
- ▶ Module 2
- ▶ Module 3
- ▶ Module 4
- ▶ Executive Summary
- ▶ Bibliography

BRIDGE THE GAP BETWEEN THEORY AND THE REAL WORLD OF BUSINESS

Module 1 - Instructions | Suggested Websites | Glossary

Module 1: Company Situation Analysis

1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	
Company Analysis	Intl Involvement	Industry Analysis	Target Mkt Profile	Product Profile	Export Readiness	S.W.O.T Analysis	Conclusion & Recommendations	Report

3. **ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ - ΕΝΑΡΞΗ:** Από τη στιγμή που θα δημιουργηθεί μια ομάδα, ένα αυτοματοποιημένο e-mail με πληροφορίες για την ομάδα αποστέλλεται σε όλα τα μέλη της. Κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να χρησιμοποιήσει το δικό του όνομα (username) και συνθηματικό εισόδου (password) προκειμένου να εγγραφεί. Αφού συνδεθείτε, πατήστε «Έναρξη» (“Start”), στον πίνακα των ομαδικών εργασιών (“Group Project”). Στη στήλη σύνδεσης (“Logged”), το πρόγραμμα EIMSO δείχνει ποια μέλη της ομάδας είναι συνδεδεμένα. Αν το πεδίο είναι κενό, σημαίνει ότι το μέλος της ομάδας δεν έχει συνδεθεί.

Group Project

To begin working on a group project you are assigned to, click on the **START** below:

Group Code	Group Name	Course Name	Start Date	End Date	
GWrcgv9tQ9Jcg3j	Team 1	Exporting(01)	09/08/2008	09/01/2009	START

Group Members	Country	Email Address	Type	Logged
Emma Watson	United States	kiradiner@gmail.com	MEMBER	

Σημείωση: Δύο μέλη της ίδιας ομάδας δεν πρέπει να δουλεύουν σε μία οθόνη ταυτόχρονα. Επικοινωνείτε με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας συχνά, ώστε να γνωρίζετε τον αντίστοιχο βαθμό προόδου τους. Εάν συμβεί να συνδεθούν δύο μέλη της ομάδας ταυτόχρονα και το ένα από τα δύο επιλέξει «Αποθήκευση» (“Save”), τότε το άλλο χάνει όλα τα δεδομένα που έχει εισαγάγει!

4. **ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ & ΣΥΝΕΧΕΙΑ:** Θυμηθείτε να πατήσετε το κουμπί αποθήκευσης (“Save”), στο πάνω μέρος κάθε οθόνης, πριν μετακινηθείτε στην επόμενη. Πατήστε το κουμπί «Συνέχεια» (“Continue”) ή «Προηγούμενο» (“Previous”), ώστε να μετακινηθείτε στο πρόγραμμα EIMSO.



5. **ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΕΚΤΥΠΩΣΗ ΑΝΑΦΟΡΩΝ:** Στο τέλος κάθε ενότητας, δημιουργείται μια αναφορά. Πατώντας «Ενότητα #» (“Module #”) στη γραμμή εργαλείων «Σύντομες συνδέσεις» και στη συνέχεια πατώντας «Έκθεση» (“Report”), μια νέα καρτέλα ή ιστοσελίδα θα ανοίξει. Επιλέξτε την εξαγωγή του εγγράφου ως εγγράφου Word, αρχείου PDF, εγγράφου Excel ή εμπλουτισμένου αρχείου. Έχετε τη δυνατότητα να εκτυπώνετε τις αναφορές, πατώντας τα κουμπιά εκτύπωσης. Εάν επιθυμείτε να εκτυπώσετε ένα συγκεκριμένο τμήμα, πατήστε στο τμήμα αυτό. Η υπάρχουσα σελίδα θα φορτωθεί ξανά, εμφανίζοντας το τμήμα που επιλέξατε, ώστε να πατήσετε το εικονίδιο του εκτυπωτή και να τυπωθεί το συγκεκριμένο τμήμα. Εάν, τέλος, επιθυμείτε να εκτυπώσετε την πλήρη αναφορά, πατήστε το εικονίδιο του εκτυπωτή στο πάνω μέρος της σελίδας.

8.1 Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης

Ο στόχος της πρώτης ενότητας είναι να διεξαχθεί μια σε βάθος ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης, μέσω της παρακάτω διαδικασίας:

- Επιλογή ενός συγκεκριμένου κλάδου δραστηριότητας και μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον κλάδο.
- Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Καθορισμός του βαθμού στον οποίο υφίστανται εξαγωγικές δραστηριότητες, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους ανταγωνιστές της.
- Αξιολόγηση της απόδοσης του κλάδου που έχει επιλεγεί και αναγνώριση των κύριων χαρακτηριστικών του.
- Επιλογή μιας συγκεκριμένης γραμμής προϊόντος/υπηρεσίας της επιχείρησης, που θα χρησιμοποιηθεί για εξαγωγική δραστηριότητα στην επιλεγμένη χώρα υποδοχής.
- Καθορισμός του βαθμού ετοιμότητας της επιχείρησης να δραστηριοποιηθεί στην παγκόσμια αγορά.
- Διεξαγωγή μιας ανάλυσης SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats ή Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές) της επιχείρησης.
- Συνοπτικά συμπεράσματα της ενότητας 8.1. και προτάσεις για συγκεκριμένες ενέργειες.
- Αναφορά ενότητας 8.1.

1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	
Company Analysis	Intl Involvement	Industry Analysis	Target Mrkt Profile	Product Profile	Export Readiness	S.W.O.T Analysis	Conclusion & Recommendations	Report

Objective:

The objective of Module 1 is to conduct an in-depth situation analysis of a company by following the procedure below:

- Choose an industry and a company within the industry.
- Conduct an internal analysis of the company.
- Determine the international involvement, if any, of the company and its competitors.
- Evaluate the performance of the chosen industry and identify the trends in the industry.
- Select a specific product line/service of the chosen company for the purpose of exporting it to the selected country.
- Determine the company's readiness to do business in the international arena.
- Conduct a S.W.O.T (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analysis of the company.
- Briefly state conclusion and recommendations for Module 1.
- Generate Module 1 Report.

8.1.1 Ανάλυση της επιχείρησης

- Διεξαγωγή μιας σύντομης έρευνας σε αρκετές επιχειρήσεις, ώστε να επιλεγεί μία συγκεκριμένη.
- **Δημόσιες VS. ιδιωτικές επιχειρήσεις** – Τυπικά, οι δημόσιες επιχειρήσεις είναι ευκολότερο να διερευνηθούν, συγκριτικά με τις ιδιωτικές. Παρ' όλα αυτά, πολλές δημόσιες επιχειρήσεις ήδη δραστηριοποιούνται στην παγκόσμια αγορά. Εάν επιλεγεί μια δημόσια επιχείρηση με διεθνή δραστηριότητα, στη συνέχεια της έρευνας επιλέξτε χώρες που η συγκεκριμένη επιχείρηση δεν έχει ακόμη διεθνή παρουσία.
- **Πλασματικές επιχειρήσεις** – Οι φοιτητές που θα αποφασίσουν να χρησιμοποιήσουν μια τέτοια επιχείρηση θα χρειαστούν σχετική άδεια από τους εκπαιδευτές τους. Σ' αυτή την

περίπτωση, τα χρηματοοικονομικά στοιχεία θα χρειαστεί να δημιουργηθούν ή/και να προβλεφθούν, κάτι που αποτελεί πιο σύνθετη επιλογή.

A. Ιστορική αναδρομή της επιχείρησης

Η ιστορική αναδρομή της επιχείρησης, θα πρέπει να δίνει απάντηση στα ακόλουθα ερωτήματα:

1. Πώς ξεκίνησε η επιχείρηση;
2. Ποιος ήταν ο ιδρυτής της;
3. Ποιο ήταν το πρώτο έτος λειτουργίας της;
4. Ποιες είναι οι επιχειρηματικές της δραστηριότητες;
5. Πού βρίσκεται η έδρα της επιχείρησης;
6. Σε ποιες άλλες περιοχές δραστηριοποιείται;
7. Σε τι βαθμό έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε σχέση με την αρχική της μορφή;

B. Δήλωση της αποστολής της επιχείρησης

Δεν έχουν όλες οι επιχειρήσεις σαφή αποστολή. Στην περίπτωση που συμβαίνει κάτι τέτοιο, ελέγξτε την ιστοσελίδα της επιχείρησης. Αναζητήστε τυχόν στοιχεία που θα σας βοηθήσουν να εντοπίσετε τους στόχους της. Ποιες είναι οι αξίες της επιχείρησης;

Γ. Πωλήσεις και κέρδη της τελευταίας τριετίας

Εισάγετε τα τελευταία τρία χρόνια για τα οποία είναι διαθέσιμα τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης. Τα συγκεκριμένα στοιχεία θα προβληθούν αυτόματα σε ένα φύλλο εργασίας της χρηματοοικονομικής ανάλυσης σε βάθος, όπως φαίνεται παρακάτω. Οι περισσότερες από αυτές τις πληροφορίες μπορούν να αντληθούν από την Ετήσια Έκθεση προς τους μετόχους ή την Ετήσια Αναφορά της επιχείρησης. Και πάλι, στην περίπτωση που επιλέξετε να διεξάγετε την ανάλυση μιας πλασματικής επιχείρησης, θα πρέπει να δημιουργήσετε αυτά τα στοιχεία για τα πρώτα τρία χρόνια λειτουργίας της. Οι δείκτες ρευστότητας μπορούν να υπολογιστούν από το πρόγραμμα EMSO, πατώντας πάνω στο κουμπί «Υπολογισμός όλων των δεικτών» (“Calculate All Ratios”).

Income Statement

		2007	2006	2005
Net Sales		799242000.00	806038000.00	689548000.00
Cost of Goods Sold		312827000.00	315530000.00	283072000.00
Gross Profit (Loss) £	<input type="button" value="CALCULATE"/>	486415000.00	490508000.00	406476000.00
Operating Income (Loss)		43506000.00	72810000.00	68589000.00
Net Profit (Loss) After Taxes		43500000.00	75800000.00	70800000.00

Balance Sheet

		2007	2006	2005
Cash		7279.00	8819.00	
Marketable Securities			37748.00	
Accounts Recievables		18902.00	12164.00	

Δ. Επιχειρησιακή στρατηγική

Η εταιρική στρατηγική αφορά τον προσανατολισμό της επιχείρησης προς την επιτυχία σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να απαντά στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποια είναι τα επίπεδα της διαφοροποίησης – μεσαίο, μέτριο ή υψηλό;
- Ποια είναι τα αίτια της διαφοροποίησης – πόροι, κίνητρα ή/και διοικητικές δεξιότητες;

Ε. Σύντομη περιγραφή των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης και των χωρών στις οποίες αναπτύσσεται εξαγωγική δραστηριότητα - εάν υπάρχει

Οι μεγάλες επιχειρήσεις συχνά έχουν αρκετά διευρυμένο προϊόντικό χαρτοφυλάκιο. Όταν ξεκινούν τις εξαγωγικές τους δραστηριότητες, τυπικά εισάγουν μερικά προϊόντα/υπηρεσίες ταυτόχρονα. Εάν η επιχείρηση που έχετε επιλέξει προσφέρει πολλά προϊόντα/υπηρεσίες, αποφασίστε ποια από αυτά θα εξαχθούν και σε ποιες πιθανές αγορές (χώρες). Επιπλέον, εάν η επιχείρηση ήδη εξάγει σε άλλες χώρες, κατονομάστε τις συγκεκριμένες χώρες υποδοχής.

8.1.2 Διεθνής δραστηριότητα

Α. Η επιχείρηση δραστηριοποιείται διεθνώς;

Ναι – Εάν η επιχείρηση ήδη δραστηριοποιείται διεθνώς, καταγράψτε τη μέθοδο διεθνούς δραστηριότητας, την οργάνωση της εξαγωγικής λειτουργίας και την έκταση της διεθνούς εμπειρίας της. Οι παραπάνω αναλύσεις πρέπει να επαναληφθούν και για τους ανταγωνιστές της.

Όχι – Εάν η επιχείρηση δεν δραστηριοποιείται διεθνώς, αποτιμήστε τη διεθνή δραστηριότητα των ανταγωνιστών της. Εάν ένας ανταγωνιστής δεν δραστηριοποιείται καθόλου διεθνώς, επιλέξτε «Δεν δραστηριοποιείται διεθνώς» (“Currently Not Involved Internationally”) στην ενότητα γ και «Καθόλου εμπειρία» (“No Experience”) στην ενότητα ε, ενώ αγνοήστε την ενότητα δ. Συμπληρώστε όποια άλλα στοιχεία χρειάζονται για τους ανταγωνιστές της επιχείρησης.

Β. Ανταγωνιστές

Διερευνήστε τους τρεις βασικότερους ανταγωνιστές της επιχείρησης. Μην υποθέσετε απλώς!

Γ. Μέθοδοι Διεθνούς Δραστηριότητας

Χρησιμοποιήστε το λεξικό όρων προκειμένου να αποσαφηνίσετε τους όρους του παρακάτω πίνακα. Ίσως είναι δύσκολο να εντοπίσετε το αντίστοιχο στάδιο διεθνοποίησης για τους ανταγωνιστές. Οι ιστοσελίδες, καθώς και οι Ετήσιες Αναφορές των ανταγωνιστών θα αποδειχτούν χρήσιμες πηγές πληροφόρησης.

Method of Involvement		Sealy	Serta	Simmons Bedding
Indirect Exporting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direct Exporting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overseas Sales Subsidiary	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overseas Marketing Subsidiary	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joint Venture (Manufacturing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Δ. Πώς είναι οργανωμένη η διεθνής λειτουργία της επιχείρησης;

Το ερώτημα εδώ αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση οργανώνει τις εξαγωγικές της δραστηριότητες. Ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει τους διαφορετικούς τρόπους οργάνωσης των εξαγωγικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης.

Organization of the Export Function		Sealy	Serta	Simmons Bedding
Within Sales/Marketing Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
International Division	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Separate Import/Export Department	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ε. Διεθνής εμπειρία

Περιγράψτε τον βαθμό διεθνούς εμπειρίας της επιχείρησης.

International experience		Sealy	Serta	Simmons Bedding
No Experience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 or more years of International Experience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Less than 5 years of International Experience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.1.3 Ανάλυση του κλάδου

A. Ανάλυση ανταγωνισμού του κλάδου

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter, διερευνήστε αν η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- Από την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.
- Από την ύπαρξη υποκατάστατων.
- Από τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Από τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Από την ένταση του ανταγωνισμού.

Βεβαιωθείτε ότι θα συμπεριλάβετε στην ανάλυσή σας, τον βαθμό στον οποίο καθεμία από τις παραπάνω δυνάμεις επηρεάζει τον ανταγωνισμό, το περιθώριο κέρδους και τη ζήτηση. Για παράδειγμα: Εάν η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι αρκετά μεγάλη, ο ανταγωνισμός θα οξυνθεί λόγω του ότι η επιχείρηση θα ανταγωνίζεται πολύ περισσότερες επιχειρήσεις. Αντίστοιχα, εάν ο ανταγωνισμός είναι υψηλός, το περιθώριο κέρδους μειώνεται, λόγω της συνεπακόλουθης μείωσης της ζήτησης.

B. Πωλήσεις και ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου

Εισάγετε τα παραπάνω δεδομένα για την τελευταία διετία, για την οποία υπάρχει πλήρης χρηματοοικονομική πληροφόρηση.

Year	Sales £	Growth Rate %

8.1.4 Προφίλ αγοράς-στόχου

A. Περιγραφή του τελικού χρήστη του προϊόντος/υπηρεσίας

Απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Ποιο είναι το φύλο του τελικού καταναλωτή;
- Ποια είναι η ηλικία του;
- Ποιο είναι το εισόδημά του;
- Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής του;
- Πόσο συχνά αγοράζει το συγκεκριμένο προϊόν/υπηρεσία;

B. Το προφίλ του καταναλωτή του εξωτερικού διαφοροποιείται σημαντικά από το αντίστοιχο του εγχώριου;

Καθορίστε τις απαραίτητες τροποποιήσεις που πρέπει να γίνουν στο προϊόν/υπηρεσία, προκειμένου να διατεθεί στην αγορά του εξωτερικού. Μπορεί να χρειαστούν αλλαγές σε επίπεδο μεγέθους, στιλ, γεύσης, σχήματος κ.ά. στοιχείων του προϊόντος. Αντίστοιχα, η υπηρεσία μπορεί να απαιτεί προσαρμογή στις συγκεκριμένες ανάγκες του πελάτη του εξωτερικού.

8.1.5 Προϊοντική κατηγορία

A. Είναι το προϊόν καταναλωτικό ή βιομηχανικό;

Χρησιμοποιήστε το λεξικό όρων για να διακρίνετε τα καταναλωτικά από τα βιομηχανικά προϊόντα. Για παράδειγμα, ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής είναι ένα καταναλωτικό αγαθό, ενώ ένα ηλεκτρονικό κύκλωμα μιας μητρικής πλακέτας που πωλείται σε ένα εργοστάσιο κατασκευής υπολογιστών αποτελεί βιομηχανικό αγαθό.

B. Ποια είναι τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του προϊόντος/υπηρεσίας;

Κατονομάστε τα.

Advantages	Disadvantages

Γ. Ποια είναι η τελική τιμή πώλησης του προϊόντος/υπηρεσίας της επιχείρησης;

Εάν η επιχείρηση έχει αρκετά προϊόντα/υπηρεσίες, επιλέξτε ένα από αυτά και καθορίστε την τιμή του. Εναλλακτικά, επιλέξτε το προϊόν/υπηρεσία με τις καλύτερες πωλήσεις και καθορίστε την τιμή του. Εάν η επιχείρηση έχει μόνο ένα προϊόν/υπηρεσία, επιλέξτε τη μέση τιμή πώλησής του.

Δ. Σε ποιο επίπεδο θα κατατάσσατε το προϊόν σε σχέση με τον ανταγωνισμό, σε όρους τιμής και ποιότητας;

	High	Medium	Low
Quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Price	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ε. Ποιο είναι το επίπεδο της τεχνολογίας που ενσωματώνει το συγκεκριμένο προϊόν/υπηρεσία;

High
 Medium
 Low

ΣΤ. Σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκεται η επιχείρηση;

Ζ. Σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκεται ο κλάδος;

PLC	Sales Performance	International Cycle	International Activity
<input type="radio"/> Introduction	Sales begin	<input type="radio"/> International Introduction	Increasing export strength and imports by foreign markets
<input type="radio"/> Growth	Sales increase	<input type="radio"/> Maturity	Foreign production lowers market demand but exports overall remain stable
<input type="radio"/> Maturity	Sales level off	<input type="radio"/> Worldwide Imitation	Company exports decline as foreign production becomes more competitive
<input type="radio"/> Decline	Sales decrease	<input type="radio"/> Reversal	Import competition and comparative advantage

8.1.6 Βαθμός ετοιμότητας διεθνοποίησης της επιχείρησης

Θα χρειαστεί να καταγράψετε μια σειρά κριτηρίων, προκειμένου να καθορίσετε τον βαθμό ετοιμότητας της επιχείρησης για διεθνείς δραστηριότητες. Προς αυτή την κατεύθυνση θα σας βοηθήσει να χρησιμοποιήσετε τους όρους μέσα στις παρενθέσεις. Λάβετε υπόψη σας ότι ο βαθμός 1 υποδηλώνει τον μικρότερο βαθμό ετοιμότητας, ενώ ο βαθμός 5 τον μεγαλύτερο.

Αφού καθοριστεί ο βαθμός ετοιμότητας, επιλέξτε «Συνέχεια» (“Continue”) και το πρόγραμμα EIMSO θα υπολογίσει την καλύτερη δυνατή επιλογή για την επιχείρησή σας, σε μια κλίμακα μέχρι 110 βαθμούς, ακολουθούμενη από τις αντίστοιχες προτάσεις σχετικά με τον τρόπο υλοποίησης των εξαγωγικών δραστηριοτήτων.

Score Range	Suggested Export Method	Score Range	Suggested Export Method
0 - 19	Not Ready to Export	50 - 69	Direct Exporting: → Foreign Based Agents → Foreign Based Distributors → Foreign Sales Representatives → Foreign Retailer → Direct Sales to End User
20-29	E-commerce	70 - 89	Foreign Marketing Presence: → Foreign Sales Branch → Foreign Sales/Marketing Subsidiary → Company Owned Retail Store(s)
30-39	Indirect Export: → Export Management Company → Export Agent → Piggyback Marketing → Export Trading Company → Offshore Call Centers	90 - 100	Foreign Manufacturing: → Joint Venture → Wholly Owned (100%) Manufacturing Subsidiary
40-49	Contractual Arrangements: → Contract Manufacturing → Management Contract → Licensing or Franchising		

8.1.7 Ανάλυση SWOT (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές)

A. Καταγραφή των δυνατών σημείων της επιχείρησης (εσωτερικοί παράγοντες)

Δυνάμεις: Πόροι και ικανότητες που η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει προκειμένου να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας.
- Ισχυρά εμπορικά σήματα.
- Καλή φήμη.
- Πλεονεκτήματα κόστους.
- Δικαίωμα αποκλειστικής πρόσβασης σε πόρους.
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής με ευνοϊκούς όρους.

B. Καταγραφή των αδύνατων σημείων της επιχείρησης (εσωτερικοί παράγοντες)

Αδυναμίες: Έλλειψη των απαραίτητων πόρων και δυνατοτήτων για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- Έλλειψη διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας.
- Αδύναμα εμπορικά σήματα.
- Κακή φήμη.
- Υψηλά κόστη.
- Αδυναμία πρόσβασης σε πόρους.
- Αδυναμία πρόσβασης σε κανάλια διανομής με ευνοϊκούς όρους.

Γ. Καταγραφή των απειλών της επιχείρησης (εξωτερικοί παράγοντες)

Απειλές: αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, που συνιστούν απειλή για την επιχείρηση.

- Αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες.
- Ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων.
- Επιπρόσθετες νομοθετικές ρυθμίσεις και εμπόδια εισόδου.

Δ. Καταγραφή των ευκαιριών της επιχείρησης (εξωτερικοί παράγοντες)

Ευκαιρίες: αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον όταν η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τα δυνατά της σημεία προκειμένου να αποκτήσει προοπτικές κερδοφορίας και ανάπτυξης.

- Εξειδίκευση σε μια επικερδή αγορά-στόχο - «αγορά-φωλεά» (niche market).
- Εκμετάλλευση πλεονεκτημάτων νέας τεχνολογίας.
- Εκμετάλλευση ευνοϊκών εμπορικών φραγμών και νομοθετικών ρυθμίσεων.

8.1.8 Συμπεράσματα και προτάσεις

Συνοψίστε τα συμπεράσματα από την πρώτη ενότητα. Με βάση τα σχετικά ευρήματα αλλά και τον βαθμό ετοιμότητας για διεθνή δραστηριότητα, προτείνετε συγκεκριμένες ενέργειες για την επιχείρηση σε όρους διεθνούς εξαγωγικής δραστηριότητας.

8.2 Διεθνής έρευνα αγοράς – επιλογή αγορών-στόχων

Ο στόχος της ενότητας 8.2. είναι να αναγνωρίσει τις αγορές-στόχους με τη μεγαλύτερη ελκυστικότητα, προκειμένου να προχωρήσει σε εξαγωγικές δραστηριότητες στις χώρες που θα επιλεγούν, μέσω της παρακάτω διαδικασίας:

- Διεθνής έρευνα αγοράς και επιλογή των χωρών υποδοχής. Οι χώρες αυτές θα αναλυθούν και θα αξιολογηθούν μέσω της δεύτερης ενότητας.
- Επιλογή κριτηρίων που θα χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό των πιο κατάλληλων χωρών υποδοχής για τα προϊόντα/υπηρεσίες της μητρικής χώρας.
- Προσδιορισμός τιμών για κάθε κριτήριο. Καθορισμός της σχετικής σημαντικότητας (βάρους) κάθε κριτηρίου σε μία κλίμακα 1-100.
- Συνοπτικά συμπεράσματα της ενότητας 8.2, και προτάσεις για συγκεκριμένες ενέργειες.
- Αναφορά ενότητας 8.2.

Module 2: Global Market Research- Selecting Country Markets

2.1	2.2	2.3	2.4	
Country Selection	Criteria Selection	Country Evaluation	Conclusion & Recommendations	Report

Objective:

The objective of Module 2 is to identify high potential country markets for the purpose of exporting products into the selected markets by following the procedure below:

- Research and select countries. These are the country markets that will be analyzed and evaluated throughout Module 2.
- Select criteria that are essential in determining high potential country markets for the company's product(s)/service(s).
- Enter values for each criterion selected. Determine the relative importance (weight) of each criterion on a scale of 1-100.
- Briefly state conclusion and recommendations for Module 2.
- Generate Module 2 Report.

8.2.1 Επιλογή χώρας

A. Επιλογή χώρας

Αναζητήστε από το αναδυόμενο μενού επιλογών και επιλέξτε τουλάχιστον δύο (2) και το πολύ δέκα (10) χώρες.

B. Αιτιολογήστε την επιλογή των συγκεκριμένων χωρών

Μην επιλέγετε χώρες με τυχαία κριτήρια! Η ενότητα 1 σας βοήθησε να αξιολογήσετε την τρέχουσα κατάσταση της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση αλλά και της αγοράς-στόχου. Επιλέξτε χώρες με παρόμοιες αγορές-στόχους σε σχέση με τη μητρική χώρα.

8.2.2 Επιλογή κριτηρίων

A. Επιλογή μεταβλητών

Επιλέξτε τα κατάλληλα κριτήρια! Για παράδειγμα, εάν το προϊόν/υπηρεσία στοχεύει σε ενήλικες 65+, θα πρέπει να επιλέξετε το κριτήριο της κατανομής της ηλικίας: Καταγράψτε πόσοι ενήλικες ανήκουν στη συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα για μια συγκεκριμένη χώρα της επιλογής σας. Γενικά, η αγορά-στόχος της χώρας υποδοχής είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας επιλογής κριτηρίων. Επιπλέον, επιλέξτε κριτήρια τα οποία θα σας επιτρέψουν να αξιολογήσετε εάν μια χώρα θα είναι σε θέση να υποστηρίξει την παρουσία της επιχείρησης σ' αυτή τη χώρα. Χρησιμοποιήστε τις παρακάτω πληροφορίες για να βοηθηθείτε περισσότερο στην ολοκλήρωση της συγκεκριμένης υποενότητας.

Σκοπός: Ο σκοπός επιλογής κριτηρίων είναι να αναγνωριστεί η χώρα με τη μεγαλύτερη δυναμικότητα αγοράς για ένα προϊόν/υπηρεσία της επιλογής σας. Τα κριτήρια που περιγράφονται παρακάτω είναι ποσοτικά και μπορούν να μετρηθούν με αντικειμενικούς τρόπους.

Προσθήκη κριτηρίων: Επιλέξτε «Άλλο» (“Other”) προκειμένου να εισάγετε κριτήρια που δεν φαίνονται στη λίστα.

Επιλογή κριτηρίων: Προκειμένου να συμπεριλάβετε κριτήρια στην ανάλυση, επιλέξτε «Συμπεριέλαβε» (“Include”) στη στήλη που ανταποκρίνεται στα συγκεκριμένα κριτήρια. Οι τιμές για τα επιλεγμένα κριτήρια θα εισαχθούν στην ενότητα 8.2.3. Παρ' όλα αυτά, λάβετε υπόψη τη σχέση κάθε κριτηρίου με την τιμή που θα δοθεί. Εάν το κριτήριο σχετίζεται θετικά με την τιμή που θα επιλεγεί, επιλέξτε απευθείας τη διπλανή στήλη. Αντίθετα, στην περίπτωση που το κριτήριο σχετίζεται αρνητικά με την τιμή που θα επιλεγεί, αφήστε κενή τη διπλανή στήλη. Για παράδειγμα, μια χώρα με υψηλούς δασμούς εισαγωγών αποτελεί δυσμενή επιλογή. Συνεπώς, η σχέση μεταξύ αυτού του κριτηρίου και της τιμής του θα είναι αρνητική.

Βαθμολογία: Το πρόγραμμα EIMSO θα παράγει αυτόματα μια βαθμολογία για κάθε κριτήριο που έχει επιλεγεί. Αρνητικές σχέσεις θα λάβουν πιο χαμηλούς βαθμούς, ενώ θετικές σχέσεις θα λάβουν υψηλότερη βαθμολογία.

Criteria	Sub Criteria(Check if Positive)	Include
Demographics	Age distribution <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Household income <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Income Distribution (Gini Index score) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Level of education <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Literacy rates (%) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Living standards (Human Development Index country) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Number of languages spoken <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Population <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Population growth (%) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Unemployment (%) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Urban vs. Rural <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	OTHER	<input type="checkbox"/>
Economic Criteria	Consumer expenditures on your industry <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Current Account Balance <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Disposable Income <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Foreign Direct Investment (FDI) Total Inflows <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	GDP (Purchasing Power Parity) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	GDP per capita (PPP) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	GDP real growth rate (%) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

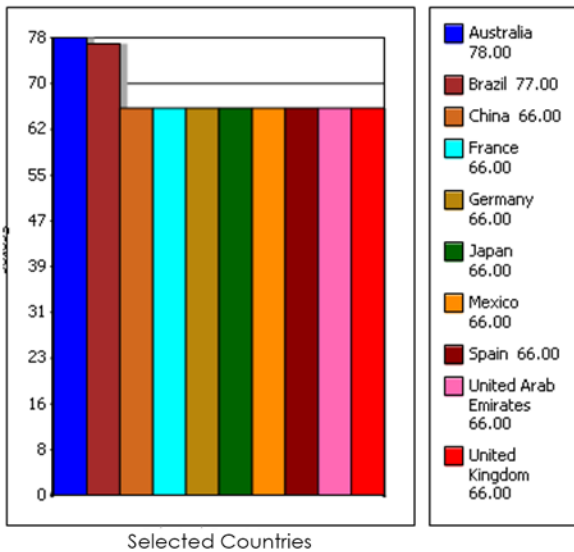
8.2.3 Αξιολόγηση ελκυστικότητας της χώρας υποδοχής

Οι μεταβλητές που επιλέχθηκαν στην υποενότητα 2.2. θα εμφανιστούν τώρα στην 2.3. Στον σχετικό πίνακα, θα χρειαστεί να συμπεριλάβετε το έτος που συλλέχθηκαν οι πληροφορίες, τη μονάδα μέτρησης, τους συντελεστές βαρύτητας και τις τιμές. Οι συντελεστές βαρύτητας θα πρέπει να ποικίλλουν από κριτήριο σε κριτήριο. Μερικά κριτήρια είναι πιο σημαντικά, συνεπώς θα έχουν και μεγαλύτερο συντελεστή βαρύτητας. Βεβαιωθείτε ότι το σύνολο των συντελεστών βαρύτητας αθροίζει το 100%. Η σειρά κατάταξης θα υπολογιστεί αυτόματα από το πρόγραμμα EIMSO. Για παράδειγμα, εάν διαπιστωθεί μια θετική σχέση στο κριτήριο Πληθυσμός και οι προς αξιολόγηση χώρες είναι η Κίνα και οι Η.Π.Α., η Κίνα θα ταξινομηθεί πρώτη, ενώ οι Η.Π.Α. δεύτερη επιλογή, λόγω του ότι η Κίνα έχει μεγαλύτερο πληθυσμό. Ένα παράδειγμα αρνητικής σχέσης αφορά τη χρήση του κριτηρίου Διαφθορά. Ο βαθμός Διαφθοράς σε μια χώρα είναι αρνητικός παράγοντας, συνεπώς υπάρχει και αρνητική σχέση μεταξύ του κριτηρίου και της τιμής του. Ο Δείκτης Διαφθοράς της Διεθνούς Διαφάνειας Διαφθοράς για το έτος 2006 ταξινομεί την Κίνα με τιμή 3,5 και τις Η.Π.Α. με 7,2. Με αυτή τη λογική, το πρόγραμμα EIMSO θα ταξινομήσει την Κίνα δεύτερη και τις Η.Π.Α. πρώτες, λόγω του ότι οι Η.Π.Α. έχουν μικρότερο βαθμό διαφθοράς. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, το πρόγραμμα δίνει τη δυνατότητα να επιστρέψετε στην ενότητα 7.2.2. και να τροποποιήσετε τόσο τα κριτήρια όσο και τις σχέσεις μεταξύ κριτηρίων και τιμών.

A. Βαθμολογία της χώρας υποδοχής

Χρησιμοποιήστε τον παρακάτω πίνακα για να εισάγετε όλη τη σχετική πληροφόρηση και στη συνέχεια επιλέξτε το κουμπί «Υπολογισμός» (“Calculate”). Οι τιμές θα εμφανιστούν στο σχετικό γράφημα, με τη μορφή ραβδογράμματος.

Criteria	Variable	Year	Unit	Weight(%)	Australia		Brazil	
					Value	Rank*	Value	Rank*
Demographics	Unemployment (%)	2007	% of wor	6	4.40	9	9.3	10
Demographics	Age distribution	2007	% popul	10	67.90	1	66.8	2
Economic Criteria	Disposable Income	2007	annual in	25	21501	1	4273	2
Infrastructure	Internet users	2007	# of inte	19	1124000	2	5000000	1
Political/Legal Environment	Tariffs/duties (%) in the selected industry	2007	rate of d	15				
Political/Legal Environment	Attitude toward imports	2007	annual \$	5	1600000	1	1206000	2
Political/Legal Environment	Attitude toward the U.S.	2007	% of imp	20	12.90	2	19.9	1
	Total Weight(%) must be 100%	---->	---->	Total Weight = 100	Score = 78.00		Score = 77.00	



B. Εάν αποφασίσετε να μη δραστηριοποιηθείτε σε μία από τις δύο χώρες με τις υψηλότερες τιμές κατάταξης που περιγράφηκαν, εξηγήστε τους λόγους

8.2.4 Συμπέρασμα και προτάσεις

Συνοψίστε τα συμπεράσματα από τη δεύτερη ενότητα. Αναφέρετε τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιήσατε τα συμπεράσματα από την πρώτη ενότητα, προκειμένου να οδηγηθείτε στα ευρήματα της δεύτερης. Με βάση τα σχετικά ευρήματα και από τις δύο ενότητες, προτείνετε συγκεκριμένες ενέργειες δράσης για την επιχείρηση.

8.3 Σε βάθος ανάλυση της αγοράς

Ο στόχος της ενότητας 8.3. είναι να αξιολογήσει τις δύο χώρες με τις μεγαλύτερες προοπτικές για εξαγωγικές δραστηριότητες των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης, ακολουθώντας την παρακάτω διαδικασία:

- Επιλογή των δύο χωρών με την υψηλότερη βαθμολογία, όπως αυτή προέκυψε από την ενότητα 8.2.
- Ανάπτυξη των κατάλληλων επαφών με τους αρμόδιους φορείς που θα βοηθήσουν στην υλοποίηση των εξαγωγών με τις παραπάνω χώρες:
 - Αντιπρόσωποι/διανομείς.
 - Κυβερνητικές οργανώσεις.
 - Εμπορικές ενώσεις και οργανισμοί.
 - Τράπεζες.
- Καθορισμός των δυνατοτήτων της αγοράς σε σχέση με τις αντίστοιχες δυνατότητες πωλήσεων σε κάθε χώρα.
- Ανάπτυξη του «προφίλ» των δύο βασικών ανταγωνιστών για κάθε χώρα. Η συγκεκριμένη ανάλυση θα περιλαμβάνει προϊόντικά χαρακτηριστικά και οφέλη, μερίδια αγοράς, πωλήσεις, τοποθέτηση στη συγκεκριμένη αγορά, δυνάμεις και αδυναμίες του ανταγωνισμού.
- Διερεύνηση του βαθμού στον οποίο απαιτούνται ειδικές νομοθετικές ρυθμίσεις, καθώς και διερεύνηση των γενικότερων συνθηκών εισόδου σε μια χώρα.
- Επιλογή της αγοράς με τη μεγαλύτερη προοπτική ανάπτυξης, στη βάση μιας ταξινόμησης πέντε βασικών κριτηρίων:
 - Ποιότητα και ισχύς των επαφών στις δύο χώρες.
 - Δυναμική της αγοράς και πωλήσεις της επιχείρησης στις δύο χώρες.
 - Βαθμός ανταγωνισμού στις δύο χώρες.
 - Βαθμός ύπαρξης ειδικών εξαγωγικών ρυθμίσεων και συνθηκών εισόδου για κάθε χώρα.
- Συνοπτικά συμπεράσματα της ενότητας 8.3. και προτάσεις για συγκεκριμένες ενέργειες.
- Αναφορά ενότητας 8.3.

Module 3: In-Depth Market Analysis

3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	
Contacts	Market and Company Sales Potential	Competition	Export Regulations	Country Entry Conditions	The Best Target Market Country	Conclusion & Recommendations	Report

Objective:

The objective of Module 3 is to evaluate the top two countries with the highest potential for the company and its products/services by using the following procedure:

- Select the top two countries based on the country scores in Module 2.
- Develop business contacts who can assist with exporting to the identified countries:
 - Agents/Distributors
 - Government agencies
 - Trade associations and organizations
 - Banks
- Determine the market potential along with the company's sales potential in each country.
- Develop a profile for the top two (2) competitors in each country. For each competitor include an assessment of product attributes and benefits, market share, sales, market positioning, and competitor strengths and weaknesses.
- Determine if an export license is required and other country entry conditions.
- Select the market with the highest potential by ranking each country using the following five categories:
 - Quality and strength of contacts in the two countries.
 - Strength of market and company sales potential in the two countries.
 - Degree of competition in the two countries.
 - Amount and degree of export regulations and country entry conditions.
- Briefly state conclusion and recommendations for Phase 3.
- Generate Module 3 Report.

8.3.1 Επαφές

Οι δύο χώρες που προέκυψαν από την ενότητα 8.2., μπορούν να επιλεγούν από το αντίστοιχο αναδυόμενο πλαίσιο. Εάν διαφωνείτε με τα αποτελέσματα της ενότητας 8.2., μπορείτε να επιστρέψτε και αλλάξετε τα σχετικά κριτήρια.

Πριν προχωρήσετε στην ανάλυση της αγοράς, αναπτύξτε τις επαφές σας με τους φορείς εκείνους που γνωρίζουν καλύτερα τη συγκεκριμένη αγορά-στόχο. Διερευνήστε πιθανούς αντιπροσώπους, διανομείς, κυβερνητικά στελέχη, συνεταιρισμούς και οργανισμούς, που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να εδραιωθεί στη νέα χώρα. Στη δεξιά στήλη, επιλέξτε τις πιο σημαντικές επαφές. Λάβετε υπόψη σας ποια επαφή θα σας φανεί περισσότερο χρήσιμη.

8.3.2 Δυναμικότητα πωλήσεων κλάδου και επιχείρησης

A. Συνολική Δυναμικότητα Κλάδου (Σ.Δ.Κ.)

Εκτιμήστε τη συνολική δυνατότητα του κλάδου (Σ.Δ.Κ.) στη χώρα υποδοχής για ένα προϊόν, με τη χρήση της παρακάτω εξίσωσης:

$$\Sigma\Delta\text{Κ} = a \times b \times c ,$$

Όπου:

a, ο αριθμός των δυνητικών καταναλωτών,

b, η συχνότητα αγορών σε ετήσια βάση,

c, η τιμή πώλησης του προϊόντος.

a = Number of potential (eligible/qualified) consumers:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b = Frequency of purchase on an annual basis:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c = Selling price of the product (€)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CALCULATE = Total market potential (TMP):		

Στην περίπτωση του a, μην εισάγετε τον συνολικό πληθυσμό ή την κατανομή βάσει ηλικίας. Μόνο ένα ποσοστό των παραπάνω θα αποτελέσουν δυνητικούς καταναλωτές του προϊόντος. Είναι σημαντικό να υπάρχει μια συνέχεια όσον αφορά την εκτέλεση του προγράμματος. Επιστρέψτε στην προηγούμενες ενότητες για να εντοπίσετε τις τιμές των b και c. Έχετε ήδη χρησιμοποιήσει τη συχνότητα αγορών και την τιμή πώλησης στις υποενότητες 8.1.4. και 8.1.5. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να λάβετε υπόψη σας τις διαφορές μεταξύ των δύο χωρών, μιας και η τιμή πώλησης και η συχνότητα αγορών μπορεί να ποικίλλουν από χώρα σε χώρα. Εισαγάγετε τα δεδομένα και πατήστε «Υπολογισμός» (“Calculate”). Στη συνέχεια, βαθμολογήστε τη Σ.Δ.Κ. σε μια κλίμακα από 1 έως 5, με το 1 να δηλώνει τη λιγότερο ελκυστική τιμή και το 5 την περισσότερο ελκυστική.

Evaluation Criteria	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Total Market Potential (TMP):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B. Δυναμικότητα Πωλήσεων της Επιχείρησης (Δ.Π.Ε.)

Προφανώς, δεν είναι καθόλου ρεαλιστικό να στοχεύσει κανείς στη Σ.Δ.Κ. (πλήρης κάλυψη της αγοράς). Οι περισσότερες επιχειρήσεις στοχεύουν την κατάκτηση σημαντικού μεριδίου της συνολικής αγοράς, που είναι γνωστό με τον όρο Δυναμικότητα Πωλήσεων της Επιχείρησης (Δ.Π.Ε.). Η Δ.Π.Ε. καθορίζεται με βάση την ιστορία της επιχείρησης, τις προοπτικές ανάπτυξης και την ένταση του ανταγωνισμού. Λάβετε επίσης υπόψη σας ότι η Δ.Π.Ε. μπορεί να διαφοροποιείται και για τις δύο χώρες που έχουν επιλεγεί. Εισάγετε τη Δ.Π.Ε. στη στήλη «Επιθυμητό μερίδιο αγοράς» (“Desired Market Share”) και για τις δύο χώρες. Το Σ.Δ.Κ. θα εμφανιστεί αυτόματα σ’ αυτή την οθόνη, αφού επιλέξετε «Υπολόγισε» (“Calculate”) στην προηγούμενη ενότητα. Το πρόγραμμα EIMSO θα υπολογίσει τη Δ.Π.Ε. πολλαπλασιάζοντας το Σ.Δ.Κ. με το επιθυμητό μερίδιο αγοράς.

Total Market Potential (TMP):	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Desired Market Share (%):	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="button" value="CALCULATE"/>		
=Company Sales Potential (CSP):		

Στη συνέχεια, βαθμολογήστε τη Δ.Π.Ε. για κάθε χώρα σε μία κλίμακα από 1 έως 5, με το 1 να δηλώνει τη λιγότερο ελκυστική τιμή και το 5 την περισσότερο ελκυστική.

8.3.3 Ανάλυση ανταγωνισμού

A. Διεθνείς ανταγωνιστές

Επιλέξτε τους δύο κυριότερους ανταγωνιστές που η επιχείρηση θα έχει να αντιμετωπίσει στην πρώτη χώρα που έχει επιλεγεί. Οι ανταγωνιστές μπορεί να είναι τοπικοί ή διεθνείς. Το πιο πιθανό είναι και οι δύο βασικοί ανταγωνιστές να είναι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις. Αναφερθείτε και πάλι στους τρεις βασικούς ανταγωνιστές που είχαν εντοπιστεί στην ενότητα 8.1.2. Ελέγξτε εάν κάποιοι από αυτούς τους ανταγωνιστές δραστηριοποιούνται στη χώρα που έχετε επιλέξει. Ίσως σ’ αυτή την περίπτωση να ήταν πιο χρήσιμο να επιλεγεί ένας διεθνής ανταγωνιστής και ένας τοπικός. Και πάλι λάβετε υπόψη την ιστορία της επιχείρησης, όσον αφορά τις ενέργειες αντίδρασης στους ανταγωνιστές. Πριν επιλέξετε τους ανταγωνιστές, απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Οι τοπικοί ή οι διεθνείς ανταγωνιστές θα αποτελέσουν μεγαλύτερη απειλή για την επιτυχία της επιχείρησης;

- Οι καταναλωτές στη συγκεκριμένη χώρα είναι θετικά διακείμενοι απέναντι στις τοπικές επιχειρήσεις, συγκριτικά με τις πολυεθνικές που δραστηριοποιούνται εκεί;

	Competitor 1	Competitor 2
Competitor's Name:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Location of Headquarters (country):	<input type="text" value="Australia"/>	<input type="text" value="Australia"/>
Product/Service Exported:	<input type="text"/>	<input type="text"/>

B. Μέθοδοι εξαγωγών

Αφού επιλέξετε τους δύο βασικούς ανταγωνιστές για την πρώτη χώρα, χρησιμοποιήστε το διάγραμμα για να αναλύσετε τις εξαγωγικές μεθόδους του ανταγωνιστή. Οι πληροφορίες αυτές θα σας χρησιμεύσουν στη συνέχεια για να επιλέξετε αντίστοιχες μεθόδους για τη δική σας επιχείρηση.

	Competitor 1	Competitor 2
Direct Exporting		
Direct Sales to End User:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreign Based Distributor:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreign Based Retailer:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Γ. Βαθμός κάλυψης της αγοράς

Καθορίστε εάν οι ανταγωνιστές έχουν υψηλό βαθμό κάλυψης της αγοράς σε αστικό, περιφερειακό, ή εθνικό επίπεδο.

	Competitor 1	Competitor 2
National (Country-wide):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regional:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selected Large Cities:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Επαναλάβετε τη διαδικασία για τη δεύτερη χώρα στην ενότητα 3.3. δ) και ε).

Μετά το τέλος της υποενότητας 8.3.3., θα βρείτε δύο πινάκες αξιολόγησης.

Ο πρώτος πίνακας σας ζητά να λάβετε υπόψη σας τις εξαγωγικές μεθόδους που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές στις δύο διαφορετικές χώρες. ΔΕΝ σας ζητά να αξιολογήσετε κάθε ανταγωνιστή ξεχωριστά. Ομαδοποιήστε τους δύο ανταγωνιστές στη μία χώρα και αξιολογήστε την ένταση των εξαγωγικών μεθόδων τους. Όσο πιο άμεσες είναι οι εξαγωγικές τους δραστηριότητες, τόσο χειρότερα είναι για την επιχείρηση της επιλογής σας. Κάτι τέτοιο θα σήμαινε χαμηλό συνολικό βαθμό. Επαναλάβετε τη διαδικασία και για τη δεύτερη χώρα.

Αξιολογήστε κάθε επιλογή σε μια κλίμακα 1-5, με το 1 να δηλώνει τη λιγότερο άμεση εξαγωγική δραστηριότητα και το 5 την περισσότερο άμεση εξαγωγική δραστηριότητα.

Σημείωση: Όσο πιο άμεσος είναι ο τρόπος εισόδου σε μια ξένη χώρα, τόσο υψηλότερος θα είναι ο βαθμός του ανταγωνισμού.

Evaluate each selected item on a scale 1 – 5, 1 being the least direct exporting method and 5 being the most direct exporting method.

Note: The more direct the entry mode, the higher the degree of competition.

Evaluation Criteria	Australia					United Kingdom				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Degree and Level of Market Competition:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ο δεύτερος πίνακας σας ζητά να αξιολογήσετε το σύνολο της αγοράς. ΜΗΝ υπολογίσετε τον κάθε ανταγωνιστή ξεχωριστά. Ομαδοποιήστε τους δύο ανταγωνιστές στη μία χώρα και καθορίστε το συνολικό μερίδιο αγοράς τους. Όσο πιο μεγάλος είναι ο βαθμός κάλυψης της αγοράς, τόσο χειρότερα είναι για την επιχείρηση της επιλογής σας, που σημαίνει χαμηλό συνολικό βαθμό. Επαναλάβετε τη διαδικασία και για τη δεύτερη χώρα.

Αξιολογήστε κάθε επιλογή σε μια κλίμακα 1-5, με το 1 να δηλώνει ανεπαρκή κάλυψη της αγοράς και το 5 σημαντική κάλυψη της αγοράς.

Σημείωση: Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός κάλυψης της αγοράς, τόσο υψηλότερος θα είναι ο βαθμός του ανταγωνισμού.

Evaluate each selected item on a scale 1 – 5, 1 being inadequate market coverage and 5 being adequate market coverage.

Note: The greater the market coverage, the higher the degree of competition.

Evaluation Criteria	Australia					United Kingdom				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Evaluate Competitors:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.3.4 Ρυθμίσεις εξαγωγών

Καθορίστε εάν απαιτείται κάποια ειδική άδεια εξαγωγών, καθώς και αν υπάρχουν επιπρόσθετοι κανονισμοί εξαγωγών. Χρησιμοποιήστε τις προτεινόμενες πηγές για να βοηθηθείτε.

Export Licenses: Yes No

Is EL required?

If yes, explain the type of license required

Other requirements, explain:

8.3.5 Συνθήκες εισόδου σε μια χώρα

A. Κανονισμοί εισαγωγών

Κάθε χώρα διέπεται από διαφορετικές νομοθετικές ρυθμίσεις, που αφορούν την εισαγωγή αγαθών. Χρησιμοποιήστε τις επιλογές που σας δίνονται για να εξηγήσετε τι είδους κανονισμοί εισαγωγών αφορούν κάθε χώρα. Βαθμολογήστε τους κανονισμούς εισαγωγών σε μία κλίμακα 1-5, με το 1 να δηλώνει τη λιγότερο

ευνοϊκή τιμή και το 5 την περισσότερο ευνοϊκή. Εάν η επιχείρηση της επιλογής σας δραστηριοποιείται στον κλάδο των υπηρεσιών, ίσως υπάρχουν απαιτήσεις σε ειδικές άδειες ή δασμούς. Σ' αυτή την περίπτωση, βαθμολογήστε αυτούς τους κανονισμούς εξαγωγών με 5. Διερευνήστε εάν υπάρχουν αντίστοιχοι κανονισμοί για της διεθνείς επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Χρησιμοποιήστε το κουμπί «Άλλο» (“Other”) για να προσθέσετε επιπλέον κανονισμούς. Χρησιμοποιήστε το πλαίσιο κειμένου για να εξηγήσετε τις ακριβείς νομοθετικές ρυθμίσεις. Ίσως χρειαστεί να ερμηνεύσετε τα αίτια της συγκεκριμένης βαθμολογίας.

	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Administrative Barriers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Import Licensing Requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quotas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tariffs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OTHER										
Explain	<input type="text"/>					<input type="text"/>				

B. Απόδοση συναλλάγματος

Διερευνήστε την απόδοση συναλλάγματος των χωρών και αξιολογήστε την σε μία κλίμακα από 1-5, με το 1 να δηλώνει το μικρότερο βαθμό απόδοσης και το 5 τον υψηλότερο. Χρησιμοποιήστε το κουμπί «Άλλο» (“Other”) για να προσθέσετε δείκτες απόδοσης συναλλάγματος. Χρησιμοποιήστε επίσης, το πλαίσιο κειμένου για να ερμηνεύσετε τους βαθμούς που δίνετε, καθώς και το πώς η απόδοση συναλλάγματος θα επηρεάσει την επιχείρηση. Συμπεριλάβετε τις τρέχουσες συναλλαγματικές ισοτιμίες της χώρας υποδοχής σε σχέση με τη μητρική χώρα.

	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
The country's currency is convertible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The country's current account is in good standing (Balance of Payments)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The currency of the country has been stable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OTHER										
Explain	<input type="text"/>					<input type="text"/>				

Γ. Κρατικές υποδομές της χώρας

Αξιολογήστε την ποιότητα υποδομών κάθε χώρας, με την τιμή 1 να δηλώνει την ανεπαρκή υποδομή και την 5 εξαιρετική. Χρησιμοποιήστε το κουμπί «Άλλο» (“Other”), προκειμένου να προσθέσετε πιθανές μορφές υποδομών. Στο πλαίσιο κειμένου, εξηγήστε τις αξιολογήσεις σας, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο η κατάσταση των υποδομών θα επηρεάσει την επιχείρηση.

	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Banking system	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet connections	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telecommunications system	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transportation systems	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OTHER										
Explain										

Δ. Συνθήκες καναλιών διανομής

Ένα κανάλι διανομής αποτελεί το μέσο με βάση το οποίο ένα προϊόν/μία υπηρεσία θα φτάσει από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή ή/και τον βιομηχανικό πελάτη. Τα κανάλια διανομής μπορεί να χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο ή μικρότερο εύρος, με βάση τον αριθμό των ενδιάμεσων που μεσολαβούν. Σ' αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται οι λιανέμποροι, οι χονδρέμποροι, οι αντιπρόσωποι και οι διανομείς. Συνήθως, τα κανάλια διανομής που αφορούν καταναλωτικά προϊόντα χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο εύρος και συνεπώς χαρακτηρίζονται περισσότερο έμμεσα, συγκριτικά με τα αντίστοιχα των βιομηχανικών προϊόντων. Όσον αφορά τα κανάλια διανομής των υπηρεσιών, χαρακτηρίζονται ως περισσότερο άμεσα. Καθώς το προϊόν απευθύνεται από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή, υπάρχει μια οικονομική επιβάρυνση, ανάλογα με τον αριθμό των μεσαζόντων, με αποτέλεσμα η τελική τιμή πώλησης να αυξάνει σταδιακά. Στην περίπτωση που μια επιχείρηση δραστηριοποιείται στην εγχώρια αγορά, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να συνάψουν ευνοϊκούς όρους συνεργασίας με τα κανάλια διανομής, ώστε στη συνέχεια να επιβάλουν μια επιθυμητή τιμή πώλησης για τον τελικό καταναλωτή. Αξιολογήστε κάθε κριτήριο σε μία κλίμακα από 1 έως 5, με την τιμή 1 να δηλώνει τη λιγότερο ευνοϊκή συνθήκη και την τιμή 5 την περισσότερο ευνοϊκή. Χρησιμοποιήστε το κουμπί «Άλλο» ("Other") προκειμένου να προσθέσετε συνθήκες καναλιών διανομής. Στα αντίστοιχα πλαίσια κειμένου, εξηγήστε τους λόγους της παραπάνω βαθμολόγησης, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι συνθήκες του καναλιού διανομής θα επηρεάσουν την επιχείρηση.

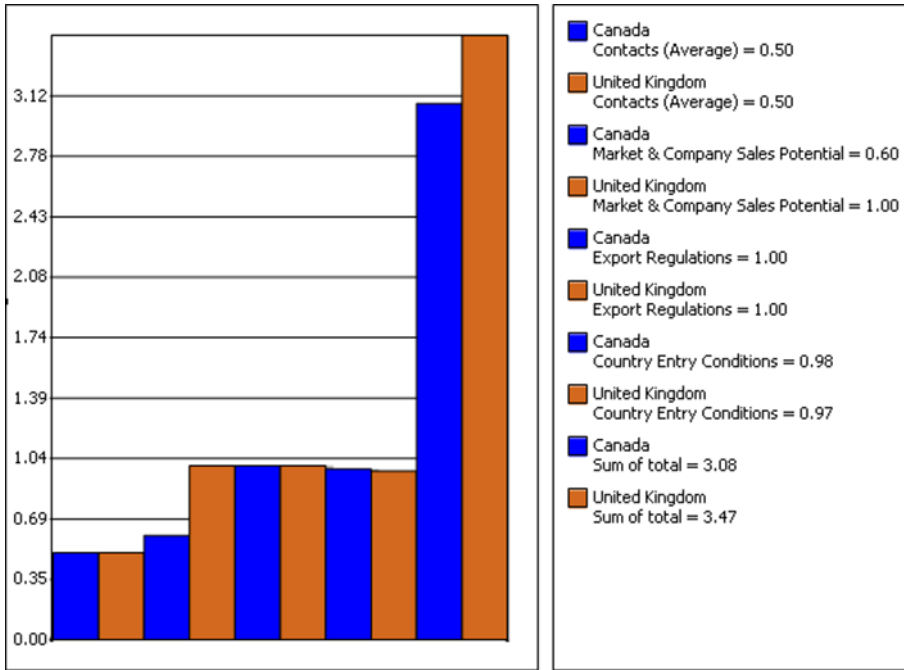
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Distribution channels are regulated by the government	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existing channels provide adequate national market coverage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The company will be able to distribute its product/service using existing channels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="button" value="OTHER"/>										
Explain	<input type="text"/>					<input type="text"/>				

Ε. Νομικό περιβάλλον

Αξιολογήστε το νομικό περιβάλλον κάθε χώρας σε μια κλίμακα 1-5, με την τιμή 1 να δηλώνει το λιγότερο ευνοϊκό νομικό περιβάλλον και την τιμή 5 το περισσότερο ευνοϊκό. Χρησιμοποιήστε τα αντίστοιχα πλαίσια κειμένου, για να εξηγήσετε τους λόγους της παραπάνω βαθμολόγησης, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο το νομικό περιβάλλον θα επηρεάσει την επιχείρηση.

8.3.6 Η επιλογή της καλύτερης χώρας αγοράς-στόχου

Όλες οι τιμές που δώσατε στις δύο χώρες, έχουν υπολογιστεί και συμπεριλαμβάνονται στον πίνακα κάτω από το μενού «Συνολικές ταξινομήσεις» (“Average Rank”). Στον πίνακα αυτό, δηλώστε τους σχετικούς συντελεστές βαρύτητας για κάθε κριτήριο. Τα πιο σημαντικά κριτήρια θα έχουν λογικά και τους μεγαλύτερους συντελεστές βαρύτητας. Βεβαιωθείτε ότι το σύνολο των συντελεστών αθροίζει στο 100%. Πατήστε στο κουμπί «Υπολογισμός» (“Calculate”) και το πρόγραμμα EIMSO θα υπολογίσει τις τελικές τιμές. Θα είστε σε θέση να δείτε τον συνολικό βαθμό για κάθε χώρα. Η χώρα με τον υψηλότερο βαθμό είναι η χώρα με τις μεγαλύτερες προοπτικές επιτυχίας για εξαγωγικές δραστηριότητες. Το σχετικό ραβδόγραμμα θα απεικονίσει τις τιμές των δύο χωρών για κάθε κριτήριο (επαφές, δυναμικότητα πωλήσεων κλάδου και επιχείρησης – Σ.Δ.Κ. & Δ.Π.Ε. – ανάλυση ανταγωνισμού, ρυθμίσεις εξαγωγών και συνθήκες εισόδου σε μια χώρα).



8.3.7 Συμπέρασμα και προτάσεις

Συνοψίστε τα συμπεράσματα από την τρίτη ενότητα. Αναφέρετε τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιήσατε τα συμπεράσματα από την πρώτη και τη δεύτερη ενότητα, προκειμένου να οδηγηθείτε στα ευρήματα της τρίτης. Με βάση τα σχετικά ευρήματα και από τις τρεις ενότητες, προτείνετε συγκεκριμένες ενέργειες δράσης για την επιχείρηση.

8.4 Στρατηγικές εισόδου και πρόγραμμα μάρκετινγκ

Ο στόχος της ενότητας 8.4. είναι να καθορίσει την πιο αποτελεσματική στρατηγική εισόδου, καθώς και το κατάλληλο πρόγραμμα μάρκετινγκ με βάση τους στόχους της επιχείρησης, τον βαθμό δέσμευσης σε πόρους, καθώς και τα δυνατά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της και τις συνθήκες της αγοράς, χρησιμοποιώντας την παρακάτω διαδικασία:

- Καθορισμός του καλύτερου δυνατού τρόπου εισόδου του προϊόντος στην αγορά, στη βάση αξιολόγησης εναλλακτικών τρόπων διείσδυσης.
- Ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ και πλάνων δράσης που θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό διείσδυσης στη χώρα υποδοχής.
 - Αναγνώριση των κατάλληλων αγορών-στόχων στη χώρα υποδοχής, χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα κριτήρια τμηματοποίησης.
 - Διεύρυνση του κατά πόσο η επιχείρηση θα δημιουργήσει, θα επεκτείνει, ή/και θα προσαρμόσει το ήδη υπάρχον προϊόν/υπηρεσία.
 - Ανάπτυξη συγκεκριμένων στόχων διείσδυσης και κάλυψης της αγοράς, που θα εκμεταλλευτούν πλήρως τις προοπτικές ανάπτυξης της συγκεκριμένης αγοράς.
- Καθορισμός των κατάλληλων στρατηγικών αποφάσεων που απαιτούνται για τη λειτουργία των δικτύων διανομής, μέσω των οποίων το προϊόν/υπηρεσία θα φτάσει στην αγορά-στόχο.
- Καθορισμός των λιμανιών προορισμού που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση και ολοκλήρωση όλων των απαραίτητων εγγράφων μεταφοράς.
- Καθορισμός της κατάλληλης στρατηγικής και μεθόδου τιμολόγησης, μετά τον υπολογισμό των στοιχείων κόστους που απαιτούνται στην αγορά-στόχο.
- Καθορισμός της πιο αποτελεσματικής στρατηγικής προβολής, μέσω μια προσεκτικής μελέτης των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης και των σχετικών ωφελειών που θα αποκομίσει ο αγοραστής, καθώς και της γενικότερης καταναλωτικής του συμπεριφοράς σε μια συγκεκριμένη αγορά-στόχο.
- Με βάση τη στρατηγική εισόδου και τη διαμόρφωση του κατάλληλου μείγματος μάρκετινγκ, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να προβλέψει μελλοντικές πωλήσεις, κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεως και ανάλυση νεκρού σημείου για την αγορά-στόχο.
- Συνοπτικά συμπεράσματα της ενότητας 8.4. και προτάσεις για συγκεκριμένες ενέργειες.
- Αναφορά ενότητας 8.4.

Module 4: Entry Strategy and Marketing Plan

4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	
Entry Mode	Product/Market Strategy	Distribution Strategy And Plan	Shipping	Pricing/Payments Methods	Promotion	Projected Profit/Loss (P/L) Statement	Conclusion & Recommendations	Report

Objective:

The objective of Module 4 is to determine the most effective entry strategy and marketing plan based on the company's goals, resources, and strengths relative to the competition and market conditions by using the following procedure:

- Determine the best mode of entry for the company's product by evaluating alternative entry strategies.
- Develop marketing strategies and action plans that will most successfully penetrate the target market country.
 - Identify the target market in the country using key segmentation variables.
 - Determine whether the company should create, extend, and/or adapt its current product/service.
 - Develop market penetration and coverage objectives that fully exploit market opportunity.
- Determine the best distribution strategy and channels for the company's product/service in the target market.
- Determine the shipping port that the company will use and complete the necessary shipping forms.
- Determine the best pricing strategy and method for the company's product after investigating terms of sale and value added costs in the target market.
- Develop an effective promotional strategy by carefully matching company resources with perceived product/service benefits and buyer behavior in the target market.
- Based on entry strategy and the developed marketing mix, forecast future sales/profits, projected income statement, and breakeven analysis for the target market.
- Briefly state conclusion and recommendations for Phase 4.
- Generate Module 4 Report

8.4.1 Στρατηγικές εισόδου

A. Μέθοδος εισόδου

Μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες στρατηγικές διείσδυσης σε μια νέα αγορά. Αξιολογήστε κάθε στρατηγική με βάση την επίδραση που θα ασκήσει στις παρακάτω μεταβλητές. Οι μεταβλητές παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα ("Column Key"):

A= Στόχοι, B= Βαθμός ελέγχου, C= Διαθέσιμοι πόροι κ.ο.κ.). Χρησιμοποιήστε την κλίμακα 1-5 που σας βοήθησε σε όλο το πρόγραμμα EIMSO, με την τιμή 1 να δηλώνει το λιγότερο ευνοϊκό κριτήριο και την τιμή 5 το περισσότερο ευνοϊκό. Το πρόγραμμα EIMSO θα υπολογίσει τη βαθμολογία για κάθε περίπτωση, αφού πατήσετε το κουμπί «Υπολογισμός» ("Calculate").

Column Key :	
A = Goals/Objectives	F = Regulations
B = Control	G = Market Size
C = Resources	H = Risk
D = Experience	I = Flexibility
E = Competition	J = Feedback

Entry Mode	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Corporate Owned Retail Stores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indirect Export	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direct Export	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreign Based Sales Branch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Ερμηνεύστε τους λόγους επιλογής της συγκεκριμένης στρατηγικής εισόδου

Επιλέξτε τη μέθοδο εισόδου με τη μεγαλύτερη τιμή από το αντίστοιχο αναδυόμενο πλαίσιο. Εξηγήστε τον λόγο επιλογής της συγκεκριμένης μεθόδου στο αντίστοιχο πλαίσιο κειμένου. Συμπεριλάβετε τους λόγους για τους οποίους δώσατε τις τιμές στις μεταβλητές και αιτιολογήστε γιατί η συγκεκριμένη μέθοδος διείσδυσης είναι καλύτερη από τις υπόλοιπες.

8.4.2 Στρατηγική προϊόντος/αγοράς

A. Βιομηχανικά vs. καταναλωτικά προϊόντα

Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Είναι το προϊόν/υπηρεσία καταναλωτικό ή βιομηχανικό;
- Τι είδους ανάγκες ικανοποιεί το προϊόν / η υπηρεσία; Με ποιον τρόπο;
- Το προϊόν / η υπηρεσία χρειάζεται τροποποιήσεις; Τι είδους;

B. Παροχή εξυπηρέτησης και εγγυήσεων

Καθορίστε τι είδους εξυπηρέτηση και εγγυήσεις που συνοδεύουν την αγορά απαιτούνται για το συγκεκριμένο προϊόν/υπηρεσία. Με ποιον τρόπο παρέχεται η συγκεκριμένη υπηρεσία από την επιχείρηση; Εάν η επιχείρηση δεν προσφέρει την υπηρεσία, αιτιολογήστε τον λόγο για τον οποίο δεν γίνεται κάτι τέτοιο.

Γ. Αγορά-στόχος

Χρησιμοποιήστε το πλαίσιο κειμένου για να καθορίσετε με λεπτομέρεια τα χαρακτηριστικά της αγοράς-στόχου της χώρας υποδοχής, καθώς και τους λόγους που οδήγησαν στην επιλογή της

Δ. Σκοποί και στόχοι μάρκετινγκ

Καθορίστε τρεις συγκεκριμένους στόχους μάρκετινγκ. Σκεφτείτε τον τρόπο με τον οποίο θα προσεγγίσετε την αγορά-στόχο που περιγράφηκε στην ενότητα 8.4.2. γ. Στη σχετική στήλη «Στόχος» (“Goal”), εξηγήστε πιο αναλυτικά τον στόχο που θέσατε, ενώ στη στήλη «Σκοποί» (“Objective”), αναφερθείτε στους σκοπούς που θα επιτευχθούν μέσω αυτών των στόχων. Τέλος, στη στήλη του χρόνου υλοποίησης (“Time”), ορίστε το χρονικό περιθώριο υλοποίησης των στόχων.

8.4.3 Στρατηγική και πλάνο διανομής

A. Ζητήματα πολιτικής καναλιών διανομής

Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις και εξηγήστε πιθανά ζητήματα που είναι πιθανό να αντιμετωπίσει η επιχείρηση σε σχέση με τα κανάλια διανομής.

	Yes	No	Explain
Does the government require a license to establish presence in the country?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
Is it difficult to dismiss a channel member such as a Distributor/Agent with whom you have an agreement?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	

OTHER

B. Επιλογή των πιο κατάλληλων καναλιών διανομής

Για να συμπεριλάβετε ένα κανάλι διανομής, επιλέξτε ανάλογα από την οθόνη. Στη συνέχεια, χρησιμοποιήστε το πλαίσιο κειμένου για να εξηγήσετε τον λόγο για τον οποίο επιλέξατε το συγκεκριμένο κανάλι διανομής.

8.4.4 Μεταφορές προϊόντων

A. Λιμάνι χώρας προέλευσης

Όταν το προϊόν εξάγεται, θα αποσταλεί από ένα συγκεκριμένο λιμάνι προέλευσης. Κατονομάστε την τοποθεσία του λιμανιού από το οποίο θα αποσταλεί το προϊόν.

B. Λιμάνι χώρας προορισμού

Το προϊόν θα σταλεί σε ένα συγκεκριμένο λιμάνι, το οποίο καλείστε να ορίσετε.

Γ. Μέσο μεταφοράς και κόστος

Δηλώστε τον τρόπο μεταφοράς του προϊόντος από τη μητρική χώρα στη χώρα υποδοχής (εναέρια, θαλάσσια, οδική, σιδηροδρομική κ.λπ.). Στη συνέχεια, καθορίστε το κόστος κάθε εναλλακτικού τρόπου μεταφοράς.

Carrier	
Air:	<input type="text" value="0.00"/>
Ocean:	<input type="text" value="0.00"/>
Motor:	<input type="text" value="0.00"/>
Rail:	<input type="text" value="0.00"/>
<input type="button" value="OTHER"/>	<input type="text"/>
<input type="button" value="CALCULATE"/> Total	€ <input type="text" value="0.00"/>

Επίσης, υπολογίστε το κόστος σηματοποίησης των εμπορευματοκιβωτίων με τα οποία θα μεταφερθούν τα προϊόντα.

Packing Requirements	
Marking:	<input type="text" value="0.00"/>
Labeling:	<input type="text" value="0.00"/>
<input type="button" value="OTHER"/>	<input type="text"/>
<input type="button" value="CALCULATE"/> Total	€ <input type="text" value="0.00"/>

Χρησιμοποιήστε τις ιστοσελίδες των λιμανιών προορισμού, προκειμένου να υπολογίσετε τα κόστη διεκπεραίωσης. Ίσως χρειαστεί να κάνετε και κάποιες εκτιμήσεις.

Handling Charges	
Pier:	0.00
Wharfage Fees:	0.00
Loading and Unloading:	0.00
<input type="button" value="OTHER"/>	
<input type="button" value="CALCULATE"/>	Total £ 0.00

Δ. Απαιτούμενα έγγραφα μεταφοράς (επιλέξτε αυτά που ταιριάζουν στη συγκεκριμένη περίπτωση)

Επιλέξτε τα απαιτούμενα έγγραφα προκειμένου να ολοκληρωθεί η διαδικασία της συναλλαγής με τη χώρα υποδοχής και συμπληρώστε το αντίστοιχο πλαίσιο. Μόνο τα έγγραφα που θα έχουν την επιλογή «Δείτε» (“View”) θα μπορούν να συμπληρωθούν/επιλεγούν. Προκειμένου να μεταβείτε στα έγγραφα, επιλέξτε «Έγγραφο εξαγωγής» (“Export Document”), στον Οδηγό Χρήσης.

Export Price List

Τιμοκατάλογος εξαγόμενων προϊόντων

- Καταγράψτε τη λίστα με τα αγαθά που εξάγονται και την προτεινόμενη λιανική τιμή τους.
- Χρησιμοποιήστε το πρόγραμμα Word ή Excel για να εξάγετε το αρχείο.

Commercial Invoice View

Εμπορικό τιμολόγιο

- Είναι απαραίτητο για τον εκτελωνισμό των εμπορευμάτων.
- Καθορίζει την πραγματική αξία των εισαγόμενων αγαθών.
- Είναι απαραίτητο για την επιβολή φορολογίας και δασμών αγαθών.

Bill of Lading

Φορτωτική

- Εκδίδεται από τον μεταφορέα για τον αποστολέα.
- Αποτελεί συμβόλαιο μεταφοράς αγαθών.
- Αποτελεί απόδειξη μεταφοράς φορτίου.
- Αποτελεί απόδειξη ιδιοκτησίας φορτίου.
- Εκδίδεται σε τυποποιημένη ή προσαρμοσμένη μορφή.
- Απαιτείται σε κάθε υπόμνημα που εκδίδεται για τυχόν αποζημιώσεις λόγω καταστροφής ή, γενικότερα, για επίλυση τυχόν διαφορών.

Ocean Bill View

Έγγραφο θαλάσσιας μεταφοράς

- Συμβόλαιο μεταξύ του αποστολέα και του μεταφορέα.
- Αποτελεί απόδειξη φορτίου για τον μεταφορέα.
- Αποδεικνύει την ιδιοκτησία του φορτίου.
- Μπορεί να είναι τυποποιημένο ή προσαρμοσμένο. Στην περίπτωση που είναι προσαρμοσμένο, τα αγαθά μπορούν να αγοραστούν, να πωληθούν, ή να εμπορευματοποιηθούν κατά τη διάρκεια της μεταφοράς τους.

Shipper's Export Declaration View

Δήλωση εξαγωγής του μεταφορέα

- Χρησιμοποιείται για να παρακολουθεί τη μεταφορά των αγαθών.
- Απαιτείται από το Τμήμα Εμπορίου της Αμερικής για εξαγωγές που αφορούν:
 - Απόλυτα ελεγχόμενα προϊόντα.
 - Μεταφορά σε συγκεκριμένες χώρες.
 - Μεταφορά που υπερβαίνει ένα συγκεκριμένο χρηματικό ποσό.

Dock Receipt

Απόδειξη λιμανιού

- Υπογράφεται και δηλώνεται η ημερομηνία του θαλάσσιου μεταφορέα.
- Αποτελεί απόδειξη για μεταφορά εμπορευμάτων μέσω υπερατλαντικού μεταφορέα σε λιμάνι ή αποθήκη, ή απόδειξη για εμπορεύματα που εξακολουθούν να περιμένουν να φορτωθούν σε ένα σκάφος.

Insurance Certificate

Πιστοποιητικό ασφάλειας φορτίου

Power of Attorney

Πληρεξούσια έγγραφα

Proforma Invoice View

Προτιμολόγιο

- Παρέχεται πριν από τη μεταφορά αγαθών και περιγράφει τα είδη και τους όρους πώλησης.

- Δεν είναι το τελικό τιμολόγιο.
- Μπορεί να αποσταλεί μαζί με τα αγαθά.

Packing Slip View

Δελτίο συσκευασίας

Air Bill View

Έγγραφο εναέριας μεταφοράς

- Απόδειξη των αγαθών από το αεροσκάφος.
- Συμβόλαιο μεταφοράς μεταξύ αποστολέα και μεταφορέα.
- Καθορίζει τα όρια αρμοδιότητας του μεταφορέα και τη διαδικασία των υπομνήσεων.
- Η αεροπορική βιομηχανία έχει υιοθετήσει ένα συγκεκριμένο πρότυπο αεροπορικών φορτωτικών Air Way Bill (AWB).
- Τυποποιημένο έγγραφο.
- Δεν καθορίζει σε ποια πτήση θα περιλαμβάνονται τα αγαθά ή πότε ακριβώς θα φτάσουν στη χώρα προορισμού/υποδοχής.

Truck Bill of Lading View

Φορτωτικές οδικών μέσων μεταφοράς

Certificate of Origin View

Βεβαίωση χώρας προέλευσης

- Πρόκειται για ένα έγγραφο που πιστοποιεί τη χώρα προέλευσης του εμπορεύματος.
- Απαιτείται από μερικές χώρες για δασμολογικούς λόγους.
- Μπορεί να απαιτείται υπογραφή από τον πρόξενο της χώρας, για την οποία προορίζεται το συγκεκριμένο εμπόρευμα.

Shipper's Letter of Instructions

Αναλυτικές οδηγίες αποστολέα/μεταφορέα

Special Documentation

Ειδικά έγγραφα

8.4.5 Μέθοδοι τιμολόγησης

A. Τιμή εξαγωγής

Καθορίστε το κόστος εξαγωγής του προϊόντος.

Handling Charges	
EX works price: (Cost Plus Pricing Method = Fixed Costs + Variable Cost + Profit)	<input type="text" value="0.00"/>
Total shipping costs	<input type="text" value="0.00"/>
Insurance costs	<input type="text" value="0.00"/>
Foreign Freight Forwarder's Fees	<input type="text" value="0.00"/>
Import duties (Tariffs)	<input type="text" value="0.00"/>
Value added tax OTHER	<input type="text" value="0.00"/>
Total C.I.F price or landed cost	£ <input type="text" value="0.00"/>
CALCULATE Total Cost	£ <input type="text" value="0.00"/>

B. Τιμή χονδρικής πώλησης

Χρησιμοποιήστε το κόστος από την υποενότητα 8.4.5. α) και στη συνέχεια καθορίστε το ποσοστό προσαύξησης. Χρησιμοποιήστε τους τύπους που δίνονται παραπάνω για να καθορίσετε την τελική τιμή χονδρικής.

Γ. Τιμή λιανικής

Χρησιμοποιήστε την τιμή χονδρικής από την ενότητα 8.4.5. β) και στη συνέχεια καθορίστε το ποσοστό προσαύξησης. Χρησιμοποιήστε τους τύπους που δίνονται παραπάνω για να καθορίσετε μια τελική τιμή λιανικής.

Δ. Όροι συναλλαγών

Καθορίστε τους Διεθνείς Εμπορικούς Όρους (Incoterms – International Commercial Terms) που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, αντισταθμίζοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα μιας τέτοιας χρήσης. Συμβουλευτείτε τις προτεινόμενες ιστοσελίδες για να ορίσετε πιθανούς Διεθνείς Εμπορικούς Όρους που μπορούν να εφαρμοστούν.

Ε. Τρόποι πληρωμών

Καθορίστε τον τρόπο πληρωμών ή τη «μέθοδο συλλογής» που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για να εισπράξει τις πληρωμές από τους πελάτες της. Χρησιμοποιήστε το λεξικό όρων για να ερμηνεύσετε τις μεθόδους πληρωμής που παρατίθενται στο σχετικό αναδυόμενο μενού.

8.4.6 Προβολή

A. Μέθοδοι προβολής

Αποφασίστε για τους τρόπους προβολής που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για τα προϊόντα/υπηρεσίες της στη χώρα υποδοχής που έχει επιλέξει. Λάβετε υπόψη σας τους στόχους και τον βαθμό δέσμευσης της επιχείρησης που προέκυψαν στην υποενότητα 8.4.2. δ), τη διαθεσιμότητα και το κόστος χρήσης Μ.Μ.Ε., καθώς και τις στρατηγικές προβολής των κυριότερων ανταγωνιστών. Καθορίστε το κόστος για κάθε μέσο προβολής. Στη συνέχεια επιλέξτε «Υπολογισμός» (“Calculate”), προκειμένου να υπολογίσετε το συνολικό κόστος προβολής και επικοινωνίας.

Method	Explanation	Cost
Trade shows	<input type="text"/>	0.00
Personal selling	<input type="text"/>	0.00
Government Publications (e.g. US DOC)	<input type="text"/>	0.00
Internet	<input type="text"/>	0.00
<input type="button" value="OTHER"/>		
<input type="button" value="CALCULATE"/>	Total Promotional Cost:€	0.00

8.4.7 Πρόβλεψη κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως

A. Πρόβλεψη κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως

Προκειμένου να καθορίσετε την τιμή πώλησης και την τιμή ανά μονάδα προϊόντος, λάβετε υπόψη σας τις τιμές Συνολικής Δυναμικότητας του Κλάδου (Σ.Δ.Κ.) και Δυναμικότητας Πωλήσεων της Επιχείρησης (Δ.Π.Ε.), από τις υποενότητες 8.3.2. α) και 8.3.2. β), αντίστοιχα, καθώς και τους στόχους τιμολόγησης από την υποενότητα 8.4.5. Για να υπολογίσετε το κόστος πωληθέντων, επιστρέψτε στο Κόστος Πωληθέντων και στο Λειτουργικό Κόστος που είχατε υπολογίσει στη Δήλωση Εισοδήματος της υποενότητας 8.1.1.γ). Ίσως χρειαστεί να χρησιμοποιήσετε τις ίδιες τιμές Κόστους Πωληθέντων και Λειτουργικού Κόστους, ή να τα προσαρμόσετε στις συνθήκες αγοράς της χώρας υποδοχής. Χρησιμοποιήστε το λεξικό όρων για να επεξηγήσετε τυχόν άγνωστους όρους του παρακάτω πίνακα. Βεβαιωθείτε ότι το Κόστος Πωληθέντων και το Λειτουργικό Κόστος είναι συνολικά και όχι ανά μονάδα. Για παράδειγμα, εάν το Κόστος Πωληθέντων είναι \$4.00/μονάδα και η επιχείρηση σκοπεύει να πουλήσει 1.000 μονάδες προϊόντος τον πρώτο χρόνο, το συνολικό Κόστος Πωληθέντων θα είναι \$4.000. Επιλέξτε «Υπολογισμός» (“Calculate”) μετά από κάθε ενέργεια, προκειμένου να υπολογίσετε τις Καθαρές Πωλήσεις για τη χώρα υποδοχής, τα Μεικτά Κέρδη/Ζημίες και τα Καθαρά Κέρδη/Ζημίες.

	2007	2006	2005
Unit	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Unit Price	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CALCULATE = Net sales in the target market (£)			
CGS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CALCULATE = Gross profit (loss): (£)			
OpExpenditure	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CALCULATE = Net profit (loss) after taxes (£)			

B. Ανάλυση νεκρού σημείου

Το νεκρό σημείο θα υπολογιστεί αυτόματα.

Included in the analysis of the profitability of any one target market is the computation of the break-even point (BEP) for the company's product. As a tool, the BEP should be used simultaneously with the development of product strategies and action plans to ensure that the marketing program successfully meets the required level of sales.

Percentage gross profit = Total gross profit/Total net sales

BEP sales = Total operating expenses/Percentage gross profit

	2007	2006	2005
% Gross Profit	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
BEP Sales	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Γ. Εναλλακτικά σενάρια κερδών/πωλήσεων

Χρησιμοποιήστε την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως και την ανάλυση νεκρού σημείου, για να υπολογίσετε το ιδανικό και το λιγότερο ιδανικό σενάριο για τα πρώτα τρία χρόνια δραστηριοποίησης της επιχείρησης στη χώρα υποδοχής. Προσπαθήστε να είστε συνεπείς με τη Δυναμικότητα Πωλήσεων της Επιχείρησης (Δ.Π.Ε.) από την ενότητα 8.3.2. β). Συμπεριλάβετε τα μερίδια της αγοράς που η επιχείρηση θα κερδίσει στη χώρα υποδοχής. Στη συνέχεια, καθορίστε το καλύτερο και το χειρότερο σενάριο για το πρώτο, το δεύτερο και το τρίτο έτος δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Χρησιμοποιήστε το πλαίσιο κειμένου για μια συνοπτική περιγραφή και αιτιολόγηση κάθε εναλλακτικού σεναρίου.

Year	Profit (£)	Sales (£)
<input type="text"/>	Best Case <input type="text"/>	Best Case <input type="text"/>
	Worst Case <input type="text"/>	Worst Case <input type="text"/>
<input type="text"/>	Best Case <input type="text"/>	Best Case <input type="text"/>
	Worst Case <input type="text"/>	Worst Case <input type="text"/>
<input type="text"/>	Best Case <input type="text"/>	Best Case <input type="text"/>
	Worst Case <input type="text"/>	Worst Case <input type="text"/>

Δ. Ερμηνεία

Χρησιμοποιήστε το πλαίσιο κειμένου για να εξηγήσετε τους λόγους για τους οποίους επιλέξατε το ευνοϊκότερο και το δυσμενέστερο σενάριο στην προηγούμενη υποενότητα.

8.4.8 Συμπέρασμα και προτάσεις

Συνοψίστε τα συμπεράσματα από την τέταρτη ενότητα. Αναφέρετε τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιήσατε τα συμπεράσματα από την πρώτη, τη δεύτερη και την τρίτη ενότητα, προκειμένου να οδηγηθείτε στα ευρήματα της τέταρτης. Με βάση τα σχετικά ευρήματα και από τις τέσσερις ενότητες, καθορίστε το τελικό πλάνο δράσης εξαγωγικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

8.5 Απαιτούμενα έγγραφα εξαγωγών

Έγγραφο εναέριας μεταφοράς

Shipper_Account

Shipper's Name and Address	Shipper's Account Number	
Name: <input type="text"/>	<input type="text"/>	Not negotiable
Address: <input type="text"/>		Air Waybill
<input type="text"/>		Issued by
City: <input type="text"/>		Copies 1, 2 and 3 of this Air Waybill are originals and have the same validity
State: <input type="text"/>		
Zip: <input type="text"/>		

Consignee's Name and Address	Consignee's Account Number	
Name: <input type="text"/>	<input type="text"/>	<small>It is agreed that the goods described herein are accepted in apparent good order and condition (except as noted) for carriage SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON THE REVERSE HEREOF. ALL GOODS MAY BE CARRIED BY ANY OTHER MEANS INCLUDING ROAD OR ANY OTHER CARRIER UNLESS SPECIFIC CONTRARY INSTRUCTIONS ARE GIVEN HEREON BY THE SHIPPER, AND SHIPPER AGREES THAT THE SHIPMENT MAY BE CARRIED VIA INTERMEDIATE STOPPING PLACES WHICH THE CARRIER DEEMS APPROPRIATE. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIERS' LIMITATION OF LIABILITY. Shipper may increase such limitation of liability by declaring a higher value for carriage and paying a supplemental charge if required.</small>
Address: <input type="text"/>		
<input type="text"/>		
City: <input type="text"/>		
State: <input type="text"/>		
Zip: <input type="text"/>		

Issuing Carrier's Agent Name and City	Account Information:
Name: <input type="text"/>	<input type="text"/>
City: <input type="text"/>	<input type="text"/>
Agent's IATA Code: <input type="text"/>	
Account No: <input type="text"/>	
Airport of Departure (Address of first Carrier) and requested Routing:	
Airport: <input type="text"/>	
Routing: <input type="text"/>	

To	By first carrier	Routing and Destination	To	By	To	By	Currency	CHGS Code	WT/VAL	Other	Declared Value For Carriage	Declared Value For Customs
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Airport of Destination	Flight/Date (Official Use Only)	Amount of Insurance	<small>INSURANCE: If Carrier offers insurance and such insurance is requested in accordance with conditions on revers hereof, indicate amount to be insured in figures in box marked "amount"</small>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

Handling Information

These commodities licensed by the U.S. for ultimate destination. Diversion contrary to U.S. law prohibited

No. of Pieces RCP	Gross Weight	kg lb	Rate	Class Commodity Item No.	Chargeable Weight	Rate / Charge	Total	Nature and Quantity of Goods (incl. Dimensions or Volume)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Prepaid	Collect	Other Charges
Weight Charge		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Valuation Charge

--	--	--

Tax

--	--	--

Total other charges due Agent

Shipper certifies that the particulars on the face hereof are correct and that insofar as any part of the consignment contains dangerous goods, such part is properly described by name and is in proper condition for carriage by air according to the applicable Dangerous Goods Regulations.

--	--	--

Total other charges due Carrier

--	--	--

Total Prepaid**Total Collect****Signature of Shipper or his Agent**

--	--	--

Currency conversion rates**cc charges in dest. currency**

--	--	--

Executed on (Date) at (Place) Signature of Issuing Carrier or its Agent

Charges at Destination**Total collect Charges**

For carriers use only at Destination

--	--

Βεβαίωση χώρας προέλευσης**Certificate of Origin****Shipper/Exporter (name and address including Zip code):**

Name:		Booking / Shipment number:	
Address:		B/L or AWB number:	
City:		Export references:	
State:			
Zip:			

>

Consignee (name and address):**Forwarding agent (name and address - references):**

Name:		Name:	
Address:		Address:	
City:		City:	
State:		State:	
Zip:		Zip:	

Intermediate consignee / Notify party (name and address):

Name: Point (State, Country) of Origin:

Address:

City:

State:

Zip:

Pre-Carriage by: Domestic routing / export instructions:

Place of receipt:

Exporting Carrier: Transportation method:

Port of loading / export:

Foreign port of unloading (vessel and air only): Place of delivery by on-carrier: Containerized (vessel only): Yes No

Container No. / Seal No. / Marks & Numbers	Number of Packages	Description of commodities, Model/Serial number, harmonized number	Gross Weight (kgs)	Measurement (Cubic feet)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

The undersigned (Owner or Agent), does hereby declare for the above named shipper, the goods as described on the above date and consigned as indicated and are products of the United States of America. Dated:

Signature of Owner or Agent

The , a recognized Chamber of Commerce under the laws of the State of , has examined the manufacturer's invoice or shipper's affidavit concerning the origin of the merchandise, and, according to the best of its knowledge, finds that the products named originated in the United States of America.

Secretary

Εμπορικό τιμολόγιο

Commercial Invoice

Exporter's Name:
 Address:
 City:
 State:
 Zip:
 Fax:
 Consignee's Name:
 Address:
 City:
 State:
 Zip:
 Phone:
 Fax:
 Date: (mm/dd/yyyy)
 Export Reference:
 Country of Manufacture:
 Incoterm:
 Terms of Payment:

Other Remarks:

TYPE OF PACKAGING/MARKS	DETAILED DESCRIPTION OF GOODS	QTY	UNIT VALUE	SUBTOTAL
<input type="text"/>	<input type="text"/>	0	0.00	0.00
<input type="text"/>	<input type="text"/>	0	0.00	0.00
<input type="text"/>	<input type="text"/>	0	0.00	0.00
<input type="text"/>	<input type="text"/>	0	0.00	0.00
<input type="text"/>	<input type="text"/>	0	0.00	0.00
Total Packages:			Total Weight:	Total Value:
0			0.00	0.00

Signature:
 Title:

SAVE

These commodities, technology or software were exported from the United States in accordance with the export administration regulations. Diversion contrary to U.S. law prohibited.

I/we hereby certify that the information on this invoice is true and correct and that the contents of this shipment are as stated above. I/we do hereby authorize DHL to execute any additional documents necessary for the export of merchandise described herein on my/our behalf.

Έγγραφο θαλάσσιας μεταφοράς

Shipper / Exporter

Name: Document Number:
 Address: Booking Number:
 City: Export References:
 State:
 Zip:

Ultimate Consignee

Name:

Address:

City:

State:

Zip:

Forwarding Agent

Name:

Address:

City:

State:

Zip:

Notify Party

Name:

Address:

City:

State:

Zip:

Point of Origin:

Pre-Carriage By:

Place of Receipt:

Exporting Carrier:

Loading Pier / Terminal:

Port of Unloading:

Place of receipt of Carrier:

Domestic Routing:

Type of Move:

Marks and Number	Pieces	Description	Weight	Measurement
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Shipment Ref No. XTN There are pages, including attachments to this Ocean Bill of Lading.

These commodities, technology or software were exported from the United States in accordance with the Export Administration Regulations. Diversion contrary to U.S. law prohibited. Carrier has a policy against payment solicitation, or receipt of any rebate, directly or indirectly, which would be unlawful under the United States Shipping Act, 1984 as amended.

FREIGHT RATES, CHARGES, WEIGHTS AND/OR MEASUREMENTS

SUBJECT TO CORRECTION	PRE-PAID	COLLECT
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GRAND TOTAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Received by Carrier for shipment by ocean vessel between port of loading and port of discharge, and for arrangement or procurement of pre-carriage from place of receipt and on carriage to place of delivery, where stated above, the goods as specified above in apparent good order and condition unless otherwise stated. The goods to be delivered at the above mentioned port of discharge or place of delivery, whichever is applicable.

IN WITNESS WHEREOF

 original Bills of Lading have been signed, not otherwise stated above, one of which being accomplished the others shall be void.

Dated at:

By:

Date:

B/L No.

Δελτίο συσκευασίας

Shipper's Name and Address:

Name:

Address:

City:

State:

Zip:

Marks:

Consignee's Name and Address:

Name:

Address:

City:

State:

Zip:

Roadway Pro Bill Number:

Invoice #: Invoice Date: Order #: Name of Carrier:

Gross Weight	Net Weight	Dimensions (WxHxL)	Quantity	Description
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Προτιμολόγιο

Export References:

Exporter Name:

Exporter Address:

Intermediate Consignee / Consigned to:

Consignee Name:

Consignee Address:

Notify Party Name:

Address:

Expiration Date:

Sold to Name:

Sold to Address:

Date of Shipment:

AWB/BL Number:

Currency:

Letter of Credit Number:

Conditions of Sale and Terms of Payment:

Freight (please mark):

- Collect
- Pre-Paid

Title transfer occurs at:

Payment Terms:

Transportation Method:

Via:

From:

Total Number of Packages:

Total Net Weight (kgs):

Total Gross Weight (kgs):

Item No.	Product Description	Tariff classification	Country of Origin	Quantity	Unit Price	Total Price

Please Note: These commodities, technology, or software were exported from the United States in accordance with the Export Administration Regulations. Diversion contrary to U.S. law prohibited.

Authorized signature: <input type="text"/>	Company: <input type="text"/>
Name: <input type="text"/>	Title: <input type="text"/>
Date: <input type="text"/>	Telephone Number(s): <input type="text"/>
E-Mail: <input type="text"/>	Voice: <input type="text"/>
	Fax: <input type="text"/>

This invoice is for export/import purposes only and not intended for payment purposes

Δήλωση εξαγωγών μεταφορέα

**1a. U.S. PRINCIPAL PARTY IN INTEREST (USPPI)
(Complete name and address)**

Name:

Address:

City:

State:

Zip:

1b. USPPI EIN (IRS) OR ID NO.

1c. PARTIES TO TRANSACTION

2. DATE OF EXPORTATION

3. TRANSPORTATION REFERENCE NO.

4a. ULTIMATE CONSIGNEE (Complete name and address)

Name:

Address:

City:

State:

Zip:

4b. INTERMEDIATE CONSIGNEE (Complete name and address)

Name:

Address:

City:

State:

Zip:

5. FORWARDING AGENT (Complete name and address)

Name:

Address:

City:

State:

Zip:

6. POINT (STATE) OF ORIGIN OR FTZ NO.

7. COUNTRY OF ULTIMATE DESTINATION

8. LOADING PIER (Vessel Only)

9. METHOD OF TRANSPORTATION (Specify)

10. EXPORTING CARRIER

11. PORT OF EXPORT

12. PORT OF UNLOADING (Vessel and air Only)

13. CARRIER IDENTIFICATION CODE

14. SHIPMENT REFERENCE No.

15. ENTRY NUMBER

16. HAZARDOUS MATERIAL

Yes

No

17. IN BOND

18. CONTAINERIZED (Vessel only)

Yes

No

19. ROUTED EXPORT TRANSACTION

20. SCHEDULE B DESCRIPTION OF COMMODITIES (Use columns 22-24)

D/F or M (21)	SCHEDULE B NUMBER (22)	QUANTITY - SCHEDULE B UNIT(S)(23)	SHIPPING WEIGHT (Kilograms)(24)	VIN / PRODUCT NUMBER / VEHICLE TITLE NUMBER (25)	VALUE (US dollars, omit cents) (Selling price or cost if not sold)(26)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

27. LICENSE NO./ LICENSE EXCEPTION SYMBOL / AUTHORIZATION

28. ECCN (When required)

29. Duly authorized officer or employee

The USPPI authorizes the forwarder named above to act as forwarding agent for export control and customs purposes.

30. I certify that all statements made and all information contained herein are true and correct and that I have read and understand the instructions for preparation of this document, set forth in the "Correct Way to Fill Out the Shipper's Export Declaration." I understand that civil and criminal penalties, including forfeiture and sale, may be imposed for making false or fraudulent statements herein, failing to provide the requested information or for violation of U.S. laws on exportation (13 U.S.C. Sec. 305; 22 U.S.C. Sec. 401; 18 U.S.C. Sec. 1001; 50 U.S.C. App. 2410).

Signature:

Title:

Date:

31. AUTHENTICATION (When required)

Telephone No. (Include Area Code):

E-mail address:

Φορτωτική χειραίας μεταφοράς

Shipper's Inland Truck Bill of Lading -- Non Negotiable

B/L # Date Vehicle # Carrier #

RECEIVED, subject to the "Common Carrier Rate Agreement" or the CONTRACT between the Shipper and Carrier in effect on the date of shipment, the property described below, received in good order, except as noted (contents and condition of contents of packages unknown), marked, consigned, and destined as shown below. This Bill of Lading is not subject to any tariffs or csc classifications whether individually determined or filed with any federal or state regulatory agency, except as specifically agreed to in writing by the Shipper and Carrier. Rate individually determined and NOT subject to filed tariffs.

FROM

Name:
 Address:

 City:
 State:
 Zip:

CONSIGNEE

Name:
 Address:

 City:
 State:
 Zip:

BILL TO

COD amount \$:
 Name:
 Address:

 City:
 State:
 Zip:

Name:
 Address:

 City:
 State:
 Zip:

COD fee to be Consignee
 paid by: Shipper

Pkgs	HM	Description
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Weight	Rate
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Freight Charges

- Pre-Paid
- Collect
- Third Party

Subject to Section 7 of the agreement between Shipper and Carrier, if the shipment is to be delivered to the consignee without recourse of the consignor, the consignor shall sign the following statement.

The carrier shall not make delivery of this shipment without payment of freight and all other lawful charges.

(Signature of Shipper)

Copy
 1 2 3

Received:
 On:
 Shipper Carrier:
 Driver Signature:
 Date:
 Exceptions:

Special Instructions:

The agreed on declared value of the property is hereby specifically stated by the shipper to be not exceeding per pound for each distribution package.

† Mark with "X" to designate Hazardous Materials as defined in the Department of Transportation Regulations governing the transportation of hazardous materials. The use of this column is an OPTIONAL method for identifying hazardous materials on bills of lading per section 172.201 (a) (1)(iii) of title 49, Code of Federal Regulations. Also, WHEN SHIPPING HAZARDOUS MATERIALS the shipper's certification statement prescribed in Section 172.204 (a) of the Federal Regulations must be indicated on the bill of lading, unless a specific exception from this requirement is provided in the Regulations for a particular material.

(Shipper's Signature)

Περίληψη

Χρησιμοποιήστε τα πεδία για να εισαγάγετε την κατάλληλη πληροφόρηση. Η περίληψη δεν θα πρέπει να ξεπερνά σε μέγεθος τη μία σελίδα.

Βιβλιογραφία

Συμπληρώστε τη βιβλιογραφία κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας. Μην περιμένετε μέχρι το τέλος. Χρησιμοποιήστε τα κατάλληλα διεθνή πρότυπα βιβλιογραφικών αναφορών (MLA, APA κ.λπ.)

Προτεινόμενη μορφή παρουσίασης αρχείου powerpoint

Χρησιμοποιήστε τη συγκεκριμένη μορφή powerpoint για να παρουσιάσετε το αρχείο σας. Εάν απαιτείται κάποια άλλη μορφή παρουσίασης, επιλέξτε ανάλογα.

Τίτλος σελίδας

Σκοπός

Μεθοδολογία

Κύρια συμπεράσματα

Ενότητα 1

Ενότητα 2

Ενότητα 3

Ενότητα 4

Συμπεράσματα

Προτάσεις για συγκεκριμένες ενέργειες

Προτεινόμενη μορφή τελικής αναφοράς

Με βάση τη μορφή που προτείνεται στις οδηγίες, μπορείτε απλά να εκτυπώσετε τις τελικές αναφορές, επιλέγοντας «Εκτύπωση αναφοράς» (“Print Report”) στο πρόγραμμα EIMSO, ή να χρησιμοποιήσετε την παρακάτω μορφή για να δημιουργήσετε την αναφορά σας. Στην περίπτωση που σας προτείνετε μια συγκεκριμένη μορφή, ακολουθήστε την προτεινόμενη μορφή.

Εξώφυλλο

Τίτλος σελίδας

- EIMSO: Η περίπτωση της (όνομα της επιχείρησης)
- Μάθημα, Ενότητα
- Εξάμηνο
- Όνομα επιβλέποντα
- Εκπαιδευτικό ίδρυμα
- Όνομα συγγραφέα
- Ημερομηνία υποβολής ή εκπόνησης

Περίληψη

- Στόχος
- Μεθοδολογία

- Διαδικασία/πρόγραμμα που ακολουθήθηκε για να ολοκληρωθεί η εργασία: EIMSO
- Πηγές δεδομένων
 - Δευτερογενή δεδομένα
 - Πρωτογενή δεδομένα
- Κύρια συμπεράσματα
 - Ενότητα 1
 - Ενότητα 2
 - Ενότητα 3
 - Ενότητα 4
- Συμπεράσματα
- Προτάσεις για συγκεκριμένες ενέργειες

Πίνακας περιεχομένων

- Ενότητα 1 – πληροφορίες από όλες τις υποενότητες
- Ενότητα 2 – πληροφορίες από όλες τις υποενότητες
- Ενότητα 3 – πληροφορίες από όλες τις υποενότητες
- Ενότητα 4 – πληροφορίες από όλες τις υποενότητες
- Συμπεράσματα και προτάσεις για συγκεκριμένες ενέργειες
- Βιβλιογραφία

Παραρτήματα

- **Παράρτημα Α: Περίγραμμα παρουσίασης σε μορφή powerpoint**

Οπισθόφυλλο

- Σημείωση: Προτιμήστε σκληρό χαρτί για οπισθόφυλλο

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Προτεινόμενοι ιστότοποι

Τίτλος	Διεύθυνση (URL)	Περιγραφή
Bloomberg	http://www.bloomberg.com	Εντοπίστε την απόδοση της μετοχής του προϊόντος / εταιρείας σας, δείτε πρόσφατα νέα για το προϊόν/ εταιρεία σας, μετατροπές νομισμάτων.
Business Information Service for the Newly Independent States	http://bisnis.doc.gov/bisnis/new_bisnis.cfm	Αναζητήστε νεοσυσταθέντα κράτη και τις βιομηχανίες τους.
CNN Money	http://money.cnn.com/	Αναζητήστε χρηματοοικονομικές πληροφορίες για την εταιρεία και τον κλάδο σας.
Connecting Industry	http://www.thomasnet.com/	Αναζητήστε εταιρείες για να αποκτήσετε ιδέες για την επιλογή της εταιρείας την οποία θα αναλύσετε. Αναζητήστε τους σημαντικότερους ανταγωνιστές στις Η.Π.Α. Πάρτε μια γενική ιδέα για το πώς είναι η αγορά, αναλύοντας τον αριθμό των προμηθευτών.
Corporate Information	http://www.corporateinformation.com	Ελέγξτε τη βασική οικονομική απόδοση της εταιρείας. Δείτε την αποτίμηση WRIGHT (ρευστότητα, οικονομική δύναμη, κερδοφορία και ανάπτυξη).
Country Reports	http://www.countryreports.org/	Αναζητήστε στατιστικά δεδομένα για διάφορες χώρες.
Country Watch	http://www.countrywatch.com/	Αναζητήστε στατιστικά δεδομένα για διάφορες χώρες (προσβάσιμο από φοιτητές του MSU, εντός του χώρου του Ιδρύματος, αλλιώς επί πληρωμή).
Current Industrial Reports (CIR)	http://www.census.gov/cir/www/	Κλαδικές εκθέσεις των Η.Π.Α. Περιλαμβάνουν πεδία όπως συσκευές, επίπλωση σπιτιού, υπολογιστές κ.λπ.
Doing Business	http://www.doingbusiness.org	Αναζητήστε τρόπους για να διεξαγάγετε επιχειρηματική δραστηριότητα σε διάφορες χώρες. Αναζητήστε εκθέσεις αγορών, κανονισμούς, τοπικούς συνεργάτες κ.λπ.
Doing Business in Asian Countries	http://www.business-in-asia.com	Αναζητήστε ασιατικές χώρες και επιχειρήσεις. Βρείτε επαφές και ανταγωνιστές.
Economist Intelligence Unit	http://www.eiu.com	Αναζητήστε πληροφορίες για χώρες και επιχειρήσεις. Προσβάσιμο από φοιτητές του MSU, εντός του χώρου του ιδρύματος, αλλιώς επί πληρωμή.
eCrat.com: Bringing Together Resources for Addressing Today's Business, Social Enterprise and International Aid Management Needs	http://www.ecrat.com/home.html	Αναζητήστε τη βάση δεδομένων για πληροφορίες για χώρες, στατιστικά, μετατροπές νομισμάτων, επιχειρήσεις, προϊόντα κ.λπ.
European Business Directory (Business to Business)	http://www.europages.co.uk/	Αναζητήστε Ευρωπαίους και διεθνείς προμηθευτές, κατασκευαστές και διανομείς.
Explore Export Markets	http://www.interex.be/home.asp?lang=ang	Διάφορες πληροφορίες για 80 χώρες και για

		την πρόσβαση στις αγορές τους.
Export.Gov: Helping US Companies Export	http://www.export.gov/	Αναζητήστε “Doing Business In...” αναφορές για διάφορες χώρες. Εντοπίστε συγκεκριμένες απαιτήσεις για διείσδυση σε μια χώρα. Βρείτε τοπικές και διεθνείς επαφές.
Federal Statistics	http://www.fedstats.gov/	Αναζητήστε “Agencies by subject” για να συνδεθείτε με δεδομένα του κλάδου κ.λπ.
Financial Times	http://www.ft.com	Αναζητήστε οικονομικά νέα για το προϊόν σας, για τον κλάδο ή για χώρες.

Trade Port: Reference Library for Global Trade	http://www.tradeport.org/library/index.html	Αναζητήστε εμπορικούς όρους, ενημερωθείτε για τις εξαγωγές και τις εισαγωγές, διεξαγάγετε έρευνα αγοράς.
U.S. Census Bureau	http://www.census.gov/foreign-trade/www/index.html	Αναζητήστε αναφορές, κανονισμούς και στατιστικά για εξωτερικό εμπόριο.
U.S. Department of Labor Occupational Safety & Health Administration	http://www.osha.gov	Χρησιμοποιήστε τη γραμμή αναζήτησης για να αναζητήσετε συγκεκριμένα πρότυπα και κανονισμούς Υγιεινής και Ασφάλειας στον Χώρο Εργασίας.
U.S. Securities and Exchange Commission	http://www.sec.gov/	Αναζητήστε αρχεία εταιρειών που διαπραγματεύονται σε χρηματιστήρια των Η.Π.Α.
UN- Global Teaching and Learning Project	http://www.cyberschoolbus.un.org/index.shtml	Πληροφορίες για χώρες.
United States Patent and Trademark Office	http://www.uspto.gov	Αναζητήστε ευρεσιτεχνίες και εμπορικά σήματα για το προϊόν σας, για να βεβαιωθείτε ότι έχετε ακολουθήσει τους απαραίτητους κανονισμούς, καθώς επίσης για να εκτιμήσετε τους νόμους ευρεσιτεχνιών/εμπορικών σημάτων στις ξένες αγορές.
US Customs and Border Protection	http://www.cbp.gov/	Αναζητήστε κανονισμούς εισαγωγών/εξαγωγών και επίκαιρα συμβάντα στα θέματα αυτά.
US Department of State	http://www.state.gov/	Αναζητήστε δεδομένα χωρών, επαφές τοπικού εμπορίου και επίκαιρα συμβάντα/θέματα που έχουν σχέση με το εμπόριο στις Η.Π.Α.
US Department of Treasury	http://www.ustreas.gov/ofac	Έλεγχοι που ασκούνται σε διάφορα αγαθά.
US International Trade Commission	http://www.dataweb.usitc.gov/	Ιστότοπος με διαδραστικά δεδομένα για δασμούς και εμπόριο.
USA Trade Center	http://usatc.doc.gov/	Επαφές για εταιρείες των Η.Π.Α. που θέλουν να δραστηριοποιηθούν σε παγκόσμιο επίπεδο.
World Bank	http://www.worldbank.com/	Αναζητήστε πληροφορίες για χώρες.
Yahoo Finance	http://finance.yahoo.com	Ελέγξτε τη χρηματοοικονομική απόδοση του προϊόντος / της εταιρείας, δείτε χρηματοοικονομικές καταστάσεις, αναλύστε τη χρηματοοικονομική απόδοση του προϊόντος / της εταιρείας σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών.
Yellow Pages	http://www.yellowpages.com/	Πάρτε ιδέες για εταιρείες που μπορείτε να αναλύσετε. Αναζητήστε τοπικούς ανταγωνιστές.

9ο Κεφάλαιο: Μελέτη Περίπτωσης «Οινοποιείου Τετράμυθος» με τη Χρήση του EIMSO www.eimso2.com¹

EIMSO

Export Management System Online

Διαδικτυακό Σύστημα Διοίκησης Εξαγωγών

Έκδοση 2.0



Οδηγός Χρήστη



Janavaras & Associates International, Inc.

¹Τη μελέτη περίπτωσης με τη χρήση του EIMSO επιμελήθηκε ο κ. Χρήστος Ζούμπος, Βοηθός Έρευνας.

Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζεται η εφαρμογή του προγράμματος EMSO σε μια πραγματική μελέτη περίπτωσης της ελληνικής πραγματικότητας. Πρόκειται για την οινοποιία Τετράμυθος Αμπελουργική-Οινοποιητική Ε.Π.Ε. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο τα κρασιά της εταιρείας μπορούν να εξαχθούν στις Η.Π.Α. και συγκεκριμένα στην πολιτεία της Μινεσότα, ενώ ταυτόχρονα προτείνεται η καλύτερη μέθοδος εξαγωγής, με βάση τη χρήση του προγράμματος EMSO. Τέλος, μελετάται το μείγμα μάρκετινγκ των προϊόντων αυτών και πραγματοποιείται ένας υπολογισμός σχετικά με τα πιθανά έσοδα της εταιρείας από τη συγκεκριμένη εξαγωγική δραστηριότητα.

Εισαγωγή

Το Διαδικτυακό Σύστημα Διοίκησης Εισαγωγών-Εξαγωγών (EIMSO, Export Import Management System Online) είναι ένα εργαλείο στρατηγικού προγραμματισμού διοίκησης/μάρκετινγκ, σχεδιασμένο έτσι ώστε να βοηθήσει την επιχείρηση στη χάραξη της στρατηγικής εισαγωγών και εξαγωγών. Πιο συγκεκριμένα, το EIMSO αποτελείται από δύο επιμέρους δυναμικά πληροφοριακά συστήματα: το Διαδικτυακό Σύστημα Διοίκησης Εξαγωγών (Export Management System Online - EMSO) και το Διαδικτυακό σύστημα Διοίκησης Εισαγωγών (Import Management System Online - IMSO).

Περίληψη

A. Σκοπός

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η ανάλυση της αγοράς εμφιαλωμένου βιολογικού οίνου και του οινοποιείου Τετράμυθος, μέσω του Διαδικτυακού Συστήματος Διοίκησης Εισαγωγών-Εξαγωγών (EIMSO, Export Import Management System Online), έτσι ώστε να επιλεγεί η χώρα με τις καλύτερες προοπτικές πωλήσεων και κέρδους, καθώς και η κατάλληλη στρατηγική για την εξαγωγή των κρασιών της εταιρείας.

B. Μεθοδολογία

Η έρευνα βασίστηκε κυρίως σε δευτερογενή δεδομένα που βρέθηκαν μέσω διαδικτύου. Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενή δεδομένα που αντλήθηκαν μέσω επικοινωνίας τόσο με τον οινολόγο του Τετράμυθου κ. Παναγιώτη Παπαγιαννόπουλο όσο και τον εισαγωγέα κ. Βασίλειο Τζαναβάρα.

Κύρια συμπεράσματα – Ενότητα 1

Η παρούσα ενότητα περιλαμβάνει την παρουσίαση και αξιολόγηση της εταιρείας. Ο Τετράμυθος παράγει αποκλειστικά βιολογικά κρασιά, τα οποία εξάγονται σε 15 χώρες του εξωτερικού. Τρεις από τους κύριους ανταγωνιστές του οινοποιείου, οι οποίοι παράγουν επίσης βιολογικά κρασιά είναι οι Πόρτο Καρράς, Κτήμα Μπριντζίκη και Αμπελώνες Παπαϊωάννου. Συγκριτικά με τον εγχώριο και διεθνή ανταγωνισμό η εταιρεία διαθέτει χαμηλότερη οικονομική και παραγωγική δυναμικότητα. Η ύφεση της εγχώριας αγοράς έχει άμεσο αντίκτυπο και στην αγορά του οίνου από τους Έλληνες καταναλωτές. Κατά συνέπεια, οι εξαγωγές πρέπει να αποτελούν βασική προτεραιότητα για την οινοποιία Τετράμυθος.

Η συγκεκριμένη μελέτη θα προσπαθήσει να εξετάσει την περίπτωση τεσσάρων κρασιών της εταιρείας που βασίζονται σε ελληνικές ποικιλίες (Μαύρο Καλαβρυτινό, Αγιωργίτικο, Μαλαγουζιά, Ροδίτης).

Σύμφωνα με τις δυνατότητες της εταιρείας, η καταλληλότερη μέθοδος είναι η απευθείας εξαγωγή.

Κύρια συμπεράσματα – Ενότητα 2

Οι χώρες οι οποίες εξετάστηκαν ως πιθανές αγορές-στόχοι για τις μελλοντικές εξαγωγές της οινοποιίας Τετράμυθος είναι οι εξής: Η.Π.Α., Αυστραλία, Κίνα, Καναδάς. Ο πληθυσμός, το σταθερό πολιτικό περιβάλλον, το μέγεθος της αγοράς, καθώς και οι υπάρχοντες και πιθανοί μελλοντικοί καταναλωτές κλασικών αλλά και βιολογικών οίνων, αποτελούν τους βασικούς λόγους επιλογής των χωρών αυτών. Βάσει αποτελεσμάτων, οι 2 πρώτες χώρες είναι οι Η.Π.Α. και η Αυστραλία.

Κύρια συμπεράσματα – Ενότητα 3

Στη συγκεκριμένη ενότητα, πραγματοποιήθηκε η σύγκριση ανάμεσα στις Η.Π.Α και την Αυστραλία ως αγορές για τα κρασιά της εταιρείας Τετράμυθος. Εξετάστηκαν οι επαφές μέσα από τις οποίες η εταιρεία θα μπορέσει να εξαγάγει τα κρασιά της, τα πιθανά κέρδη από τη συγκεκριμένη εξαγωγική δραστηριότητα, οι κανονισμοί που ισχύουν σε κάθε χώρα και ο σχετικός ανταγωνισμός. Από τη σύγκριση αυτή προέκυψε βάσει στοιχείων ότι η καλύτερη χώρα για να εξαγωγή των προϊόντων της εταιρείας είναι οι Η.Π.Α.

Κύρια συμπεράσματα – Ενότητα 4

Στην ενότητα 4 εξετάστηκε ο τρόπος με τον οποίο τα κρασιά της εταιρείας θα εξαχθούν στις Η.Π.Α. και συγκεκριμένα στην πολιτεία της Μινεσότα. Με βάση τη δυναμικότητα του οινοποιείου, η καλύτερη μέθοδος εξαγωγής σύμφωνα με τα αποτελέσματα στην πολιτεία της Μινεσότα είναι η απευθείας εξαγωγή. Επίσης, στην ενότητα αυτή πραγματοποιήθηκε μελέτη σχετικά με το μείγμα μάρκετινγκ των προϊόντων αυτών, καθώς και ένας υπολογισμός σχετικά με τα πιθανά έσοδα της εταιρείας από τη συγκεκριμένη εξαγωγική δραστηριότητα. Λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος της αγοράς, τον προϋπολογισμό του οινοποιείου και των εταιρειών εισαγωγής και διανομής, όπως επίσης και το προτεινόμενο Marketing Plan, το εγχείρημα αυτό αναμένεται να είναι επικερδές.

Γ. Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στην ανάλυση της αγοράς εμφιαλωμένου βιολογικού οίνου και του οινοποιείου Τετράμυθος, έτσι ώστε να επιλεγεί η χώρα με τις καλύτερες προοπτικές πωλήσεων και κέρδους για την εξαγωγή των βιολογικών κρασιών της εταιρείας. Οι χώρες οι οποίες εξετάστηκαν ως πιθανές αγορές στόχοι για τις μελλοντικές εξαγωγές της οινοποιίας Τετράμυθος είναι οι εξής: Η.Π.Α., Αυστραλία, Κίνα, Καναδάς. Από τη σύγκριση μεταξύ τους προέκυψε βάσει στοιχείων ότι η καλύτερη χώρα για να εξαγωγή των προϊόντων της εταιρείας είναι οι Η.Π.Α. Συνεπώς, η μελέτη αναφέρεται στη διαδικασίες και στο Marketing Plan που προτείνονται προς το οινοποιείο για την εξαγωγική δραστηριότητα στη χώρα αυτή και συγκεκριμένα στην πολιτεία της Μινεσότα, Η.Π.Α.

Δ. Προτάσεις για συγκεκριμένες ενέργειες

Η ύπαρξη τμήματος εξαγωγών, η οποία θα μπορούσε να βοηθήσει σημαντικά στην ανάπτυξη και διαχείριση των εξαγωγών, που είναι αναγκαίο να αποτελούν βασική προτεραιότητα για την οινοποιία Τετράμυθος, πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση της εταιρείας, καθώς η ύφεση της εγχώριας αγοράς έχει άμεσο αντίκτυπο στην αγορά του οίνου από τους Έλληνες καταναλωτές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα θα ήταν ωφέλιμο για την εταιρεία να προσπαθήσει να εξαγάγει τα κρασιά της στις Η.Π.Α. Η προτεινόμενη μέθοδος για την εξαγωγή των κρασιών Τετράμυθος στις Η.Π.Α., και συγκεκριμένα στην πολιτεία της Μινεσότα, είναι η απευθείας εξαγωγή. Για να υπάρξει αύξηση των πωλήσεων στην αγορά-στόχο είναι αναγκαίο να επιτευχθεί η αναγνωρισιμότητα των κρασιών Τετράμυθος, η σημαντική παρουσία στα τελικά σημεία πώλησης και η σταδιακή είσοδος των προϊόντων σε άλλες πολιτείες. Ο ρόλος των γευστιγνωσιών των κρασιών Τετράμυθος μπορεί επίσης να συμβάλλει θετικά.

9.1 Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης

Ο στόχος της πρώτης ενότητας είναι να διεξαχθεί μια σε βάθος ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης, μέσω της παρακάτω διαδικασίας:

- Επιλογή ενός συγκεκριμένου κλάδου δραστηριότητας και μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον κλάδο.
- Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Καθορισμός του βαθμού στον οποίο υφίστανται εξαγωγικές δραστηριότητες, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους ανταγωνιστές της.
- Αξιολόγηση της απόδοσης του κλάδου που έχει επιλεγεί και αναγνώριση των κύριων χαρακτηριστικών του.
- Επιλογή μιας συγκεκριμένης γραμμής προϊόντος/υπηρεσίας της επιχείρησης, που θα χρησιμοποιηθεί για εξαγωγική δραστηριότητα στην επιλεγμένη χώρα υποδοχής.
- Καθορισμός του βαθμού ετοιμότητας της επιχείρησης να δραστηριοποιηθεί στην παγκόσμια αγορά.
- Διεξαγωγή μιας ανάλυσης SWOT της επιχείρησης (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές).
- Συνοπτικά συμπεράσματα της ενότητας 9.1. και προτάσεις για συγκεκριμένες ενέργειες.
- Αναφορά ενότητας 9.1.

1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	
Company Analysis	Intl Involvement	Industry Analysis	Target Mkt Profile	Product Profile	Export Readiness	S.W.O.T Analysis	Conclusion & Recommendations	Report

9.1.1 Ανάλυση της επιχείρησης

Industry	ΟΙΝΟΠΟΙΙΑ
Company Name	ΤΕΤΡΑΜΥΘΟΣ ΑΜΠΕΛΟΥΡΓΙΚΗ-ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ Ε.Π.Ε
Company Contact Name	ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ
Website URL	www.tetramythoswines.com
E-mail Address	4myth@otenet.gr
Address	ΑΝΩ ΔΙΑΚΟΠΤΟ
City	ΑΙΓΙΑΛΕΙΑ
State/Province	ΑΧΑΙΑ
Zip Code/Postal Code	250 03
Country	Greece

A. Ιστορική αναδρομή της επιχείρησης



Η εταιρεία “Τετράμυθος” ιδρύθηκε το 2004 από τους αδελφούς Αριστείδη και Στάθη Σπανό στο Άνω Διακοπτό Αχαΐας σε μια περιοχή φημισμένη από την αρχαιότητα για την παραγωγή ποιοτικών οίνων. Το οινοποιείο και οι αμπελώνες βρίσκονται εντός της ζώνης παραγωγής Π.Ο.Π. Πάτρα και Π.Γ.Ε. Πλαγιών Αιγιάλειας, Αχαΐας και Πελοποννήσου (όπου Π.Ο.Π. = Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης και Π.Γ.Ε. = Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη). Οι ιδιόκτητοι καθώς και οι συνεργαζόμενοι αμπελώνες είναι πιστοποιημένοι ως βιολογικοί. Αποτελεί συνέχεια της ατομικής επιχείρησης Στάθης Σπανός, που από το 1997 παρήγαγε βιολογικούς οίνους στο ίδιο χωριό. Οι κύριες ποικιλίες σταφυλιού που καλλιεργούνται είναι οι εξής: Μαύρο Καλαβρυτινό, Αγιωργίτικο, Ροδίτης και Μαλαγουζιά. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, ιδίως σε ευρωπαϊκές χώρες, Βόρεια Αμερική και Ασία. Πρόκειται για ένα σύγχρονο, επισκέψιμο οινοποιείο που παρέχει ολοκληρωμένη οινοτουριστική εμπειρία.

B. Δήλωση της αποστολής της επιχείρησης

Η εταιρεία ασχολείται με την καλλιέργεια βιολογικών αμπελώνων, την παραγωγή-εμπορία βιολογικών οίνων και την παροχή οινοτουριστικών υπηρεσιών. Βασικός σκοπός της είναι η παραγωγή βιολογικών οίνων ήπιων παρεμβάσεων, από ένα πλαίσιο ενεργειών αυτοδέσμευσης πέραν την κοινοτικής νομοθεσίας παραγωγής βιολογικών οίνων, η εγκατάσταση βιολογικών αμπελώνων, η επέκταση της βιοκαλλιέργειας στην περιοχή, η αειφορία και η ανάδειξη του μοναδικού χαρακτήρα της περιοχής μέσα από τους επώνυμους οίνους.

Γ. Πωλήσεις και κέρδη της τελευταίας τριετίας

Year	\$ Sales	\$ Profit
2014	500,060.43	99,389.54
2013	421,492.50	76,250.54
2012	294,623.59	51,013.53

Δ. Επιχειρησιακή στρατηγική

Το οινοποιείο Τετράμυθος είναι από τα ελάχιστα που παράγουν αποκλειστικά βιολογικούς οίνους στην Ελλάδα. Βιολογικά κρασιά παράγονται από αρκετά οινοποιεία, τα οποία όμως παράγουν κυρίως συμβατικούς οίνους και έχουν στην γκάμα τους κάποιο ή κάποια βιολογικά προϊόντα. Η διαφοροποίηση του Τετράμυθου έγκειται στην προσπάθεια ανάδειξης τοπικών ποικιλιών (όπως Μαύρο Καλαβρυτινό), στη χρησιμοποίηση καινοτόμων τεχνικών οινοποίησης που βασίζονται κυρίως στην παράδοση, καθώς και στη χρήση ήπιων τεχνικών οινοποίησης που έχουν ως αποτέλεσμα κρασιά με μεγαλύτερη φινέτσα, ιδιαιτερότητα και ταυτότητα.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, ιδίως σε ευρωπαϊκές χώρες, στη Βόρεια Αμερική και την Ασία. Σ' αυτές τις χώρες υπάρχουν συνεργάτες εισαγωγείς ή/και διανομείς που ασχολούνται με τη διακίνηση των οίνων. Ιδιαίτερο καθεστώς υπάρχει στον Καναδά και τη Σουηδία, όπου η αγορά δεν είναι ελεύθερη αλλά υπάρχει μονοπώλιο οίνων ελεγχόμενο από την πολιτεία.

Ε. Σύντομη περιγραφή των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης και των χωρών στις οποίες αναπτύσσεται εξαγωγική δραστηριότητα - εάν υπάρχει

Η σειρά προϊόντων που πρόκειται να εξεταστεί αποτελείται από 4 βιολογικούς οίνους, οι οποίοι βασίζονται σε ελληνικές ποικιλίες σταφυλιού. Οι οίνοι αυτοί είναι το Μαύρο Καλαβρυτινό (ερυθρός οίνος), το Αγιωργίτικο (ερυθρός οίνος), η Μαλαγουζιά (λευκός οίνος) και ο Ροδίτης (λευκός οίνος). Οι κύριοι λόγοι που επιλέχθηκαν τα παραπάνω προϊόντα είναι ότι βασίζονται αποκλειστικά σε ελληνικές ποικιλίες που καλλιεργούνται βιολογικά και κατά συνέπεια το γεγονός αυτό θα αποτελεί τον βασικό λόγο διαφοροποίησής τους έναντι ανταγωνιστικών προϊόντων. Οι χώρες στις οποίες εξάγει ο Τετράμυθος είναι:

1) Η.Π.Α, 2) Καναδάς, 3) Ηνωμένο Βασίλειο, 4) Βέλγιο, 5) Γερμανία, 6) Κίνα, 7) Γαλλία, 8) Σουηδία, 9) Γαλλία, 10) Ιταλία, 11) Ολλανδία, 12) Ελβετία, 13) Ν. Κορέα, 14) Αυστρία, 15) Κύπρος.



9.1.2 Διεθνής δραστηριότητα

Α. Η επιχείρηση δραστηριοποιείται διεθνώς;

If you answered "YES", identify the methods of international involvement for your company and its competitors.

If you answered "NO", identify the methods of international involvement of your company's competitors only.

Yes No

Β. Ανταγωνιστές

Competitor-1	Πόρτο Καρράς
Competitor-2	Κτήμα Μπριντζίκη
Competitor-3	Αμπελώνες Παπαιώαννου

Γ. Μέθοδοι διεθνούς δραστηριότητας

Method of Involvement	ΤΕΤΡΑΜΥΘΟΣ ΑΜΠΕΛΟΥΡΓΙΚΗ-ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ Ε.Π.Ε	Πόρτο Καρράς	Κτήμα Μπριντζίκη	Αμπελώνες Παπαιώαννου
InDirect Exporting	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direct Exporting	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Overseas Sales Subsidiary	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overseas Marketing Subsidiary	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joint Venture (Manufacturing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joint Venture (Marketing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wholly-owned Manufacturing Subsidiary	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contract Manufacturing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Management Contract	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Licensing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franchising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Company owned retail store	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-Commerce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Importing (Final product)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Importing (Importing component parts)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offshore call centers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreign retailer acquisitions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Currently not involved internationally	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OTHER				

Δ. Πώς είναι οργανωμένη η διεθνής λειτουργία της επιχείρησης;

Organization of the Export Function	ΤΕΤΡΑΜΥΘΟΣ ΑΜΠΕΛΟΥΡΓΙΚΗ-ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ Ε.Π.Ε	Πόρτο Καρράς	Κτήμα Μπριντζίκη	Αμπελώνες Παπαιώαννου
Within sales/marketing team	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
International division	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Separate import/export department	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
International logistics team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Global structure by - Product	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Global structure by - Area	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Global structure by - Function	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No current international function	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OTHER				

Ε. Διεθνής εμπειρία

International experience	ΤΕΤΡΑΜΥΘΟΣ ΑΜΠΕΛΟΥΡΓΙΚΗ-ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ Ε.Π.Ε	Πόρτο Καρράς	Κτήμα Μπριντζίκη	Αμπελώνες Παπαιώαννου
No experience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 or more years of international experience	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Less than 5 years of international experience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.1.3 Ανάλυση του κλάδου

Α. Ανάλυση ανταγωνισμού του κλάδου

Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η παραγωγή αποκλειστικά βιολογικών οίνων αποτελεί κάτι παραπάνω από μια επιλογή. Είναι πνευματικό μονοπάτι και αποτελεί τρόπο ζωής και δέσμευσης. Οποιοσδήποτε εισέλθει στον χώρο θα πρέπει να δοθεί ολοκληρωτικά σ' αυτό που θα κάνει και η παραγωγή κρασιού δεν έχει άμεσα αντιληπτά αποτελέσματα. Θα πρέπει να περάσουν χρόνια σκληρής εργασίας για να αρχίσουν να αποδίδονται καρποί. Ενώ η απειλή υφίσταται, απαιτούνται πολλά χρόνια για να πραγματοποιηθεί. Η είσοδος νέων παικτών στην αγορά οίνου μπορεί να γίνει, είτε μέσω της δημιουργίας μίας καινούργιας οινοποιητικής επιχείρησης, είτε μέσω της διαφοροποίησης των κλάδων στις οποίες δρα μία ήδη υπάρχουσα επιχείρηση, είτε μέσω εξαγωγών. Πρέπει όμως να αναφερθεί ότι η είσοδος αυτή προϋποθέτει σημαντικές επενδύσεις και απαιτήσεις κεφαλαίου. Οι οικονομίες κλίμακας είναι ελάχιστες, επειδή παίρνει αρκετά χρόνια στα σταφύλια να ωριμάσουν και να παράγουν κρασί. Οι άσχημες καιρικές συνθήκες μπορούν να καταστρέψουν ολόκληρες σοδειές. Επίσης, είναι πιο εύκολο για μια οινοπαραγωγική χώρα του "Παλαιού Κόσμου" να εισέλθει στην αγορά του βιολογικού κρασιού σε σχέση με άλλες χώρες.

Υπαρξη υποκατάστατων

Σε έναν ανταγωνιστικό κόσμο όπως αυτόν της οινικής αγοράς υπάρχει πάντα ο κίνδυνος για μια εταιρεία να βρεθεί στο περιθώριο της αγοράς. Με όπλο την υψηλή ποιότητα, τη διαρκή καινοτομία και την επίδραση των καθοδηγητών γνώμης (opinion leaders) και τη χρήση των κοινωνικών δικτύων (social media) για την εξάπλωση της πληροφορίας, η οينوποιία Τετράμυθος προσπαθεί να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή κρατώντας το ενδιαφέρον των καταναλωτών και αγοραστών.

Αρχικά, άλλα αλκοολούχα ποτά μπορούν να αποτελούν πιθανά υποκατάστατα προϊόντα των κρασιών Τετράμυθος. Επίσης, το μη βιολογικό κρασί μπορεί να χαρακτηριστεί ως υποκατάστατο προϊόν του βιολογικού κρασιού. Στον ελλαδικό χώρο ιδιωτικές ετικέτες κρασιών από τα μεγάλα σουπερμάρκετ κυρίως, αλλά και τα μη εμφιαλωμένα κρασιά μπορεί να προτιμηθούν από τους καταναλωτές, λόγω της χαμηλότερης τιμής τους από τα εμφιαλωμένα κρασιά.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η παραγωγή βιολογικών οίνων δυσχεραίνει την εύρεση ποιοτικής πρώτης ύλης σε αφθονία. Πέραν των ιδιόκτητων αμπελώνων του κτήματος και των ήδη συνεργαζόμενων, η οينوποιία Τετράμυθος βρίσκεται σε αναζήτηση νέων συνεργατών, κάτι που γίνεται όλο και δυσκολότερο λόγω της μη παροχής των αντίστοιχων επιδοτήσεων στους βιοκαλλιεργητές την τελευταία πενταετία από την πολιτεία, με αποτέλεσμα αρκετοί να αρχίζουν να εγκαταλείπουν τη βιοκαλλιέργεια.

Αν και το Euromonitor προβλέπει ότι υπάρχει τάση τα βιολογικά κρασιά να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά, αυτό θα εξαρτηθεί από την παραγωγή των βιολογικών κρασιών.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά τις πωλήσεις στην εγχώρια αγορά, όπου παρατηρείται μεγάλη στροφή σε κρασιά σε ασκούς, χύμα ή προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Παρατηρείται, όμως, σημαντική αύξηση στις εξαγωγές, ιδιαίτερα στους οίνους που ανήκουν στα entry level premium wines. Οι αγοραστές είναι οι νέοι καταναλωτές όσον αφορά τα βιολογικά κρασιά. Είναι αναγκαίο να ληφθεί υπόψη μια διαρκώς αυξανόμενη στροφή από αυτούς προς τον βιολογικό χαρακτήρα των προϊόντων που αγοράζουν.

Ένταση του ανταγωνισμού

Όσον αφορά τους ανταγωνιστές, οι δύο εξ' αυτών είναι ιστορικά οينوποιεία (Πόρτο Καρράς και Αμπελώνες Παπαϊωάννου) και μεγαλύτερης δυναμικότητας από τον Τετράμυθο. Επίσης, οι Αμπελώνες Παπαϊωάννου βρίσκονται σε μία από τις διασημότερες αμπελοοινικές περιοχές της Ελλάδος, τη Νεμέα, που αποτελεί και ισχυρό brandname για το ελληνικό κρασί. Σ' αυτούς τους ανταγωνιστές, η οينوποιία Τετράμυθος αντιπαράθετει την υψηλή ποιότητα και τη διαφορετικότητα.

B. Πωλήσεις και ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου

Year	Sales \$	Growth Rate %
2013	318.80	00.25
2012	308.00	-00.04

9.1.4 Προφίλ αγοράς-στόχου

A. Περιγραφή του τελικού χρήστη του προϊόντος/υπηρεσίας

Οι καταναλωτές των κρασιών Τετράμυθος είναι κυρίως στην ηλικιακή ομάδα 36-50, ανώτερης μόρφωσης, μεσαίου και άνω εισοδήματος, που πίνουν αλκοόλ για κοινωνικούς λόγους και ακολουθούν ένα lifestyle «ψαγμένων» και εναλλακτικών κρασιών.

B. Το προφίλ του καταναλωτή του εξωτερικού διαφοροποιείται σημαντικά από το αντίστοιχο του εγχώριου;

Στις αγορές της Βόρειας Αμερικής, το ηλικιακό όριο διευρύνεται στις ηλικίες 26-50, κυρίως λόγω της μεγαλύτερης κοινωνικής και οικονομικής αυτονομίας των νεότερων ανθρώπων. Στην Αυστραλία και τον Καναδά οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα χρήματα για ποιοτικά κρασιά συγκριτικά με άλλες χώρες. Στην Κίνα, οι καταναλωτές δείχνουν μεγάλη προτίμηση σε κρασιά που προέρχονται από τις χώρες του «Νέου Κόσμου», λόγω της χαμηλής τους τιμής, της διαθεσιμότητάς τους σε όλα τα δίκτυα διανομής, αλλά και της ηπιότερης γεύσης τους, συγκριτικά με τα κρασιά του «Παλαιού Κόσμου».

9.1.5 Προϊοντική κατηγορία

A. Είναι το προϊόν καταναλωτικό ή βιομηχανικό;

<input checked="" type="radio"/> Consumer	<input type="radio"/> Industrial
---	----------------------------------

B. Ποια είναι τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του προϊόντος/υπηρεσίας;

Πλεονεκτήματα:

- Προϊόν βιολογικής καλλιέργειας.
- Προϊόν συνδυασμένο με τη μεσογειακή διατροφή.
- Απόλαυση.
- Κοινωνικοποίηση.
- Υγεία με τη λελογισμένη χρήση του.

Μειονεκτήματα:

- Μη επαρκής γνώση καταναλωτών για τα βιολογικά κρασιά.
- Υψηλότερη τιμή σε σχέση με τα μη βιολογικά κρασιά.
- Αλκοόλ, έστω και σε χαμηλή συγκέντρωση. Η κατάχρηση δημιουργεί προβλήματα στην οδήγηση.

Γ. Ποια είναι η τελική τιμή πώλησης του προϊόντος/υπηρεσίας της επιχείρησης;

\$ 16.50

Δ. Σε ποιο επίπεδο θα κατατάσσατε το προϊόν σε σχέση με τον ανταγωνισμό, σε όρους τιμής και ποιότητας;

	High	Medium	Low
Quality	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Price	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

E. Ποιο είναι το επίπεδο της τεχνολογίας που ενσωματώνει το συγκεκριμένο προϊόν/υπηρεσία;

<input type="radio"/> High	<input checked="" type="radio"/> Medium	<input type="radio"/> Low
----------------------------	---	---------------------------

ΣΤ. Σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκεται η επιχείρηση;

PLC	Sales Performance	International Cycle	International Activity
<input type="radio"/> Introduction	Sales begin	<input checked="" type="radio"/> International Introduction	Increasing export strength and imports by foreign markets
<input checked="" type="radio"/> Growth	Sales increase	<input type="radio"/> Maturity	Foreign production lowers market demand but exports remain stable
<input type="radio"/> Maturity	Sales level off	<input type="radio"/> Worldwide Imitation	Company exports decline as foreign production becomes more competitive
<input type="radio"/> Decline	Sales decrease	<input type="radio"/> Reversal	Import competition and comparative advantage

Ζ. Σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκεται ο κλάδος;

PLC	Sales Performance	International Cycle	International Activity
<input type="radio"/> Introduction	Sales begin	<input type="radio"/> International Introduction	Increasing export strength and imports by foreign markets
<input type="radio"/> Growth	Sales increase	<input checked="" type="radio"/> Maturity	Foreign production lowers market demand but exports overall remain stable
<input checked="" type="radio"/> Maturity	Sales level off	<input type="radio"/> Worldwide Imitation	Company exports decline as foreign production becomes more competitive
<input type="radio"/> Decline	Sales decrease	<input type="radio"/> Reversal	Import competition and comparative advantage

9.1.6 Βαθμός ετοιμότητας διεθνοποίησης της επιχείρησης

Criteria	1	2	3	4	5
Is the foreign market similar to the domestic market? (The more similar the market the more favorable)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is the end user of the product in the foreign market the same as in the domestic market? (The more similar the end user the more favorable)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is the product successful in the domestic market? (The more successful the more favorable)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is the product unique? (The more unique the product the more favorable)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Does the product perform the same function in the foreign market as it does in the domestic market? (If yes, the more favorable)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Are the product use conditions the same in the foreign market as they are in the domestic market? (If yes, the more favorable)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Does the product need modifications to meet the needs of the customers in the foreign market? (High level of modification will make it less favorable)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
What is the stage of the product's life cycle in the home market? (Early stage is more favorable)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
What is the stage of the product's life cycle in the international market? (Early stages are more favorable)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Does the product require after-sales service? (If yes, the less favorable)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is the company in a position to provide after sales-service to its customers in the foreign market? (If yes, the more favorable)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Would export orders hurt domestic sales? (If yes, the less favorable)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Does the company have the financial resources necessary for export? (If yes, the more favorable)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Does the company have in-house personnel with export related knowledge/experience? (If yes, the more favorable)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is international/global participation part of the mission statement of your company? (If yes, the more favorable)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Is international expansion a part of the strategic business plan of the company? (If yes, the more favorable)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Would the company be willing to investigate export market opportunities? (If yes, the more favorable)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Would the company be willing to attend and/or participate in trade shows abroad? (If yes, the more favorable)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is the company willing to translate company literature into one or more foreign languages? (If yes, the more favorable)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Are the company's top competitors involved internationally? (If yes, less favorable but this could also serve as one of the key reasons to internationalize)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is the industry highly regulated? (If yes, the less favorable)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is the company certified- ISO 9000 or other certification? (If yes, the more favorable)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Score Range	Suggested Export Method	Score Range	Suggested Export Method
0 - 19	Not Ready to Export	50 - 69	Direct Exporting: → Foreign Based Agents → Foreign Based Distributors → Foreign Sales Representatives → Foreign Retailer → Direct Sales to End User
20-29	E-commerce	70 - 89	Foreign Marketing Presence: → Foreign Sales Branch → Foreign Sales/Marketing Subsidiary → Company Owned Retail Store(s)
30-39	Indirect Export: → Export Management Company → Export Agent → Piggyback Marketing → Export Trading Company → Offshore Call Centers	90 - 100	Foreign Manufacturing: → Joint Venture → Wholly Owned (100%) Manufacturing Subsidiary
40-49	Contractual Arrangements: → Contract Manufacturing → Management Contract → Licensing or Franchising		

Based upon the company's score of 76 out of 110 (69%) , it is suggested that the company proceeds with the following options:

- Direct Exporting:**
- Foreign Based Agents
 - Foreign Based Distributors
 - Foreign Sales Representatives
 - Foreign Retailer
 - Direct Sales to End User

9.1.7 Ανάλυση SWOT (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές)

A. Καταγραφή των δυνατών σημείων της επιχείρησης (εσωτερικοί παράγοντες)

- Παραγωγή οίνων που βασίζονται αποκλειστικά σε σταφύλια βιολογικής καλλιέργειας.
- Παραγωγή ποιοτικών και ιδιαίτερων προϊόντων, που προτιμούνται από τους καταναλωτές.
- Εξαγωγικός χαρακτήρας με παρουσία σε αρκετές χώρες.
- Διαφορετικότητα.
- Υψηλή ποιότητα.

B. Καταγραφή των αδύνατων σημείων της επιχείρησης (εσωτερικοί παράγοντες)

- Μη επαρκής στελέχωση.
- Ανάγκη για μεγαλύτερη παραγωγή.
- Χαμηλές πωλήσεις στην εγχώρια αγορά.
- Χαμηλότερος προϋπολογισμός για προωθητικές ενέργειες, σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- Μη επαρκής γνώση καταναλωτών για τα πλεονεκτήματα του βιολογικού κρασιού έναντι του κλασικού.
- Απουσία οικονομικών κλίμακας.

Γ. Καταγραφή των απειλών της επιχείρησης (εξωτερικοί παράγοντες)

- Οικονομικό περιβάλλον.
- Άμεση εξάρτηση από καιρικά φαινόμενα.
- Κάλυψη του μεγαλύτερου μέρους της αγοράς του εξωτερικού από κρασιά χαμηλού κόστους κυρίως από τις χώρες του «Νέου Κόσμου».

Δ. Καταγραφή των ευκαιριών της επιχείρησης (εξωτερικοί παράγοντες)

- Άνοδος της ζήτησης βιολογικών οίνων .
- Βελτίωση της εικόνας του ελληνικού κρασιού στο εξωτερικό.
- Δημιουργία αγορών-φωλέων (niche-markets) με καταναλωτές που πίνουν αποκλειστικά βιολογικά κρασιά.

9.1.8 Συμπεράσματα

Η εταιρεία Τετράμυθος ιδρύθηκε το 2004 και παράγει αποκλειστικά βιολογικά κρασιά. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αύξηση στη ζήτηση βιολογικού κρασιού. Ο Τετράμυθος εξάγει σε 15 χώρες του εξωτερικού. Η εταιρεία παρουσιάζει αύξηση στις πωλήσεις και τα έσοδα που προέρχονται από τις αγορές αυτές. Συγκριτικά με τον εγχώριο και διεθνή ανταγωνισμό, η εταιρεία διαθέτει χαμηλότερη οικονομική και παραγωγική δυναμικότητα.

Η παρούσα μελέτη θα προσπαθήσει να εξετάσει την περίπτωση τεσσάρων κρασιών της εταιρείας που βασίζονται σε ελληνικές ποικιλίες (Μαύρο Καλαβρυτινό, Αγιοργίτικο, Μαλαγουζιά, Ροδίτης). Σύμφωνα με τις δυνατότητες της εταιρείας, η καταλληλότερη μέθοδος είναι οι άμεσες εξαγωγές (direct exporting).

9.1.9 Προτάσεις

Η ύφεση της εγχώριας αγοράς έχει άμεσο αντίκτυπο και στην αγορά του οίνου από τους Έλληνες καταναλωτές. Κατά συνέπεια, οι εξαγωγές πρέπει να αποτελούν βασική προτεραιότητα για την οινοποιία Τετράμυθος. Η ύπαρξη τμήματος εξαγωγών, η οποία θα μπορούσε να βοηθήσει σημαντικά στην ανάπτυξη και τη διαχείριση των εξαγωγών, πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση της εταιρείας. Επίσης, η συνέπεια της εταιρείας στην παραγωγή ποιοτικών οίνων είναι υψίστης σημασίας.

9.2 Διεθνής έρευνα αγοράς - επιλογή αγορών-στόχων

Ο στόχος της ενότητας 9.2. είναι να αναγνωρίσει τις αγορές-στόχους με τη μεγαλύτερη ελκυστικότητα, προκειμένου να προχωρήσει σε εξαγωγικές δραστηριότητες στις χώρες που θα επιλεγούν, μέσω της παρακάτω διαδικασίας:

- Διεθνής έρευνα αγοράς και επιλογή χωρών υποδοχής. Οι χώρες αυτές θα αναλυθούν και θα αξιολογηθούν μέσω της δεύτερης ενότητας.
- Επιλογή κριτηρίων που θα χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό των πιο κατάλληλων χωρών υποδοχής για τα προϊόντα/υπηρεσίες της μητρικής χώρας.
- Προσδιορισμός τιμών για κάθε κριτήριο. Καθορισμός της σχετικής σημαντικότητας (βάρους) κάθε κριτηρίου σε κλίμακα 1-100.
- Συνοπτικά συμπεράσματα της ενότητας 9.2. και προτάσεις για συγκεκριμένες ενέργειες.
- Αναφορά ενότητας 9.2.

2.1	2.2	2.3	2.4	
Country Selection	Criteria Selection	Country Evaluation	Conclusion & Recommendations	Report

9.2.1 Επιλογή χώρας

A. Επιλογή χώρας

1	<input type="text" value="United States"/>
2	<input type="text" value="Australia"/>
3	<input type="text" value="China"/>
4	<input type="text" value="Canada"/>
5	<input type="text" value="<--Select a Country Name-->"/>
6	<input type="text" value="<--Select a Country Name-->"/>
7	<input type="text" value="<--Select a Country Name-->"/>
8	<input type="text" value="<--Select a Country Name-->"/>
9	<input type="text" value="<--Select a Country Name-->"/>
10	<input type="text" value="<--Select a Country Name-->"/>

B. Αιτιολογήστε την επιλογή των συγκεκριμένων χωρών

Ο πληθυσμός και η πολιτική σταθερότητα στις παραπάνω χώρες αποτελούν δύο από τους βασικούς λόγους επιλογής των χωρών αυτών. Η αύξηση της ζήτησης κρασιού (βιολογικού και μη), όπως επίσης και οι υπάρχοντες και πιθανοί μελλοντικοί καταναλωτές βιολογικού κρασιού αποτελούν κάποια επιπρόσθετα κριτήρια που οδήγησαν στην επιλογή αυτή.

Πιο συγκεκριμένα, οι Η.Π.Α είναι η χώρα με τη μεγαλύτερη κατανάλωση λίτρων κρασιού σε παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης, η χώρα αυτή μετά τη Γερμανία είναι η δεύτερη σε αξία εξαγωγών ελληνικού κρασιού. Επίσης στις Η.Π.Α, Αυστραλία και Καναδά υπάρχει υψηλός αριθμός ομογενών και πολλοί από αυτούς προτιμούν ελληνικά κρασιά. Το γεγονός ότι στις τέσσερις χώρες υπάρχει υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, καθώς επίσης και ενημέρωσης όσον αφορά τα βιολογικά προϊόντα μπορεί να συμβάλει θετικά στην ισχυροποίηση της παρουσίας των κρασιών Τετράμυθος στις χώρες αυτές.

9.2.2 Επιλογή κριτηρίων

A. Επιλογή μεταβλητών

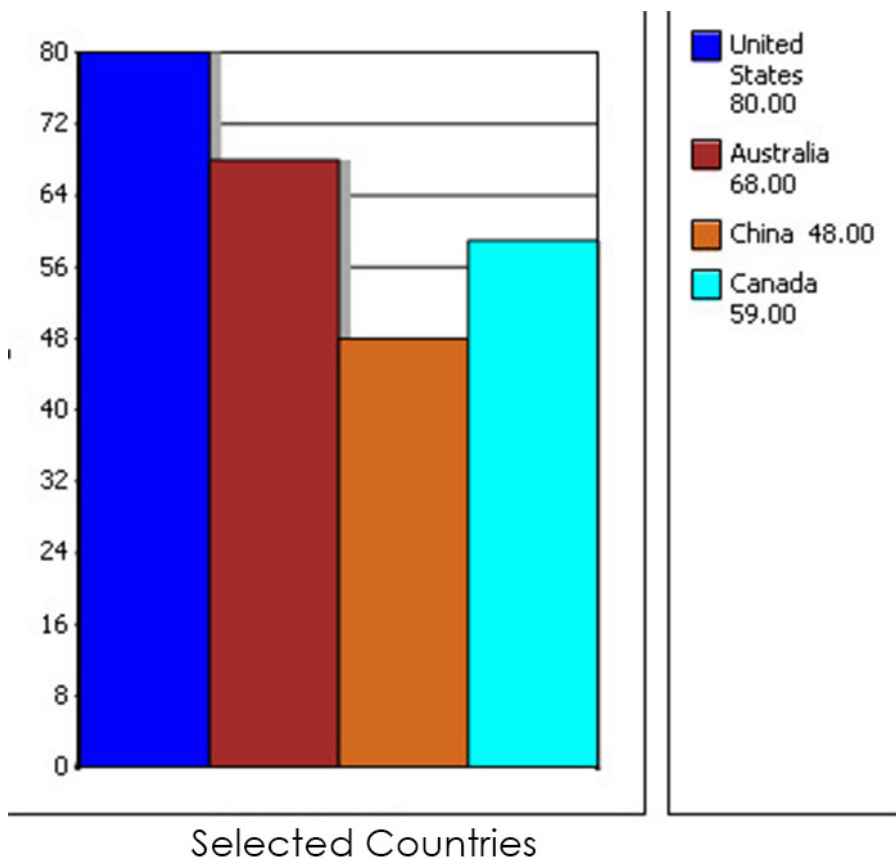
Criteria	Sub Criteria(Check if Positive)	Include
Demographics	<input type="checkbox"/> Age distribution	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Household income	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Income Distribution (Gini Index score)	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Level of education	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> Literacy rates (%)	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Living standards (Human Development Index country)	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Number of languages spoken	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> Population	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> Population growth (%)	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Unemployment (%)	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Urban vs. Rural	<input type="checkbox"/>
		OTHER
Economic Criteria	<input type="checkbox"/> Consumer expenditures on your industry	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Current Account Balance	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Disposable Income	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Foreign Direct Investment (FDI) Total Inflows	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> GDP (Purchasing Power Parity)	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> GDP per capita (PPP)	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> GDP real growth rate (%)	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> Inflation (%) (Consumer Price Index)	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> Gross National Disposable Income (Annual)	<input checked="" type="checkbox"/>
		OTHER

Infrastructure	<input checked="" type="checkbox"/> Internet users	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Telephone main lines in use	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Telephone mobile cellular	<input type="checkbox"/>
	 <input checked="" type="checkbox"/> Penetration of Internet (% Population) OTHER	<input checked="" type="checkbox"/>
Local Consumption/Use	<input type="checkbox"/> Consumption of the product (by volume/unit)	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> Imports of your product	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Per Capita consumption of the product (by \$)	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/> Per Capita consumption of the product (by volume/u	<input checked="" type="checkbox"/>
	 <input type="checkbox"/> World Consumption (%) OTHER	<input type="checkbox"/>
Political/Legal Environment	<input type="checkbox"/> Competition intensity	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Corruption Perception Index (CPI) country rank	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Ease of doing business country rank	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Index of Economic Freedom country rank	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Number of free-trade zones	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Political Stability Index	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Tariffs/duties (%) in the selected industry OTHER	<input checked="" type="checkbox"/>

9.2.3 Αξιολόγηση ελκυστικότητας της χώρας υποδοχής

Α. Βαθμολογία χώρας υποδοχής

Criteria	Variable	Year	Unit	Weight(%)	United States		Australia	
					Value	Rank*	Value	Rank*
Demographics	Population	2014	αριθμός	8.00	3207170	2	2379750	4
Demographics	Population growth (%)	2013	ποσοστό	5.00	0.77	2	1.09	1
Demographics	Literacy Rates (%)	2013	ποσοστό	5.00	99.00	1	96.00	3
Economic Criteria	GDP real growth rate (%)	2013	ποσοστό	7.00	1.60	3	2.50	2
Economic Criteria	GDP per capita (PPP)	2013	αμερικάν	10.00	53001.00	1	45138.00	2
Economic Criteria	Inflation (%) (Consumer Price Index)	2014	ποσοστό	10.00	2.00	3	3.00	1
Economic Criteria	Gross National Disposable Income (Annual)	2012	αμερικάν	10.00	45582.00	1	42617.00	2
Infrastructure	Internet users	2012	αριθμός	3.00	2798342	2	1812972	4
Infrastructure	Penetration of Internet (% Population)	2012	ποσοστό	2.00	85.75	2	82.30	3
Local Consumption/Use	Imports of your product	2013	εκατομμύ	10.00	1096.50	1	81.80	4
Local Consumption/Use	Per Capita consumption of the product (by volume/u)	2011	λίτρα άνα	15.00	10.46	3	23.91	1
Political/Legal Environment	Ease of doing business country rank	2014	δείκτης	8.00	4.00	1	11.00	2
Political/Legal Environment	Tariffs/duties (%) in the selected industry	2014	ποσοστό	7.00	10.00	1	29.00	3
				Total Weight = 100.00	Score = 80.00		Score = 68.00	



B. Εάν αποφασίσετε να μη δραστηριοποιηθείτε σε μία από τις δύο χώρες με τις υψηλότερες τιμές κατάταξης που περιγράφηκαν, εξηγήστε τους λόγους

Η μελέτη βάσει αποτελεσμάτων θα συνεχιστεί με την ανάλυση των χωρών Η.Π.Α. και Αυστραλίας. Παρόλο που ο Τετράμυθος εξάγει τα προϊόντα του στις βορειοανατολικές πολιτείες των Η.Π.Α. και στην πολιτεία της Μινεσότα, στην περίπτωση που τα αποτελέσματα των Η.Π.Α. είναι υψηλότερα συγκριτικά με τις άλλες χώρες, η έμφαση θα δοθεί στις μεσοδυτικές πολιτείες, με βάση την πολιτεία της Μινεσότα.

9.2.4 Συμπεράσματα

Οι χώρες οι οποίες θα εξεταστούν ως πιθανές αγορές-στόχοι για τις μελλοντικές εξαγωγές της οινοποιίας Τετράμυθος είναι οι εξής: Η.Π.Α., Αυστραλία, Κίνα, Καναδάς. Ο πληθυσμός, το σταθερό πολιτικό περιβάλλον, το μέγεθος της αγοράς, καθώς και οι υπάρχοντες και πιθανοί μελλοντικοί καταναλωτές κλασικών αλλά και βιολογικών οίνων, αποτελούν τους λόγους επιλογής των χωρών αυτών. Βάσει αποτελεσμάτων, οι 2 πρώτες χώρες είναι οι Η.Π.Α. και η Αυστραλία.

9.2.5 Προτάσεις

Ύστερα από τη σύγκριση των τεσσάρων χωρών με τη χρήση συγκεκριμένων κριτηρίων, οι δύο πρώτες χώρες βάσει αποτελεσμάτων είναι οι Η.Π.Α. και η Αυστραλία. Όλες οι χώρες πληρούν κάποιες προϋποθέσεις, όπως είναι το μέγεθος της αγοράς και η διαρκής αύξηση της ζήτησης και της δαπάνης για κρασί (βιολογικό και μη). Στην ενότητα 3 που ακολουθεί, θα γίνει μια σε βάθος ανάλυση, για να βρεθεί η χώρα με τη μεγαλύτερη αγορά και την πιθανή μελλοντική αύξηση των πωλήσεων για βιολογικά κρασιά.

9.3 Ανάλυση της αγοράς σε βάθος

Ο στόχος της ενότητας 9.3. είναι να αξιολογήσει τις δύο χώρες με τις μεγαλύτερες προοπτικές για εξαγωγικές δραστηριότητες των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης, ακολουθώντας την παρακάτω διαδικασία:

- Επιλογή των δύο χωρών με την υψηλότερη βαθμολογία, όπως αυτή προέκυψε από την ενότητα 9.2.
- Ανάπτυξη των κατάλληλων επαφών με τους αρμόδιους φορείς που θα βοηθήσουν στην υλοποίηση των εξαγωγών με τις παραπάνω χώρες:
 - Αντιπρόσωποι/διανομείς.
 - Κυβερνητικές οργανώσεις.
 - Εμπορικές ενώσεις και οργανισμοί.
 - Τράπεζες.
- Καθορισμός των δυνατοτήτων της αγοράς σε σχέση με τις αντίστοιχες δυνατότητες πωλήσεων σε κάθε χώρα.
- Ανάπτυξη του «προφίλ» των δύο βασικών ανταγωνιστών για κάθε χώρα. Η συγκεκριμένη ανάλυση θα περιλαμβάνει προϊόντικά χαρακτηριστικά και οφέλη, μερίδια αγοράς, πωλήσεις, τοποθέτηση στη συγκεκριμένη αγορά, δυνάμεις και αδυναμίες του ανταγωνισμού.
- Διερεύνηση του βαθμού στον οποίο απαιτούνται ειδικές νομοθετικές ρυθμίσεις, καθώς και διερεύνηση των γενικότερων συνθηκών εισόδου σε μια χώρα.
- Επιλογή της αγοράς με τη μεγαλύτερη προοπτική ανάπτυξης, στη βάση μιας ταξινόμησης πέντε βασικών κριτηρίων:
 - Ποιότητα και ισχύς των επαφών στις δύο χώρες.
 - Δυναμική της αγοράς και πωλήσεις της επιχείρησης στις δύο χώρες.
 - Βαθμός ανταγωνισμού στις δύο χώρες.
 - Βαθμός ύπαρξης ειδικών εξαγωγικών ρυθμίσεων και συνθηκών εισόδου για κάθε χώρα.
- Συνοπτικά συμπεράσματα της ενότητας 9.3. και προτάσεις για συγκεκριμένες ενέργειες.
- Αναφορά ενότητας 9.3.

3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	
Contacts	Market and Company Sales Potential	Competition	Export Regulations	Country Entry Conditions	The Best Target Market Country	Conclusion & Recommendations	Report

Based on the country scores from Module 2, select the top two countries

1	<input type="text" value="United States"/>
2	<input type="text" value="Australia"/>

9.3.1 Επαφές

* Evaluate each contact's quality and strength on a scale 1 – 5, 1 being least favorable and 5 being most favorable.

Country	Name of Contact	Organization	Address	Phone	E-mail	Strength
United States	Dionysos Imports	Liquor Imports	11581 Robertson	703-392-7073	info@dionysosimp	<input type="radio"/>
	Janavaras Enterp	Wine Imports	Mankato, Minnesc	507-345-5824	wine@janavaras.c	<input type="radio"/>
						<input type="radio"/>
						<input type="radio"/>
						<input type="radio"/>
Australia	Ioanna Gouvatso	Australian Embas	Corner Kifisias &	210 870 4000	ioanna.gouvatsou	<input checked="" type="radio"/>
						<input type="radio"/>
						<input type="radio"/>
						<input type="radio"/>
						<input type="radio"/>

9.3.2 Δυναμικότητα πωλήσεων κλάδου και επιχείρησης

A. Συνολική Δυναμικότητα Κλάδου (Σ.Δ.Κ.)

3.2 a) Total Market Potential (TMP)

Estimate Total Market Potential (TMP) for the product in the chosen countries:

$$TMP = a \times b \times c$$

	United States	Australia
a = Number of potential (eligible/qualified) consumers:	10,666,636.50	773,522.95
b = Frequency of purchase on an annual basis:	24.00	24.00
c = Selling price of the product (\$)	15.00	15.00
CALCULATE = Total market potential (TMP):	3,839,989,140.00	278,468,262.00

Evaluate each item on a scale 1 – 5, 1 being least favorable and 5 being most favorable.

Evaluation Criteria	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Total Market Potential (TMP):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B. Δυναμικότητα Πωλήσεων της Επιχείρησης (Δ.Π.Ε.)

Estimate company sales potential (CSP) for the product:
 $CSP = Total\ Market\ Potential\ (TMP) \times Desired\ Market\ Share\ \%$

Total Market Potential (TMP):	3,839,989,140.00	278,468,262.00
Desired Market Share (%):	00.03	00.03
CALCULATE	1,151,996.74	83,540.48
= Company Sales Potential (CSP):		

Evaluate each item on a scale 1 – 5, 1 being least favorable and 5 being most favorable.

Evaluation Criteria	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Company Sales Potential (CSP):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.3.3 Ανάλυση ανταγωνισμού

A. Διεθνείς ανταγωνιστές

United States

	Competitor 1	Competitor 2
Competitor's Name:	Πόρτο Καρράς	Αμπελώνες Πασιϊωάννου
Location of Headquarters (country):	United States	United States
Product/Service Exported:	Βιολογικοί Οίνοι	Βιολογικοί Οίνοι

B. Μέθοδοι εξαγωγών

	Competitor 1	Competitor 2
Direct Exporting		
Direct Sales to End User:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreign Based Distributor:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreign Based Retailer:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Import Agent:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-Commerce		
E-Commerce:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreign Presence		
Foreign Manufacturing:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreign Marketing Subsidiary:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreign Sales Branch:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indirect Exporting		
Export Management/Trading Corporation:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Pickyback Marketing:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Γ. Βαθμός κάλυψης της αγοράς

Estimate company sales potential (CSP) for the product:
 $\text{CSP} = \text{Total Market Potential (TMP)} \times \text{Desired Market Share \%}$

Total Market Potential (TMP):	3,839,989,140.00	278,468,262.00
Desired Market Share (%):	00.03	00.03
CALCULATE		
= Company Sales Potential (CSP):	1,151,996.74	83,540.48

Evaluate each item on a scale 1 – 5, 1 being least favorable and 5 being most favorable.

Evaluation Criteria	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Company Sales Potential (CSP):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Australia

	Competitor 1	Competitor 2
Competitor's Name:	Πόρτο Καρράς	Αμπελώνες Πασιβάννου
Location of Headquarters (country):	Australia	Australia
Product/Service Exported:	Βιολογικοί Οίνοι	Βιολογικοί Οίνοι

Δ. Μέθοδοι εξαγωγών

	Competitor 1	Competitor 2
Direct Exporting		
Direct Sales to End User:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreign Based Distributor:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreign Based Retailer:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Import Agent:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-Commerce		
E-Commerce:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreign Presence		
Foreign Manufacturing:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreign Marketing Subsidiary:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foreign Sales Branch:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indirect Exporting		
Export Management/Trading Corporation:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Pickyback Marketing:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ε. Βαθμός κάλυψης της αγοράς

	Competitor 1	Competitor 2
National (Country-wide):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regional:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Selected Large Cities:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Evaluate each selected item on a scale 1 – 5, 1 being the least direct exporting method and 5 being the most direct exporting method.

Note: The more direct the entry mode, the higher the degree of competition.

Evaluation Criteria	United States					Australia				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Degree and Level of Market Competition:	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evaluate each selected item on a scale 1 – 5, 1 being inadequate market coverage and 5 being adequate market coverage.

Note: The greater the market coverage, the higher the degree of competition.

Evaluation Criteria	United States					Australia				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Evaluate Competitors:	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.3.4 Κανονισμοί εξαγωγών

	United States	Australia
Export Licenses:	Is EL required? <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Is EL required? <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No
If yes, explain the type of license required	Άδεια εισαγωγής, διανομής και πώληση	Άδεια εισαγωγής, διανομής και πώληση
Other requirements, explain:	Έγκριση επικέτας	Έγκριση επικέτας

Evaluate each item on a scale 1 - 5 1 being least favorable and 5 being most favorable.

Evaluation Criteria	United States					Australia				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Criteria description needed here	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Και στις δύο χώρες απαιτούνται άδειες εισαγωγής, διανομής και πώλησης και εγκρίσεις επικέτας. Οι 2 χώρες παράγουν υψηλές ποσότητες κρασιού και γι' αυτόν τον λόγο προσπαθούν να προστατέψουν την εγχώρια παραγωγή και αγορά από άλλες οινοπαραγωγικές χώρες.

9.3.5 Συνθήκες εισόδου σε μια χώρα

A. Κανονισμοί εισαγωγών

	United States					Australia				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Administrative Barriers	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Import Licensing Requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quotas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tariffs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
OTHER										
Explain	<p>Στις Η.Π.Α απαιτούνται άδειες εισαγωγής, διανομής και πώλησης και εγκρίσεις επικέτας. Οι Η.Π.Α. παράγουν υψηλές ποσότητες κρασιού και γι' αυτό το λόγο προσπαθούν να προστατέψουν την</p>					<p>Η Αυστραλία απαιτεί άδειες εισαγωγής, διανομής και πώλησης και εγκρίσεις επικέτας. Στη χώρα αυτή παράγονται υψηλές ποσότητες κρασιού και γι' αυτό το λόγο προσπαθούν να προστατέψουν την</p>				

B. Απόδοση συναλλάγματος

	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
The country's currency is convertible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The country's current account is in good standing (Balance of Payments)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
The currency of the country has been stable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OTHER										
Explain	<p>Το αμερικάνικο δολλάριο είναι το διεθνές νόμισμα και γι' αυτό το ρίσκο είναι χαμηλότερο.</p>					<p>Το δολλάριο Αυστραλίας έχει αρκετές διακυμάνσεις και δεν είναι τόσο αξιόπιστο όσο το αμερικανικό δολλάριο.</p>				

Γ. Κρατικές υποδομές της χώρας

	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Banking system	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet connections	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telecommunications system	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transportation systems OTHER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Explain	Οι υποδομές είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένες σχεδόν σε όλη τη χώρα.					Οι υποδομές είναι αναπτυγμένες κυρίως στις μεγάλες πόλεις.				

Δ. Συνθήκες καναλιών διανομής

	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Distribution channels are regulated by the government	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existing channels provide adequate national Market coverage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The company will be able to distribute its product/service using existing channels OTHER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Explain	Αν και υπάρχουν πολλοί κανονισμοί για την εισαγωγή και διανομή ποτών, τα κανάλια διανομής είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένα και αποδοτικά.					Αν και υπάρχουν πολλοί κανονισμοί για την εισαγωγή και διανομή ποτών, τα υπάρχοντα κανάλια διανομής είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένα και αποδοτικά ιδίως στις μεγάλες πόλεις.				

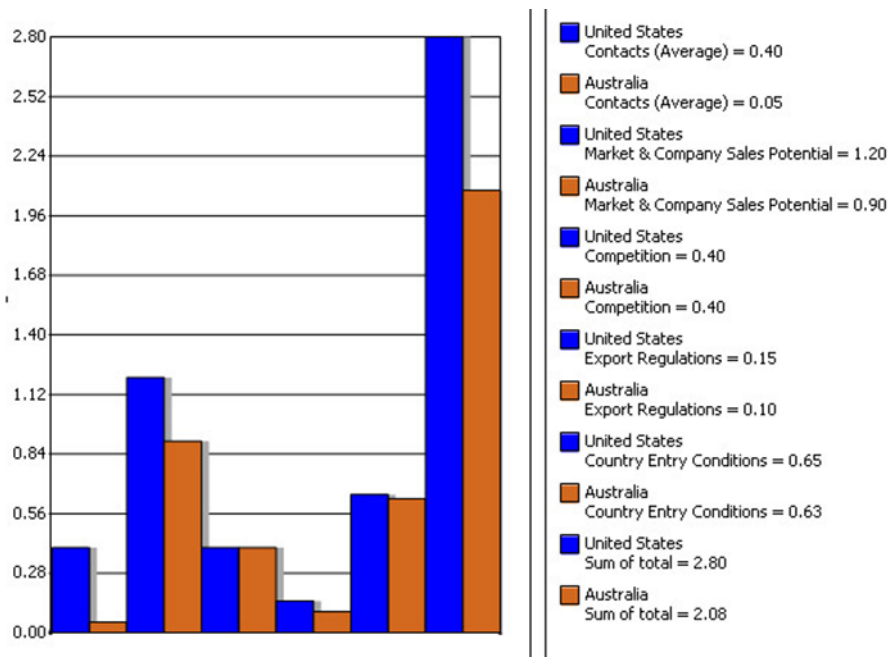
Ε. Νομικό περιβάλλον

	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
It is easy to establish presence or a business in the country	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The country has Anti-trust legislation in place	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The country is a member of the WTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
The country protects Intellectual property	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
The level of corruption in the country is low	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OTHER										
Explain	<p>Το νομικό περιβάλλον ενθαρρύνει και διευκολύνει την ίδρυση νέων επιχειρήσεων και βοηθά στην ομαλή λειτουργία τους, σύμφωνα με τους ισχύοντες κανονισμούς.</p>					<p>Το νομικό περιβάλλον ενθαρρύνει και διευκολύνει την ίδρυση νέων επιχειρήσεων και βοηθά στην ομαλή λειτουργία τους, σύμφωνα με τους ισχύοντες κανονισμούς.</p>				

9.3.6 Η επιλογή της καλύτερης χώρας αγοράς-στόχου

The average rank for each country has already been calculated. Weigh each variable and click the Calculate button to determine which country is the best choice for the company to venture into

Variables	WEIGHT	AVERAGE RANK		WEIGHTED TOTAL	
		United States	Australia	United States	Australia
Contacts (Average)	25.00	1.60	0.20	0.40	0.05
Market & Company Sales Potential	30.00	4.00	3.00	1.20	0.90
Competition	20.00	2.00	2.00	0.40	0.40
Export Regulations	5.00	3.00	2.00	0.15	0.10
Country Entry Conditions	20.00	3.27	3.13	0.65	0.63
	Total weight	Average rank sum		WEIGHTED TOTAL	
	100.00	13.87	10.33	2.80	2.08
CALCULATE		Weighted total sum for United States = 2.80 and Australia = 2.08			



9.3.7 Συμπεράσματα

Στη συγκεκριμένη ενότητα πραγματοποιήθηκε η σύγκριση ανάμεσα στις Η.Π.Α και την Αυστραλία ως αγορές για τα κρασιά της εταιρείας Τετράμυθος. Εξετάστηκαν οι επαφές μέσα από τις οποίες η εταιρεία θα μπορέσει να εξαγάγει τα κρασιά της, τα πιθανά κέρδη από τη συγκεκριμένη εξαγωγική δραστηριότητα, οι κανονισμοί που ισχύουν σε κάθε χώρα και ο σχετικός ανταγωνισμός. Από τη σύγκριση αυτή προέκυψε βάσει στοιχείων ότι η καλύτερη χώρα για να εξαγωγή των προϊόντων της εταιρείας είναι οι Η.Π.Α.

9.3.8 Προτάσεις

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα θα ήταν ωφέλιμο για την εταιρεία να προσπαθήσει να εξαγάγει τα κρασιά της στις Η.Π.Α. Στην επόμενη ενότητα θα πραγματοποιηθεί η ανάπτυξη του marketing plan, της στρατηγικής και των τρόπων που θα ακολουθήσει η εταιρεία για την επίτευξη των στόχων της.

9.4 Στρατηγικές εισόδου και πρόγραμμα μάρκετινγκ

Ο στόχος της ενότητας 9.4. είναι να καθορίσει την πιο αποτελεσματική στρατηγική εισόδου, καθώς και το κατάλληλο πρόγραμμα μάρκετινγκ με βάση τους στόχους της επιχείρησης, τον βαθμό δέσμευσης σε πόρους, καθώς και τα δυνατά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της και τις συνθήκες της αγοράς, χρησιμοποιώντας την παρακάτω διαδικασία:

- Καθορισμός του καλύτερου δυνατού τρόπου εισόδου του προϊόντος στην αγορά, στη βάση αξιολόγησης εναλλακτικών τρόπων διείσδυσης.
- Ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ και πλάνων δράσης που θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό διείσδυσης στη χώρα υποδοχής.
 - Αναγνώριση των κατάλληλων αγορών-στόχων στη χώρα υποδοχής, χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα κριτήρια τμηματοποίησης.
 - Διερεύνηση του κατά πόσο η επιχείρηση θα δημιουργήσει, θα επεκτείνει, ή/και θα προσαρμόσει το ήδη υπάρχον προϊόν/υπηρεσία.
 - Ανάπτυξη συγκεκριμένων στόχων διείσδυσης και κάλυψης της αγοράς, που θα εκμεταλλευτούν πλήρως τις προοπτικές ανάπτυξης της συγκεκριμένης αγοράς.
- Καθορισμός των κατάλληλων στρατηγικών αποφάσεων που απαιτούνται για τη λειτουργία των δικτύων διανομής, μέσω των οποίων το προϊόν/υπηρεσία θα φτάσει στην αγορά-στόχο.
- Καθορισμός των λιμανιών προορισμού που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση και ολοκλήρωση όλων των απαραίτητων εγγράφων μεταφοράς.
- Καθορισμός της κατάλληλης στρατηγικής και μεθόδου τιμολόγησης, μετά τον υπολογισμό των στοιχείων κόστους που απαιτούνται στην αγορά-στόχο.
- Καθορισμός της πιο αποτελεσματικής στρατηγικής προβολής, μέσω μιας προσεκτικής μελέτης των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης και των σχετικών ωφελειών που θα αποκομίσει ο αγοραστής, καθώς και της γενικότερης καταναλωτικής του συμπεριφοράς σε μια συγκεκριμένη αγορά-στόχο.
- Με βάση τη στρατηγική εισόδου και τη διαμόρφωση του κατάλληλου μείγματος μάρκετινγκ, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να προβλέψει μελλοντικές πωλήσεις, κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεως και ανάλυση νεκρού σημείου για την αγορά-στόχο.
- Συνοπτικά συμπεράσματα της ενότητας 9.4. και προτάσεις για συγκεκριμένες ενέργειες.
- Αναφορά ενότητας 9.4.

4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	
Entry Mode	Product/Market Strategy	Distribution Strategy And Plan	Shipping	Pricing/Payments Methods	Promotion	Projected Profit/Loss (P/L) Statement	Conclusion & Recommendations	Report

9.4.1 Στρατηγικές εισόδου

A. Μέθοδος εισόδου

Column Key :

A = Goals/Objectives	F = Regulations
B = Control	G = Market Size
C = Resources	H = Risk
D = Experience	I = Flexibility
E = Competition	J = Feedback

Entry Mode	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Corporate Owned Retail Stores	1	2	1	1	3	1	3	3	2	4	21
Indirect Export	3	1	5	3	3	1	1	3	5	1	26
Direct Export	5	5	3	4	4	4	4	3	5	5	42
Foreign Based Sales Branch	4	2	1	1	4	3	3	1	2	2	23
Foreign Based Marketing Subsidiary	1	3	1	1	3	3	1	4	2	4	23
Wholly Owned Manufacturing Subsidiary	1	4	1	1	1	1	2	1	1	4	17
Joint Venture (Manufacturing)	1	3	1	1	1	1	2	1	1	4	16
Joint Venture (Marketing)	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	31
Franchising	2	1	3	1	1	3	2	3	2	3	21
Licensing	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	21
Management Contract	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	32
E-commerce	4	3	5	4	2	4	5	4	4	5	40

CALCULATE

Select an entry mode strategy

B. Ερμηνεύστε τους λόγους επιλογής της συγκεκριμένης στρατηγικής εισόδου

Οι βασικότεροι λόγοι επιλογής της άμεσης εξαγωγής είναι ότι αποτελεί το μόνο ρεαλιστικό σενάριο για επιχειρήσεις αυτής της δομής. Υπάρχει έλεγχος του κόστους, της παραγωγής, των αποθεμάτων και μειώνεται το ρίσκο, από τη στιγμή που δεν υπάρχουν διαθέσιμα κεφάλαια για δημιουργία υποκαταστημάτων ή η δυνατότητα παραγωγής των συγκεκριμένων προϊόντων εκτός των συνόρων, μιας και είναι απολύτως συνυφασμένα με τον τόπο προελεύσεώς τους. Επίσης το e-commerce δεν μπορεί να λειτουργήσει εύκολα λόγω

της φύσης του προϊόντος και της σχετικής νομοθεσίας (απαγορεύεται η αποστολή στην Κίνα, στον Καναδά και επιτρέπεται μόνο υπό αυστηρούς όρους και προϋποθέσεις σε κάποιες πολιτείες των Η.Π.Α).

9.4.2 Στρατηγική προϊόντος/αγοράς

A. Βιομηχανικά vs. καταναλωτικά προϊόντα

Το κρασί είναι ένα καταναλωτικό αγροτικό προϊόν που καλύπτει αναλόγως της χώρας/περιοχής διαφορετικές ανάγκες. Στις παραδοσιακές οινοπαραγωγικές μεσογειακές χώρες αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διατροφής, ενώ σε νέες χώρες αποτελεί μέρος του lifestyle, της απόλαυσης, της μίμησης του δυτικού τρόπου ζωής (π.χ. από τους Κινέζους) αλλά και της κατανάλωσης αλκοόλ. Τα κρασιά του Τετράμυθου μπορούν να καλύψουν όλες τις παραπάνω ανάγκες χωρίς τροποποιήσεις, όσον αφορά το περιεχόμενο, με μόνες αλλαγές τις υποχρεωτικές ενδείξεις στη σήμανση του προϊόντος.

B. Παροχή εξυπηρέτησης και εγγυήσεων

Η διαρκής ενημέρωση για δημοσιεύσεις, αξιολόγηση, δελτία τύπου και άρθρα, που αφορούν τα προϊόντα της εταιρείας μπορούν να βοηθήσουν τους αντιπροσώπου/διανομείς και πωλητές στις προωθητικές ενέργειές τους.

Γ. Αγορά-στόχος

Σύμφωνα με την ανάλυση στην προηγούμενη ενότητα, οι Η.Π.Α. υπερίσχυαν των άλλων χωρών που εξετάστηκαν. Το marketing plan για τη μελέτη αυτή θα επικεντρωθεί στις μεσοδυτικές πολιτείες, στις οποίες τα κρασιά Τετράμυθος έχουν περιορισμένη παρουσία εν συγκρίσει με τις ανατολικές πολιτείες. Τη βάση θα αποτελέσει η πολιτεία της Μινнесότα, όπου ήδη υπάρχει εταιρεία εισαγωγής των κρασιών αυτών και στοχεύει στην περαιτέρω επέκταση της σε άλλες πολιτείες. Η πολιτεία της Μινнесότα αποτελεί τη 19η υψηλότερη σε αξία εισαγωγών κρασιών στις Η.Π.Α. Η ετήσια δαπάνη ενός νοικοκυριού για κρασί (\$150.84 το 2014) είναι υψηλότερη από τον μέσο όρο της δαπάνης αυτής για ολόκληρη τη χώρα. Η αγορά στόχος των κρασιών της εταιρείας Τετράμυθος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 26-50, είναι ανώτερης μόρφωσης, μεσαίου και άνω εισοδήματος, πίνει αλκοόλ κοινωνικά και ακολουθεί ένα lifestyle «παγμένων» και εναλλακτικών κρασιών. Η αγορά των κρασιών πραγματοποιείται σε μηνιαία βάση, μιας και οι καταναλωτές αυτής της κατηγορίας βρίσκονται πάντα σε διαδικασία αναζήτησης, αν και ακολουθούν κάποιες σταθερές.

Δ. Σκοποί και στόχοι μάρκετινγκ

Goals	Objective	Time
Γνώση καταναλωτών για την ύπαρξη των κρασιών Τετράμυθος στην πολιτεία της Μιννεσότα και των υπόλοιπων μεσοδυτικών πολιτειών	Η εταιρείες εισαγωγής και διανομής θα προσπαθήσουν να αυξήσουν την αναγνωρισιμότητα των κρασιών Τετράμυθος κατά 20%	18 μήνες
Αύξηση πωλήσεων των κρασιών 'Τετράμυθος'	Αύξηση πωλήσεων κατά 10% σε υπάρχοντα και νέα κανάλια διανομής	12 μήνες
Επέκταση σε άλλες πολιτείες	Παρουσία των κρασιών της εταιρείας σε 4 γειτονικές πολιτείες	24 μήνες

9.4.3 Στρατηγική και πλάνο διανομής

A. Ζητήματα πολιτικής καναλιών διανομής

	Yes	No	Explain
Does the government require a license to establish presence in the country?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Στις Η.Π.Α χρειάζεται άδεια από τον F.D.A (Food and Drug Administration), η οποία ανανεώνεται ανά 2 έτη και άδεια διανομής
Is it difficult to dismiss a channel member such as a Distributor/Agent with whom you have an agreement? OTHER	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Η διαδικασία είναι χρονοβόρα αλλά όχι ανέφικτη.

B. Επιλογή των πιο κατάλληλων καναλιών διανομής

Channel Alternatives		Reasoning
Direct: selling directly to consumer		
Company Owned Retail Stores	<input type="checkbox"/>	
Marketing Subsidiaries	<input type="checkbox"/>	
Sales Branches OTHER	<input type="checkbox"/>	
Indirect: selling through intermediaries		
Agents	<input type="checkbox"/>	
Import Distributors	<input checked="" type="checkbox"/>	Η ύπαρξη και η καλή συνεργασία με importers/distributors αποτελεί την ιδανικότερη λύση για τις υπόλοιπες χώρες.
Industrial Supply Houses	<input type="checkbox"/>	
Manufacturing Representatives	<input type="checkbox"/>	
Retailers	<input checked="" type="checkbox"/>	Στην πολιτεία της Μιννεσότα τα κύρια καταστήματα λιανικής πώλησης είναι οι κάβες και τα εσπιατόρια. Στην πολιτεία αυτή

Wholesalers <input type="button" value="OTHER"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Στην περίπτωση που η εταιρεία εισαγωγής δεν πραγματοποιεί τη διανομή των κρασιών, ο χονδρέμπορας αντιπροσωπεύει
E-Commerce Internet <input type="button" value="OTHER"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Στην πολιτεία της Μιννεσότα, όπως και σε κάποιες άλλες πολιτείες δεν επιτρέπεται η πώληση αλκοολούχων ποτών μέσω Internet

9.4.4 Μεταφορές προϊόντων

4.4 a) Port of Origin

4.4 b) Port of Destination

Γ. Μέσο μεταφοράς και κόστος

Carrier	Cost
Air:	<input type="text" value="0.00"/>
Ocean:	<input type="text" value="0.46"/>
Motor:	<input type="text" value="0.00"/>
Rail:	<input type="text" value="0.00"/>
FTL:	<input type="text" value="0.00"/>
LTL:	<input type="text" value="0.22"/>
<input type="button" value="OTHER"/>	
<input type="button" value="CALCULATE"/> Total \$	<input type="text" value="00.68"/>

Packing Requirements	Cost
Marking:	<input type="text" value="0.00"/>
Labeling:	<input type="text" value="0.12"/>
<input type="button" value="OTHER"/>	
<input type="button" value="CALCULATE"/> Total \$	<input type="text" value="00.12"/>

Handling Charges	Cost
Pier:	0.00
Wharfage Fees:	0.00
Loading and Unloading: OTHER	0.00
CALCULATE Total \$	00.00
Grand Total \$	00.80

Δ. Απαιτούμενα έγγραφα μεταφοράς (επιλέξτε αυτά που ταιριάζουν στη συγκεκριμένη περίπτωση)

<input checked="" type="checkbox"/> Export Price List
<input checked="" type="checkbox"/> Commercial Invoice View
<input checked="" type="checkbox"/> Bill of Lading
<input checked="" type="checkbox"/> Ocean Bill View
<input checked="" type="checkbox"/> Shipper's Export Declaration View
<input type="checkbox"/> Dock Receipt
<input type="checkbox"/> Insurance Certificate
<input checked="" type="checkbox"/> Power of Attorney
<input type="checkbox"/> Proforma Invoice View
<input type="checkbox"/> Packing Slip View
<input type="checkbox"/> Air Bill View
<input type="checkbox"/> Truck Bill of Lading View
<input checked="" type="checkbox"/> Certificate of Origin View
<input type="checkbox"/> Consular Invoice View
<input checked="" type="checkbox"/> Shipper's Letter of Instructions
<input checked="" type="checkbox"/> Special Documentation

9.4.5 Μέθοδοι τιμολόγησης

A. Τιμή εξαγωγής

Handling Charges	Cost
EX works price:(Cost Plus Pricing Method = Fixed Costs + Variable Cost + Profit)	3.42
Total shipping costs	0.80
Insurance costs	0.03
Foreign Freight Forwarder's Fees	0.02
Import duties (Tariffs)	0.13
Value added tax	0.13
  Warehouse storage	0.46
  Minnesota Liquor Tax OTHER	0.00
Total C.I.F price or landed cost \$	04.27
CALCULATE Total	
Cost \$	04.99

B. Τιμή χονδρικής πώλησης

((Total Cost x Markup %) + Total Cost)

\$ 11.00

Γ. Τιμή λιανικής

((Whole Sale Price x Markup %) + Whole Sale Price) \$ 16.50

Δ. Όροι συναλλαγών

Select an Incoterm and explain its advantages and disadvantages

EXW-Ex Works

Advantages	Disadvantages
Η εταιρεία Τετράμυθος δε θα έχει καμία ευθύνη για τη μεταφορά και την ασφάλεια των προϊόντων.	Ελάχιστος έλεγχος από το οίνοποιείο μέχρι τη φόρτωση των κρασιών στο μέσο μεταφοράς.

Ε. Τρόποι πληρωμών



Select a method of payment and explain its advantages and disadvantages. Click [here](#) for assistance.

Drafts: Time Draft

Advantages	Disadvantages
Διευκόλυνση συναλλαγών με σκοπό τη διεύρυνση των συνεργασιών που θα οδηγήσουν στην αύξηση των πωλήσεων. Υπαρξη εμπιστοσύνης ανάμεσα στις συναλλασσόμενες πλευρές.	Απουσία άμεσης ρευστότητας. Πιθανότητα μη πληρωμής εντός χρονικού περιθωρίου.

9.4.6 Προβολή

A. Μέθοδοι προβολής

Method	Explanation	Cost
Trade shows	Συμμετοχή σε 4 εκθέσεις ως οινοποιείο (δύο)	5,400.00
Personal selling	Συμμετοχή εταιρειών εισαγωγής και διανομής	40,000.00
Government Publications (e.g. US DOC)		0.00
Internet	Χρήση ιστοσελίδων εισαγωγής και διανομής	2,000.00
TV	Συμμετοχή οινοποιείου σε διεθνείς εκπομπές	2,100.00
Print	Έντυπα/φυλλάδια οινοποιείου	1,100.00
 Γευστιγνώσεις	Παρουσία εταιρειών εισαγωγής και διανομής	2,000.00
 Print OTHER	Έντυπα/φυλλάδια εταιρειών εισαγωγής και διανομής	1,000.00
CALCULATE	Total Promotional Cost:	\$ 53,600.00

9.4.7 Πρόβλεψη κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως

A. Πρόβλεψη κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως

	2016	2017	2018
Unit	8,400.00	10,080.00	12,096.00
Unit Price	16.50	16.50	16.50
CALCULATE = Net sales in the Target Market (\$)	138,600.00	166,320.00	199,584.00
CGS	40,488.00	48,586.00	58,303.00
CALCULATE = Gross profit (loss): (\$)	98,112.00	117,734.00	141,281.00
OpExpenditure	65,000.00	75,000.00	85,000.00
CALCULATE = Net profit (loss) after taxes (\$)	33,112.00	42,734.00	56,281.00

B. Ανάλυση νεκρού σημείου

Included in the analysis of the profitability of a Target Market is the computation of the break-even point (BEP). The BEP should be used simultaneously with the development of product strategies and action plans to ensure that the marketing program meets the required level of sales successfully.

Percentage gross profit = Total gross profit/Total net sales

BEP sales = Total operating expenses/Percentage gross profit

	2016	2017	2018
% Gross Profit	70.79	70.79	70.79
BEP Sales	91,820.88	105,947.17	120,073.46

Γ. Εναλλακτικά σενάρια κερδών/πωλήσεων

Based on the P/L statement and the BEP analysis determine the best and worst case sales scenarios for the next three (3) years

Year	Profit (\$)	Sales (\$)
2016	Best Case 23,600.00	Best Case 91,820.88
	Worst Case 18,880.00	Worst Case 73,457.50
2017	Best Case 27,320.00	Best Case 166,320.00
	Worst Case 6,000.00	Worst Case 145,000.00
2018	Best Case 46,084.00	Best Case 199,584.00
	Worst Case 6,500.00	Worst Case 160,000.00

Δ. Ερμηνεία

Η εκτίμηση των φιαλών κρασιών που πρόκειται να πωληθούν το 2016 βασίζεται στην εξαγωγή ενός 20 ft Shipping Container και μια άνοδο των πωλήσεων κατά 20% και 30% για το 2017 και 2018, αντίστοιχα. Η προβλεπόμενη αύξηση των πωλήσεων το 2018 βασίζεται στα σχέδια της εταιρείας για τη διανομή των κρασιών της και σε άλλες πολιτείες. Το κόστος πωληθέντων υπολογίζεται σε τιμές C.I.F. (Cost Insurance Freight) με προορισμό την πολιτεία της Μινεσότα, προστιθέμενο στα έξοδα που αφορούν την υλοποίηση του Marketing Plan. Όσον αφορά τα διαφορετικά σενάρια κέρδους για την εταιρεία, αυτά βασίζονται στις προβλεπόμενες πωλήσεις και τα πιθανά έξοδα.

9.4.8 Συμπεράσματα

Στην ενότητα αυτή εξετάστηκε ο τρόπος με τον οποίο τα κρασιά της εταιρείας θα εξαχθούν στις Η.Π.Α., και συγκεκριμένα στην πολιτεία της Μινεσότα. Επίσης, πραγματοποιήθηκε μελέτη σχετικά με το μείγμα μάρκετινγκ των προϊόντων αυτών, καθώς και ένας υπολογισμός σχετικά με τα πιθανά έσοδα της εταιρείας από τη συγκεκριμένη εξαγωγική δραστηριότητα. Λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος της αγοράς, τον διαθέσιμο προϋπολογισμό του οινοποιείου και των εταιρειών εισαγωγής και διανομής, όπως επίσης και το προτεινόμενο Marketing Plan, το εγχείρημα αυτό αναμένεται να είναι επικερδές.

9.4.9 Προτάσεις

Η προτεινόμενη μέθοδος για την εξαγωγή των κρασιών Τετράμυθος στις Η.Π.Α., και συγκεκριμένα στην πολιτεία της Μινεσότα, είναι η άμεση εξαγωγή. Λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμικότητα της εταιρείας και τα διαθέσιμα κεφάλαια, η μέθοδος αυτή μπορεί να προσφέρει στην εταιρεία μεγαλύτερο έλεγχο στη διανομή του προϊόντος. Για να υπάρξει αύξηση των πωλήσεων στην αγορά, πρέπει να επιτευχθεί η αναγνωρισιμότητα των κρασιών Τετράμυθος, σημαντική παρουσία στα τελικά σημεία πώλησης και σταδιακή είσοδος των προϊόντων σε άλλες πολιτείες. Ο ρόλος των γευστηριών των κρασιών Τετράμυθος μπορεί να συμβάλει επίσης θετικά.

Ελληνο-αγγλικό Γλωσσάρι Όρων

«Σκέψου παγκόσμια, δράσε τοπικά»	“Think GLOBally, but act loCALly (GLOCAL)”
αγορά μεσομακροπρόθεσμων απαιτήσεων χωρίς δικαίωμα αναγωγής	forfaiting
αναδυόμενα παράθυρα που εμφανίζονται κατά τη φόρτωση σελίδας	pop-up windows
ανάπτυξη εργαλείων πωλήσεων	sales tools developer
ανάπτυξη ικανοτήτων επικοινωνίας των πωλητών	sales communication developer
ανάπτυξη ταλέντου των πωλητών	sales talent developer
ανταγορά counter purchase	counter purchase
αντιπραγματισμός	barter
αντισταθμιστικά οφέλη	offsets
ανώτατη διοίκηση	brand champion
αξιολόγηση προσόντων των πωλητών	sales skills evaluator
αξιολόγηση ταλέντου των πωλητών	sales talent evaluator
απευθείας ταχυδρόμηση	direct mail
αποδιαμεσολάβηση	disintermediation
αποκλεισμοί προϊόντων προέλευσης από ορισμένες χώρες	boycott
δάνεια μειωμένης εξασφάλισης	subprime
δημιουργία σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη	communication with customers
Διαδικτυακό Σύστημα Διοίκησης Εξαγωγών Εισαγωγών	Export Import Management System Online© EIMSO©
διασυνοριακή χρηματοδοτική μίσθωση	leasing
διαφημιστικές εταιρείες-κολοσσοί	mega agencies
διαφημιστικό πλαίσιο στο πάνω ή κάτω μέρος σελίδας	banner
διαχείριση της φυσικής διανομής	logistics
διεθνείς διευθυντές προϊόντων	global product managers / global brand managers
διεθνές μείγμα προβολής και επικοινωνίας	international promotional and communication mix
Διεθνείς Συντονιστικές Επιτροπές Επώνυμων Προϊόντων	Global Branding Marketing Group
διεθνές μάρκετινγκ	international marketing
διεθνή δίκτυα διανομής	international distribution channels
διεθνής έρευνα αγοράς	international market research
διεθνής στρατηγική προϊόντος	international product strategy
διεθνής τιμολογιακή πολιτική	international product policy
διευθυντής διεθνούς λογαριασμού	global account manager
δικαιοδόχος	franchisee
δικαιοπάροχος	franchisor
δικαιόχρηση	franchising
δικαίωμα αναγωγής	forfaiting
δικτυακές πύλες	portals
διοίκηση διεθνών πελατών ή λογαριασμών	Global Account Management
διοικητικές ικανότητες-ταλέντο	talent management
Έκθεση Καταναλωτικών Ηλεκτρονικών Προϊόντων	Consumer Electronics Show
εκπαιδευτικός προγραμματισμός	instruction planning
εκχώρηση άδειας	licensing
εκχώρηση της διοίκησης μιας επιχείρησης σε μια ξένη, έναντι αμοιβής	management fee
εκχωρών την άδεια	licensor
εμπορική εξαγωγική εταιρεία	export trading company
εξαγωγικό μάρκετινγκ	export marketing
επικοινωνία μιας μοναδικής εικόνας της μάρκας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας	communication of a distinctive brand image
επικοινωνία μιας μοναδικής εταιρικής ταυτότητας	communication of a distinctive corporate identity
επιχειρηματικό δαιμόνιο και επικοινωνία	business acumen and communication
επιχειρησιακό σχέδιο	business plan
επωνυμία των προϊόντων	branding
έργο	project
ετήσιο βιβλίο στατιστικών στοιχείων των Ηνωμένων	United Nations Statistical Yearbook

Εθνών	teaching
ικανότητες διδασκαλίας - μεταδοτικότητα	opinion leader
καθοδηγητής γνώμης	“Global vision with a local touch”
«Καθολική οπτική με τοπικό άρωμα»	joint venture
κοινή επιχείρηση / κοινοπραξία	word of mouth
κοινωνική διάχυση του διαφημιστικού μηνύματος	licensee
λήπτης άδειας	brand value
μακροχρόνια αξία της επωνυμίας	marketing
μάρκετινγκ	Customer Relationship Marketing
μάρκετινγκ σχέσεων	cost plus
μέθοδος κόστος-συν	broker
μεσάζων	Unique Selling Proposition
μοναδική πρόταση πώλησης	Training Evaluation Model
Μοντέλο Αξιολόγησης Εκπαιδευτών	Integrated Marketing Communication
Ολοκληρωμένη Επικοινωνίας Μάρκετινγκ	commodities
ομοιογενή προϊόντα ή εμπορεύματα	global managers
παγκόσμια διοικητικά στελέχη	global management teams
παγκόσμιες ομάδες στελεχών	Global Product Development
Παγκοσμιοποιημένη Ανάπτυξη Προϊόντων	globalization
παγκοσμιοποίηση	World Trade Organization
Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου	advergames
παιχνίδια-διαφημίσεις	contract manufacturing
παραγωγή βάσει συμβολαίου	contingency perspective
περιστασιακή προσέγγιση contingency perspective	compromise strategy
συνδυαστική ή «συμβιβαστική» στρατηγική	regional standardization
περιφερειακή τυποποίηση	container ships
πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων	bulk-carriers
πλοία χύδην ξηρού φορτίου	rich media
πολυμέσα	factoring
πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων	meeting planer
προγραμματισμός συναντήσεων	adaptation strategy
προσαρμοσμένη στρατηγική	fund-raising
προσέλκυση πόρων	royalties
προστατευμένες από ευρεσιτεχνίες τεχνικές μεθόδου	proforma invoice
παραγωγής προϊόντων έναντι αμοιβής προ-τιμολόγιο	standardization strategy
προτυποποιημένη στρατηγική	selling
πώληση	point of sales
σημεία πώλησης στο κατάστημα	“Think globally, act regionally”
«Σκέψου καθολικά, δράσε κατά περιοχή»	people
στοιχείο «άνθρωποι»	process
στοιχείο «διαδικασίες»	physical evidence
στοιχείο «φυσική απόδειξη»	recruiter
στρατολόγηση	management contracting
συμβόλαιο μανάτζμεντ	compensation deal
συμψηφιστικές ανταλλαγές	Customer Relationship Management
συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες	merchandising
σχεδιασμός και διάταξη του καταστήματος	training program designer/implementer
σχεδιασμός και εφαρμογή προγράμματος εκπαίδευσης	marketing plan
σχέδιο μάρκετινγκ	modified standardization
σχετική τυποποίηση	International Trade Administration
Τμήμα Διοίκησης Διεθνούς Εμπορίου	US Department of Commerce
Τμήμα Εμπορίου των Η.Π.Α.	positioning
τοποθέτηση	dumping
υποτιμολόγηση	

Ευρετήριο Όρων

- EMSO, 169, 171, 175, 219
Export Management System Online, 169, 171, 219
glocal, 39, 69, 125, 140
γεωγραφική οργάνωση, 62, 64, 152
δημόσιες σχέσεις, 125, 132, 160, 161
- διαδικτυακό σύστημα διοίκησης εξαγωγών, 169
διαχείριση της φυσικής διανομής (logistics), 5, 117
διεθνείς εκθέσεις, 35, 49, 115, 125, 161
διεθνείς έρευνες αγοράς, 26, 38, 47
διεθνές εμπόριο, 14
διεθνές μάρκετινγκ υπηρεσιών, 74
διεθνές μείγμα προβολής και επικοινωνίας, 125, 130, 138, 160, 163
διεθνές σύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ, 38, 46
διεθνές χαρτοφυλάκιο προϊόντων, 81
διεθνή δίκτυα διανομής, 108, 109, 115, 120
διεθνής ανταγωνιστικότητα, 41
διεθνής διαφήμιση, 125, 128, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 144, 145, 148, 149, 157
διεθνής έρευνα αγοράς, 143
διεθνής κύκλος ζωής του προϊόντος, 42, 72, 77
διεθνής στρατηγική προϊόντος, 72
διεθνής τιμολογιακή πολιτική, 90
διεθνής τμηματοποίηση της αγοράς, 48
διεύθυνση διεθνών δραστηριοτήτων, 61, 62
- διοίκηση και έλεγχος των διεθνών δικτύων διανομής, 5
εμπόδια εξωστρέφειας, 45
επέκταση των επιχειρήσεων στο εξωτερικό, 41
καινοτομικότητα του προϊόντος, 4, 84, 85
κίνητρα διεθνοποίησης, 4, 44
- κράτος, 11
λειτουργική οργάνωση, 61
μέθοδοι τιμολόγησης, 5, 95
οινοποιείο Τετράμυθος, 218
ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ, 125, 126, 129, 147, 148, 149
οργάνωση κατά προϊόν, 63, 64, 152
οργάνωση τύπου μήτρας, 64
οργανωτικές δομές, 4, 38, 42, 55, 61, 152
όροι πωλήσεων στο εξωτερικό εμπόριο, 5, 102
οφέλη επέκτασης στο εξωτερικό, 38
παγκοσμιοποίηση, 38
παράγοντες καθορισμού της διεθνούς τιμολογιακής πολιτικής, 93
περιβάλλον, 17
πολιτικές τιμολόγησης, 5, 98
προσωπικές πωλήσεις, 125, 150, 151, 157
προώθηση πωλήσεων στις διεθνείς αγορές, 125
σηματοποίηση προϊόντων, 87
- στόχευση διεθνών αγορών, 40, 49
στρατηγικές εισόδου σε ξένες αγορές, 38, 50
στρατηγικός σχεδιασμός για ξένες αγορές, 4, 39
τιμή και αξία του προϊόντος, 5, 90
τοποθέτηση του προϊόντος στις διεθνείς αγορές, 82
τυποποίηση ή προσαρμογή της διεθνούς διαφημιστικής στρατηγικής, 125
τυποποίηση ή προσαρμογή του προϊόντος, 72, 86
φορείς προώθησης ελληνικών εξαγωγών, 17
χορηγίες, 125, 145, 163
χρηματοδότηση των εξαγωγών, 5, 100