Διεθνές και εξαγωγικό μάρκετιγκ

	1
	2
Σκοπός του κεφαλαίου	3
Προσδοκώμενα αποτελέσματα	4
Έννοιες – κλειδιά	5
7.1 Παγκοσμιοποίηση, πολυεθνικές και εγχώριες επιχειρήσεις	6
7.2 Το παγκοσμιοποιημένο μάρκετιγκ	7
7.3 Τα κίνητρα και τα εμπόδια δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων στο εξωτερικό	
7.4 Οι αναγκαίες για τη διεθνή δραστηριοποίηση της επιχείρησης πληροφορίες	
7.5 Αποφάσεις για τις στρατηγικές διείσδυσης στις διεθνείς αγορές	► 8
7.6 Στρατηγικές αποφάσεις μίγματος μάρκετιγκ για διεθνείς αγορές	9
7.7 Στρατηγικός σχεδιασμός και προγραμματισμός στο διεθνές μάρκετιγκ	10
Σύνοψη	11
Βιβλιογραφία	12
Μελέτη περίπτωσης	13
Παράρτημα	

Συγγραφέας κεφαλαίου

Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος, Αν. Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

► *Σκοπός του κεφαλα ου*

Σε μια εποχή που οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, η λήψη αποφάσεων για τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους επιβάλλεται να γίνεται με ορθολογικό τρόπο, αξιοποιώντας τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και βελτιώνοντας τις αδυναμίες τους, ώστε να είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν τις διεθνώς προσφερόμενες ευκαιρίες και να αποφύγουν τις διαφαινόμενες απειλές. Στόχος του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει μια συνοπτική επιστημονική προσέγγιση των στρατηγικών Μάρκετινγκ που ακολουθούνται από επιχειρήσεις που έχουν διεισδύσει ή σκοπεύουν να επεκταθούν σε ξένες αγορές. Αναλύεται ο τρόπος λήψης αποφάσεων διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και περιγράφονται οι επιδράσεις του διεθνούς εμπορίου, των άμεσων ξένων επενδύσεων και των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις χώρες όπου δραστηριοποιούνται. Εξετάζονται οι πηγές πληροφοριών από πρωτογενή και δευτερογενή στοιχεία ενός Διεθνούς Συστήματος Πληροφοριών Μάρκετινγκ, περιγράφονται οι εναλλακτικές στρατηγικές διείσδυσης σε ξένες αγορές και οι παράγοντες που τις επηρεάζουν και αναλύονται οι στρατηγικές που αφορούν το προϊόν, την τιμολόγηση, τα δίκτυα διανομής και την προβολή και επικοινωνία για διεθνείς αγορές. Τέλος, περιγράφεται η διαδικασία του διεθνούς στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού Μάρκετινγκ

► *Προσδοκώμενα αποτελέσματα*

Μετά τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου ο αναγνώστης θα είναι σε θέση να:

- Διακρίνει τις τάσεις και τις κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις ενός παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος
- Προσδιορίζει τον τρόπο λήψης των αποφάσεων διεθνοποίησης των επιχειρήσεων
- Γνωρίζει τις στρατηγικές διείσδυσης των επιχειρήσεων στις αγορές του εξωτερικού
- Αναλύει τον τρόπο εφαρμογής του μίγματος Μάρκετινγκ στο διεθνές Μάρκετινγκ
- Καθορίζει τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού Μάρκετινγκ για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις διεθνείς αγορές

► *Έννο ες-κλε δ ά*

Διεθνές Μάρκετινγκ
- Διεθνές Εμπόριο
- Ξένες άμεσες επενδύσεις
- Πολυεθνικές επιχειρήσεις
- Παγκοσμιοποίηση
- Διεθνής Κύκλος Ζωής του προϊόντος
- Μητρική εταιρία
- Licensing
- Contract Manufacturing
- FAS, FOB, CIF, DDU, DDP EXW
- Ομοιογενείς έναντι διαφοροποιημένων στρατηγικών Μάρκετινγκ
- Έρευνα αγορών εξωτερικού
- Διείσδυση στις διεθνείς αγορές
- Μίγμα Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές
- Διεθνής στρατηγικός σχεδιασμός Μάρκετινγκ
- Παγκοσμιοποιημένο Μάρκετινγκ
- Θυγατρικές εταιρίες
- Franchising
- Joint Venture
- Προέμβασμα
- Μετρητοίς έναντι φορτωτικών εγγράφων
- Ενέγγυα πίστωση

8.1 ► *Παγκοσμ οπο ηση, πολυεθν κές κα εγχώρ ες επ χε ρήσε ς*

► Η παγκοσμιοποιημένη οικονομία

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. Οι προτιμήσεις και οι ανάγκες των καταναλωτών διαφόρων κρατών έχουν προ πολλού αρχίσει να συγκλίνουν προς παγκόσμια πρότυπα που επιβάλλουν οι μεγάλες διεθνείς εταιρίες όπως η Coca Cola, η Levi's Jeans, η Sony, η Philips, η McDonalds, κ.ά.

Η αναγκαιότητα μελέτης επιχειρηματικών πρακτικών που εφαρμόζονται στο Μάρκετινγκ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται διεθνώς καθίσταται προφανής, δεδομένου ότι η επιχειρηματική τους επιτυχία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από ορθολογικά διαμορφωμένες στρατηγικές, οι οποίες βασίζονται σε συστήματα πληροφοριών Μάρκετινγκ, τόσο για τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις, όσο και για τους μελλοντικούς ανταγωνιστές και τους πελάτες στις ξένες αγορές που πρόκειται να επεκταθούν.

Στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη οικονομία ακόμη και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες πώλησης των προϊόντων τους ή των υπηρεσιών τους στο εξωτερικό. Η παγκοσμιοποίηση την οποία σήμερα βιώνουμε μπορεί να ορισθεί ως μια διαδικασία ενοποίησης των αγορών προϊόντων και παραγωγικών συντελεστών, που οδηγεί μέσω της αλληλεξάρτησης των εθνικών οικονομιών στη διαμόρφωση μιας νέας παγκόσμιας τάξης. Η διαδικασία αυτή διευκολύνθηκε από σημαντικές μειώσεις του κόστους μεταφοράς και επικοινωνιών και του περιορισμού των εμποδίων των ροών κεφαλαίων, αγαθών, υπηρεσιών, τεχνολογίας και ανθρώπινων πόρων. Αυτή αποτελεί μια μη αναστρέψιμη διαδικασία, με την οποία έχουμε συνηθίσει να ζούμε, χωρίς να το συνειδητοποιούμε (αγοράζοντας καθημερινά πληθώρα καταναλωτικών προϊόντων και χρησιμοποιώντας υπηρεσίες πολυεθνικών εταιριών) και με τα δεδομένα της οποίας θα πρέπει οι εταιρίες να μάθουν να λειτουργούν.

Η παγκοσμιοποίηση έχει κατηγορηθεί ότι μειώνει την εθνική κυριαρχία, προάγει τον καταναλωτισμό, ισοπεδώνει τη διαφορετικότητα των λαών και οδηγεί στη μεταφορά κεφαλαίων και θέσεων εργασίας από χώρες υψηλού σε χώρες χαμηλού εργατικού κόστους, όπου τα εργασιακά δικαιώματα δεν είναι το ίδιο κατοχυρωμένα, δημιουργώντας ανεργία στους εργαζόμενους των χωρών εξαγωγής των κεφαλαίων και πιέζοντας τις αμοιβές της εργασίας προς τα κάτω.

Από την άλλη μεριά, είναι γνωστό ότι το ελεύθερο εμπόριο συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη και ευημερία, διευκολύνοντας την παραγωγή και μετάδοση γνώσης, την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, την αύξηση του ανταγωνισμού και των επιλογών για τον καταναλωτή, την προσφορά καλύτερης ποιότητας προϊόντων και εξυπηρέτησης, την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, την ανάπτυξη καινοτομιών και τη μείωση της σπατάλης.

Σε συνθήκες συνεχούς αποδυνάμωσης των λειτουργιών του έθνους – κράτους που σχετίζονται με τη ρύθμιση της οικονομίας πρέπει να υιοθετηθούν θεσμοί και κανόνες ο 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 λειτουργεί για το σύνολο της κοινωνίας στην προοπτική μείωσης των ανισοτήτων και διασφάλισης βιώσιμης ανάπτυξης.

►►Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.1

- Πιστεύετε ότι η μελέτη του διεθνούς ανταγωνισμού είναι επιβεβλημένη μόνο για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς; Αιτιολογείστε την άποψή σας.

* Την απάντηση θα βρείτε στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου

► Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις και οι επιδράσεις τους στις χώρες που δραστηριοποιούνται

Πολυεθνική είναι μια επιχείρηση που ελέγχει, μέσω των άμεσων επενδύσεών της άλλες επιχειρήσεις στο εξωτερικό. Απαραίτητη προϋπόθεση για το χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης ως πολυεθνικής δεν είναι η πολυεθνική καταγωγή των κεφαλαίων της, αλλά η πολυεθνική τοποθέτηση των κεφαλαίων της που έχουν τη μορφή των ξένων άμεσων επενδύσεων. Με αυτές, σε αντίθεση με τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου που έχουν βραχυπρόθεσμο κερδοσκοπικό χαρακτήρα, δεν μεταφέρονται μόνο κεφάλαια, αλλά και τεχνογνωσία και επιχειρηματικότητα. Αυτές αποσκοπούν στην ένταξη των επιχειρήσεων που ιδρύονται ή εξαγοράζονται στην εξυπηρέτηση των κοινών στόχων ενός πολυεθνικού συγκροτήματος.

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

❖ ***Ο επ δράσε ς των πολυεθν κών επ χε ρήσεων στ ς χώρες προέλευσής τους*** είναι οι ακόλουθες:

Στο Ισοζύγ ο Πληρωμών

➢ ***Αρνητ κές***

- 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.

➢ ***Θετ κές***

- Από την εισαγωγή των 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 αγοραζομένων πρώτων υλών από θυγατρικές.

Στην Αγορά Εργασ ας

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

Στο Ε σόδημα κα στην Ο κονομ κή 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.

❖ ***<u>Ο επ δράσε ς των πολυεθν κών επ χε ρήσεων στ ς χώρες που δέχοντα τ ς επενδύσε ς τους</u>*** είναι οι ακόλουθες:

Στο Ισοζύγ ο Πληρωμών

➢ ***Αρνητ κές***

- Μακροπρόθεσμα αρνητικές επιδράσεις μετά το αρχικό στάδιο, λόγω εξαγωγής κερδών και αμοιβών για ευρεσιτεχνίες, χρήση τεχνικών μεθόδων, κλπ.
- Αρνητικές επιδράσεις από υπερκοστολογήσεις ενδιαμέσων 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.

➢ ***Θετ κές***

- 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 Εργασ ας

➢ ***Θετ κές***

- 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 τις υπόλοιπες επιχειρήσεις να προσαρμόσουν κι' αυτές ανάλογα τα κίνητρα στο προσωπικό τους.
- Οδηγούν στην αύξηση μισθών και ημερομισθίων που μπορεί να προκαλέσει πληθωριστικές πιέσεις, οι οποίες όμως εξισορροπούνται από την αύξηση της παραγωγικότητας.

➢ ***Αρνητ κές***

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

Στην Ο κονομ κή 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 παραγωγ κότητα

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 της δομών της χώρας στην οποία επενδύουν.

Βασική διέξοδο στα μόνιμα προβλήματα της ελληνικής οικονομίας θα μπορούσε να αποτελέσει η ενίσχυση της παραγωγικής της βάσης, τόσο με ξένες άμεσες επενδύσεις, όσο και με ελληνικές κυρίως ιδιωτικές επενδύσεις.

► Μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ξένες αγορές

Οι προϋποθέσεις συμβολής των ελληνικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (απασχόληση: 250 εργαζόμενοι, τζίρος μικρότερος των 50 εκατ. Ευρώ) στη μονιμότερη μακροχρόνια επίλυση των ανισορροπιών της ελληνικής οικονομίας και οι παράγοντες που οδηγούν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους και στην αύξηση της εξωστρέφειάς τους αναλύονται παρακάτω (Lymperopoulos, Salamoura, 2011).

Όπως είναι γνωστό, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) 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 ΜΜΕ 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 επιβάλουν οι επιχειρηματίες και οι οικείοι τους στους εαυτούς τους, εργαζόμενοι πολύ περισσότερες ώρες από το 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 ΜΜΕ 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 ΜΜΕ στις μέρες μας είναι να δημιουργήσουν με τους περιορισμένους ανθρώπινους και υλικούς τους πόρους μια βιώσιμη και ανταγωνιστική επιχείρηση, υιοθετώντας ευέλικτες και πρωτοπόρες επιχειρηματικές στρατηγικές. Η διεθνοποίηση της δράσης των ΜΜΕ τους δίνει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Αυξάνει την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητά τους λόγω προσπαθειών εκσυγχρονισμού των οργανωτικών τους δομών και μεθόδων
- Ανοίγει νέους ορίζοντες σε δυνητικά πιο κερδοφόρες αγορές
- Δίνει πρόσβαση σε νέες ιδέες για προϊόντα, για καινοτομίες παραγωγής και νέες τεχνολογίες
- Επεκτείνεται ο κύκλος ζωής των προϊόντων τους
- Μειώνονται τα κόστη τους (έρευνας και ανάπτυξης, διοίκησης, παραγωγής και Μάρκετινγκ)
- Εξομαλύνονται οι διακυμάνσεις της παραγωγής, λόγω εποχικότητας των παραγομένων προϊόντων
- Δίνονται διέξοδοι στην πλεονάζουσα παραγωγική τους δυναμικότητα σε περιόδους ύφεσης
- Δίνεται η δυνατότητα ανάπτυξης πέραν των ορίων μιας μικρής και κορεσμένης αγοράς.

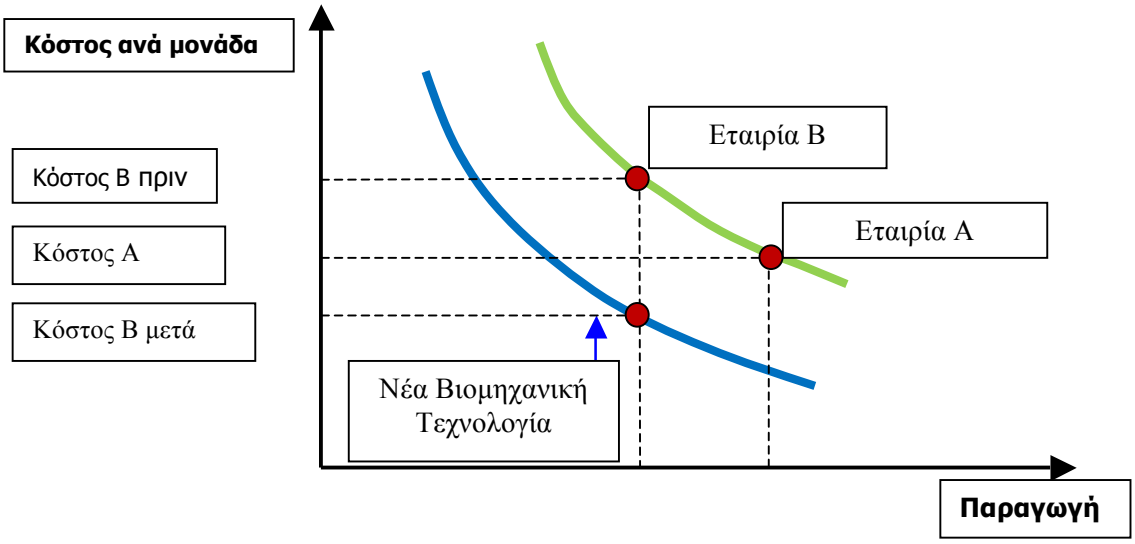
Οι ΜΜΕ που ανταποκρίνονται προσαρμόζοντας τις στρατηγικές Μάρκετινγκ που ακολουθούν στις απαιτήσεις της παγκοσμιοποίησης έχουν βέβαια μεγαλύτερες πιθανότητες επιβίωσης από όσες δεν επιχειρούν να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους. Η ανταπόκριση στις απαιτήσεις των διεθνών αγορών προϋποθέτει αφιέρωση υλικών 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 εταιρίας, προσδιορισμός πιθανών αγορών – χωρών που θα μπορούσαν να αποτελέσουν στόχους, ανάλυση των επιλεγεισών αγορών σε βάθος, στρατηγική διείσδυσης και σχέδιο Μάρκετινγκ για κάθε επιλεγείσα χώρα).

Οι ΜΜΕ 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 απ' 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 – τεχνικά χαρακτηριστικά του.
- ανταγωνισθούν σε «γαλάζιους» και όχι σε «κόκκινους ωκεανούς», όπως μεταφορικά αναφέρεται στη βιβλιογραφία (Kim, Mauborgne, 2005). Οι «κόκκινοι ωκεανοί» (μεταφορικά από το αίμα των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων) είναι αγορές, όπου ο ανταγωνισμός γίνεται στις τιμές ή στην 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.
- 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.

- εφαρμόσουν νέες επαναστατικές βιομηχανικές τεχνολογίες οι οποίες θα μπορέσουν να προσδώσουν προβάδισμα κόστους, παρόλη την καμπύλη εμπειρίας που σχηματίζεται από το συνδυασμό κόστους ανά μονάδα και συνολικής παραγωγής. Οι καινοτομίες δίνουν τη δυνατότητα μετακίνησης σε νέα χαμηλότερη της προϋπάρχουσας καμπύλη εμπειρίας, που σημαίνει χαμηλότερο κόστος ανά μονάδα σε μικρότερη παραγωγή.

►**Σχήμα 8.1:** Η αλλαγή της βιομηχανικής τεχνολογίας παραγωγής και η καμπύλη εμπειρίας



Η μετακίνηση της καμπύλης εμπειρίας είναι μια δυνατότητα που προσφέρεται στις ΜΜΕ 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 βλέπουμε σχηματικά πως οι καινοτομίες μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και κατ' επέκταση και στην εξωστρέφεια των ελληνικών ΜΜΕ.

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 ΜΜΕ μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες απασχόλησης, να συμβάλουν στην ευημερία των πληθυσμών, όπου δραστηριοποιούνται και να προσδώσουν ανθεκτικότητα στην ελληνική οικονομία στις οικονομικές κρίσεις.

8.2 ► *Το παγκοσμ οπο ημένο μάρκετ γκ (Global Marketing)*

Στη σημερινή εποχή απομακρυνόμαστε όλο και περισσότερο από τα οικονομικά συστήματα κλειστής ή ακόμα και προστατευμένης οικονομίας, όπου οι εθνικές αγορές ήταν απομονωμένες η μια από την άλλη, έχοντας εμπόδια εμπορίου (δασμών, περιορισμών εισαγωγών και συναλλάγματος), απόστασης, χρόνου, κόστους και πολιτισμού και κατευθυνόμαστε σ' ένα σύστημα, όπου οι εθνικές αγορές τείνουν να συγχωνευθούν σε μια τεράστια παγκόσμια αγορά. Σ' αυτήν οι ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών συγκλίνουν σε κάποια κοινά πρότυπα, ανεξάρτητα από εθνικότητες. Μετά το 2^{ο} Παγκόσμιο Πόλεμο, οι οικονομικά προηγμένες χώρες της Δύσης, υπό την ηγεσία των Η.Π.Α. δεσμεύθηκαν στην επίτευξη του στόχου της άρσης των εμποδίων διακίνησης αγαθών, υπηρεσιών και κεφαλαίων μεταξύ των κρατών με τη Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (General Agreement on Tariffs and Trade – GATT), ή οποία μετά από οκτώ γύρους διεθνών διαπραγματεύσεων μετεξελίχθηκε το 1995 σε Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου με μέλη 144 χώρες, οι οποίες διεξάγουν το 90% του παγκόσμιου εμπορίου.

Η απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου, η παγκοσμιοποίηση της παραγωγής (διαφορετικές χώρες παραγωγής διαφορετικών εξαρτημάτων ενός τελικού προϊόντος), η απελευθέρωση των αγορών (χρηματοοικονομικών, τηλεπικοινωνιακών, μεταφορών, κλπ.), η αποϋλοποίηση των κεφαλαίων (το χρήμα έχει μετατραπεί σε ηλεκτρόνια που ρέουν μέσα στους υπολογιστές), η μείωση του κόστους των διεθνών μεταφορών, οι νέες τεχνολογίες που επιτρέπουν τη στιγμιαία και φθηνή διακίνηση τεράστιων ποσοτήτων πληροφόρησης σ' ολόκληρο τον πλανήτη, η ομογενοποίηση των καταναλωτικών προτύπων, η χρησιμοποίηση της αγγλικής γλώσσας ως διεθνούς γλώσσας, η δημιουργία διεθνών οικονομικών συνασπισμών και οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, οδήγησαν στη δυναμικά εξελισσόμενη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης, η οποία έχει πολιτιστικές, κοινωνικοοικονομικές και νομικές διαστάσεις (Μασμανίδης, 2000).

Εκτός όμως από την παγκοσμιοποίηση της παραγωγής, παγκοσμιοποιήθηκαν και οι υπηρεσίες (Lovelock, Yip, 1999) λόγω κοινών αναγκών των πελατών (ιδίως σε κλάδους χαμηλής ανάμιξης του καταναλωτή στην παραγωγή της υπηρεσίας, όπως π.χ. στις αεροπορικές μεταφορές, όπου μπορούν να προτυποποιηθούν οι προσφερόμενες υπηρεσίες), διεθνοποίησης της πελατείας (π.χ. τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες, εταιρίες συμβούλων), διεθνοποιημένων ηλεκτρονικών δικτύων, οικονομιών κλίμακας, που απαιτούνται για να φθάσει η επιχείρηση στο άριστο μέγεθος ευνοϊκών πολιτικών εκ μέρους κρατών και της δυνατότητας μεταφοράς κάποιου συγκριτικού πλεονεκτήματος (Hilton, Disneyland).

Στο πεδίο της πολυεθνικοποίησης της παραγωγής παρατηρούμε μια ραγδαία αύξηση των ξένων άμεσων επενδύσεων από το 1970 μέχρι το 2006 κατά 104 φορές, ενώ ως ποσοστό επί του παγκόσμιου ακαθάριστου προϊόντος αυξήθηκαν από 0,07 το 1970 σε 3,32% το 2000 (πηγή UNCTAD, Global Policy Forum). Επίσης, παρατηρείται μια ανάπτυξη νέων πολυεθνικών επιχειρήσεων από αναπτυσσόμενες χώρες, καθώς και μια αξιοσημείωτη ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων μεσαίου μεγέθους - mini multinationals (Hill, 1997).

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 λόγω μεγαλύτερης ευελιξίας και ταχύτητας λήψης αποφάσεων. Γι' αυτό το λόγο οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις αποκεντρώνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι οποίες λαμβάνονται σε μικρότερες επιχειρηματικές μονάδες μέλη του συγκροτήματός τους.

Στον τομέα της πολυεθνικοποίησης των αγορών, οι νέες τεχνολογίες των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των επικοινωνιών που επέτρεψαν τη δημιουργία του διαδικτύου, (όπως είναι γνωστό, διπλασιάζουν τις δυνατότητές τους και υποδιπλασιάζουν το κόστος τους κάθε 18 μήνες, σύμφωνα με το νόμο του Moore) συνέβαλαν μαζί με τον κινηματογράφο, τον τουρισμό και τα μέσα μαζικής επικοινωνίας στην εξάλειψη πολλών πολιτισμικών διαφορών και στην δημιουργία κοινών καταναλωτικών προτιμήσεων (Hill, 1997).

Οι παραπάνω εξελίξεις είχαν σαν αποτέλεσμα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν μεγαλύτερους κινδύνους απ' ότι στο παρελθόν, ακόμα και μέσα στη χώρα τους, από ένα πιο πολύπλοκο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, αλλά να τους προσφέρονται και περισσότερες ευκαιρίες λόγω της απελευθέρωσης του παγκόσμιου εμπορίου και της δυνατότητας άριστης κατανομής των αμέσων επενδύσεων σε χώρες του εξωτερικού. Σε κάθε περίπτωση όμως η παγκοσμιοποίηση της παραγωγής και των αγορών άλλαξε ριζικά τις προϋποθέσεις επιτυχούς επιχειρηματικής δράσης. Παρόλη την τάση που έχει ξεκινήσει να

γίνει η υφήλιος ένα «παγκόσμιο χωριό», το Μάρκετινγκ των προϊόντων στις διάφορες χώρες, αλλά και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορούν να μη λάβουν υπόψη τις πολιτισμικές, νομικές και κοινωνικοοικονομικές ιδιαιτερότητες κάθε χώρας. Το επιχειρησιακό περιβάλλον επηρεάζει φυσικά και τη στρατηγική διεθνούς δραστηριοποίησης κάθε επιχείρησης (εξαγωγές, κοινές επιχειρήσεις, εξαγορές, απόλυτα ελεγχόμενες θυγατρικές).

Οι επιχειρήσεις διεθνοποίησαν τις δραστηριότητές τους, οδηγούμενες από παράγοντες της αγοράς (κοινές ανάγκες πελατών στις καταναλωτικές ή βιομηχανικές αγορές, δίκτυα διανομής), παράγοντες του ανταγωνισμού (στην εγχώρια αγορά ή στην αγορά που θέλει η επιχείρηση να διεισδύσει), παράγοντες κόστους (υπολογισμός οικονομιών και αντιοικονομιών κλίμακας, δίκτυα μεταφορών και επικοινωνιών, κοινά στοιχεία μίγματος Μάρκετινγκ) και πολιτικούς παράγοντες (θεσμικό πλαίσιο, πολιτικός κίνδυνος).

Η σημερινή φάση των παγκοσμιοποιημένων αγορών, κατά την οποία οι άνθρωποι σ' όλες τις χώρες δέχονται της ίδιας μορφής επικοινωνία για τα ίδια προϊόντα που καλύπτουν ομογενοποιημένες προτιμήσεις και ανάγκες με καλύτερη σχέση τιμής-ποιότητας, περιγράφηκε αρχικά από τον Levitt το 1983. Είχε προηγηθεί η φάση του πολυεθνικού Μάρκετινγκ κυρίως των αμερικανικών πολυεθνικών εταιριών, οι οποίες μετά το 2^{ο} Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν οι άλλες οικονομικά αναπτυγμένες χώρες ήταν απασχολημένες με την ανοικοδόμησή τους, βρήκαν μεγάλες επενδυτικές ευκαιρίες σε χώρες της Ευρώπης, της Ασίας και της Λατινικής Αμερικής. Στην εποχή της αυξανόμενης αλληλεξάρτησης των εθνικών οικονομιών που εκφράζεται ως παγκοσμιοποίηση, υπάρχει ανάγκη για την ανάπτυξη κανόνων ορθολογικής και αποτελεσματικής διοίκησης Μάρκετινγκ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε παγκοσμιοποιημένες αγορές, ώστε το υψηλό κόστος της διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων τους να αντισταθμίζεται από μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία, πέραν των επιπλέον πωλήσεων.

Το παγκόσμιο Μάρκετινγκ συνίσταται στην έρευνα και ικανοποίηση 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 των επιχειρήσεων. Το είδος της ακολουθούμενης στρατηγικής Μάρκετινγκ σε παγκοσμιοποιημένες αγορές εξαρτάται από την ωριμότητα της επιχείρησης και την ακολουθούμενη φιλοσοφία διοίκησης.

Σύμφωνα με τον Hollensen (2007, σελ. 7), ως παγκοσμιοποιημένο Μάρκετινγκ ορίζεται η δέσμευση της επιχείρησης να συντονίσει τις ενέργειες Μάρκετινγκ πέραν των εθνικών συνόρων, κατά τρόπο που να ανακαλύπτει και να ικανοποιεί τις ανάγκες του παγκόσμιου πελάτη αποτελεσματικότερα από τον ανταγωνισμό. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να:

- Αναπτύξει μια στρατηγική παγκοσμιοποιημένου Μάρκετινγκ που να βασίζεται τόσο στις ομοιότητες, όσο και στις διαφορές μεταξύ των αγορών
- Συντονίσει τις στρατηγικές και τις ενέργειες Μάρκετινγκ στις παγκόσμιες αγορές, που αφορούν στην κεντρική λήψη αποφάσεων, στην εξουσιοδότηση, στην προτυποποίηση και στην τοπική υπευθυνότητα
- Αξιοποιήσει τη γνώση που έχει συσσωρευθεί στην αρχική επιχείρηση που παγκοσμιοποιείται, διαχέοντάς την σ' όλες τις θυγατρικές της με τις αντίστοιχες προσαρμογές.
- Μεταφέρει τη γνώση που προέρχεται από τις καλύτερες πρακτικές που εφαρμόζονται σε κάποιες από τις αγορές για να χρησιμοποιηθεί σε άλλες διεθνείς αγορές.

- Εντοπίσει τις ανάγκες των παγκοσμιοποιημένων πελατών με σχετικές έρευνες αγοράς, αναλύσεις τμημάτων αγοράς και προσδιορισμό ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ των χωρών
- Ικανοποιήσει τους παγκοσμιοποιημένους πελάτες με την υιοθέτηση προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες τους
- Παρακολουθεί στενά και να αξιολογεί τις ενέργειες του ανταγωνισμού, ώστε να επιδιώξει να προσφέρει μεγαλύτερη αξία και βελτιωμένη εικόνα με χαμηλότερες τιμές και καλύτερη ποιότητα στον παγκοσμιοποιημένο πελάτη.

Το παγκοσμιοποιημένο Μάρκετινγκ δίνει έμφαση (Douglas, Craig, 1989):

- Στη μείωση της οικονομικής αναποτελεσματικότητας που προέρχεται από την περιττή επανάληψη ενεργειών που γίνονται τόσο στο κέντρο λήψεως αποφάσεων, όσο και στις θυγατρικές
- Στην αξιοποίηση της ευκαιρίας μεταφοράς ιδεών και προϊόντων μεταξύ των θυγατρικών
- Στην επεκτεινόμενη αγορά του παγκοσμιοποιημένου πελάτη
- Στην ανάπτυξη μιας παγκοσμιοποιημένης υποδομής Μάρκετινγκ.

Ο Levitt (1983) πίστευε ότι έχει ξεπεραστεί το στάδιο της πολυεθνικής επιχείρησης κατά το οποίο οι θυγατρικές της προσάρμοζαν με σχετικά υψηλό κόστος τα προϊόντα τους και τις πρακτικές τους στις ιδιαιτερότητες κάθε χώρας. Η παγκοσμιοποιημένη επιχείρηση ελαχιστοποιεί το κόστος της θεωρώντας όλο τον κόσμο ενιαίο και πουλώντας τα ίδια προϊόντα με τον ίδιο τρόπο παντού.

Η δυναμική της αλληλεξάρτησης μεταξύ του κέντρου λήψεως των αποφάσεων και των θυγατρικών που περιγράφηκε παραπάνω εκφράζεται με τον όρο «glocalization», ο οποίος με μια λέξη περιγράφει το slogan: «think globally, but act locally» («να σκέφτεσαι παγκοσμιοποιημένα, αλλά να ενεργείς τοπικά»). Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τέτοιες στρατηγικές συντονίζουν τις ενέργειες των θυγατρικών τους διεθνώς αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα της μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας και της διάχυσης των καινοτομιών, παράλληλα με τη διασφάλιση της ευελιξίας στρατηγικών που είναι προσαρμοσμένες σε τοπικά δεδομένα χωρών.

Στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία διαπιστώνουμε μια σύγκλιση των μακροχρόνιων στρατηγικών προσανατολισμών των μεγάλων και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Hollensen, 2007). Τα τυπικά χαρακτηριστικά των μεγάλων επιχειρήσεων είναι η διαθεσιμότητα άφθονων υλικών και ανθρώπινων πόρων και η εκτέλεση πολλών επιχειρηματικών λειτουργιών από ίδιους πόρους, η τυπική ιεραρχική οργανωτική δομή ανεξάρτητη από πρόσωπα, η επικέντρωση σε μακροπρόθεσμες στρατηγικές ευκαιρίες, η μικρή ευελιξία και η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας (μείωση του κατά μονάδα κόστους με την αύξηση του μεγέθους της παραγωγής) και των οικονομιών φάσματος (μικρότερο κόστος παραγωγής συμπληρωματικών προϊόντων σε μια επιχείρηση σε σύγκριση με κόστος παραγωγής ξεχωριστών επιχειρήσεων). Στο άλλο άκρο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν περιορισμένους πόρους, αναθέτουν επιχειρηματικές λειτουργίες σε εξωτερικούς συνεργάτες, ο επιχειρηματίας αναμιγνύεται άμεσα σε όλες τις επιχειρηματικές αποφάσεις, παρουσιάζουν άτυπη οργάνωση, οι στρατηγικές τους επικεντρώνονται στην εκμετάλλευση βραχυπρόθεσμων επιχειρηματικών ευκαιριών, δεν έχουν οικονομίες κλίμακας και φάσματος, έχουν όμως μεγάλη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις ιδιομορφίες των διακυμάνσεων του οικονομικού κύκλου.

Η προσέγγιση της στρατηγικής **glocal** είναι μια παγκόσμια ολοκληρωμένη στρατηγική που αναγνωρίζει την αναγκαιότητα της ανταποκριτικότητας, δηλαδή της προσαρμογής στις συνθήκες κάθε τοπικής αγοράς. Είναι μια προσπάθεια αριστοποίησης με το συνδυασμό των πλεονεκτημάτων τόσο των μεγάλων, όσο και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που επιδιώκει την εξεύρεση της χρυσής τομής μεταξύ τυποποίησης και προσαρμοστικότητας των στρατηγικών επιλογών Μάρκετινγκ. Πολλές μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις (IBM, Philips, GM, ABB) μειώνουν τα μεγέθη των επιμέρους επιχειρηματικών τους μονάδων, ενεργώντας ως συνασπισμός μικρών αυτόνομων και ευέλικτων επιχειρήσεων.

►►Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.2

- Ποιες πιστεύετε ότι είναι οι προϋποθέσεις ενός αποτελεσματικού παγκοσμιοποιημένου Μάρκετινγκ;

* Την απάντηση θα βρείτε στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου

►►Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.3

- Ποιες δυνάμεις πιστεύετε ότι ωθούν προς την παγκόσμια ολοκλήρωση;

* Την απάντηση θα βρείτε στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου

8.3 ► *Τα κ νητρα κα τα εμπόδ α δραστηρ οπο ησης των επ χε ρήσεων στο εξωτερ κό*

► Τα κίνητρα διεθνοποίησης της δράσης των επιχειρήσεων

Μπορούμε να διακρίνουμε κίνητρα αντίδρασης στις αλλαγές των ανταγωνιστικών συνθηκών, καθώς και κίνητρα πρόληψης (Hollensen, 2007):

➢ <u>Κίνητρα αντίδρασης στις αλλαγές των ανταγωνιστικών συνθηκών</u>

Σε αυτά μπορούν να περιληφθούν:

- Ανταγωνιστικές πιέσεις

Η επιχείρηση μπορεί να κινδυνεύει από την τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών της που έχουν επεκταθεί τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό και έχουν κατ' αυτό τον τρόπο πετύχει οικονομίες κλίμακας. Η επιχείρηση, όταν αντιμετωπίζει την είσοδο ξένων ανταγωνιστών στην εσωτερική αγορά, επεκτείνεται για αμυντικούς λόγους, ώστε να κτυπήσει τους ξένους ανταγωνιστές της στις αγορές τους. Επίσης, τα στελέχη της μπορεί να φοβούνται ότι θα χάσει η επιχείρηση το πλεονέκτημα του πρωτοπόρου στην ξένη αγορά, ο οποίος έχει μεγάλες πιθανότητες να παραμείνει ηγέτης σ' αυτήν (π.χ. η Coca Cola διεθνοποιήθηκε πολύ νωρίτερα από την Pepsi Cola).

- Μικρό μέγεθος και κορεσμός της εγχώριας αγοράς

Το μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς έχει ιδιαίτερη σημασία ιδίως για τις βιομηχανίες παραγωγής βιομηχανικών προϊόντων, που έχουν λίγους και διεσπαρμένους σ' όλο τον κόσμο πελάτες, καθώς και για παραγωγούς καταναλωτικών αγαθών που απευθύνονται σε μικρά τμήματα της εγχώριας αγοράς και δεν τους δίνεται η δυνατότητα να επιτύχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας και φάσματος. Επίσης, τα προϊόντα που απευθύνονται σε κορεσμένες αγορές, έχουν τη δυνατότητα να παρατείνουν τον κύκλο ζωής τους, εάν επεκταθούν οι πωλήσεις τους στο εξωτερικό (βλ. διεθνή κύκλο ζωής του προϊόντος).

- Πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα

Όταν η εγχώρια ζήτηση διαπιστώνεται χαμηλότερη από την εκτιμώμενη ή όταν μειώνεται λόγω ανταγωνισμού, κορεσμού ή υποκατάστατων, ο πλεονάζων παραγωγικός εξοπλισμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή προϊόντων για εξαγωγές.

- Ζήτηση από το εξωτερικό

Η ζήτηση από το εξωτερικό, που μπορεί να προκαλέσει εξαγωγές, μπορεί να προέρχεται από διαφημίσεις σε διεθνή Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης ή από διεθνείς εμπορικές εκθέσεις ή από ανταγωνιστές πελατών της επιχείρησης στο εξωτερικό (π.χ. σε βιομηχανικά προϊόντα).

- Στροφή πελατών της επιχείρησης σε ξένες αγορές

Οι πελάτες της επιχείρησης που έχουν επεκταθεί στο εξωτερικό χρειάζονται εξυπηρέτηση από την ίδια εταιρία σε διεθνές επίπεδο. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση των ελληνικών τραπεζών που ακολούθησαν την επέκταση των πελατών τους-επιχειρήσεων στις χώρες της Νοτιο-ανατολικής Ευρώπης.

- Νομοθετικές ρυθμίσεις

Οι περισσότερες χώρες έχουν καθιερώσει φορολογικά και χρηματοδοτικά κίνητρα για την προώθηση των εξαγωγών των επιχειρήσεών τους, καθώς και για τις επενδύσεις τους στο εξωτερικό.

➢ <u>Κίνητρα πρόληψης.</u> Αυτά εκφράζουν αλλαγές στρατηγικής βάσει του στόχου της επιχείρησης να εκμεταλλευθεί τις μοναδικές της ικανότητες ή τις δυνατότητες που παρουσιάζονται στην αγορά.

Περιλαμβάνονται:

- Στόχοι κερδών και ανάπτυξης

Αυτοί είναι βασικοί για το πρώτο στάδιο του ενδιαφέροντος για εξαγωγές και διεθνή δραστηριοποίηση. Βέβαια, η εκτιμώμενη αποδοτικότητα διαφέρει από την πραγματική στις περισσότερες περιπτώσεις, ιδίως στην αρχή της διαδικασίας διεθνοποίησης μιας επιχείρησης χωρίς προηγούμενες εμπειρίες, εξαιτίας λανθασμένων προβλέψεων ή απρόβλεπτων παραγόντων (π.χ. υποτίμηση ή πολιτικοί κίνδυνοι).

- Μείωση της εξάρτησης από μία μόνο αγορά

Η ανώτατη διοίκηση της εταιρίας μπορεί να επιθυμεί να κάνει διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου με τη δραστηριοποίηση της εταιρίας σε περισσότερες διεθνείς αγορές.

- Παρόρμηση της ανώτατης διοίκησης

Η έναρξη της διαδικασίας διεθνοποίησης μπορεί να γίνει από έναν ενθουσιασμό κάποιων ανωτάτων στελεχών μετά από ταξίδια τους στο εξωτερικό ή λόγω προηγούμενης κοινωνικοποίησής τους σε κάποια ξένη χώρα (γέννηση, διαβίωση, εργασιακή εμπειρία ή σπουδές τους) ή από την επιθυμία για διαρκή ανάπτυξη της επιχείρησης και διεύρυνση των αγορών στις οποίες απευθύνεται.

- Μοναδικότητα προϊόντος ή τεχνολογίας

Η εταιρία μπορεί να παράγει προϊόντα που δεν μπορούν να παραχθούν από τους ανταγωνιστές της ή να διαθέτει τεχνολογικά πλεονεκτήματα σε κάποιο ειδικό τομέα. Πρέπει βέβαια να εκτιμήσει σ' αυτή την περίπτωση τη διάρκεια και τη βιωσιμότητα αυτού του πλεονεκτήματος που διαθέτει.

- Διαθεσιμότητα ευκαιριών στο εξωτερικό

  Αυτή ενεργεί φυσικά ως κίνητρο εφόσον η επιχείρηση διαθέτει τους απαραίτητους πόρους για να ανταποκριθεί στις διαθέσιμες ευκαιρίες (π.χ. οικονομικές επιτυχίες των νοτιοανατολικών ασιατικών αγορών, επιθυμία για μίμηση του δυτικού τρόπου ζωής των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, εκτιμώμενη ζήτηση στην αχανή αγορά της Κίνας, κλπ.).

- Στόχοι κόστους

  Η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων του Μάρκετινγκ αυξάνοντας την πελατειακή βάση δίνει τη δυνατότητα αύξησης των παραγόμενων ποσοτήτων και επίτευξης οικονομιών κλίμακας. Η Boston Consulting Group απέδειξε ότι ο διπλασιασμός της παραγωγής επιφέρει μείωση του κόστους κατά 30% (Hollensen, 2007, σελ. 44). Με τις εξαγωγές, τα σταθερά διοικητικά κόστη και τα κόστη έρευνας και ανάπτυξης επιμερίζονται σε περισσότερες παραγόμενες μονάδες.

- Ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου μέσω γεωγραφικής διαφοροποίησης

  Ο κίνδυνος της επιχειρηματικής αποτυχίας της επιχείρησης ελαχιστοποιείται κατά ένα μέρος και με τη γεωγραφική διασπορά του.

- Αντιμετώπιση της κυκλικότητας και της εποχικότητας των πωλήσεων

  Η επιθυμητή από την επιχείρηση εξομάλυνση μιας εποχιακής ζήτησης (π.χ. για γεωργικά μηχανήματα) μπορεί να επιτευχθεί με τις εξαγωγές σε γεωγραφικές περιοχές με διαφορετικό κλίμα ή διαφορετικές εποχές του έτους (βόρειο – νότιο ημισφαίριο).

- Διεθνοποίηση των παγκόσμιων αγορών και πρόοδος στις υποδομές των μεταφορών και των τηλεπικοινωνιών

  Με τη βελτίωση των μεταφορών και των τηλεπικοινωνιών και την παγκοσμιοποίηση των καταναλωτικών προτύπων, ο κόσμος έχει γίνει ένα παγκόσμιο χωριό. Οι τάσεις της μόδας και τα καταναλωτικά πρότυπα διαδίδονται σήμερα γρηγορότερα από οποιαδήποτε άλλη εποχή της ιστορίας της ανθρωπότητας, οπότε δημιουργούνται μεγάλες επιχειρηματικές ευκαιρίες στο εξωτερικό.

- Αξιοποίηση μιας διεθνώς καθιερωμένης επωνυμίας

  Η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τα διεθνώς γνωστά και καθιερωμένα επώνυμα προϊόντα της, καθιστώντας τα πιο προσιτά σε νέες ξένες αγορές με την επέκτασή της σ' αυτές.

- Εγγύτητα σε αγορές του εξωτερικού

  Η εγγύτητα αυτή μπορεί να είναι γεωγραφική (π.χ. Γερμανία – Αυστρία), η ψυχολογική (η Μεγάλη Βρετανία και η Ιρλανδία θεωρούνται για τις Η.Π.Α. ψυχολογικά και πολιτισμικά εγγύτερα από το Μεξικό) ή και τα δύο (επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων στις βαλκανικές χώρες, όπου υπάρχει μεγαλύτερη γεωγραφική, αλλά και πολιτισμική εγγύτητα από ότι οι δυτικοευρωπαϊκές επιχειρήσεις).

► Τα εμπόδια και οι κίνδυνοι της διεθνοποίησης

Τα εμπόδια που μπορεί να φανούν στην αρχή της εξαγωγικής δραστηριότητας και οι κίνδυνοι που μπορεί να παρουσιαστούν στη συνέχεια της διεθνούς δραστηριοποίησης είναι περιληπτικά οι εξής (Hollensen, 2007, Kotler, Keller, 2006):

➢ ***Εμπόδ α έναρξης της εξαγωγ κής δραστηρ ότητας***

- Ανεπαρκή ίδια κεφάλαια και περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης

- Ανεπαρκείς γνώσεις για συγκεκριμένες αγορές του εξωτερικού, όπου η επιχείρηση πρόκειται να επεκταθεί
- Ανεπαρκείς πληροφορίες σχετικά με τις αγορές του εξωτερικού
- Έλλειψη επαφών σε ξένες αγορές
- Έλλειψη σοβαρής δέσμευσης της ανώτατης ηγεσίας
- Ανεπαρκής παραγωγική δυναμικότητα για τον εφοδιασμό ξένων αγορών
- Έλλειψη γνώσεων και επαφών για τα δίκτυα διανομής
- Ανεπαρκείς γνώσεις για την ψυχολογία και τις προτιμήσεις του ξένου καταναλωτή, για τον ανταγωνισμό και τις ισχύουσες επιχειρηματικές πρακτικές
- Δυσκολίες επικοινωνίας με ξένους πελάτες και διανομείς
- Περίπλοκες διαδικασίες εξαγωγών
- Ανεπαρκές επίπεδο κρατικής βοήθειας στις εξαγωγές και περιορισμένα κίνητρα
- Ανεπάρκεια στελεχών με διεθνή εμπειρία

➢ ***Κ νδυνο κατά τη δ αδ κασ α της δ εθνοπο ησης***

- *Κίνδυνοι αγοράς*
  - σχετική απόσταση αγοράς (γεωγραφική ή πολιτισμική)
  - ανταγωνισμός από ξένες και εγχώριες επιχειρήσεις
  - διαφορές στη χρήση του προϊόντος στις διαφορετικές ξένες αγορές
  - πολυπλοκότητα διαδικασιών φορτώσεων

- *Εμπορικοί κίνδυνοι*
  - συναλλαγματικές διακυμάνσεις σε περίπτωση συμβολαίων που προβλέπουν πληρωμές σε ξένο νόμισμα
  - αδυναμίες πληρωμής, πτωχεύσεις, άρνηση παραλαβής ή απάτες από τους ξένους εισαγωγείς
  - καθυστερήσεις ή αβαρίες στα φορτωμένα εμπορεύματα
  - δυσκολίες χρηματοδότησης εξαγωγών

- *Πολιτικοί κίνδυνοι*
  - πολύπλοκοι κανονισμοί και διαδικασίες εισαγωγών
  - αλλαγές εμπορικής νομοθεσίας
  - αυστηρότερο νομικό πλαίσιο σε σχέση με το παρελθόν
  - πολιτική και οικονομική αστάθεια
  - κρατικοί περιορισμοί εισαγωγών και συναλλάγματος για την πληρωμή τους
  - αυξήσεις δασμών και φόρων

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

8.4 ► *Ο αναγκα ες γ α τη δ εθνή δραστηρ οπο ηση της επ χε ρησης πληροφορ ες*

► Το διεθνές σύστημα πληροφοριών μάρκετιγκ

Η επιχείρηση, για να ελαχιστοποιήσει τον κίνδυνο από τη λήψη αποφάσεων διεθνούς δραστηριοποίησης σε ένα εξαιρετικά πολύπλοκο και ταχύτατα μετεξελισσόμενο διεθνές περιβάλλον, οφείλει να στηρίζεται σε ένα καλά δομημένο σύστημα πληροφοριών Μάρκετινγκ που θα περιλαμβάνει τόσο δευτερογενείς, όσο και πρωτογενείς πηγές πληροφοριών.

Με βάση αυτές τις πληροφορίες τα στελέχη του Μάρκετινγκ πρέπει να προβούν σε μια διεθνή τμηματοποίηση της αγοράς και σε επιλογή χώρας διείσδυσης.

Το Σύστημα Πληροφοριών Μάρκετινγκ γενικά συνίσταται στην αναζήτηση, συλλογή, ταξινόμηση και επεξεργασία των στοιχείων που θεωρούνται απαραίτητα για τη λήψη αποφάσεων, το σχεδιασμό και τον έλεγχο από τη Διεύθυνση Μάρκετινγκ. Οι πληροφορίες για τις εξελίξεις του περιβάλλοντος του Μάρκετινγκ συγκεντρώνονται, αξιολογούνται, ταξινομούνται, αναλύονται και διανέμονται στους υπευθύνους για τη διαμόρφωση των αποφάσεων. Η μεθοδευμένη συλλογή πληροφοριών μειώνει την αβεβαιότητα για την κατεύθυνση των εξελίξεων του μίκρο- και μάκρο-περιβάλλοντος και επακόλουθα τον επιχειρηματικό κίνδυνο στη λήψη των αποφάσεων. Το σύστημα πληροφοριών γενικά, πρέπει να είναι το σημείο εκκίνησης οποιουδήποτε στρατηγικού σχεδιασμού ή βραχυχρόνιου προγραμματισμού που καταρτίζεται ή ελέγχου που διεξάγεται από τη Διοίκηση. Σε ένα σωστά δομημένο σύστημα πληροφοριών Μάρκετινγκ μπορεί να βασισθεί με μεγαλύτερη αξιοπιστία η πρόβλεψη των μελλοντικών εξελίξεων στην αγορά και στον κλάδο και να οργανωθεί η προσαρμογή της επιχείρησης σ' αυτές. Η σημασία της έγκαιρης και ακριβούς πληροφόρησης αυξάνεται, όσο οξύνεται ο ανταγωνισμός, όσο αυξάνεται η πολυπλοκότητα των αγορών, όσο επιτακτικότερη γίνεται η ανάγκη της ανάπτυξης σχέσεων με τον πελάτη και όσο πιο επικίνδυνη είναι για την αποδοτικότητα ή και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης η λήψη λανθασμένης απόφασης.

Για τον καλύτερο συντονισμό και αξιοποίηση των πληροφοριών στο διεθνές Μάρκετινγκ απαιτείται μια παγκόσμια στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης. Αυτή πρέπει να περιλαμβάνει μια κεντρικά σχεδιασμένη στρατηγική δημιουργίας υποδομής αρχιτεκτονικής και προτύπων και σχεδιασμού βάσεων δεδομένων, που να είναι σε θέση να διευκολύνει το συντονισμό μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων, έχοντας παράλληλα την απαραίτητη ευελιξία να ανταποκριθεί επιτυχώς στις αλλαγές της τεχνολογίας και των δεδομένων της αγοράς (Karimi, J., Konsynski, B., 1991).

Η επιχείρηση που διεθνοποιείται, χρειάζεται ένα καλά δομημένο σύστημα πληροφοριών Μάρκετινγκ που να διευκολύνει τόσο τις στρατηγικές, όσο και τις τακτικές αποφάσεις Μάρκετινγκ. Οι στρατηγικές αποφάσεις περιλαμβάνουν την επιλογή των αγορών-χωρών στόχων, τις μεθόδους διείσδυσης (π.χ. εξαγωγές, εκχώρηση αδείας-licensing, δικαιόχρηση-franchising, κλπ.) και τον τόπο εγκατάστασης των παραγωγικών μονάδων. Οι τακτικές αποφάσεις αφορούν το σχεδιασμό του μίγματος Μάρκετινγκ που μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε επιμέρους αγορά-χώρα στόχο.

Αναλυτικότερα, για τις αποφάσεις στο διεθνές Μάρκετινγκ απαιτούνται πληροφορίες σχετικά με:

1. **Την αναγκαιότητα της διεθνοποίησης**

   Οι απαιτούμενες από τη Διεύθυνση Μάρκετινγκ πληροφορίες έχουν σχέση με την εκτίμηση:
   - Της διεθνούς προσφοράς και ζήτησης για τα προϊόντα της εταιρίας
   - Της ανταγωνιστικότητας της εταιρίας σε σχέση με τους εγχώριους και διεθνείς ανταγωνιστές της
   - Των διεθνώς προσφερομένων ευκαιριών για τα προϊόντα της
2. **Την επιλογή χωρών εισόδου**

   Απαιτούνται πληροφορίες σχετικές με:
   - Το ύψος του αναλαμβανόμενου κινδύνου
     (πολιτική και οικονομική σταθερότητα, εμπόδια εισόδου, πολιτισμικές – ψυχικές αποστάσεις από κάθε υποψήφια χώρα)
   - Την ελκυστικότητα κάθε αγοράς
     (μέγεθος, τάσεις της αγοράς, δημογραφικά χαρακτηριστικά κάθε πληθυσμού, το κοινωνικό, το οικονομικό, το πολιτικό και το νομικό περιβάλλον)
   - Την ανταγωνιστική ισχύ της επιχείρησης σε κάθε αγορά
     (πλεονέκτημα κόστους, πλεονέκτημα ποιότητας, εικόνα – φήμη προϊόντων, καταλληλότητα προϊόντων για τις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε αγοράς, κλπ.)

►►Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.4

- Προκειμένου να αποφασισθεί η καταλληλότερη χώρα διείσδυσης για μια εταιρία η οποία σκοπεύει να ξεκινήσει τη διεθνή δραστηριοποίησή της, ποιες πληροφορίες θα σας ήταν απαραίτητες για να προσδιορίσετε την ελκυστικότητα κάθε αγοράς – χώρας – στόχου;

* Την απάντηση θα βρείτε στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου

Όσον αφορά την ανταγωνιστική ισχύ της επιχείρησης θα πρέπει να διερευνηθούν οι άμεσοι ανταγωνιστές (παράγουν ομοειδή προϊόντα), καθώς και οι έμμεσοι ανταγωνιστές (διαφορετικά προϊόντα που καλύπτουν την ίδια ανάγκη):
- Ποια είναι τα μερίδια αγοράς κάθε ανταγωνιστή;
- Σε ποιο τμήμα της αγοράς απευθύνεται κάθε ανταγωνιστικό προϊόν;
- Ποια τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε ανταγωνιστή;
- Τι είδους προνόμια απολαμβάνουν οι ξένοι ανταγωνιστές;
- Ποια είναι η πολιτική επιρροή κάθε ανταγωνιστή και σε ποιο βαθμό αυτή θα μπορούσε να δημιουργήσει εμπορικά εμπόδια;
- Ποια τμήματα της αγοράς δεν καλύπτονται επαρκώς;
- Ποιοι είναι οι λόγοι επιτυχίας των κυριότερων ανταγωνιστών;

3. **Την επιλογή των μεθόδων εισόδου**

   Ανάλογα με το είδος του προϊόντος χρειάζονται πληροφορίες για:
   - Το μέγεθος της αγοράς και το μέγεθος των τμημάτων της
   - Τα μεταφορικά έξοδα
   - Τη φύση του εγχώριου ανταγωνισμού
   - Την ισχύ των μεσαζόντων
   - Το θεσμικό πλαίσιο κάθε χώρας (όροι εγκατάστασης και λειτουργίας, φορολογικές απαλλαγές, προϋποθέσεις επαναπατρισμού κερδών, γραφειοκρατικά εμπόδια).

4. Τη διαμόρφωση διεθνούς στρατηγικού σχεδιασμού

Οι απαραίτητες πληροφορίες για την κατάρτιση διεθνούς στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού Μάρκετινγκ έχουν σχέση με (Brooke, 1996):

- Πληροφορίες σχετικά με τα προβλήματα και τις προοπτικές της εταιρίας
- Πληροφορίες σχετικές με συνεργαζόμενες εταιρίες, μελλοντικούς συνεργάτες (προμηθευτές, διανομείς, διαφημιστές, συμβούλους επιχειρήσεων) και πελάτες
- Πληροφορίες σχετικές με τους ανταγωνιστές
- Πληροφορίες σχετικές με κοινωνικές και οικονομικές τάσεις και εξελίξεις που είναι πιθανόν να επηρεάσουν την αγορά – στόχο
- Πληροφορίες σχετικές με το υπάρχον νομικό πλαίσιο και τους πολιτικούς παράγοντες.

Βέβαια οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες που σκοπεύουν να επεκταθούν περαιτέρω σε νέες αγορές ενδιαφέρονται για πληροφορίες σχετικές με το μέγεθος του μεριδίου της αγοράς, που θα μπορούσε λογικά και με ρεαλιστικούς υπολογισμούς και τεχνικές να υπολογισθεί, τη χρονική περίοδο που θα ήταν αυτό εφικτό και το αντίστοιχο κόστος, ενώ οι μικρότερες εταιρίες ενδιαφέρονται περισσότερο για την εξεύρεση μιας ιδανικής για την περίπτωση «φωλεάς» της αγοράς (Brooke, 1996).

5. Την επιλογή κατάλληλων στρατηγικών Μάρκετινγκ

Αυτή μπορεί να γίνει ανάλογα με τις πληροφορίες για:

- Την αγοραστική συμπεριφορά
- Τις ακολουθούμενες πρακτικές Μάρκετινγκ από τον ανταγωνισμό (ποιότητα προϊόντων, τιμολογιακή πολιτική, δίκτυο διανομής, τρόποι προβολής και επικοινωνίας, διατιθέμενες δαπάνες ανά ΜΜΕ)
- Το διαπραγματευτικό στυλ σε κάθε χώρα
- Τα διαθέσιμα δίκτυα διανομής
- Τα διαθέσιμα ΜΜΕ και τα δίκτυα προώθησης των πωλήσεων
-

►►Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.5

• Ποιες πληροφορίες σχετικά με το μίγμα Μάρκετινγκ θεωρείτε απαραίτητες για μια ελληνική μεταποιητική επιχείρηση, η οποία εξετάζει την πιθανότητα επέκτασής της σε μια χώρα των Βαλκανίων;

* Την απάντηση θα βρείτε στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου

6. Τον έλεγχο εφαρμογής των στρατηγικών Μάρκετινγκ

Στις απαιτούμενες πληροφορίες περιλαμβάνονται:

- Οι πωλήσεις και τα μερίδια αγοράς ανά γραμμή προϊόντων, ανά τμήμα πωλήσεων, ανά τμήμα της αγοράς, ανά χώρα, ανά περιοχή
- Τα περιθώρια κέρδους ανά προϊόν και ανά χώρα
- Τα έξοδα Μάρκετινγκ για κάθε τμήμα αγοράς κάθε χώρας.

► Η αναγκαιότητα, οι στόχοι και η διαδικασία της διεθνούς έρευνας αγοράς

Η διεθνής έρευνα αγοράς ως διαδικασία προσέγγισης των δεδομένων της αγοράς αποσκοπεί να διευκολύνει τις αποφάσεις Μάρκετινγκ με τον εντοπισμό, την κατηγοριοποίηση, τη μέτρηση και την ερμηνεία των ομοιοτήτων και διαφορών της αγοραστικής συμπεριφοράς ατόμων και ομάδων διαφορετικών εθνών. Οι λόγοι που καθιστούν απαραίτητη τη διεθνή έρευνα αγοράς

μπορεί να είναι: η σωστή τοποθέτηση ενός νέου προϊόντος στην αντίληψη του καταναλωτή, η εκτίμηση των γεωγραφικών διαφορών, η κατανόηση των πολιτισμικών αλλαγών, ο εντοπισμός των κατάλληλων διαφημιστικών μηνυμάτων, κ.ά. (Craig, Douglas, 2005). Δεδομένου ότι παγκοσμιοποίηση δεν σημαίνει ενιαία αγορά, η διεθνής έρευνα αγοράς διευκολύνει τα στελέχη των επιχειρήσεων να λάβουν τις σωστές αποφάσεις για την χώρα στην οποία θα επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και τον τρόπο εισόδου σ' αυτές.
Οι αιτίες των διαφορών στην αγοραστική συμπεριφορά ατόμων διαφορετικών εθνών εντοπίζονται στη διαφορετικότητα των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών, πολιτισμικών και νομικών συστημάτων.

Με τις διεθνείς έρευνες αγοράς επιδιώκεται να προσδιορισθούν:

- Ο ευνοϊκότερος τρόπος εισόδου της επιχείρησης σε κάθε μια αγορά του εξωτερικού
- Η έκταση της επίγνωσης ή της βαθύτερης γνώσης σχετικά με την επιχείρηση και τα προϊόντα της
- Η εικόνα της επιχείρησης στο κοινό – στόχο στη χώρα του εξωτερικού
- Οι διαθέσεις και οι γνώμες των ομάδων – στόχων των χωρών του εξωτερικού για την επιχείρηση και τα προϊόντα της, καθώς και για τη γενικότερη εικόνα της χώρας προέλευσης της επιχείρησης
- Η καταναλωτική συμπεριφορά του ξένου καταναλωτή (που, τι, πόσο συχνά, γιατί, από ποιόν αγοράζει, τρόπος χρησιμοποίησης προϊόντος, συμβολική αξία, κλπ.)
- Η αποτελεσματικότητα των διαφημιστικών μηνυμάτων της επιχείρησης
- Οι στάσεις, οι γνώμες, οι προδιαθέσεις και τα κίνητρα των συνεργατών της διανομής (εξαγωγικοί – εισαγωγικοί πράκτορες, μεσάζοντες, χονδρέμποροι, λιανέμποροι, αντιπρόσωποι).

8.5 ► Αποφάσεις για στρατηγικές διεσδύσεις στις διεθνείς αγορές

Οι διάφορες μέθοδοι επέκτασης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στο εξωτερικό περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010, Johanson, 2009, Hollensen, 2007, Πανηγυράκης, 1995):

❖ ***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***

Με τις έμμεσες εξαγωγές απορροφώνται τα πλεονάσματα παραγωγής που δεν μπορούν να πωληθούν στο εσωτερικό. Αυτές μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω ανεξάρτητων εταιριών 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.
- *Εταιριών Διαχείρισης Εξαγωγών*. Αυτές αναλαμβάνουν όλες τις εξαγωγικές δραστηριότητες μιας εταιρίας έναντι κάποιου ποσοστού επί των πωλήσεων. Οι εταιρίες 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 εταιρίες.

Συμπερασματικά μπορούμε να συνοψίσουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των έμμεσων εξαγωγών στα εξής:

Πλεονεκτήματα:

- Απαιτείται πολύ μικρή δέσμευση ανθρώπινων και υλικών πόρων (επενδύσεις). Επομένως ο συνεπαγόμενος κίνδυνος (πολιτικός και αγοράς) είναι ελάχιστος.
- Δεν χρειάζεται σχετική εξαγωγική εμπειρία, δεδομένου ότι αξιοποιούνται οι εμπειρίες, γνώσεις, ικανότητες και επαφές πεπειραμένων εξαγωγέων.
- Διοχέτευση στο εξωτερικό πλεονασμάτων παραγωγής που δεν μπορούν να απορροφηθούν από την εσωτερική αγορά.

Μειονεκτήματα:

- Ανυπαρξία ελέγχου των υπολοίπων, εκτός του προϊόντος, στοιχείων του μίγματος Μάρκετινγκ
- Έλλειψη επαφής με τις τοπικές αγορές
- Μη επαρκείς ενέργειες προώθησης εκ μέρους των μεσαζόντων

Στην περίπτωση των Συνεταιριστικών Οργανώσεων Εξαγωγών υπάρχουν τα πλεονεκτήματα του επιμερισμού του κόστους και των κινδύνων και η δυνατότητα καθιέρωσης επώνυμων προϊόντων σε ξένες αγορές, ενώ ως μειονέκτημα μπορεί να θεωρηθεί η παραχώρηση από τους παραγωγούς μέρους της ανεξαρτησίας τους.

▪ ***Άμεση εξαγωγή***

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 μίγματος Μάρκετινγκ, την προσέγγιση πελατών, τη διαπραγμάτευση, την έκδοση των απαραίτητων πιστοποιητικών και φορτωτικών εγγράφων 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:

- *Αντιπροσώπων στο εξωτερικό*

  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.

- *Διανομέων – Εμπόρων*

  Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις μπορεί να συνεργάζονται και με διανομείς – εισαγωγείς, οι οποίοι έχουν την αποκλειστικότητα της εισαγωγής και διανομής των προϊόντων σε μια συγκεκριμένη αγορά. Αυτές οι επιχειρήσεις αγοράζουν τα εμπορεύματα και τα μεταπωλούν, έχοντας πλήρη ελευθερία να καθορίσουν τους όρους της πώλησης και πληρωμής.

- *Θυγατρικής εμπορικής εταιρίας*

  Με τη θυγατρική εμπορική εταιρία 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.

Συνοψίζοντας, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των άμεσων εξαγωγών είναι τα εξής:

Πλεονεκτήματα:

- Μικρότερη αλυσίδα διανομής και αμεσότερη επαφή με τους δυνητικούς πελάτες
- Μεγαλύτερη πληροφόρηση και απόκτηση εμπειρίας από τις τοπικές αγορές
- Μεγαλύτερος έλεγχος των στοιχείων του μίγματος Μάρκετινγκ
- Δυνατότητες αύξησης των πωλήσεων στις περισσότερες περιπτώσεις

Μειονεκτήματα:

- Απαιτείται δέσμευση πόρων για την οργάνωση Τμήματος Εξαγωγών στην έδρα της εταιρίας. Οπότε, συνεπάγεται και κάποιος σχετικός κίνδυνος, ο οποίος είναι μεγαλύτερος όταν η άμεση εξαγωγή γίνεται μέσω θυγατρικής εμπορικής εταιρίας, για την οποία απαιτούνται σχετικές επενδύσεις.

- ***<u>Εξαγωγές μέσω Συνετα ρ στ κών Οργανώσεων</u>***

  - Εξαγωγές διενεργούνται και μέσω συνεταιριστικών οργανώσεων , οι οποίες αναλαμβάνουν τις εξαγωγικές δραστηριότητες για λογαριασμό πολλών μικρομεσαίων παραγωγών που επιθυμούν να προωθήσουν τα προϊόντα τους στο εξωτερικό. Αυτές βρίσκονται μερικώς κάτω από το διοικητικό έλεγχο των παραγωγών, οι οποίοι βέβαια δε 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 και

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.

- Αυτές μπορεί να έχουν χαλαρή συνεργασία μεταξύ των ανεξάρτητων παραγωγών, οπότε αυτοί απλώς πωλούν τα προϊόντα τους μέσω της ίδιας εξαγωγικής οργάνωσης ή πιο στενή συνεργασία, οπότε αυτοί εξάγουν τα προϊόντα τους με κοινή επωνυμία.
- Ως μειονέκτημά τους μπορεί να θεωρηθεί η παραχώρηση από τους παραγωγούς μέρους της ανεξαρτησίας τους.

❖ ***Παραγωγή βάσε συμβολα ου (Contract Manufacturing)***

Η επιχείρηση, λόγω έλλειψης πόρων ή απροθυμίας επένδυσης, αναθέτει σε τοπικές βιομηχανικές εταιρίες να παράγουν τα προϊόντα της. Η βιομηχανική επιχείρηση διατηρεί υπό τον απόλυτο έλεγχό της την έρευνα και ανάπτυξη, το Μάρκετινγκ, τη διανομή, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση, αναθέτοντας μόνο την παραγωγή σε τοπική εταιρία.

Ο τρόπος αυτός εισόδου σε ξένες αγορές έχει τα εξής πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:

Πλεονεκτήματα:

- Επιτρέπει την είσοδο σε ξένη αγορά με πολύ χαμηλό κίνδυνο, δεδομένου ότι η βιομηχανική επιχείρηση δεν επενδύει σε οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους
- Επιταχύνει την είσοδο στην ξένη αγορά, δίνοντας την ευκαιρία στη βιομηχανική επιχείρηση να συνεταιρισθεί ή να εξαγοράσει τον ξένο παραγωγό σε μελλοντική χρονική στιγμή
- Αποφεύγεται ο συναλλαγματικός κίνδυνος
- Μειώνεται το κόστος παραγωγής όταν αυτή πραγματοποιείται σε χώρες με χαμηλό εργατικό κόστος
- Εικόνα τοπικής βιομηχανίας στις σχέσεις με κρατικές αρχές.

Μειονεκτήματα:

- Δυσκολίες ελέγχου της διαδικασίας παραγωγής και της ποιότητας των προϊόντων
- Απώλεια κερδών από τη βιομηχανοποίηση
- Δυσκολία μεταβίβασης τεχνογνωσίας παραγωγής
- Απαιτείται εκπαίδευση του τεχνικού προσωπικού του τοπικού παραγωγού
- Στο τέλος του συμβολαίου ο αλλοδαπός αντισυμβαλλόμενος μπορεί να γίνει ανταγωνιστής
- Μπορεί να εφαρμοσθεί μόνο για προϊόντα, για την παραγωγή των οποίων χρησιμοποιείται ευρέως διαδεδομένη τεχνολογία
- Κίνδυνος αρνητικής δημοσιότητας (εκμετάλλευση παιδικής εργασίας σε χώρες του Τρίτου Κόσμου, όροι εργασίας).

❖ ***Εκχώρηση αδε ας (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 στον λήπτη της (Licensee) το δικαίωμα χρήσης ενός ή περισσότερων από τα παρακάτω:

- Τη χρήση ενός εμπορικού σήματος / επωνυμίας
- Μια ευρεσιτεχνία που καλύπτει ένα προϊόν ή μια διαδικασία
- Τεχνογνωσία παραγωγής
- Τεχνικές συμβουλές και βοήθεια και περιστασιακά την προμήθεια υλικών απαραίτητων στη βιομηχανική παραγωγή
- Συμβουλές και βοήθεια σε θέματα Μάρκετινγκ

Πλεονεκτήματα:

- Αποτελεί μια εύκολη και γρήγορη μέθοδο εισόδου σε αγορές του εξωτερικού χωρίς να απαιτούνται ιδιαίτερες επενδύσεις
- Μείωση εμποδίων εισόδου, αφού η παραγωγή διεξάγεται από την εγχώρια επιχείρηση
- Αποφυγή πολιτικού κινδύνου (π.χ. εθνικοποιήσεων ή περιορισμού επιστροφής κεφαλαίων και κερδών)
- Μη δέσμευση κεφαλαίων
- Απόκτηση εμπειρίας από ξένες αγορές
- Αύξηση εσόδων προϊόντων που αναπτύχθηκαν μετά από δαπανηρές έρευνες
- Επιτρέπει την αύξηση της αποδοτικότητας των επενδεδυμένων κεφαλαίων
- Γρήγορη απόδοση νέων προϊόντων στην παγκόσμια αγορά πριν από την ανάπτυξη ανταγωνιστικών προϊόντων
- Διατήρηση παρουσίας σε αγορές με περιορισμούς εισαγωγών
- Εξασφάλιση εσόδων από αγορές με πιο αδύνατους ανταγωνιστές για την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων που απευθύνονται σε αγορές με ισχυρότερους ανταγωνιστές

Μειονεκτήματα:

- Σε πολύ εκτεταμένη χρήση υπάρχει μακροχρόνια κίνδυνος απαξίωσης του εμπορικού σήματος
- Πιθανή δημιουργία μελλοντικών ανταγωνιστών μετά τη λήξη της περιόδου που συμφωνήθηκε
- Μικρός έλεγχος παραγόμενων προϊόντων
- Μικρή απόδοση (3% - 5% επί των πωλήσεων) σε σχέση με πιθανά κέρδη προϊόντων που παράγονται σε εγκαταστάσεις του παραχωρούντος την άδεια (Licensor)
- Η επιχείρηση που παίρνει την άδεια (Licensee) μπορεί να αποδειχθεί λιγότερο ικανή σε θέματα Μάρκετινγκ ή διοίκησης παραγωγής, με αποτέλεσμα την ποιοτικά ή ποσοτικά ανεπαρκή κάλυψη της αγοράς, γεγονός που αποτελεί επιχειρηματική ευκαιρία για πιθανούς ανταγωνιστές
- Δυσκολίες διεξαγωγής επαρκών ποιοτικών ελέγχων και κίνδυνος παραγωγής προϊόντων με επωνυμία του Licensee.

❖ ***Δ κα όχρηση (Franchising)***

Αποτελεί σύμβαση παροχής δικαιώματος χρήσης εμπορικού σήματος και τεχνογνωσίας έναντι ανταλλάγματος. Αναλυτικότερα, είναι η μεταφορά του νομικού δικαιώματος μιας εταιρίας 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 δικαιοπάροχο (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.

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής συνοψίζονται στο ότι συνδυάζονται οι οικονομίες κλίμακας του δικαιοπάροχου με τις γνώσεις της τοπικής αγοράς και τα επιχειρηματικά ταλέντα των τοπικών δικαιοδόχων. Αναλυτικότερα:

Πλεονεκτήματα:

- Ταχύτατη γεωγραφική επέκταση χωρίς μεγάλες δαπάνες και κίνδυνο (οι επενδύσεις πραγματοποιούνται από τους δικαιοδόχους) μιας αποδεδειγμένα επιτυχημένης υπηρεσίας
- Οι δικαιοδόχοι επιχειρηματίες έχουν προσωπικό ενδιαφέρον για την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης και γίνονται ευκολότερα αποδεκτοί από τις τοπικές κοινωνίες
- Οι δικαιοδόχοι έχουν γνώσεις και εμπειρίες από τις τοπικές αγορές
- Επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας στις ενέργειες Μάρκετινγκ

Μειονεκτήματα:

- Πιθανά προβλήματα συνεργασίας και επικοινωνίας με τους δικαιοδόχους
- Μειωμένες δυνατότητες αποτελεσματικού ποιοτικού ελέγχου
- Πιθανή δημιουργία μελλοντικών ανταγωνιστών μετά τη λήξη του συμβολαίου
- Κίνδυνος για την εικόνα του δικαιοπαρόχου σε πιθανή ποιοτικά χειρότερη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών

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 δικαιοδόχοι (Franchisees) είναι σε πολλές περιπτώσεις νέες επιχειρήσεις. Οι πρώτοι ζητούν τη λήψη της αδείας, ενώ οι δεύτεροι επιλέγονται βάσει συγκεκριμένων αυστηρών κριτηρίων.

❖ ***Συμβόλα ο 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 στα κέρδη (συνηθίζεται σε ξενοδοχεία, νοσοκομεία, αεροδρόμια, κλπ.). Η εταιρία 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.

Σε πολλές περιπτώσεις μετά τη λήξη του συμβολαίου, η εταιρία που προσφέρει το Μάνατζμεντ, αφού έχει εκπαιδεύσει κατάλληλα το προσωπικό, αποχωρεί. Κατά κανόνα, οι εταιρίες που υστερούν σε θέματα Μάνατζμεντ και έχουν ανάγκη τέτοιων συμφωνιών ανήκουν σε χώρες με χαμηλότερο επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης. Τα σχετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου επέκτασης στο εξωτερικό είναι τα εξής:

Πλεονεκτήματα:

- Σε περιπτώσεις που οι άμεσες επενδύσεις κρίνεται ότι συνδέονται με υψηλούς εμπορικούς και πολιτικούς κινδύνους
- Προσφέρεται η δυνατότητα οργανωτικής μάθησης σε περιπτώσεις που η επιχείρηση βρίσκεται στα πρώτα στάδια της διεθνοποίησής της
- Η εταιρία που παρέχει το Μάνατζμεντ είναι σε θέση να εκμεταλλευθεί καλύτερα όποια άλλη επιχειρηματική ευκαιρία παρουσιάζεται στην ξένη αγορά

Μειονεκτήματα:

- Εκπαιδεύονται μελλοντικοί ανταγωνιστές
- Περιορισμένες δυνατότητες πλήρους ανάπτυξης της δυναμικότητας της εταιρίας που εκχωρεί το Μάνατζμεντ, λόγω περιορισμένου ελέγχου των αποφάσεων
- Δημιουργείται υψηλή ζήτηση για στελέχη υψηλών προδιαγραφών (γνώσεων, εμπειριών και ικανοτήτων) της εταιρίας που αναλαμβάνει το Μάνατζμεντ, που δεν είναι πάντα εύκολα διαθέσιμα.

❖ ***Κο νή Επ χε ρηση – Κο νοπραξ α (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 μιας 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 συνεταίρου και επιτυγχάνεται με μειωμένη κεφαλαιακή δέσμευση το ξεπέρασμα των πολιτικών ή νομικών εμποδίων για απόλυτα ελεγχόμενες θυγατρικές πολυεθνικών εταιριών, καθώς και η περιορισμένη διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο στελεχών.

Η διαφορά της Κοινής Επιχείρησης και της διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας είναι ότι στη δεύτερη οι συμπράττοντες δεν αποφασίζουν να επενδύσουν, αλλά αναλαμβάνουν από κοινού ένα κοινό έργο (project), που μπορεί να εκτελεστεί καλύτερα με τον συνδυασμό των δυνατών σημείων (τεχνολογικών και οργανωτικών) και των δύο ή περισσοτέρων εταιριών, οι οποίες δρουν συμπληρωματικά η μια στην άλλη και αναλαμβάνουν να μοιράσουν τα σταθερά έξοδα, τα πιθανά κέρδη και τον συνεπαγόμενο από το εγχείρημα κίνδυνο.

►►Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.6

- Ποια βήματα πιστεύετε ότι θα έπρεπε να ακολουθήσετε εάν σκοπεύατε να δημιουργήσετε μια Κοινή Επιχείρηση (Joint Venture) στο εξωτερικό;

* Την απάντηση θα βρείτε στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα εξής:
Πλεονεκτήματα:

- Συνασπισμός με τους καλύτερους τοπικούς συνεταίρους
- Κάθε συνεταίρος προσδοκά να έχει πρόσβαση στους ιδιαίτερους πόρους και δυνατότητες του άλλου. Ο ξένος επενδυτής συνεισφέρει με οικονομικά μέσα, τεχνολογία πρωτοποριακή σε σχέση με τον εγχώριο επενδυτή, τεχνογνωσία σε θέματα οργανωτικά, διοικητικά και παραγωγικών μεθόδων και επώνυμα προϊόντα. Ο τοπικός επενδυτής συνεισφέρει με τις γνώσεις του της γλώσσας, του πολιτισμού, των πολιτικών συσχετισμών της τοπικής κοινωνίας και με τις επαφές του στην τοπική αγορά της χώρας που θα ιδρυθεί η κοινοπραξία
- Μειωμένος εμπορικός και πολιτικός κίνδυνος
- Μειωμένες απαιτήσεις ανθρώπινων και υλικών πόρων σε σχέση με τις πλήρως ελεγχόμενες θυγατρικές
- Οικονομίες κλίμακας για κάθε προσφερόμενη στην κοινοπραξία συνεισφορά από τους συνεταίρους (ανάλογα με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα καθενός)
- Ξεπέρασμα εμποδίων για ξένες επενδύσεις απόλυτα ελεγχόμενων θυγατρικών σε ορισμένες χώρες
- Φθηνότερη μέθοδος διείσδυσης για τον ξένο επενδυτή από την εξαγορά εγχώριων επιχειρήσεων
- Ανταλλαγή επιχειρηματικών πληροφοριών και τεχνογνωσίας
- Απόκτηση τοπικών οικονομικών πόρων
- Καλύτερες σχέσεις με το κράτος και τις δημόσιες αρχές
- Τα παραγόμενα προϊόντα μπορούν να παραχθούν με χαμηλότερο κόστος (λόγω χαμηλών εργατικών, εγχώριων πρώτων υλών, φορολογικών απαλλαγών ή ευνοϊκής χρηματοδότησης για προσέλκυση ξένων επενδύσεων)

Μειονεκτήματα:

- Αντικρουόμενα συμφέροντα των συνεταίρων. Μια πολυεθνική εταιρία για παράδειγμα, ενδιαφέρεται για τη μεγιστοποίηση των κερδών από όλες τις δραστηριότητές της παγκοσμίως, επομένως πιθανόν να μην ενδιαφέρεται

να εμφανίσει κέρδη στη συγκεκριμένη χώρα, σε αντίθεση με τον τοπικό συνεταίρο.

- Μη επαρκής έλεγχος της μονάδας του εξωτερικού
- Αδυναμία πλήρους ένταξης στον διεθνή στρατηγικό σχεδιασμό της κοινής επιχείρησης
- Δυσκολίες στον στρατηγικό σχεδιασμό
- Προβλήματα πιθανόν να ανακύψουν σε κοινές επιχειρήσεις που ο κάθε συνεταίρος έχει ίσο ποσοστό με τον άλλο (50 – 50), οπότε δυσκολεύεται η λήψη αποφάσεων
- Πιθανές διαφωνίες στις αποφάσεις σχετικά με τα επανεπενδυόμενα ή διανεμόμενα κέρδη που πρόκειται να επαναπατριστούν
- Προβλήματα από διαφορετικές επιχειρηματικές φιλοσοφίες και κουλτούρες
- Προβλήματα ενδιάμεσης τιμολόγησης για προϊόντα που πωλούνται στην κοινή επιχείρηση
- Έλλειψη ευελιξίας αποφάσεων
- Πιθανά προβλήματα εμπιστοσύνης και εμπιστευτικότητας
- Η σημασία της κοινής επιχείρησης μπορεί να τροποποιηθεί για κάθε συνεταίρο στο μέλλον, ανάλογα με τις αλλαγές στους στρατηγικούς του στόχους.

❖ ***Απόλυτα ελεγχόμενη θυγατρ κή με άμεσες επενδύσε ς***

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, Lymperopoulos, 1976).

Οι βασικότεροι λόγοι πολυεθνικοποίησης των επιχειρήσεων είναι οι εξής:

1. Η ελαχιστοποίηση του κόστους μέσω:
   - Επενδύσεων σε χώρες με φθηνά εργατικά
   - Επενδύσεων σε χώρες με υψηλή παραγωγικότητα
   - 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).

2. Η εξασφάλιση αγορών
   α. Σε όσες έχουν ήδη επεκταθεί με εξαγωγές και κινδυνεύουν:
      - Από κρατικούς παρεμβατισμούς (δασμοί, ποσοτικοί περιορισμοί, γραφειοκρατία, διαφημιστικές εκστρατείες αγοράς εγχώριων προϊόντων, περιορισμοί διάθεσης συναλλάγματος στους εισαγωγείς, κλπ.)
      - Από συναλλαγματικές ανατιμήσεις της χώρας που εξάγει.

   β. Σε νέες αγορές στις οποίες θέλει να επεκταθεί η επιχείρηση, αναζητώντας επενδυτικές διεξόδους ή επεκτείνοντας τον κύκλο ζωής των προϊόντων της.

Οι Ξένες Άμεσες Επενδύσεις που αποσκοπούν στην ελαχιστοποίηση του κόστους λέγονται κάθετες, μια και αφορούν μια γεωγραφική αναδιανομή των διαφόρων σταδίων της παραγωγικής διαδικασίας για λόγους κόστους, ενώ όσες αποσκοπούν

στην εξασφάλιση αγορών λέγονται οριζόντιες και αφορούν συνήθως υποκαταστάσεις εισαγωγών (Navaretti, Haaland, Venables, 2002). Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης των θυγατρικών μιας επιχείρησης στο εξωτερικό εξαρτάται από:

- Την ελκυστικότητα της αγοράς (μέγεθος, τάσεις, κοινωνικοοικονομικό και νομικό περιβάλλον)
- Τις φορολογικές διευκολύνσεις ή απαλλαγές των άμεσων επενδύσεων
- Τους ευνοϊκούς όρους εγκατάστασης, λειτουργίας και επαναπατρισμού κεφαλαίων και κερδών
- Τα υπάρχοντα ή τα δυνάμενα να δημιουργηθούν δασμολογικά τείχη
- Το ύψος του αναλαμβανόμενου κινδύνου (πολιτική και οικονομική σταθερότητα και τάσεις)
- Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (κόστους ή ποιότητας)
- Την αξιολόγηση της πιθανής απόδοσης
- Την παραγωγική ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού

Τα μέλη ενός πολυεθνικού συγκροτήματος μπορούν να έχουν τις εξής μορφές:

1. Μητρική εταιρία
2. Περιφερειακά Διοικητικά Κέντρα
3. Εταιρίες Χαρτοφυλακίου
4. Εταιρίες Χρηματοδότησης
5. Εταιρίες Διαχείρισης Ευρεσιτεχνιών
6. Εταιρίες προσανατολισμένες σε φορολογικές οάσεις
7. Θυγατρικές προσανατολισμένες σε πηγές πρώτων υλών ή ενεργειακές πηγές:
   α. Εξόρυξη και εξαγωγές
   β. Εξόρυξη, κατεργασία και εξαγωγές
   γ. Εξόρυξη, κατεργασία και πώληση τόσο στην τοπική αγορά όσο και στο εξωτερικό.
8. Παραγωγικές θυγατρικές προσανατολισμένες στο φθηνό εργατικό κόστος, που παράγουν ενδιάμεσα προϊόντα για τις ανάγκες ολόκληρου του πολυεθνικού συγκροτήματος:
   α. Παραγωγή και Εξαγωγές
   β. Παραγωγή, Εξαγωγές και Εμπορία στην τοπική αγορά
9. Θυγατρικές προσανατολισμένες σε τοπικές αγορές:
   α. Εισαγωγή και Εμπορία
   β. Εισαγωγή ημικατεργασμένων, μεταποίηση και εμπορία
   γ. Μεταποίηση και Εμπορία

►►Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.7

- Ποιά πλεονεκτήματα θεωρείτε ότι συγκεντρώνει μια πολυεθνική επιχείρηση έναντι μιας εγχώριας στον ανταγωνισμό για την αγορά στη χώρα της τελευταίας;

* Την απάντηση θα βρείτε στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου

Η διείσδυση μέσω απόλυτα ελεγχόμενης θυγατρικής μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω ίδρυσης νέας εταιρίας, είτε μέσω εξαγοράς υφιστάμενης τοπικής εταιρίας. Στην πρώτη περίπτωση, δημιουργούνται οργανωτικές δομές, διαδικασίες και παραγωγικές

μέθοδοι, επιλέγεται ανθρώπινο δυναμικό και ακολουθούνται στρατηγικές Μάρκετινγκ σύμφωνα με συγκεκριμένες διεθνείς προδιαγραφές. Στη δεύτερη περίπτωση, επιτυγχάνεται άμεση διείσδυση στην ξένη αγορά με ένα εδραιωμένο όνομα, μερίδια αγοράς, 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 στόχους 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:
  - Κάθετη ολοκλήρωση (εξαγορά εταιριών 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)
  - Οριζόντια ολοκλήρωση (εξαγορά εταιριών που παράγουν ομοειδή προϊόντα, στο ίδιο στάδιο παραγωγής)
  - Πλάγια ολοκλήρωση (αξιοποίηση υποπροϊόντων)
- Της ασυσχέτιστης ολοκλήρωσης (ανάγκη για επενδυτικές διεξόδους, αξιοποίηση αναξιοποίητων πόρων, προσωπικές φιλοδοξίες, διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου)

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου διείσδυσης σε ξένες αγορές μέσω ίδρυσης απόλυτα ελεγχόμενων θυγατρικών είναι τα εξής:
Πλεονεκτήματα:

- Δυνατότητα ένταξης της θυγατρικής στο γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό του πολυεθνικού συγκροτήματος
- Καλύτερη διαφύλαξη τεχνολογικού προβαδίσματος
- Πλήρης έλεγχος όλων των λειτουργιών της θυγατρικής επιχείρησης
- Μειωμένα μεταφορικά έξοδα (θυγατρική παραγωγής)
- Αποφυγή δασμών (θυγατρική παραγωγής)
- Άμεση πρόσβαση στις πρώτες ύλες (θυγατρική παραγωγής)
- Φθηνότερο εργατικό κόστος (θυγατρική παραγωγής)
- Άμεση πρόσβαση στην αγορά της ξένης χώρας (εμπορική θυγατρική)

- Δυνατότητα πραγματοποίησης τοπικών οικονομιών κλίμακας (θυγατρική παραγωγής)
- Δυνατότητα δημιουργίας παραγωγικής θυγατρικής στο άριστο μέγεθος και με την πλέον εξελιγμένη τεχνολογία

Μειονεκτήματα:

- Μεγάλες επενδύσεις, υψηλά κόστη και κίνδυνοι
- Απώλεια ευελιξίας
- Αργή διείσδυση σε νέες αγορές

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εξαγοράς ξένης επιχείρησης είναι:

Πλεονεκτήματα:

- Ταχύτατη είσοδος στην ξένη αγορά
- Άμεση πρόσβαση στα δίκτυα διανομής, σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, σε δημόσιες υπηρεσίες και κρατικούς φορείς
- Αξιοποίηση υπάρχουσας εικόνας και φήμης της εταιρίας που εξαγοράζεται
- Εδραιωμένα επώνυμα προϊόντα με δεδομένα μερίδια αγοράς

Μειονεκτήματα:

- Ακριβή εναλλακτική λύση
- Πιθανή ασυμβατότητα εταιρικής κουλτούρας μεταξύ της εταιρίας που εξαγοράζει και αυτής που εξαγοράζεται με αποτέλεσμα επικοινωνιακά προβλήματα και προβλήματα συντονισμού με τα υπόλοιπα μέλη του πολυεθνικού συγκροτήματος.

►►Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.8

- Ποιες εναλλακτικές στρατηγικές άμυνας πιστεύετε ότι θα μπορούσε να ακολουθήσει μια εγχώρια επιχείρηση έναντι μιας επαπειλούμενης διείσδυσης συγκεκριμένης πολυεθνικής εταιρίας στην αγορά της;

* Την απάντηση θα βρείτε στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου

8.6 ► *Στρατηγ κές αποφάσε ς μ γματος μάρκετ γκ γ α δ εθνε ς αγορές*

► Στρατηγικές προϊόντος

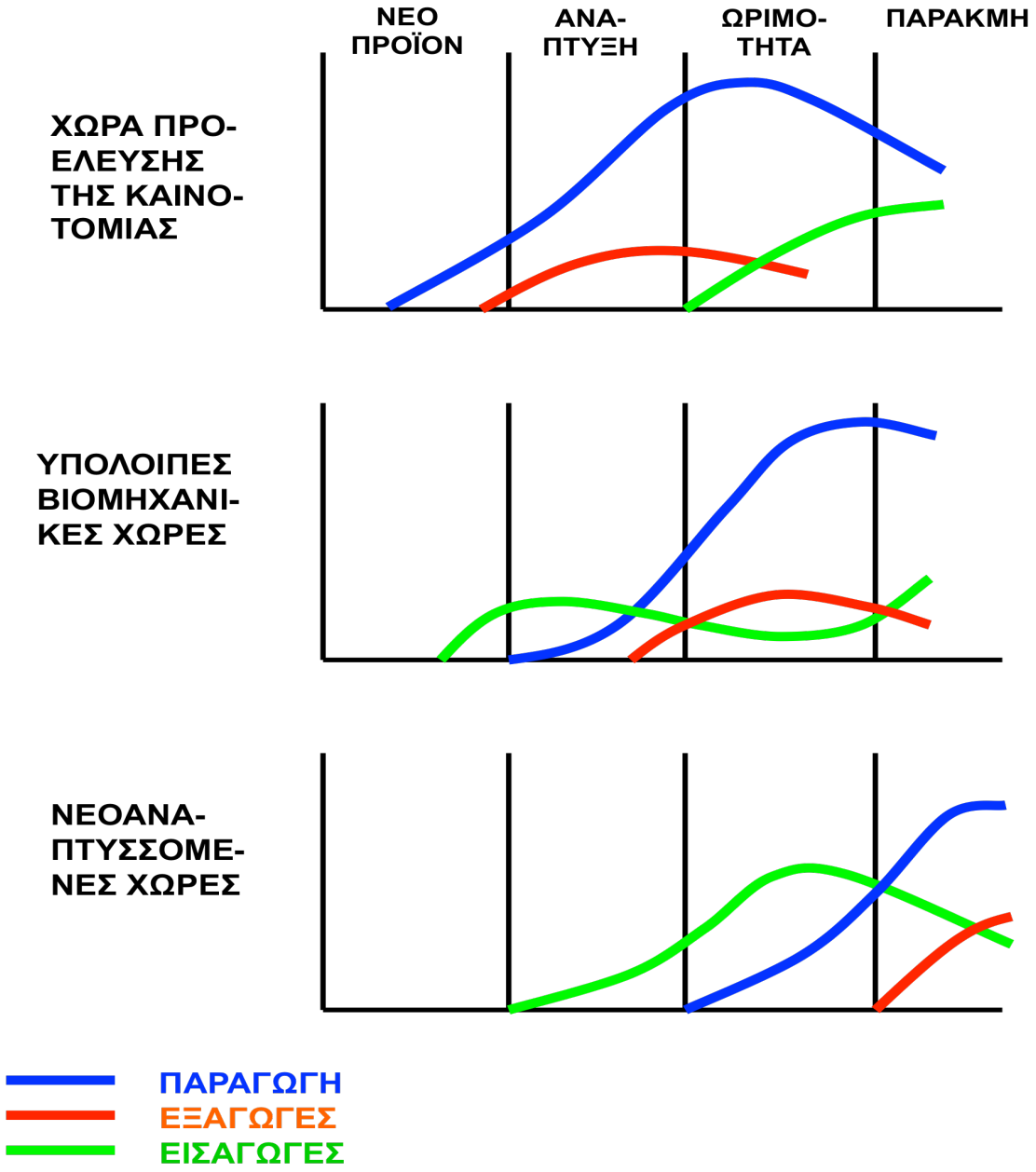
❖ **Ο Διεθνής Κύκλος Ζωής του Προϊόντος**

Στο διεθνές Μάρκετινγκ η γενική έννοια του Κύκλου Ζωής του Προϊόντος εμφανίζεται τροποποιημένη ως Διεθνής Κύκλος Ζωής του Προϊόντος (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010). Στο αρχικό στάδιο η καινοτόμα επιχείρηση παράγει το νέο προϊόν στην αναπτυσσόμενη αγορά μιας οικονομικά αναπτυγμένης χώρας. Όταν οι παραγωγικές δυνατότητες της επιχείρησης μπορούν να αυξήσουν την παραγωγή περισσότερο από την εγχώρια ζήτηση, η επιχείρηση στρέφεται στις εξαγωγές αναπτύσσοντας νέες αγορές στις υπόλοιπες οικονομικά αναπτυγμένες χώρες αρχικά και στις λιγότερο οικονομικά αναπτυγμένες αργότερα. 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 υπάρχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας, η παραγωγή του στρέφεται σταδιακά στις λιγότερο οικονομικά αναπτυγμένες χώρες, όπου το εργατικό κόστος είναι μικρότερο. Η οικονομικά αναπτυγμένη χώρα στην οποία αναπτύχθηκε αρχικά το προϊόν αρχίζει σ' αυτή τη φάση να το εισάγει.

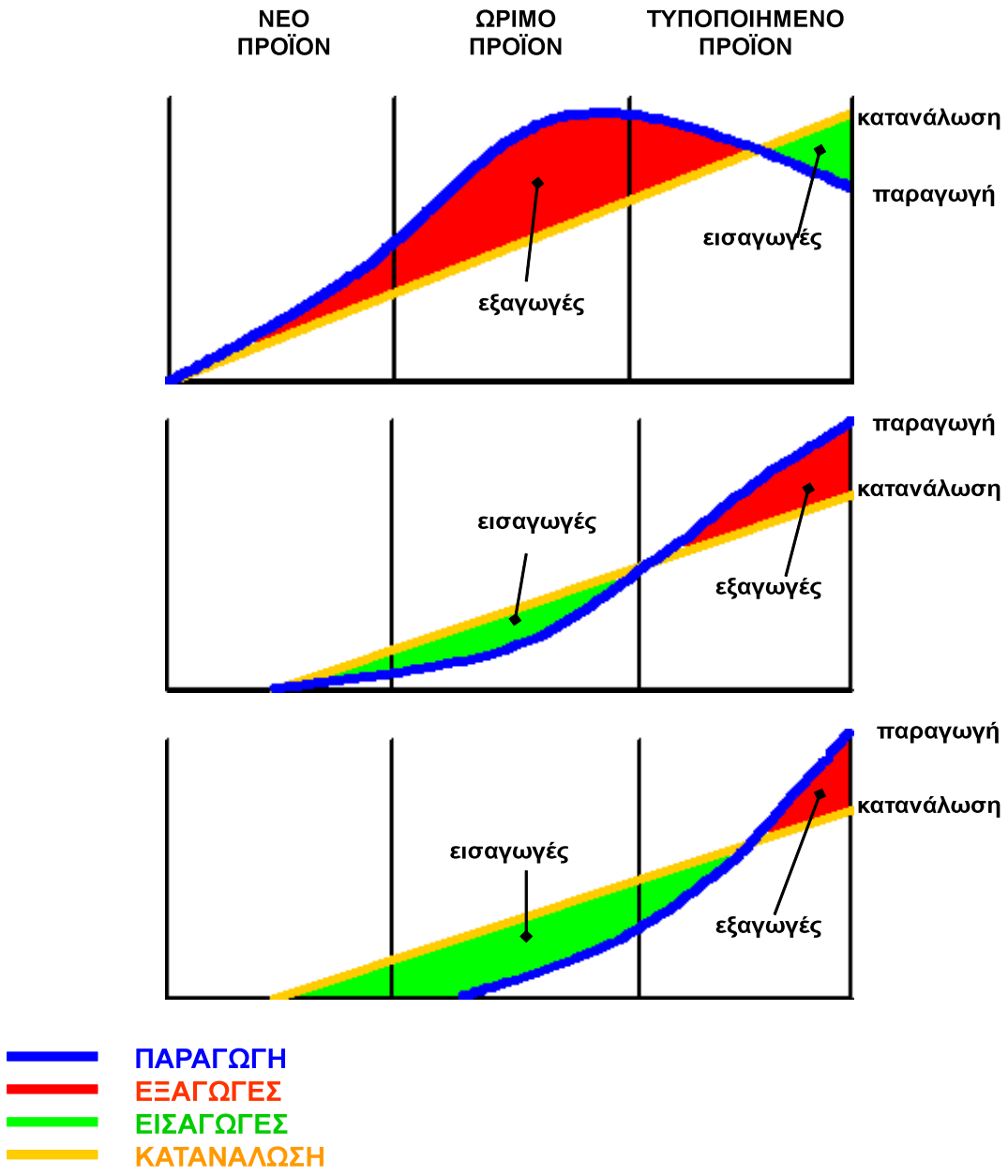
Το συγκριτικό πλεονέκτημα χώρας παρουσιάζει όμως διαχρονικές αλλαγές, όπως ανέλυσε ο Vernon (1966), προσαρμόζοντας το γνωστό κύκλο ζωής του προϊόντος στο διεθνές περιβάλλον και διαμορφώνοντας τον διεθνή κύκλο ζωής του προϊόντος. Αυτός φαίνεται παραστατικά στα Σχήματα 8.2 και 8.3.

Όπως φαίνεται από τα Σχεδιαγράμματα, οι επιχειρήσεις περνούν από ένα στάδιο εξαγωγών στο στάδιο των Ξένων Άμεσων Επενδύσεων (ΞΑΕ), που είναι προσανατολισμένες στις αγορές και μετά στις ΞΑΕ που είναι προσανατολισμένες στη μείωση του κόστους. Στο αρχικό στάδιο, η καινοτόμα επιχείρηση παράγει το νέο προϊόν στην αναπτυσσόμενη εγχώρια αγορά μιας οικονομικά αναπτυγμένης χώρας. Όταν οι παραγωγικές δυνατότητες της επιχείρησης είναι μεγαλύτερες από την εγχώρια ζήτηση, η επιχείρηση στρέφεται στις εξαγωγές αναπτύσσοντας νέες αγορές στις υπόλοιπες οικονομικά αναπτυγμένες χώρες αρχικά και στις λιγότερο οικονομικά αναπτυγμένες χώρες αργότερα. Όσο η τεχνογνωσία της παραγωγής διευρύνεται, η παραγωγή σε άλλες οικονομικά αναπτυγμένες 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 λιγότερο οικονομικά αναπτυγμένες χώρες, όπου το εργατικό κόστος είναι μικρότερο. Η οικονομικά αναπτυγμένη χώρα στην οποία αναπτύχθηκε αρχικά το προϊόν αρχίζει σ' αυτή τη φάση να το εισάγει (Johansson, 1998). Τυπικό παράδειγμα παρόμοιων μετακινήσεων της παραγωγής είναι οι προσωπικοί υπολογιστές (Hollensen, 2007).

►**Σχήμα 8.2:** Ο διεθνής κύκλος ζωής του προϊόντος



►**Σχήμα 8.3:** Ο διεθνής κύκλος ζωής του προϊόντος που περιλαμβάνει και την εγχώρια κατανάλωση (Πηγή: Johansson, 1998)



Σύμφωνα με τον Porter η ύπαρξη υγιούς ανταγωνισμού στους διάφορους κλάδους της χώρας προέλευσης συμβάλλει στην ανάπτυξη δυναμικότερων επιχειρήσεων και υποστηρίζει την ανάπτυξη και βελτίωση των προμηθευτριών εταιριών. 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 εξασφαλισθεί βιώσιμη ανάπτυξη, το συγκριτικό πλεονέκτημα χώρας καταγωγής πρέπει να αφορά και επενδύσεις σε μηχανήματα προηγμένης τεχνολογίας και τεχνολογικά αναβαθμισμένες παραγωγικές μεθόδους, όχι μόνο σε ένα κλάδο, αλλά και στους προμηθευτές και τις συνδεόμενες μ' αυτόν επιχειρήσεις. Ο Porter υποδεικνύει ότι μια 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.

❖ **<u>Σηματοποίηση για διεθνείς αγορές</u>**

Ως εμπορικό σήμα (μάρκα ή brand) ορίζεται η χρήση ενός ονόματος, όρου, συμβόλου, σχεδίου ή κάποιου συνδυασμού τους με σκοπό την ταυτοποίηση αγαθών και υπηρεσιών ενός παραγωγού και τη διαφοροποίησή τους από εκείνα των ανταγωνιστών. Το εμπορικό σήμα προσφέρει νομική προστασία των μοναδικών χαρακτηριστικών ενός προϊόντος, δημιουργεί αφοσιωμένους και επομένως κερδοφόρους πελάτες, συμβαδίζει με την τμηματοποίηση της αγοράς, συμβάλλει στη δημιουργία επιχειρησιακής εικόνας και διευκολύνει το λανσάρισμα νέων μαρκών της επιχείρησης στην αγορά.

Ο Διευθυντής Μάρκετινγκ της πολυεθνικής επιχείρησης, έχοντας επιλέξει ποια προϊόντα της θα φέρουν το σήμα του παραγωγού και ποια ιδιωτικό σήμα (σήμα του διανομέα ή του μεσάζοντα) και αφού αποφασίσουν να χρησιμοποιήσουν οικογενειακή σηματοποίηση (σήμα ομπρέλα) ή διαφορετικά σήματα για κάθε τμήμα της αγοράς στην εσωτερική αγορά, πρέπει να λάβουν αποφάσεις για την καθιέρωση παγκόσμιων ή τοπικών – εθνικών εμπορικών σημάτων. Τα πλεονεκτήματα των παγκόσμιων σημάτων είναι τα εξής:

- Οικονομίες κλίμακας
- Δημιουργία μιας μοναδικής εικόνας του σήματος σ' όλες τις χώρες του κόσμου
- Ταχύτατη εισαγωγή νέων προϊόντων στην παγκόσμια αγορά
- Υψηλά εμπόδια εισόδου στους ανταγωνιστές

Από την άλλη μεριά, τα πλεονεκτήματα των τοπικών σημάτων συνοψίζονται στα εξής:

- Καλύτερη ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες με στρατηγικές τοποθέτησης και επικοινωνίας που αντιστοιχούν στις τοπικές προτιμήσεις και συνήθειες
- Μεγαλύτερη ευελιξία στην τιμολόγηση
- Δυνατότητα γρήγορης εισόδου σε νέες αγορές
- Αξιοποίηση ήδη υπαρχόντων ισχυρών δεσμών με τους καταναλωτές

❖ **<u>Τυποποίηση ή Προσαρμογή Προϊόντος</u>**

Εκτός από τη σηματοποίηση, οι αποφάσεις της τυποποίησης αφορούν και την ποιότητα, τα λειτουργικά χαρακτηριστικά και τη συσκευασία του προϊόντος (Cavusgil, Zou, Naidu, 1993). Δεδομένου ότι (σύμφωνα με τον Levitt) άνθρωποι σ' όλο τον κόσμο έχουν τις ίδιες ανάγκες και επιθυμίες, επιτυχημένες θα είναι εκείνες οι

επιχειρήσεις που πωλούν τα ίδια προϊόντα με τον ίδιο τρόπο παντού. Εξάλλου, οι επιχειρήσεις οδηγούνται στην τυποποίηση και από την ανάγκη να εξυπηρετήσουν πολυεθνικούς πελάτες, οι οποίοι πιέζουν τους προμηθευτές τους για να τυποποιήσουν προϊόντα.

Τα προγράμματα Μάρκετινγκ για διάφορες χώρες είναι τυποποιημένα και εστιασμένα σε παρόμοια τμήματα καταναλωτών σε πολλές χώρες. Η βάση δηλαδή της τμηματοποίησης της αγοράς δεν είναι οι χώρες, αλλά τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών. Τα τυποποιημένα προϊόντα προσφέρουν στην επιχείρηση εξοικονόμηση κόστους λόγω οικονομιών κλίμακας, γρήγορη εισαγωγή σε ξένες αγορές, ενιαία εικόνα, κύρος και αξιοπιστία για την ποιότητα και το σέρβις σε παγκόσμια κλίμακα, καθώς και καλύτερο συντονισμό και έλεγχο των δραστηριοτήτων και της απόδοσης των επιχειρηματικών μονάδων του εξωτερικού.

Οι παράγοντες που συνηγορούν για την προσαρμογή των προϊόντων είναι:

- Κυβερνητικές αποφάσεις και κανονισμοί
- Μη δασμολογικά εμπόδια (ειδικά πρότυπα ποιότητας, επιδοτήσεις τοπικών προϊόντων, γραφειοκρατικές διαδικασίες)
- Χαρακτηριστικά και προτιμήσεις πελατών
- Στάδιο οικονομικής ανάπτυξης κάθε χώρας
- Κλίμα και γεωγραφία
- Ύπαρξη έμπειρων στις διεθνείς αγορές στελεχών
- Αυξημένη υποκίνηση, λόγω μεγαλύτερης αυτονομίας, των τοπικών στελεχών, τα οποία αφοσιώνονται περισσότερο στην επιτυχία των προϊόντων για τα οποία είναι κυρίως υπεύθυνα.

► Στρατηγικές τιμολόγησης για διεθνείς αγορές

❖ <u>Παράγοντες επηρεασμού των τιμών στις διεθνείς αγορές</u>

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό των τιμών στις διεθνείς αγορές διακρίνονται σε (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010, Onkvisit, Shaw, 2009, Papavasiliou, Indounas, 2008, Cateora, Graham, 2003):

- Επιχειρησιακούς Παράγοντες
  - Στόχοι και στρατηγικές της επιχείρησης
    - Χρηματοοικονομικοί (μεγιστοποίηση του κέρδους – αποδοτικότητα)
    - Μη χρηματοοικονομικοί (αύξηση διείσδυσης, διατήρηση μεριδίων αγοράς, κ.ά.)
  - Στόχοι και στρατηγικές Μάρκετινγκ
    - Στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με την ποιότητα, την αντίληψη του καταναλωτή για το προϊόν, τα δίκτυα διανομής και την επικοινωνιακή στρατηγική
    - Στρατηγικές διείσδυσης – χαμηλές τιμές για γρήγορη ανάπτυξη
    - Στρατηγικές ξαφρίσματος που στοχεύει αρχικά σε τμήματα της αγοράς λιγότερο ευαίσθητα στην τιμή
  - Οργανωτική δομή
    - Υψηλό ιεραρχικό επίπεδο (κεντρική διοίκηση) στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις τιμολόγησης οδηγεί σε μεγαλύτερο βαθμό ομοιομορφίας και ελέγχου
    - Χαμηλό ιεραρχικό επίπεδο σημαίνει αποκέντρωση της ευθύνης τιμολόγησης

- Χαρακτηριστικά προϊόντος
  - Τύπος προϊόντος (καταναλωτικό ή βιομηχανικό)
  - Κόστος προϊόντος
  - Ποιότητα προϊόντος
  - Καινοτομικότητα προϊόντος
  - Τεχνική ανωτερότητα
  - Φήμη προϊόντος, κλπ.

➢ Παράγοντες Αγοράς
- Μίκρο-περιβάλλον
  - Χαρακτηριστικά πελατών (δημογραφικά, ψυχογραφικά, συμπεριφορικά)
  - Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
  - Χαρακτηριστικά δικτύων διανομής (αριθμός, δυνατότητες, επιθυμητά περιθώρια κέρδους, διαπραγματευτική δύναμη χονδρεμπόρων, λιανεμπόρων)
- Μάκρο-περιβάλλον
  - Πολιτικό και νομικό περιβάλλον
  - Οικονομικό περιβάλλον (κατά κεφαλήν ΑΕΠ, πληθωρισμός, επιτόκια, συναλλαγματικές ισοτιμίες, κλπ)
  - Κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον

Οι ακολουθούμενες μέθοδοι τιμολόγησης (μέθοδοι που βασίζονται στο κόστος ή στον ανταγωνισμό ή στη ζήτηση) καθώς και οι πολιτικές τιμολόγησης (τιμολόγηση καταλόγου, ψυχολογική τιμολόγηση, τιμολόγηση γραμμής προϊόντος, παροχή εκπτώσεων – προσφορών ή διαφοροποιημένη τιμολόγηση ανάλογα με την αγοραστική συμπεριφορά, τις ζητούμενες ποσότητες, την απόσταση ή τις επιπλέον προσφερόμενες υπηρεσίες) ακολουθούν τους ίδιους κανόνες όπως και στο γενικό Μάρκετινγκ. Ιδιαίτερη αναφορά όμως πρέπει να γίνει στους όρους των πωλήσεων και στις μεθόδους πληρωμής που ακολουθούνται στο διεθνές Μάρκετινγκ. Οι όροι πωλήσεων καθορίζουν τον τρόπο που ο εξαγωγέας και ο εισαγωγέας θα μοιραστούν τους κινδύνους, τις υποχρεώσεις και το κόστος της μεταφοράς των προϊόντων στις αγορές του εξωτερικού.

❖ **<u>Οι όροι πωλήσεων</u>**

Οι όροι πωλήσεων ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες:

1. *Κατηγορία F (για θαλάσσιες μεταφορές)*
   FAS(Free Alongside Ship – Ελεύθερο στο πλευρό του πλοίου).
   Ο εξαγωγέας επιβαρύνεται με το κόστος μεταφοράς των προϊόντων σε καθορισμένο λιμάνι εξαγωγής
   FOB (Free on Board) – Ελεύθερο επί του πλοίου)
   Ο εξαγωγέας επιβαρύνεται με το κόστος μεταφοράς και παράδοσης σε ένα συγκεκριμένο λιμάνι και πάνω σε ένα συγκεκριμένο πλοίο)
2. *Κατηγορία C (για θαλάσσιες και αεροπορικές μεταφορές)*
   CIF (Cost, Insurance, Freight – Κόστος, Ασφάλεια, Ναύλος)
   Ο εξαγωγέας επιβαρύνεται με όλα τα κόστη μέχρι το λιμάνι επιλογής του εισαγωγέα
   C and F (Cost and Freight – Κόστος και Ναύλος)
   Ο εξαγωγέας σ' αυτή την περίπτωση δεν επιβαρύνεται με την ασφάλιση των προϊόντων
3. *Κατηγορία D*
   DDU (Delivered Duty Unpaid – Παράδοση χωρίς την πληρωμή δασμών)
   Ο εξαγωγέας φέρει όλα τα κόστη μέχρι τον τόπο προορισμού

DDP (Delivered Duty Paid – Παράδοση με πληρωμή δασμών)

Ο εξαγωγέας παραδίδει τα εμπορεύματα μέχρι ένα προκαθορισμένο τόπο προορισμού έχοντας πληρώσει όλα τα κόστη και έχοντας αναλάβει όλους τους κινδύνους μεταφοράς, καθώς και όλες τις διαδικασίες και τα κόστη εκφόρτωσης και εκτελωνισμού

4. *Κατηγορία Ε*

   EXW (Ex Works – Από το Εργοστάσιο)

   Στην περίπτωση αυτή υπάρχει μέγιστη ευθύνη του εισαγωγέα, ο οποίος παραλαμβάνει τα εμπορεύματα από τις εγκαταστάσεις του εξαγωγέα, επιβαρυνόμενος με όλα τα συνεπαγόμενα κόστη.

❖ **<u>Μέθοδοι πληρωμής</u>**

Οι μέθοδοι πληρωμής στο εξωτερικό εμπόριο είναι οι εξής:

- *Προέμβασμα.* Είναι η πιο σίγουρη μέθοδος πληρωμής για τον εξαγωγέα γιατί εισπράττει το αντίτιμο της αξίας των προϊόντων πριν από τη μεταφορά τους
- *Ανοικτός λογαριασμός.* Αντιπροσωπεύει μεγάλο κίνδυνο για τον εξαγωγέα, ο οποίος αναλαμβάνεται απ' αυτόν μόνο όταν ο εισαγωγέας είναι παλιός και δοκιμασμένος πελάτης με πολύ καλή πιστωτική φήμη.
- *Συναλλαγματική (Bill of exchange).* Αντιπροσωπεύει μια γραπτή εντολή η οποία εκδίδεται από τον εξαγωγέα στον εισαγωγέα απαιτώντας από τον τελευταίο να πληρώσει το αναγραφόμενο ποσό με την εμφάνισή της ή σε κάποια συγκεκριμένη μελλοντική ημερομηνία (συνήθως μεταξύ 30 – 120 ημερών). Όταν η συναλλαγματική υπογραφεί από τον πελάτη – εισαγωγέα, ο εξαγωγέας μπορεί να την εμφανίσει μαζί με τα απαιτούμενα έγγραφα (τιμολόγιο, φορτωτική, ασφαλιστήριο, ζυγολόγιο, κ.ά.) στην τράπεζά του για είσπραξη. Η τράπεζα με την αποδοχή – αγορά των συναλλαγματικών ενισχύει το κεφάλαιο κίνησης του εξαγωγέα. Με την παραλαβή της συναλλαγματικής, η τράπεζα του εξαγωγέα τη διαβιβάζει με όλα τα υπόλοιπα απαραίτητα έγγραφα σε μια ανταποκρίτρια τράπεζα της χώρας του εισαγωγέα, ο οποίος καλείται να την παραλάβει και να την εξοφλήσει. Με την εξόφλησή της ο εισαγωγέας παραλαμβάνει την οπισθογραφημένη φορτωτική που τη χρησιμοποιεί για την παραλαβή των εμπορευμάτων.
- *Ενέγγυα πίστωση (Letter of Credit).* Είναι σύμβαση που υπογράφεται μεταξύ μιας τράπεζας και ενός εισαγωγέα, σύμφωνα με την οποία η τράπεζα αναλαμβάνει την υποχρέωση να πληρώσει μέσω μιας ανταποκρίτριας τράπεζας στο εξωτερικό τον εξαγωγέα με την παράδοση των φορτωτικών εγγράφων. Αυτή παρέχει τη μεγαλύτερη δυνατή ασφάλεια πληρωμής στον εξαγωγέα.

  Η ενέγγυα πίστωση μπορεί να είναι ανακλητή (επιτρέπεται στον εισαγωγέα να τροποποιήσει τους όρους) ή ανέκκλητη (οριστική και αμετάκλητη). Πρόσθετη ασφάλεια παρέχεται στον εξαγωγέα εάν η ενέγγυα πίστωση επικυρωθεί από μια τράπεζα στη χώρα του εξαγωγέα (Confirmed Irrevocable Letter of Credit).
- *Μετρητοίς έναντι φορτωτικών εγγράφων* (Cash against Documents)

  Ο εισαγωγέας παραλαμβάνει τα φορτωτικά έγγραφα με την καταβολή της αξίας τους στην τράπεζα.

❖ **<u>Εναλλακτικές τιμολογιακές στρατηγικές</u>**

- *Ομοιογενής Τιμολογιακή Πολιτική.* Η επιχείρηση που δραστηριοποιείται στις αγορές του εξωτερικού ακολουθεί μια ομοιόμορφη πολιτική σε όλες τις αγορές ανεξάρτητα από τις ιδιαιτερότητες και τις διαφορετικές ελαστικότητες ζήτησης των προϊόντων. Φυσικά, στην τιμή προστίθενται

οι δασμοί και τα μεταφορικά έξοδα. Δεν απαιτείται ιδιαίτερη ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και των συνθηκών της αγοράς. Οπότε δεν επιδιώκεται η μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης από κάθε αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.

- *Διαφοροποιημένη Τιμολογιακή Πολιτική*. Σύμφωνα μ' αυτήν η τιμολογιακή πολιτική διαφοροποιείται ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε αγοράς. Αυτή η πολιτική όμως δίνει τη δυνατότητα σε τρίτες επιχειρήσεις να αγοράσουν σε χαμηλές τιμές από μια αγορά και να μεταπωλήσουν τα προϊόντα σε υψηλότερες τιμές σε άλλη αγορά. Στις ιδιαιτερότητες υπολογίζονται το κόστος εργασίας και κεφαλαίου, ο ανταγωνισμός, το ύψος των εισοδημάτων, οι στόχοι του Μάρκετινγκ σε κάθε τοπική αγορά και η επιθυμητή τοποθέτηση στην αντίληψη του καταναλωτή (Positioning). Σύμφωνα με τις ιδιομορφίες κάθε αγοράς καθορίζονται τιμές διείσδυσης ή τιμές ξαφρίσματος.

❖ **<u>Ιδιαίτερες περιπτώσεις τιμολόγησης</u>**

- *Ντάμπινγκ (Dumping).* Είναι η πώληση προϊόντος σε ξένη αγορά σε τιμή χαμηλότερη απ' αυτήν που πωλείται στην εγχώρια αγορά και δεν καλύπτει το συνολικό κόστος παραγωγής του.
  Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου έχει σχεδιάσει μια συμφωνία Αντι-ντάμπινγκ για τις περιπτώσεις που αυτό ζημιώνει άμεσα συγκεκριμένους κλάδους της οικονομίας που εισάγει τα προϊόντα. Η Ευρωπαϊκή Ένωση και οι ΗΠΑ έχουν πάρει πολύ αυστηρά μέτρα για το ντάμπιγκ σε βαθμό που να κατηγορούνται για καλυμμένο προστατευτισμό.
- *Αντισταθμιστικό Εμπόριο*. Μορφές του είναι ο αντιπραγματισμός, οι συμψηφιστικές ανταλλαγές που περιλαμβάνουν πληρωμές τόσο σε προϊόντα, όσο και σε μετρητά, η ανταγορά (μια οικονομικά ασθενής χώρα συμφωνεί να αγοράσει προϊόντα και υπηρεσίες σε σκληρό νόμισμα ζητώντας από τον πωλητή να επενδύσει ένα μέρος της αξίας αγοράς αγοράζοντας προϊόντα και υπηρεσίες) και τα αντισταθμιστικά οφέλη (ιδίως στην αμυντική βιομηχανία, όπου ο πωλητής υποχρεούται να ενσωματώσει στο τελικό προϊόν εξαρτήματα ή υλικά που παράγονται στη χώρα εισαγωγής ή και να αυξήσει τις εισαγωγές απ' αυτή τη χώρα).
- *Ενδοεταιρική ή μεταβιβαστική τιμολόγηση*. Αφορά την τιμολόγηση προϊόντων ή υπηρεσιών που διακινούνται στα πλαίσια ενός πολυεθνικού συγκροτήματος. Η πολυεθνική επιχείρηση και οι θυγατρικές της έχουν τη δυνατότητα, υποκοστολογώντας ή υπερτιμολογώντας, να παρουσιάζουν υψηλή κερδοφορία σε χώρες με χαμηλούς φορολογικούς συντελεστές ή χαμηλή σε χώρες με υψηλούς φορολογικούς συντελεστές.
  Ιδανικά οι μεταβιβαστικές τιμές θα πρέπει να αποφασίζονται ενδιάμεσα μεταξύ τιμών που βασίζονται στο κόστος (κάθε θυγατρική λειτουργεί ως κέντρο κέρδους) και αυτών που βασίζονται στις τιμές που επικρατούν στην αγορά.

► Στρατηγικές δικτύων διανομής

❖ **<u>Εναλλακτικές μορφές Δικτύων Διανομής</u>**

Όπως είναι γνωστό, τα δίκτυα διανομής του προϊόντος αποτελούνται από τις επιχειρήσεις που μεσολαβούν στην πώλησή του αγοράζοντάς το προς μεταπώληση. Οι αποφάσεις που σχετίζονται με τη ροή του προϊόντος από τον παραγωγό στον τελικό πελάτη στις διεθνείς αγορές είναι φυσικά παρόμοιες μ' αυτές που αφορούν την

εγχώρια αγορά. Οι διαφορές έγκειται στην ύπαρξη παραγόντων όπως το διαφορετικό επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης, στο κατά κεφαλήν εισόδημα, στην κουλτούρα, στις αγοραστικές συνήθειες, στο φυσικό περιβάλλον, στην ποιότητα των υποδομών και στο θεσμικό πλαίσιο που καθορίζουν τη δομή των δικτύων διανομής σε κάθε χώρα (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010, Muellbacher, Leighs, 2006, Cateora, Graham, 2003).

Α' Ολοκληρωμένα Συστήματα Διανομής

Με αυτά ο εξαγωγέας επιτυγχάνει πωλήσεις, διαχειρίζεται παραγγελίες και παραδίδει προϊόντα και υπηρεσίες με τα στελέχη της επιχείρησης. Είναι απαραίτητο για εξειδικευμένα και διαφοροποιημένα προϊόντα που απαιτούν ειδικές γνώσεις και υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης μετά την πώληση. Εκτός από τη δύναμη των πωλήσεων μπορεί να χρησιμοποιηθούν ιδιόκτητα καταστήματα, εκθέσεις για την άμεση επαφή με τον πελάτη και πώληση, καθώς και μέθοδοι όπως η ταχυδρομική παραγγελία, η τηλεφωνική πώληση και το διαδικτυακό Μάρκετινγκ.

Β' Ανεξάρτητα Συστήματα Διανομής

Σε αυτά περιλαμβάνονται δύο τύποι μεσαζόντων: *οι αντιπρόσωποι*, οι οποίοι δεν αποκτούν την κυριότητα των εμπορευμάτων αγοράζοντάς τα, και επομένως δεν αναλαμβάνουν οποιοδήποτε οικονομικό κίνδυνο (πιστωτικό, συναλλαγματικό ή αγοράς) και *οι έμποροι* που αποκτούν την κυριότητα των εμπορευμάτων αγοράζοντάς τα και αναλαμβάνοντας όλους τους συνεπαγόμενους επιχειρηματικούς κινδύνους. Αναλυτικά:

1. Μεσάζοντες στην εγχώρια αγορά
    - Αντιπρόσωποι – μεσάζοντες, συγκαταλέγονται:
        - Οι εταιρίες διαχείρισης εξαγωγών
        - Ο εξαγωγικός αντιπρόσωπος
    - Έμποροι – μεσάζοντες, περιλαμβάνονται:
        - Οι εξαγωγείς έμποροι
        - Οι συνεργαζόμενοι εξαγωγείς
2. Μεσάζοντες στις διεθνείς αγορές – στόχους
    - Αντιπρόσωποι – μεσάζοντες
        - Αντιπρόσωπος πωλήσεων
        - Μεσίτες (brokers)
    - Έμποροι - μεσάζοντες
        - Διανομείς
        - Ντίλερς
        - Εισαγωγείς

Οι αποφάσεις για το καταλληλότερο δίκτυο διανομής σε κάθε ξένη χώρα εξαρτάται από:

- Τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης στη συγκεκριμένη αγορά
- Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης
- Τα χαρακτηριστικά των πελατών
- Τα χαρακτηριστικά των δικτύων διανομής
- Τα χαρακτηριστικά των προϊόντων
- Το οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της χώρας
- Τις απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Τον επιθυμητό βαθμό ελέγχου από την επιχείρηση
- Την επιθυμητή κάλυψη αγοράς
- Το συνεπαγόμενο με κάθε εναλλακτική λύση κόστος (αρχικό κόστος, κόστος συντήρησης και κόστος φυσικής διανομής)

►►Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.9

• Με ποια κριτήρια θα επιλέγατε συνεργάτη ως μεσάζοντα στο εξωτερικό;

* Την απάντηση θα βρείτε στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου

► Στρατηγικές προβολής και επικοινωνίας για διεθνείς αγορές

❖ **<u>Οι παράγοντες που επηρεάζουν το μίγμα προβολής και επικοινωνίας στις διεθνείς αγορές</u>** είναι οι εξής (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010, Gabrielson, et.al., 2008, Hollensen, 2007, Ζώτος, 2000):

- *Οι στόχοι της επικοινωνίας* (π.χ. σε μια αναπτυσσόμενη αγορά: η δημιουργία αναγνωρισιμότητας και η ενθάρρυνση της δοκιμής, ενώ σε μια ώριμη αγορά: η ενθάρρυνση επαναλαμβανόμενων αγορών και η υπενθύμιση)
- *Η οικονομική ανάπτυξη της χώρας.* Απ' αυτήν επηρεάζονται τόσο οι ζητούμενες ποσότητες, όσο και ο τρόπος χρησιμοποίησης κάθε προϊόντος (π.χ. ποδήλατο ως μέσο μεταφοράς ή ως μέσο άσκησης). Σημαντικό ρόλο παίζει και το συνδεόμενο με την οικονομική ανάπτυξη μορφωτικό επίπεδο (κινηματογράφος, εξωτερική διαφήμιση πολύ σημαντικά σε χώρες με υψηλά ποσοστά αναλφαβητισμού)
- *Η διαθεσιμότητα των μέσων* (π.χ. περιορισμένος διαθέσιμος τηλεοπτικός χρόνος σε Γερμανία και Γαλλία)
- *Το πολιτιστικό περιβάλλον* (π.χ. ρόλος των δύο φύλων σε διαφημιστικά μηνύματα, εφημερίδες ή περιοδικά που απευθύνονται σε ορισμένες θρησκευτικές ή εθνοτικές ομάδες)
- *Η γλώσσα* (είναι πολύ σημαντικό η μετάφραση των επικοινωνιακών μηνυμάτων να αποδίδει σε κάθε γλώσσα το επιθυμητό νόημα (σε πολλές περιπτώσεις δεν συμβαίνει)
- *Οι νομικοί περιορισμοί* (π.χ. για την προβολή του γυναικείου σώματος ή σεξουαλικών υπονοούμενων σε ορισμένες αραβικές χώρες, για τη χρήση της εθνικής γλώσσας στις διαφημίσεις για τα διαφημιζόμενα προϊόντα, όπως τα τσιγάρα και τα ποτά)
- *Η υποδομή των δικτύων διανομής* (για το συνυπολογισμό τους στη μερική ή εξ ολοκλήρου συμβολή τους σε μια διαφημιστική εκστρατεία)
- *Ο ανταγωνισμός* (Η είσοδος μιας επιχείρησης σε μια ξένη αγορά προκαλεί πάντα αντιδράσεις στους τοπικούς εγχώριους ή διεθνείς ανταγωνιστές που λειτουργούν ήδη στη συγκεκριμένη αγορά, οι οποίες θα πρέπει να εκτιμηθούν ανάλογα)

❖ **<u>Στάδια της διαδικασίας σχεδιασμού της διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας</u>**

- *Στρατηγικοί στόχοι της επικοινωνίας.* Αυτοί εξαρτώνται από τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης και τους στόχους Μάρκετινγκ και πρέπει να συμφωνούνται μεταξύ της μητρικής και των θυγατρικών επιχειρήσεων του ομίλου. Οι θυγατρικές πρέπει βέβαια να προσφέρουν στη μητρική αξιόπιστα στοιχεία για τη διαμόρφωση των στόχων και στρατηγικών Μάρκετινγκ σε κάθε αγορά – χώρα για κάθε επώνυμο προϊόν της εταιρίας, ώστε να προσδιορίζονται οι κατάλληλοι διαφημιστικοί στόχοι (δημιουργία επίγνωσης ή γνώσης του προϊόντος, προτίμηση, δοκιμή, υπενθύμιση, επανάληψη αγορών, προσέλκυση νέων πελατών, κ.ά.)

- *Αποφάσεις προϋπολογισμού.* Είναι συνάρτηση των στόχων της διαφήμισης, του σταδίου στον κύκλο ζωής των προϊόντων, του ανταγωνισμού, των χρηματοοικονομικών δυνατοτήτων της επιχείρησης και της γενικότερης οικονομικής συγκυρίας. Ο διαφημιστικός προϋπολογισμός καθορίζεται με τις εξής μεθόδους:
  - Της οικονομικής δυνατότητας της επιχείρησης
  - Του ποσοστού επί των πωλήσεων
  - Της ανταγωνιστικής ισοτιμίας
  - Των αντικειμενικών στόχων (επαγωγική προσέγγιση, δηλαδή α) στόχοι, β) δραστηριότητες για την επίτευξή τους και γ) κόστος κάθε δραστηριότητας)

- *Δημιουργία διαφημιστικού μηνύματος*
  - Τυποποιημένη διαφήμιση (με μεταγλώττιση ή υπότιτλους) λόγω της σύγκλισης στα θέματα τέχνης, στη χρήση των μέσων, στις συνθήκες διαβίωσης, στην κουλτούρα και της ομοιότητας όλων των ανθρώπων σε θέματα αγάπης, μίσους, φόβου, ζήλιας, απόλαυσης και συνθηκών ζωής. Με αυτήν επιδιώκεται η δημιουργία ίδιας εικόνας του προϊόντος σε όλες τις αγορές και επιτυγχάνεται η μείωση του κόστους παραγωγής.
  - Διαφοροποιημένη διαφήμιση λόγω αδυναμίας χρησιμοποίησης ορισμένων μέσων μαζικής επικοινωνίας σε ορισμένες χώρες ή υψηλού εθνικισμού ή τελείως διαφορετικού πολιτισμικού επιπέδου, οικονομικής ανάπτυξης, πολιτικών συνθηκών, κοινωνικών προτύπων και τρόπου ζωής των καταναλωτών.

- Επι*λογή διαφημιστικών μέσων*

  Αυτή γενικά εξαρτάται από τη χρήση και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, το κοινό – στόχο, το ύψος του προϋπολογισμού, το κόστος των μέσων, τη κάλυψη και τη συχνότητα και τον ανταγωνισμό. Οι ειδικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των μέσων στις διεθνείς αγορές σχετίζονται με την κουλτούρα κάθε χώρας, τη γλώσσα, τη διαθεσιμότητα των μέσων, το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης και τους νομικούς περιορισμούς.

❖ **<u>Η οργάνωση της διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας</u>**

Η επιχείρηση αντιμετωπίζει τρεις επιλογές οργάνωσης της λειτουργίας της διεθνούς διαφήμισης:

- *Αποκεντρωμένη διαδικασία λήψεως αποφάσεων*

  Είναι κατάλληλη όταν η διοίκηση της μητρικής εκτιμά ότι:
  - Τα στελέχη μιας θυγατρικής:
    - γνωρίζουν καλύτερα τις τυπικές συνθήκες
    - υποκινούνται περισσότερο όταν εμπλέκονται ενεργά στις βασικές αποφάσεις
  - Η θυγατρική επιχείρηση φαίνεται λιγότερο ξένη στους τοπικούς καταναλωτές με αντίστοιχες επιπτώσεις στην εικόνα της
  - Ο όγκος των πωλήσεων από τις διεθνείς δραστηριότητες είναι περιορισμένος
- *Συγκεντρωτική διαδικασία λήψεως αποφάσεων*

  Όλες οι αποφάσεις για τους διαφημιστικούς στόχους, για τη στρατηγική, τον προϋπολογισμό, την επιλογή της διαφημιστικής εταιρίας και των μέσων μαζικής επικοινωνίας καθώς και η αξιολόγηση και ο έλεγχος διενεργούνται κεντρικά στη μητρική εταιρία. Είναι κατάλληλη επιλογή όταν:

- Οι συνθήκες των διαφημιστικών μέσων είναι παρόμοιες σε όλες τις χώρες που δραστηριοποιείται η επιχείρηση
- Υπάρχουν πολύ πιο εξειδικευμένα και ικανά στελέχη έρευνας και διαφήμισης απ' ότι στις θυγατρικές.

➢ *Συντονισμένη αποκέντρωση*
Τα στελέχη της μητρικής καθορίζουν τους στόχους και τον προϋπολογισμό της διαφήμισης, ενώ τα στελέχη των θυγατρικών είναι επιφορτισμένα για την επιλογή των μέσων και την προσαρμογή της διαφήμισης στα δεδομένα κάθε τοπικής αγοράς.

❖ **<u>Επιλογή πωλητών για διεθνείς αγορές</u>**

➢ *Οι απόδημοι πωλητές* (π.χ. γερμανός πωλητής που απασχολείται για λογαριασμό γερμανικής εταιρίας στο εξωτερικό)
Χρησιμοποιούνται για προϊόντα υψηλής τεχνολογίας που απαιτούν πληθώρα τεχνικών γνώσεων και εξειδικευμένων πληροφοριών. Προσφέρουν υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης στον πελάτη, αλλά έχουν πολύ υψηλό κόστος.

➢ *Οι ντόπιοι πωλητές* που απασχολούνται από ξένες εταιρίες στη χώρα τους (π.χ. έλληνας πωλητής που πουλάει στην Ελλάδα προϊόντα μιας αμερικανικής επιχείρησης) είναι πιο οικονομικοί και έχουν τα πλεονεκτήματα της πολύ καλής γνώσης της γλώσσας, της κουλτούρας και της τοπικής αγοράς, αλλά χρειάζονται εκτενή προϊοντική εκπαίδευση.

➢ *Οι υπήκοοι τρίτης χώρας* (π.χ. Έλληνας πωλητής που εργάζεται στη Βρετανία αντιπροσωπεύοντας μια ιαπωνική πολυεθνική επιχείρηση) είναι σχετικά οικονομικοί, μπορούν να καλύψουν περιφερειακές αγορές και μπορούν να πουλήσουν σε χώρες με τις οποίες ή χώρα προέλευσης της μητρικής έχει εθνικές προκαταλήψεις ή αντιπαραθέσεις.

❖ **<u>Προωθητικές ενέργειες</u>**

Α' Προωθητικές ενέργειες για τα καταναλωτικά προϊόντα

Αυτές περιλαμβάνουν γενικά, όπως είναι γνωστό, την παροχή:

α) Κινήτρων αγοράς στους καταναλωτές π.χ. δώρων που είναι ενσωματωμένα ή βρίσκονται μέσα στη συσκευασία, την προσφορά μεγαλύτερης ποσότητας στην ίδια τιμή, τα εκπτωτικά κουπόνια, τις συνδεδεμένες προσφορές, τους διαγωνισμούς καταναλωτών, τα δελτία επιστροφής χρημάτων, τις δοκιμές προϊόντων, κ.ά.π.

β) Κινήτρων αγοράς στους μεσάζοντες π.χ. ειδικές εκπτώσεις για μια περίοδο ή παροχή δωρεάν εμπορεύματος ανάλογα με την αγοραζόμενη ποσότητα, συνεργατική ή επιχορηγούμενη διαφήμιση, την παροχή εξοπλισμού για ορισμένες κατηγορίες προϊόντων (π.χ. ψυγεία, ειδικά stands, επιχορηγούμενη προβολή μέσα στο κατάστημα, κλπ.)

Β' Προωθητικές ενέργειες για βιομηχανικά προϊόντα

που περιλαμβάνουν ενημερωτικά φυλλάδια, τεχνικά εγχειρίδια, βιντεοταινίες, συμμετοχή σε διεθνείς εμπορικές εκθέσεις όπου συγκεντρώνονται ανταγωνιστές και δυνητικοί πελάτες για να ενημερωθούν για τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις. Η επιλογή των κατάλληλων προωθητικών ενεργειών για κάθε αγορά εξαρτάται από:

- Την καταλληλότητά τους ως προς τον επικοινωνιακό στόχο
- Το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης
- Το κόστος
- Τις δυνατότητες των μεσαζόντων
- Τη διαπραγματευτική ισχύ των μεσαζόντων και
- Τους νομοθετικούς / πολιτιστικούς περιορισμούς

❖ **<u>Χορηγίες</u>**
Είναι η διάθεση πόρων προς εκδηλώσεις, αθλητικές διοργανώσεις, κοινωνικούς ή περιβαλλοντικούς σκοπούς ή δραστηριότητες με αντάλλαγμα τη σύνδεσή τους με την επιχείρηση. Οι χορηγοί διαθέτουν σήματα (μάρκες – brands) που είναι εύκολα αναγνωρίσιμα από το παγκόσμιο κοινό και ανήκουν κυρίως στους κλάδους των αναψυκτικών, των ηλεκτρονικών ειδών, των φιλμς, των αθλητικών ειδών, των αυτοκινήτων, κλπ. (Coca Cola, Pepsi Cola, Samsung, Hitachi, Canon, Nike, Reebok, Volvo, κλπ.).

►►Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.10

- Ποια είδη χορηγίας αθλητικών εκδηλώσεων από διεθνείς εταιρίες γνωρίζετε από την εμπειρία σας;

* Την απάντηση θα βρείτε στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου

❖ **<u>Διεθνείς Δημόσιες Σχέσεις</u>**
Ορίζονται ως οι μεθοδευμένες και συστηματικές προσπάθειες των επιχειρήσεων για τη δημιουργία και διατήρηση θετικής εικόνας για τα προϊόντα τους και τη γενικότερη παρουσία τους σε κάθε αγορά – χώρα στην οποία δραστηριοποιούνται.

Έχουν ως στόχο:
- Τη δημιουργία αναγνωρισιμότητας και θετικής εικόνας για την επιχείρηση και τα προϊόντα της
- Την αντιμετώπιση θρησκευτικών, εθνικών ή πολιτιστικών προκαταλήψεων σχετικών με τη χρήση των προϊόντων της επιχείρησης
- Τη δημιουργία αξιοπιστίας μέσω της διοχέτευσης πληροφοριών και ειδήσεων για την εταιρία
- Την επιρροή συγκεκριμένων ομάδων κοινού όπου η επιχείρηση σκοπεύει να λειτουργήσει
- Την αντιμετώπιση κρίσεων που δημιουργούν γεγονότα που μπορούν να βλάψουν τη φήμη της εταιρίας (ελαττωματικά προϊόντα, εργατικά ατυχήματα, ρύπανση του περιβάλλοντος, κ.ά.)

8.7 ► Στρατηγικός σχεδιασμός και προγραμματισμός στο διεθνές μάρκετινγκ

Η μεγάλη πλειοψηφία των πολυεθνικών επιχειρήσεων ακολουθεί ένα διεθνές στρατηγικό σχέδιο που εξυπηρετεί σκοπούς καθοδήγησης και συντονισμού όλων των ενεργειών των διαφόρων μελών ενός πολυεθνικού συγκροτήματος για την επίτευξη των στόχων του. Το στρατηγικό σχέδιο Μάρκετινγκ του πολυεθνικού συγκροτήματος συναποτελείται από τα επιμέρους στρατηγικά σχέδια Μάρκετινγκ των μελών του, τα οποία έχουν συμφωνήσει το είδος και το μέγεθος των επιμέρους στόχων τους με τη μητρική εταιρία, αλλά ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές και τακτικές για την επίτευξή τους (Stone, McCall, 2004). Η διαδικασία του σχεδιασμού που ακολουθείται μπορεί να είναι από επάνω (από τα κεντρικά – τη μητρική εταιρία) προς τα κάτω (προς τις θυγατρικές) – top-down planning ή το αντίθετο από κάτω προς τα επάνω (Bottom-up planning). Η πρώτη προσέγγιση προϋποθέτει συγκεντρωτισμό στη λήψη των αποφάσεων και στενότερο έλεγχο, ενώ η δεύτερη αποκέντρωση και προσαρμοστικότητα στις τοπικές ιδιομορφίες (Kotabe, Helsen, 2001,).

Το περιεχόμενο του προγράμματος Μάρκετινγκ (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010) εξαρτάται βέβαια από τη φάση διεθνούς επέκτασης που βρίσκεται η εταιρία. Στη φάση της αρχικής εισόδου σε μια ξένη αγορά, δίνεται έμφαση στα δίκτυα διανομής, στη φάση της επέκτασης σε μια τοπική αγορά δίνεται έμφαση στις πολιτικές προβολής και επικοινωνίας, ενώ στη φάση της παγκόσμιας ορθολογιστικής οργάνωσης η επιχείρηση επιδιώκει περικοπές κόστους για να επιτευχθεί ανταγωνιστικότερη τιμολογιακή πολιτική (Douglas, Craig, 1989).

Η πολυπλοκότητα της λειτουργίας μιας επιχείρησης στο διεθνές περιβάλλον δημιουργεί την ανάγκη για πολύπλευρες πληροφορίες, απαραίτητες για τον ορθολογικό προγραμματισμό των ενεργειών Μάρκετινγκ.

Οι Kotabe, Helsen (2001, Chapter 18) συμφωνώντας με τους Dalrymple – Parsons αναφέρουν ότι το περιεχόμενο ενός διεθνούς στρατηγικού σχεδίου Μάρκετινγκ περιέχει τις εξής ενότητες:

1. Ανάλυση της κατάστασης της διεθνούς αγοράς (ανάλυση πελατών, ανάλυση ανταγωνισμού, ανάλυση της εταιρίας και ανάλυση των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, δηλαδή προμηθευτών, διανομέων, στρατηγικών εταίρων, κ.ά.).
2. Στόχοι. Για κάθε χώρα τίθενται ξεχωριστοί στόχοι που είναι αισιόδοξοι και παρακινητικοί, αλλά εφικτοί.
3. Στρατηγικές. Για κάθε χώρα προσδιορίζονται οι αναγκαίες για την επίτευξη των στόχων της στρατηγικές και η αντίστοιχη κατανομή των πόρων.
4. Σχέδια δράσης. Κάθε στρατηγική αναλύεται σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης για κάθε στοιχείο του μίγματος Μάρκετινγκ.

Ο Hollensen (2007) αναφέρει ότι η εκπόνηση ενός διεθνούς στρατηγικού σχεδίου Μάρκετινγκ περιλαμβάνει τη συστηματική διαδικασία αξιολόγησης των ευκαιριών που παρουσιάζονται στην αγορά σε συνδυασμό με τους διαθέσιμους πόρους, τον καθορισμό των στόχων Μάρκετινγκ και τον προγραμματισμό των ενεργειών Μάρκετινγκ που απαιτούνται για κάθε στοιχείο του μίγματος Μάρκετινγκ, ώστε να υλοποιηθούν οι αντίστοιχες στρατηγικές. Η διαμόρφωση ενός διεθνούς στρατηγικού σχεδίου Μάρκετινγκ ακολουθεί τα εξής βήματα:

1. Πρέπει η εταιρία να δραστηριοποιηθεί διεθνώς (σύγκριση βαθμού διεθνοποίησης του κλάδου σε σχέση με το βαθμό ετοιμότητας για διεθνοποίηση της επιχείρησης);
2. Ποιες είναι οι ιδιαίτερες ικανότητες της επιχείρησης που της δίνουν τη δυνατότητα να διεθνοποιήσει τις δραστηριότητές της; (Εσωτερική ανάλυση – διεθνής ανταγωνιστικότητα βάσει δυνατών – αδύνατων σημείων, εξωτερική ανάλυση πολιτικών, οικονομικών και κοινωνικο-πολιτιστικών δυνάμεων που θα μπορούσαν να διαμορφώσουν ευκαιρίες ή απειλές)
3. Προκαταρκτική επιλογή πιθανών χωρών για διείσδυση (μέγεθος κάθε αγοράς, αγοραστική δύναμη καταναλωτών, πολιτισμική εγγύτητα κλπ.)
4. Τελική επιλογή χώρας
5. Τοποθέτηση προϊόντος στην αντίληψη του καταναλωτή της επιλεγείσας χώρας
6. Στόχοι Μάρκετινγκ στην επιλεγείσα χώρα
7. Προσδιορισμός τρόπου εισόδου στη χώρα
8. Ανάπτυξη στρατηγικής για κάθε στοιχείο του μίγματος Μάρκετινγκ
9. Εφαρμογή και συντονισμός των ενεργειών Μάρκετινγκ μέσω των χρονοδιαγραμμάτων σχεδίων δράσης
10. Διεθνής προϋπολογισμός Μάρκετινγκ (άθροισμα των επιμέρους προϋπολογισμών των ενεργειών Μάρκετινγκ σε κάθε χώρα όπου δραστηριοποιείται η εταιρία)
11. Οργάνωση των διεθνών δραστηριοτήτων
12. Έλεγχος Μάρκετινγκ (αποκλίσεις πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων με προγραμματισθέντα)

►►Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.11

Παίρνοντας σαν δεδομένο ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές πρέπει να ακολουθεί τα εξής στάδια:

- Ανάλυση των δυνατοτήτων διεθνούς δραστηριοποίησης της εταιρίας
- Προσδιορισμός των αγορών – χωρών που θα μπορούσαν να αποτελέσουν στόχους
- Ανάλυση των επιλεγεισών αγορών σε βάθος
- Στρατηγικές διείσδυσης και στρατηγικό σχέδιο Μάρκετινγκ για την επιλεγείσα αγορά

επιχειρήστε μια ανάλυση του περιεχομένου των παραπάνω σταδίων.

* Την απάντηση θα βρείτε στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου

► *Σύνοψη*

Σε μια εποχή ενοποίησης των αγορών προϊόντων, υπηρεσιών και παραγωγικών συντελεστών που οδηγεί μέσω της αλληλοσύνδεσης και αλληλεξάρτησης των εθνικών οικονομιών στη διαμόρφωση μιας νέας παγκόσμιας τάξης που ονομάζεται παγκοσμιοποίηση, τα στελέχη του Μάρκετινγκ είναι απαραίτητο να μην περιορίζουν τον ορίζοντα διαμόρφωσης των στρατηγικών τους αποφάσεων στα εθνικά τους σύνορα.

Τα στελέχη του Μάρκετινγκ, υπολογίζοντας τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης σε όλα τα επίπεδα της οικονομίας και της κοινωνίας, οφείλουν να εξετάζουν τις τάσεις και 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. Επίσης, 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.

Τα κίνητρα διεθνοποίησης της δράσης των επιχειρήσεων, όπως αναλύθηκε, διακρίνονται:

α) σε κίνητρα αντίδρασης στις αλλαγές των ανταγωνιστικών συνθηκών όπως π.χ. ανταγωνιστικές πιέσεις, μικρό μέγεθος και κορεσμός της εγχώριας αγοράς, πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα, ζήτηση από το εξωτερικό, στροφή πελατών σε ξένες αγορές, νομοθετικές ρυθμίσεις, κ.ά. και

β) σε κίνητρα πρόληψης όπως π.χ. στόχοι κερδών και ανάπτυξης, μείωση εξάρτησης από μία μόνο αγορά, μοναδικότητα προϊόντος ή τεχνολογίας, διαθεσιμότητα ευκαιριών στο εξωτερικό, στόχοι κόστους, ελαχιστοποίηση κινδύνου με τη γεωγραφική διαφοροποίηση, αντιμετώπιση της κυκλικότητας των πωλήσεων, κ.ά.

Δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση δεν σημαίνει ενιαία αγορά, για τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων απαιτείται ένα καλά δομημένο πληροφοριακό σύστημα Μάρκετινγκ που θα στηρίζεται τόσο σε δευτερογενείς, όσο και σε πρωτογενείς πηγές πληροφοριών. Η διεθνής έρευνα αγοράς διευκολύνει τα στελέχη του Μάρκετινγκ να λάβουν τις σωστές αποφάσεις για τη χώρα στην οποία θα επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και τον τρόπο εισόδου σ' αυτές. Αυτή αποσκοπεί να διευκολύνει τις αποφάσεις Μάρκετινγκ με τον εντοπισμό, την κατηγοριοποίηση, τη μέτρηση και την ερμηνεία των ομοιοτήτων και διαφορών της αγοραστικής συμπεριφοράς ατόμων και ομάδων διαφορετικών εθνών.

Η επιλογή της στρατηγικής διείσδυσης σε μια ξένη χώρα εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, τη διεθνή της εμπειρία, τη φύση του προϊόντος, τους επιχειρηματικούς στόχους, τον επιθυμητό βαθμό ελέγχου, τη γεωγραφική και πολιτισμική απόσταση, το μέγεθος και τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, το είδος και την ένταση του ανταγωνισμού, το θεσμικό πλαίσιο, τη φάση στον κύκλο ζωής του προϊόντος και το κόστος των συναλλαγών.

Οι επιχειρήσεις ξεκινούν τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό προτιμώντας τις πιο κοντινές τους αγορές-χώρες και σταδιακά επεκτείνονται σε μακρινότερες αγορές-

χώρες ακολουθώντας κάποια στάδια με συνεχώς αυξανόμενο βαθμό διεθνοποίησης (σποραδικές εξαγωγές, εξαγωγές μέσω ανεξάρτητων αντιπροσώπων, ίδρυση θυγατρικής πωλήσεων στο εξωτερικό, βιομηχανική μονάδα παραγωγής στο εξωτερικό).

Επίσης παρουσιάστηκε ο διεθνής κύκλος ζωής του προϊόντος και εξετάστηκαν οι εναλλακτικές λύσεις της τυποποίησης ή της προσαρμογής του προϊόντος στις διεθνείς αγορές.

Αναλύθηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό των τιμών στις διεθνείς αγορές και στους οποίους περιλαμβάνονται α) επιχειρησιακοί παράγοντες όπως οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης, η οργανωτική της δομή και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και β) παράγοντες της αγοράς όπως τα χαρακτηριστικά των πελατών, των ανταγωνιστών και των καναλιών διάθεσης καθώς και το ευρύτερο πολιτικονομικό, οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, στη συνέχεια εστιάσαμε στη διαδικασία καθορισμού των τιμών για διεθνείς αγορές. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων, των μεθόδων και των πολιτικών τιμολόγησης. Περιγράφηκαν οι όροι των πωλήσεων που καθορίζουν πως ο πωλητής και ο αγοραστής μοιράζονται τους κινδύνους και τις υποχρεώσεις, καθώς και το κόστος που προκύπτει για τη μεταφορά των προϊόντων, όπως και οι μέθοδοι πληρωμής στις οποίες συγκαταλέγονται η προπληρωμή, οι ανοικτοί λογαριασμοί, οι συναλλαγματικές και οι εγγυητικές επιστολές.

Εξετάστηκαν οι εναλλακτικές μορφές καναλιών διανομής που χρησιμοποιούνται για διείσδυση στις διεθνείς αγορές, δηλαδή τα ολοκληρωμένα συστήματα διανομής και τα ανεξάρτητα συστήματα διανομής τα οποία στηρίζονται σε μεσάζοντες, εμπόρους ή αντιπροσώπους που λειτουργούν είτε στην εγχώρια αγορά ή χώρα προέλευσης, ή στις διεθνείς αγορές που στοχεύει η επιχείρηση.

Αναλύθηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν το μίγμα προβολής και επικοινωνίας στις διεθνείς αγορές και τα στάδια στη διαδικασία σχεδιασμού της διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας. Εξετάστηκαν οι εναλλακτικές λύσεις των παγκόσμιων διαφημιστικών ομίλων που μπορούν να προσφέρουν παγκόσμιες διαφημιστικές καμπάνιες για τους πολυεθνικούς πελάτες τους και οι αποφάσεις που έχουν να κάνουν με την τυποποίηση ή την προσαρμογή της διαφημιστικής εκστρατείας στις διεθνείς αγορές.

Επίσης, περιγράφηκαν οι τύποι πωλητών για διεθνείς αγορές, οι ακολουθούμενες προωθητικές ενέργειες για τα καταναλωτικά και τα βιομηχανικά προϊόντα, οι χορηγίες και οι διεθνείς δημόσιες σχέσεις.

Τέλος, αναλύθηκε η εκπόνηση ενός διεθνούς στρατηγικού σχεδίου Μάρκετινγκ που αφορά τη διαδικασία αξιολόγησης των παρουσιαζόμενων ευκαιριών σε συνδυασμό με τους διαθέσιμους πόρους, τον καθορισμό των στόχων και τον προγραμματισμό των ενεργειών Μάρκετινγκ που απαιτούνται για κάθε στοιχείο του μίγματος Μάρκετινγκ, ώστε να υλοποιηθούν οι αντίστοιχες στρατηγικές.

► *Βιβλιογραφία*

► Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Armstrong, G., Kotler, Ph. (2009): "Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ", Εκδόσεις Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη.
- Αυλωνίτης, Γ., Λυμπερόπουλος, Κ., Τζαναβάρας, Β. (2010): «Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Αυλωνίτης, Γ. (2001): «Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Αυλωνίτης Γ. και Παπαβασιλείου Ν. (1999), Δίκτυα Διανομής και Οργάνωση Διοίκησης Πωλήσεων, Marketing I, Τόμος Γ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Βεργόπουλος, Κ. (1999): «Παγκοσμιοποίηση. Η Μεγάλη Χίμαιρα», Νέα Σύνορα-Λιβάνη, Αθήνα.
- Γκίντενς, Α. (2002): «Ο Κόσμος των Ραγδαίων Αλλαγών. Πως επιδρά η Παγκοσμιοποίηση στη Ζωή μας», Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Δημητριάδης και Μπάλτας Γ. (2003), Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Οίκος Rosili.
- Ζώτος Γ. (2000), Διαφήμιση, University Studio Press, Θεσσαλονίκη.
- Ηλιού, Η., Χατζηαργύρη, Κ., Πανούση, Ν. (1973): «Πολυεθνικά Υπερμονοπώλια. Αποσύνθεση του Ιμπεριαλισμού», Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
- Θανόπουλος, Γ. (2006): «Διεθνής Επιχείρηση», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Kotler, Ph., Keller, K.L. (2006): «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Λαφαζάνης, Π. (2002): «Η Παγκοσμιοποίηση Διευρύνει ή Περιορίζει Τα Ανθρώπινα Δικαιώματα;», Οικονομικός, 1η Ιουνίου.
- Levinson, C. (1973): «Πληθωρισμός, Κεφάλαιο και Πολυεθνικές Εταιρείες», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- 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.
- Μασμανίδης, Κ. (2000): «Παγκοσμιοποίηση, Αποϋλοποίηση και Νέα Οικονομία», Εκδόσεις Εξάντας.
- Μελάς (1999) : «Παγκοσμιοποίηση. Νέα Φάση Διεθνοποίησης της Οικονομίας. Μύθοι και Πραγματικότητα», Εκδόσεις Εξάντας.
- Πανηγυράκης, Γ. (1995): «Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Παπαβασιλείου Ν. και Μπάλτας Γ. (2003), Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics, Rosili Εκδοτικός Οίκος.
- Παπαγεωργίου, Π. (1990): «Εισαγωγή στο Διεθνές Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Σταμούλη.
- Πουρναράκης, Ε. (1996): «Διεθνής Οικονομική: Μια Εισαγωγική Προσέγγιση», Αθήνα.

- Ρουμελιώτης, Π. (2003): «Η Ιστορική Διαδρομή της Παγκοσμιοποίησης», Τιμητικός Τόμος Ομ. Καθηγ. Α. Λάζαρη, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Ρουμελιώτης, Π. (1996): «Η Πορεία προς την Παγκοσμιοποίηση», Νέα Σύνορα, Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη.
- Ρουμελιώτης, Π. (1978): «Πολυεθνικές Επιχειρήσεις. Υπερκοστολογήσεις – Υποκοστολογήσεις στην Ελλάδα», Εκδόσεις Παπαζήση.
- Σιώμκος, Γ. (2004): «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Chomsky, N. (1996): «Παλιές και Νέες Τάξεις Πραγμάτων», Εκδόσεις Νέα Σύνορα-Λιβάνη, Αθήνα.

► Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Andersen, P.H., (2005), "Export Intermediation and the Intranet: An Activity-Unbundling Approach", International Marketing Review, Vol. 22, N° 2, pp. 147-164.
- Blesa, A., Ripolles, M. (2008): "The Influence of Marketing Capabilities on Economic International Performance", International Marketing Review, Vol. 25, No. 6, 651-673.
- Blomstermo, A., Sharma, D., Sallis, J. (2006): "Choice of Foreign Market-Entry Mode in Service Firms", International Marketing Review, Vol. 23, N.2, 211-229.
- Brooke, M. (1996): "International Management. A Review of Strategies and Operations", 3rd Edition, Stanley Thornes Publishers, Cheltenham.
- Cadogan, J., Sundqvist, S., Salminen, R., Puumalainen, K. (2005): "Export Marketing, Interfunctional Interactions and Performance Consequences", Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 33, No 4, 520-535.
- Cadogan, J., Paul, N., Salminen, R., Puumalainen, K., Sundqvist, S. (2001): "Key Antecedents to Export Market-oriented Behaviors: A Cross-national Empirical Examination", International Journal of Research in Marketing, 18, 261-282.
- Chung, H.F.L. (2009), "Structure of Marketing Decision Making and International Marketing Standardisation Strategies", European Journal of Marketing, Vol. 43, N° 5/6, pp. 794-825.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Schmidt B and Shin G.C. (2004) "Internationalisation and the Dynamics of Product Adaptation – An Empirical Investigation", Journal of Product Innovation Management, Vol. 21, pp. 185-198.
- Cateora, P., Graham, J. (2005): "International Marketing", Twelfth Edition, McGraw Hill-Irwin, Boston.
- Cavusgil S.T. (1984) "Differences Among Exporting Firms based on their degree of Internationalisation", Journal of Business Research, 12 (June) 195-208.
- Cavusgil S.T. and Zou S. (1994), "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", Journal of Marketing, 58 (January) 1-21.
- Cavusgil, S.T., Zou S and Naidu G.M. (1993), "Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation", Journal of International Business Studies, p. 24, Fall, 479-506.
- Chinkota, M., Ronkainen., I (1993): "International Marketing", The Dryden Press, Forthworth.
- Chrysochoidis G.M. AND Wong V (1998) "Rolling Out New Products Across Country Markets: An Empirical Study of causes of delays", Journal of Product Innovation Management, Vol. 15, pp. 16-41.
- Cooper R.G. and Kleinschmidt E.J. (1985), "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance", Journal of International Business Studies 18, (Spring), pp. 37-55.

- Craig, C.S., Douglas, S.P. (2005): "International Marketing Research", John Wiley & Sons, Chichester, U.K.
- Douglas, S., Craig, C.S. (1989): "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy", Columbia Journal of World Business, 24, Fall, 47-59.
- Foedermayr, E., Diamantopoulos, A., Sichtman, C. (2009): "Export Segmentation Effectiveness: Index Construction and Link to Export Performance", Journal of Strategic Marketing, Vol.17, 55-73.
- Foedermayr, E., Diamantopoulos, E. (2008): "Exploring the Construct of Segmentation Effectiveness: Insights from International Companies and Experts", Journal of Strategic Marketing, Vol. 16, No2, 129-156.
- Gabrielson, P., Gabrielson, M., Gabrielson, H. (2008): "International Advertising Campaigns in Fast Moving Consumer Goods Companies Originating from a SMOPEC Country", International Business Review, Vol. 17, pp. 714-728.
- Gelb, G. (2006): "Online Options Change Biz a Bit and a Lot", 1/11, 23-24.
- Hennart, J.F. (2005): "Control in Multinational Firms: The Role of Price and Hierarchy" in: Sumantra Ghoshal, Eleanor Westney: Organization Theory and The Multinational Corporation, Palgrave – Macmillan, Hampshire, New York.
- Hinterhuber, H. (1992): "Globalisierung der Märkte und Internationallisierungsprozesse" in: Hammer, R., Hinterhuber, H., Kutis, P., Turnheim, G.: „Strategisches Management Global", Manz Verlag, Wien.
- Hill, Ch. (1997): "International Business. Competing in the Global Marketplace", Irwin/Mc/Graw-Hill.
- Hofstede, G., Bond, M.R. (1988): "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", Organizational Dynamics, 16 (4), 4-21.
- Hofstede, G. (1983): „The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", Journal of International Business Studies, Fall, 75-89.
- Hollensen, S. (2007): "Global Marketing", Prentice Hall, London.
- Jacoby, J., Olson, J. (1977): "Consumer Response to Price: An Attitudinal Information Processing Perspective" in: Moving Ahead in Attitude Research, Yoram Wind, M. Greenberg eds., Chicago, IL, American Marketing Association, 73-86.
- Janavaras, B.J. (1998): "The Global Marketing Management System", Addison Wesley Longman, Massachusetts, http://www.gmmso3.com, http://www.janavaras.com
- Jenner, S., MacNab, B., Briley, D., Brislin R., Worthley, R. (2008): "Cultural Change and Marketing", Journal of Global Marketing", Vol. 21(2), 161-172.
- Johansson J.K. (2009), Global Marketing, 5th Edition, McGraw Hill International Edition.
- Johansson, J. (1998): "Global Marketing. Foreign Entry, Local Marketing and Global Management", Irwin.
- Johnson, B. (2006): "Forget Phone and Mail. Online's the Best Place to Administer Surveys", Advertising Age, 17/07, 23
- Karimi, J., Konsynski, B. (1991): "Globalization and Information Management Strategies", Journal of Management Information Systems, Vol. 7, No 4, Spring, 7-26.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Morgan R.E. and Papavasiliou N. (2005), "Export Market Expansion Strategies of Direct-Selling. Small and Medium Sized Firms: Implications for Export Sales Management Activities", Journal of International Marketing, Vol. 13, N° 2, pp. 57-92.
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005): "Blue Ocean Strategy: How to Create Market Space and Make the Competition Irrelevant", Harvard Business School Publishing Corp. Boston.
- Kotabe, M., Helsen, K. (2001): "Global Marketing Management", John Wiley and Sons, New York.
- Kumar, V. (2000): "International Marketing Research", Prentice Hall, New Jersey.

- Leonidou, L.C., Katsikeas C.S. and Samiee S. (2002), "Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis", Journal of Business Research, Vol. 55, pp. 51-67.
- Levitt, T. (1983) "The Globalisation of Markets", Harvard Business Review, 61, 3, pp. 99-102.
- Lovelock, C., Yip, G. (1999): "Developing Global Strategies for Service Businesses", in: J. Buteson, K.D. Hoffman: Managing Services Marketing, The Dryden Press, Fort Worth, Philadelphia.
- Lymberopoulos, K. (1976): "Die Multinationalen Unternehmen. Eine Sozioökonomische Morphologische Frage, insbesondere im Bezug auf Ihre Arbeitsmarktfunktion als Alternativlösung zum Gastarbeiterproblem Griechenlands", Dissertation, Linz, Österreich.
- Lymperopoulos, C., 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.
- Lymperopoulos, C., Salamoura, M. (2011): "The Role of the Internationalization of Greek Small and Medium Enterprises in the Way Out of the Economic Crisis", International Conference: Rethinking Business and Business Education in the Age of Crisis", University of the Aegean, 20-22 October, Chios.
- Mühlbacher H., Leighs H. and Daghringer L. (2006) International Marketing - A Global Perspective, 3rd Edition Thomson Learning.
- Naisbitt, J. (1994): "The Global Paradox", Nicholas Brearly, Publishing, London.
- Navaretti, G., Haaland, J., Venables, A. (2002): "Multinational Corporations and Global Production Networks: The Implications for Trade Policy", Centre for Economic Policy Research, London.
- Onkvisit S. and Shaw J.J. (2009), International Marketing – Strategy and Theory, 5th Edition, Routhledge, Taylor and Francis Group, London and New York.
- Porter, M.E. (1985): "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, New York.
- Samli, C.A. (2006): "Needed a Second Wave of Globalization: A vital Strategic Posture for World Entrepreneurs", The Marketing Review, 6, 149-162.
- Shi, Linda, H., Zou, Shaoming, White, J. Cris, McNally, Regina, C., Cavusgil, S. Tamer (2005) : "Executive insights: Global Account Management Capability: Insights from Leading Suppliers", Journal of International Marketing, 13(2), 93-113.
- Skarmeas, D. (2006): "The Role of Functional Conflict in International Buyer – Seller Relationships: Implications for Industrial Exporters", Industrial Marketing Management, 35, 567-575.
- Skarmeas, D., Katsikeas, C.S.,Spyropoulou, S., Solehi-Sangari, E. (2008): "Market and Supplier Characteristics Driving Distributor Relationship Quality in International Marketing Channels of Industrial Products", Industrial Marketing Management, Vol. 37(1), 23-37.
- Stone, M., McCall, J.B.(2004): "International Strategic Marketing. A European Perspective, Runtledge, London – New York.
- 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.
- Svensson, G., (2002) "A Firm's Driving Force to Implement and Incorporate a Business Philosophy into its current Business Activities: The Case of ECR", European Business Review, Vol. 14 N° 1 pp. 20-30.
- Terpstra V. and Sarathy R. (2000), International Marketing, 8th Edition, Dryden Press, Fort Worth, T.X.

- Theodosiou M. and Leonidou L.C. (2003), “Standardisation vs Adaptation of International Marketing Strategy” An Integrative Assessment of Empirical Research, International Business Review, 12 pp. 111, 171.
- Theodosiou M. and Katsikeas C.S. (2006) “Factors Influencing the Degree of International Pricing Strategy Standardisation of Multinational Corporations”, 9 (3), pp. 1-18.
- Tzokas, N., Hart, S, Argouslidis P. and Saren M. (2000) “Industrial Export Pricing Practices in the U.K.”, Industrial Marketing Management, Vol. 29, pp. 191-204.
- Vernon, R. (1966): “International Investment and International Trade in the Product Cycle”, Quarterly Journal of Economics 80, May.
- Vidalis, M., Lymperopoulos, C. (2008): “Integration of a Distribution System via Pricing Incentives”, 4° Συνέδριο Ελληνικής Εταιρίας Συστημικών Μελετών.
- Voeth, M., Herbst, U.(2006):”Supply Chain Pricing – A New Perspective on Pricing in Industrial Markets”, Industrial Marketing Management, Vol. 35, 83-90.
- Williamson, O.E. (1985): “The Economic Institutions of Capitalization”, The Free Press, New York.
- Wilson K. and Millman T. (2003), “The Global Account Management as Political Entrepreneur”, Industrial Marketing Management, Vol. 32, pp. 151-158.
- Zeithaml, V. (1988): “Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means- End Model and Synthesis of Evidence”,Journal of Marketing 5 2 (July), 2-22.
- Zdravkovic (2007): “Antecedents of Global Attitude: A Perspective From Sweden”, Journal of Global Marketing, Vol. 20 (2/3), 89-102.
- Zhang, C., Griffith D.A. and Cavusgil S.T. (2006), “The Litigated Dissolution of International Distribution Relationships: A Process Framework and Propositions”, Journal of International Marketing, 14, 2, pp. 85-113.

►►Μελέτη περίπτωσης

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ ΤΟΥ ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟΥ «ΛΑΥΚΙΩΤΗ»

Σύμφωνα με πρόσφατη δημοσίευση, τα ελληνικά κρασιά αναδείχθηκαν ως οι μεγάλοι νικητές σε δύο μεγάλους διεθνείς διαγωνισμούς στην Πορτογαλία και στο Λονδίνο. Από την Πορτογαλία επέστρεψε η Ελλάδα με 7 χρυσά και 25 αργυρά μετάλλια, ενώ από το Λονδίνο με 6 χρυσά, 46 αργυρά και 59 χάλκινα (από 14.199 συμμετοχές). Στην περίοδο της οικονομικής κρίσης που διανύουμε η εξωστρέφεια των ελληνικών οινοποιητικών μονάδων αποτελεί βασική προϋπόθεση επιβίωσης και τα μετάλλια αποτελούν ένα απαραίτητο διαβατήριο για την εξαγωγή των κρασιών μας (Φωτιάδη, Ι., Εφημ. ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 26/05/12).
Το οινοποιείο ΛΑΥΚΙΩΤΗ, το οποίο είναι εγκατεστημένο στις αρχαίες Κλεωνές Κορινθίας είναι μια μεσαίου μεγέθους οικογενειακή επιχείρηση που ιδρύθηκε το 1963. Η οινοποιητική ζώνη της Νεμέας, στην οποία υπάγεται, αποτελεί τη μεγαλύτερη της χώρας, περιλαμβάνοντας γύρω στα 22.000 στρέμματα, όπου καλλιεργείται κυρίως η ποικιλία Αγιωργίτικο, από την ονομασία Άγιος Γεώργιος της περιοχής. Το Αγιωργίτικο περιλαμβάνει ευρεία γκάμα κρασιών με βαθύ κόκκινο χρώμα και μεγάλη ποικιλία αρωμάτων.

Το οινοποιείο ΛΑΥΚΙΩΤΗ διαθέτει μοντέρνους και ανακαινισμένους χώρους, ενώ οι εγκαταστάσεις του είναι κατάλληλα διαμορφωμένες, έτσι ώστε οι επισκέπτες να έχουν τη δυνατότητα να ξεναγούνται στο οινοποιείο και να δοκιμάζουν κρασιά μαζί με μικρογεύματα.

Όπως είναι γνωστό, η ελληνική παραγωγή οίνου αποτελεί το 1,3% της παγκόσμιας παραγωγής, οι ελληνικές εξαγωγές οίνου αποτελούν το 0,32% των διεθνών εξαγωγών με σημαντικότερες χώρες εξαγωγών τη Γερμανία, τον Καναδά, το Ην. Βασίλειο, το Βέλγιο, την Ολλανδία, την Κίνα και τη Ρωσία.

Οι ελληνικές οινοποιητικές μονάδες γενικά, παρόλο που διαθέτουν τεχνολογία αιχμής και την απαραίτητη τεχνογνωσία και παράγουν αξιόλογες ποιοτικά γηγενείς ποικιλίες για όλα τα γούστα δεν έχουν καθιερώσει εικόνα υψηλής ποιότητας στην εγχώρια και διεθνή αγορά, είναι μικρού μεγέθους συγκρινόμενες με αντίστοιχες άλλων χωρών, με αντίστοιχα επακόλουθα στο κόστος παραγωγής και στη σχέση τιμής / ποιότητας, δεν παράγουν επαρκείς ποσότητες βιολογικών προϊόντων, δεν προσφέρονται στην πλειοψηφία τους σε ελκυστικές συσκευασίες και έχουν πολύ περιορισμένη παρουσία στο διαδίκτυο και σε διεθνείς εμπορικές εκθέσεις για την απόκτηση μεγαλύτερης αναγνωρισιμότητας.

Μια ανάλυση SWOT που θα μπορούσε να γίνει για το Οινοποιείο ΛΑΥΚΙΩΤΗ είναι η ακόλουθη:

Δυνάμε ς

- Οικογενειακή επιχείρηση (μεγάλο προσωπικό ενδιαφέρον)

- Εμπειρία άνω των 40 ετών
- Γνώση βασικών αξιών για οινοκαλλιέργεια και οινοποιία
- Εμπειρία στις εξαγωγές
- Καινούριες υψηλής τεχνολογίας εγκαταστάσεις

Αδυναμ ες
- Οικογενειακή επιχείρηση (παραδοσιακός τρόπος διοίκησης και νοοτροπία)
- Ελάχιστη προώθηση στο Ίντερνετ
- Έλλειψη Μάρκετινγκ (το οινοποιείο δεν διαθέτει τμήμα Μάρκετινγκ ούτε εξειδικευμένο προσωπικό)
- Έλλειψη τμηματοποίησης και στόχευσης σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς
- Μικρή παραγωγική δυνατότητα
- Έλλειψη οικονομικών πόρων που θα μπορούσαν να διατεθούν για είσοδο σε ξένες αγορές
- Ελάχιστες επαφές στα κανάλια διανομής του εξωτερικού
- Συμμετοχή σε λιγότερους διαγωνισμούς από ότι οι ανταγωνιστές

Ευκα ρ ες
- Αυξημένη ευαισθησία των καταναλωτών παγκοσμίως για την ενημέρωση σχετικά με τα οφέλη της κατανάλωσης κρασιού στη υγεία (σε μικρές ποσότητες)
- Περισσότερη ζήτηση για ξένες ποικιλίες στις αγορές του εξωτερικού
- Διαχρονική αξία της περιοχής της Νεμέας στην παραγωγή κρασιού
- Σταδιακή βελτίωση της εκλαμβανόμενης ποιότητας των ελληνικών κρασιών παγκοσμίως
- Μεγάλος πληθυσμός Ελλήνων στις ξένες αγορές
- Τουρισμός

Απε λές
- Μεγάλος ανταγωνισμός με περισσότερη εμπειρία σε διεθνείς αγορές και με πιο γνωστές μάρκες
- Η οικονομική κρίση επιφέρει λιγότερη ζήτηση για κρασί
- Αυξανόμενη κατανάλωση αλκοολούχων ποτών στην εγχώρια αγορά
- Λιγότερος τουρισμός εξαιτίας της οικονομικής κρίσης

Ερωτήσεις:

Δεδομένου ότι η Εταιρία προτίθεται να εντείνει τις εξαγωγικές της προσπάθειες:
1. Με ποιο τρόπο θα προσδιορίζατε τις πιθανές χώρες που θα μπορούσαν να αποτελέσουν τους επόμενους στόχους της;
2. Ποια στρατηγική Positioning πιστεύετε ότι θα ήταν η καταλληλότερη;
3. Ποιες στρατηγικές Μάρκετινγκ για κάθε στοιχείο του Μίγματος Μάρκετινγκ θα προτείνατε στη Διοίκηση της Εταιρίας για την κυριότερη χώρα εξαγωγής;

Πηγή: Αυλωνίτης, Γ., Λυμπερόπουλος, Κ., Τζαναβάρας, Β. (2010): «Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές», Εκδόσεις ROSILI, Αθήνα. Η μελέτη περίπτωσης του Οινοποιείου ΛΑΥΚΙΩΤΗ αποτελεί περίληψη της επεξεργασίας και ανάλυσης του λογισμικού που περιλαμβάνεται στο παραπάνω βιβλίο και παρουσιάζεται σε CD που επισυνάπτεται στο βιβλίο από την κα Μαρία Καράμπελα. Η μελέτη περίπτωσης αναδημοσιεύθηκε στο περιοδικό Επιστημονικό MARKETING MANAGEMENT, τ. 93, Μάιος 2012.

► *Παράρτημα*

► Απάντηση σε ασκήσεις αυτοαξιολόγησης

Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.1
Σε μια εποχή παγκοσμιοποίησης της γνώσης, της τεχνολογίας, της παραγωγής, των καταναλωτικών προτύπων και των αγορών, η σημερινή επιχείρηση αντιμετωπίζει ένα διεθνοποιημένο ανταγωνισμό τόσο εντός, όσο και εκτός συνόρων. Επομένως, πρέπει να διαμορφώσει στρατηγικές προσαρμογής, επιβίωσης ή δυναμικής ανάπτυξης μέσα σε ένα εξαιρετικά πολύπλοκο και ταχύτατα μετεξελισσόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, όπου η εγχώρια αγορά δεν προσφέρει πλέον πολλές ευκαιρίες, ενώ τόσο ο ανταγωνισμός, όσο και οι ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών τους έχουν έμμεσα ή άμεσα επηρεασθεί από την παγκοσμιοποίηση των αγορών. Οι εγχώριες εταιρίες, ακόμη και εάν δεν προτίθενται να διεθνοποιηθούν, είναι αναγκασμένες να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό των ξένων εταιριών μέσα στη χώρα τους. Το θέμα της διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων των εταιριών είναι ιδιαίτερα επίκαιρο για τη χώρα μας, η οποία διακρίνεται από την έλλειψη εξωστρέφειας.

Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.2
Για ένα παγκοσμιοποιημένο Μάρκετινγκ, η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει τόσο τις ομοιότητες όσο και τις διαφορές μεταξύ των διαφόρων αγορών – χωρών – στόχων, να εντοπίσει τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών σε κάθε αγορά – χώρα και να τις ικανοποιήσει προσφέροντας μεγαλύτερη αξία στον πελάτη σε σχέση με τον ανταγωνισμό (βελτιωμένη εικόνα με χαμηλότερες τιμές, καλύτερη και εγγυημένη ποιότητα) και να συντονίσει τις στρατηγικές Μάρκετινγκ των επιμέρους οικονομικών μονάδων – μελών του ίδιου πολυεθνικού συγκροτήματος ή των συνεργαζόμενων με αυτό επιχειρήσεων.

Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.3
Οι δυνάμεις που ωθούν προς την παγκόσμια ολοκλήρωση είναι:

- Η άρση των εμπορικών φραγμών και η απορρύθμιση των αγορών
- Η ύπαρξη διεθνών πελατών που απαιτούν διεθνείς προμηθευτές προϊόντων και υπηρεσιών
- Η ύπαρξη δεσμών μεταξύ προμηθευτών και πελατών στα πλαίσια δικτύων που ενισχύονται από το Μάνατζμεντ των σχέσεων (Relationship Management)
- Διεθνώς τυποποιημένη τεχνολογία
- Παγκόσμιες αγορές που έχουν τμηματοποιηθεί βάσει δημογραφικών στοιχείων και όχι βάσει χώρας
- Η δημιουργία ενός παγκόσμιου χωριού, στο οποίο ο παγκόσμιος πληθυσμός μοιράζεται κοινά αποδεκτά πολιτιστικά σύμβολα, με αποτέλεσμα παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες να μπορούν να ικανοποιήσουν παρόμοιες ανάγκες παρόμοιων πελατών σχεδόν σε κάθε χώρα του κόσμου
- Μείωση του κόστους και της ταχύτητας των επικοινωνιών και των μεταφορών

Η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας και οικονομιών φάσματος.

Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.4
Ειδικότερα, όσον αφορά την ελκυστικότητα κάθε αγοράς, θα πρέπει να αναζητηθούν στοιχεία σχετικά με:

- Τη διαχρονική εξέλιξη των εισαγωγών
- Την προέλευση των εισαγωγών
- Τα μερίδια αγοράς των εισαγωγέων
- Τη διαχρονική εξέλιξη των εξαγωγών
- Τις διαστάσεις και τις τάσεις της παραγωγής
- Τις συνολικές ποσότητες που καταναλώνονται κάθε χρόνο (εγχώρια παραγωγή + εισαγωγές – εξαγωγές ± μεταβολές αποθεμάτων = εγχώρια κατανάλωση)
- Ποιες κατηγορίες ατόμων καταναλώνουν το προϊόν;
- Πόσο συχνά καταναλώνεται το προϊόν;
- Πως χρησιμοποιείται το προϊόν;
- Ποια άλλα προϊόντα έχουν παρόμοια χρήση;

Επίσης, θα πρέπει να συλλεγούν στοιχεία για τις δασμολογικές επιβαρύνσεις και ποσοστώσεις, τις φορολογικές επιβαρύνσεις, τους συναλλαγματικούς περιορισμούς, τους υγειονομικούς κανονισμούς και τους κανονισμούς σχετικά με την υγεία, την ασφάλεια και το περιβάλλον (σύσταση προϊόντος, συνθήκες παραγωγής, τρόπος συσκευασίας, ετικέτα, χρησιμοποιούμενα συντηρητικά, χρωστικές ουσίες, ανακυκλώσιμη συσκευασία, κλπ.), που είναι υποχρεωμένη να ακολουθήσει η εταιρία που προτίθεται να επεκταθεί σε μια ξένη χώρα.

Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.5

Σχετικά με το μίγμα Μάρκετινγκ θα πρέπει να βρεθούν πληροφορίες σχετικά με:

- Τα ποιοτικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά όλων των ανταγωνιστικών προϊόντων (χρώμα, γεύση, μέγεθος, σχέδιο, υλικά, τεχνικές προδιαγραφές, τρόποι χρήσης)
- Τη συσκευασία χονδρικής πώλησης (συνθήκες αποθήκευσης, επαναχρησιμοποιούμενες – επιστρεφόμενες συσκευασίες, κλπ.)
- Τη συσκευασία κατανάλωσης / προστασίας του προϊόντος (συνθήκες αποθήκευσης στο κατάστημα, πληροφοριακά στοιχεία στη συσκευασία, υποχρεωτικά αναγραφόμενα στοιχεία, μέτρα, σταθμά, υλικά, κλπ.)
- Τις τιμές των ναύλων
- Τις τιμές των ανταγωνιστικών προϊόντων και την ακολουθούμενη από κάθε ανταγωνιστή πιστωτική και εκπτωτική πολιτική
- Τους κυριότερους χονδρέμπορους, τις γεωγραφικές περιοχές που εξυπηρετούν και τις γραμμές προϊόντων που διαθέτουν
- Τη δομή του λιανεμπορίου
- Τις απαιτήσεις σχετικά με τη συσκευασία
- Τα συνήθη αποθέματα και τη συχνότητα ανεφοδιασμού
- Τις υπηρεσίες που περιμένουν οι αγοραστές (τεχνικές συμβουλές, αντικατάσταση ελαττωματικών προϊόντων, εγγυήσεις, συντήρηση, ανταλλακτικά, εκπαίδευση χειριστών, κλπ.)
- Τα χρήματα που διατίθενται ανά ΜΜΕ και μήνα για τη διαφήμιση των ανταγωνιστικών προϊόντων και τα μερίδια διαφημιστικής φωνής τους

Το περιεχόμενο και το εικαστικό των διαφημιστικών μηνυμάτων

Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.6

Για τη λήψη της απόφασης δημιουργίας μιας Κοινής Επιχείρησης πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής βήματα:

α) *Να αποσαφηνιστούν οι στόχοι*. Αυτοί μπορεί να είναι:
- Η διείσδυση σε ξένες αγορές
- Η μείωση του κόστους παραγωγής
- Η ταχεία διάχυση και αξιοποίηση νέων τεχνολογιών
- Η επιτάχυνση της φάσης εισαγωγής ενός προϊόντος στην αγορά
- Το ξεπέρασμα των πολιτικών ή νομικών εμποδίων

β) *Να διερευνηθεί η σχέση κόστους / οφέλους (Cost-benefit Analysis)*
Πρέπει να αναλυθούν τα κόστη σε σχέση με τα οφέλη αυτής της μεθόδου διείσδυσης έναντι άλλων μεθόδων.

γ) *Να καθορισθούν τα κριτήρια επιλογής συνεταίρου*
Αυτά μπορεί να είναι όλα ή μερικά από τα παρακάτω κριτήρια:
- Διαχρονική ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών
- Λόγοι επιχειρηματικών επιτυχιών ή αποτυχιών
- Οργανωτικές δομές και ακολουθούμενες διαδικασίες και μέθοδοι
- Επίπεδο στελεχών
- Εργασιακές σχέσεις
- Παραγωγική δυναμικότητα
- Κατάσταση παραγωγικών εγκαταστάσεων
- Διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου
- Σχέσεις με προμηθευτές
- Φήμη της εταιρίας στην αγορά και καθιερωμένα προϊόντα
- Ενδιαφέρον για την εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την αγορά και για τα θέματα ποιότητας
- Μέθοδοι πωλήσεων
- Επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού στις πωλήσεις
- Αποτελέσματα εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά
- Σχέσεις με Κυβέρνηση, δημόσιους φορείς, κλπ.

δ) *Να διαμορφωθεί ένα επιχειρησιακό σχέδιο (Business Plan)* που θα περιλαμβάνει τον προγραμματισμό όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών (Μάρκετινγκ, παραγωγής, προμηθειών, προσωπικού, έρευνας και ανάπτυξης και χρηματοοικονομικής διεύθυνσης).

ε) *Διαπραγμάτευση των όρων της συμφωνίας, ανάλογα με τη διαπραγματευτική δύναμη κάθε συνεταίρου.*

στ) *Σύνταξη και υπογραφή συμβολαίου*

ζ) *Καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης της συνεργασίας*

Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.7

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται τις εγχώριες επιχειρήσεις συγκεντρώνοντας τα εξής συγκριτικά πλεονεκτήματα:
- Μικρό κόστος χρηματοδότησης λόγω πρόσβασης στις διεθνείς χρηματαγορές και κεφαλαιαγορές
- Εξειδίκευση παραγωγικών δραστηριοτήτων που βρίσκονται σε κάθε χώρα και αλληλοσυμπλήρωση των παραγωγικών αναγκών κάθε θυγατρικής μέσω του ενδοεπιχειρησιακού εμπορίου
- Ελαχιστοποίηση της φορολόγησης μέσω των υπερκοστολογήσεων και των υποτιμολογήσεων των ενδοεπιχειρησιακών συναλλαγών τους
- Δυνατότητα αποφυγής των συνεπειών της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας

- Μειωμένη εξάρτηση από την τοπική ζήτηση και τις οικονομικές διακυμάνσεις των εθνικών οικονομιών
- Μειωμένη εξάρτηση από τοπικές κεφαλαιαγορές και χρηματαγορές
- Μειωμένη εξάρτηση από τη διαθεσιμότητα εξειδικευμένων στελεχών
- Δυνατότητες οικονομιών κλίμακας και ηγεσίας κόστους, λόγω οικονομιών παραγωγής, αγορών, διοίκησης και χρηματοοικονομικών
- Ταχύτερη συσσώρευση εμπειρίας
- Δυνατότητες αύξησης της διοικητικής αποτελεσματικότητας
- Ευρύτερο δίκτυο πληροφοριών και μεγαλύτερη ικανότητα δημιουργικής χρησιμοποίησής τους από απόλυτα εξειδικευμένο προσωπικό

Περισσότερες γνώσεις, εμπειρίες και τεχνογνωσία σε θέματα τεχνολογίας, ποιοτικών ελέγχων, ανάπτυξης νέων προϊόντων και εμπορίας τους.

Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.8

Η επιλογή της αμυντικής στρατηγικής εξαρτάται από το στάδιο της επέκτασης του ανταγωνιστή στην εγχώρια αγορά, τους πόρους της επιχείρησης, την εκτίμηση των σχετικών δυνάμεων του ανταγωνιστή, τις ευκαιρίες που προσφέρονται για αντίδραση και την ελκυστικότητα του ξένου ανταγωνιστή στους εγχώριους καταναλωτές. Οι διαθέσιμες εναλλακτικές στρατηγικές μιας εγχώριας επιχείρησης είναι συνοπτικά οι εξής:

- Τεχνολογικές βελτιώσεις παραγωγής
- Βελτιώσεις προϊόντος και τρόπου εξυπηρέτησης των πελατών
- Πλήρης κάλυψη της αγοράς
- Μετατόπιση σε ξένες αγορές
- Μακροχρόνιες συμφωνίες με ενδιαμέσους και διανομείς
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Μειώσεις τιμών
- Επιδίωξη κυβερνητικής ανάμιξης
- Στρατηγικές προβολής και επικοινωνίας με έμφαση στην εγχώρια κουλτούρα και παράδοση
- Βελτίωση της εικόνας της εταιρίας και των προϊόντων της
- Μετατόπιση σε άλλα προϊόντα που καλύπτουν ανάγκες άλλων τμημάτων της αγοράς
- Συμφωνίες εγχώριας παραγωγής
- Συμφωνίες για την παραγωγή προϊόντων λιανεμπορίου
- Συμφωνίες αδειοδότησης
- Κοινή επιχείρηση με τον ξένο ανταγωνιστή

Εξειδίκευση φωλεάς (ειδίκευση σε έναν τύπο πελάτη, γεωγραφική ειδίκευση, ειδίκευση σε έναν τύπο προϊόντος, ειδίκευση στον τύπο εξυπηρέτησης, κ.ά.)

Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.9

Τα κριτήρια επιλογής των μελών των διεθνών δικτύων διανομής είναι:

- Η οικονομική ευρωστία
- Οι υποδομές σε εγκαταστάσεις
- Το εξειδικευμένο προσωπικό
- Οι προσωπικές επαφές
- Η φήμη και πελατεία που αφορά κυρίως την αξιοπιστία και τη φερεγγυότητα
- Το μέγεθος και η εμπειρία του μεσάζοντα
- Η γεωγραφική κάλυψη της αγοράς
- Οι επιδιώξεις και οι στόχοι του μεσάζοντα

- Το εύρος και το βάθος των υπολοίπων προϊόντων που διακινεί
- Την τεχνογνωσία Μάρκετινγκ

Την υποκίνηση του μεσάζοντα να διακινήσει τα προϊόντα της επιχείρησης

Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.10

Η χορηγία αθλητικών εκδηλώσεων περιλαμβάνει:

- Την αγορά διαφημιστικού χρόνου κατά τη διάρκεια των αγώνων
- Την αγορά διαφημιστικού χώρου για διαφημιστικές πινακίδες στα στάδια
- Τη χορηγία της αθλητικής εκδήλωσης

Την επιχορήγηση ομάδων ή αθλητών

Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 8.11

Α) Ανάλυση των δυνατοτήτων διεθνούς δραστηριοποίησης της εταιρίας

- Διεθνής ανάλυση του κλάδου (απειλές εισόδου νέων ανταγωνιστών, απειλές από υποκατάστατα, δύναμη προμηθευτών, δύναμη αγοραστών, ένταση ανταγωνισμού, ρυθμοί αύξησης των πωλήσεων)
- Εμπειρίες ανάμιξης της εταιρίας σε διεθνείς αγορές
- Αγορές στις οποίες θα επιθυμούσε η Διοίκηση να δραστηριοποιηθεί
- Προφίλ αγοράς-στόχου (τελικός αγοραστής και πιθανές διαφορές από εγχώριο αγοραστή)
- Οργανωτικές δομές διεθνών δραστηριοτήτων
- Διαθέσιμοι ανθρώπινοι και υλικοί πόροι για διεθνή δραστηριοποίηση
- Συγκριτικά πλεονεκτήματα - ανταγωνιστικά μειονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού
- Βαθμός αξιοποίησης των διεθνών ευκαιριών από την εταιρία
- Δυνατότητα αποφυγής των διαφαινόμενων απειλών

Β) Προσδιορισμός πιθανών αγορών-χωρών που θα μπορούσαν να αποτελέσουν στόχους

- Επιλογή κριτηρίων αξιολόγησης κάθε υποψήφιας για διείσδυση χώρας και καθορισμός βαθμού βαρύτητας καθενός (στοιχεία από οικονομικά, δημογραφικά, γεωγραφικά, κοινωνικά και πολιτιστικά δεδομένα κάθε χώρας, κριτήρια παραγωγής, εισαγωγών, κατανάλωσης και ανταγωνισμού, περιορισμοί από το πολιτικό και νομικό περιβάλλον, υποδομές κάθε χώρας)
- Επιλογή χωρών που προσφέρονται για περαιτέρω διερεύνηση (διαίρεση της διεθνούς αγοράς σε περιφέρειες, προσδιορισμός χωρών που θα πρέπει να συμπεριληφθούν στις χώρες που χρειάζονται περαιτέρω εξέταση, αφαίρεση χωρών με: χαμηλές ανάγκες για το προϊόν, μικρό μέγεθος και χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, χαμηλό βιοτικό επίπεδο και ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης, υψηλό πολιτικό κίνδυνο και στενότητες σε ανθρώπινους και υλικούς πόρους
- Καθορισμός αγορών – χωρών – στόχων, ανάλογα με την ελκυστικότητα της αγοράς κάθε χώρας (κατά κεφαλήν ΑΕΠ, πληθυσμιακή ανάπτυξη, συνολικό μέγεθος αγοράς και ετήσιος ρυθμός ανάπτυξής της, έκταση και ισχύς του ανταγωνισμού, κλπ.), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας σε κάθε χώρα (πλεονέκτημα ποιότητας ή τιμής ή εξειδίκευσης) και το επίπεδο κινδύνου κάθε χώρας (πολιτική σταθερότητα, κοινωνική ειρήνη, νομισματική σταθερότητα, νόμοι για εξαγωγή κερδών, κλπ.)

Γ) Ανάλυση των επιλεγεισών αγορών σε βάθος

- Δυναμικό συνολικής αγοράς (δυνητικοί καταναλωτές Χ συχνότητα αγορών το

χρόνο Χ τιμή πώλησης του προϊόντος)

- Υπολογισμός δυνατού μεριδίου αγοράς
- Εκτίμηση των δυνατοτήτων των ανταγωνιστών (δυνάμεις – αδυναμίες, πωλήσεις, μερίδια αγοράς, positioning, χαρακτηριστικά προϊόντων και αντίστοιχα οφέλη για τον καταναλωτή, προτίμηση εγχώριων εταιριών κλπ.)
- Λεπτομερής ανάλυση των όρων διείσδυσης σε κάθε αγορά για κάθε χώρα (κανονισμοί εισαγωγών προϊόντων και εισαγωγών κεφαλαίων για άμεσες επενδύσεις, εργασιακές σχέσεις, υποδομές χώρας, καταλληλότητα δικτύων διανομής, επάρκεια μεταφορικών μέσων, φόροι, νομικό πλαίσιο κλπ.)

Δ) Στρατηγική Διείσδυσης σε ξένη αγορά και Διαμόρφωση Στρατηγικού Σχεδίου Μάρκετινγκ

- Προσδιορισμός της καταλληλότερης στρατηγικής διείσδυσης (εξαγωγές, εκχώρηση αδείας – licensing ή franchising, συμβόλαια Μάνατζμεντ, κοινή επιχείρηση, εξαγορά μέρους ή ολόκληρων τοπικών επιχειρήσεων, απόλυτα ελεγχόμενη θυγατρική)
- Στρατηγικοί και τακτικοί στόχοι Μάρκετινγκ σε πωλήσεις, μερίδια αγοράς και κέρδη
- Στρατηγική positioning
- Στρατηγικές Μάρκετινγκ για κάθε στοιχείο του μίγματος Μάρκετινγκ
- Προϋπολογισμός εσόδων – εξόδων – κερδών για τα επόμενα χρόνια

Καθορισμός μεθόδων παρακολούθησης της εφαρμογής των προγραμμάτων και υλοποίησης των στόχων και προσδιορισμός των αιτίων και των υπαίτιων των αποκλίσεων μεταξύ προγραμματισθέντων προϋπολογισθέντων και πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.