



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

---

**Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων & Στρατηγικές  
Marketing**

---

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

---

**Εισηγητής: Ευάγγελος Παλιαρούτης, 1780**

**Επιβλέπων: Ιωάννης Κοπανάκης, Καθηγητής του ΤΕΙ Κρήτης**

©  
2017



**TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTE OF CRETE**

**SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS**

**DEPARTMENT OF COMMERCE & MARKETING**

---

**Internationalization of Business & Marketing  
Strategies**

---

**DIPLOMA THESIS**

---

**Student: Evangelos Paliaroutis**

**Supervisor: Ioannis Kopanakis, Professor at TEI of Crete**

©  
**2017**

**Υπεύθυνη Δήλωση** : Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στα πλαίσια μίας αυξανόμενα διεθνοποιημένης οικονομίας όπου οι αγορές τείνουν να παρουσιάζουν ολοένα και εντονότερη αλληλεξάρτηση, η διείδυση των επιχειρήσεων σε νέες αγορές αποτελεί καταλύτη για την ανάπτυξη τους, καθώς έτσι μπορούν να εξασφαλίσουν τους απαραίτητους πόρους για την επίτευξη αυτής. Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματεύεται τα επιχειρησιακά μοντέλα βάσει των οποίων οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στις διεθνείς αγορές καθώς και τις στρατηγικές marketing που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να επιτευχθεί η διείδυση τους σε αυτές. Μέσα από τις σελίδες της, δίνεται η δυνατότητα στον αναγνώστη να λάβει γνώση σχετικά με την αναγκαιότητα της δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο και βοηθά στην εκπαίδευση του, ώστε να κατανοήσει τις τεχνικές και πρακτικές που είναι αναγκαίες για την διεθνοποίηση. Για την κατανόηση του θέματος μελετώνται πραγματικά παραδείγματα (case studies), μέσω των οποίων παρατηρείται η πολύπλοκη διαδικασία της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων λόγω της επίδρασης του πολιτιστικού περιβάλλοντος σε αυτές.

**Λέξεις Κλειδιά:** Διεθνείς Αγορές, Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων, Στρατηγικές Διείδυσης, Στρατηγικές Marketing,

## **ABSTRACT**

Within an increasingly internationalized economy where markets tend to be more and more stronger interdependence, business penetration into new markets is a catalyst for their development, as thus can provide the necessary resources to achieve this. This thesis discusses the business models under which enterprises operate in international markets as well as marketing strategies to be followed in order to achieve their penetration into them. Through its pages, is given the opportunity to the reader to become aware of the need of business to operate internationally and educates him to understand the techniques and practices that are necessary for internationalization. For the understanding of the subject are studied real examples (case studies), through which the complex process of business internationalization is observed due to the influence of the cultural environment in them.

**Key Words:** International Markets, Internationalization of business, Penetration Strategies, Marketing Strategies

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	5
ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	5
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ .....	6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	7
ΜΕΡΟΣ Ι ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ .....	9
1.1 Η Λειτουργία των Διεθνών Αγορών .....	9
1.2 Κίνητρα Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων .....	9
1.2.1 Κίνητρα Αντίδρασης στις Αλλαγές των Ανταγωνιστικών Συνθηκών .....	9
1.2.2 Κίνητρα Πρόληψης .....	10
1.3 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις και Ροές .....	12
1.4 Προσδιοριστικοί Παράγοντες των Ροών ΑΞΕ .....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ .....	16
2.1 Η Αξία των Πληροφοριών .....	16
2.2 Πηγές Συλλογής Πληροφοριών για τις Αγορές .....	16
2.2.1 Δευτερογενείς Πηγές Πληροφοριών .....	16
2.2.2 Πρωτογενείς Πηγές Πληροφοριών .....	18
2.3 Μέθοδοι Συλλογής Στοιχείων .....	20
2.3.1 Προσωπική Συνέντευξη .....	20
2.3.2 Διαδικτυακή Έρευνα .....	20
2.3.3 Τηλεφωνική Έρευνα .....	21
2.3.4 Ταχυδρομική Έρευνα .....	21
2.4 Ενδεχόμενες Επιπλοκές Διεξαγωγής Ερευνών .....	22
2.4.1 Δειγματοληπτικά Προβλήματα .....	22
2.4.2 Έλλειψη Ερευνητικής Αξιοπιστίας .....	22
2.4.3 Πολιτιστικές Διαφορές .....	23
2.4.4 Επικοινωνιακά Προβλήματα .....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ .....	24
3.1 Τμηματοποίηση της Αγοράς .....	24
3.2 Κριτήρια Τμηματοποίησης .....	24
3.2.1 Κριτήρια Τμηματοποίησης Αγορών Καταναλωτικών Προϊόντων .....	24
3.2.2 Κριτήρια Τμηματοποίησης Βιομηχανικών Αγορών .....	25
3.2 Επιλογή Αγορών για Διείσδυση .....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ .....	27
4.1 Αξιολόγηση δυνατικών αγορών .....	27
4.2 Μέθοδοι Διείσδυσης στις Αγορές του Εξωτερικού .....	28
4.2.1 Εξαγωγές .....	28
4.2.1.1 Έμμεσες Εξαγωγές .....	29
4.2.2.2 Άμεσες Εξαγωγές .....	30
4.2.2.3 Εξαγωγές μέσω Συνεταιριστικών Οργανώσεων .....	31
4.2.2 Συμβατική συμφωνία (Contractual Arrangement) .....	31
4.2.3 Κοινοπραξία (Joint Venture) .....	32
4.2.4 Παραγωγή βάσει συμβολαίου (Contract manufacturing) .....	33

4.2.5 Εκχώρηση άδειας (Licensing) .....	33
4.2.6 Δικαιόχρηση (Franchising) .....	34
4.2.7 Συμβόλαιο management (Contracting management) .....	35
4.2.8 Ιδιόκτητες θυγατρικές .....	35
<b>ΜΕΡΟΣ ΙΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ MARKETING ΓΙΑ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ .....</b>	<b>38</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ .....</b>	<b>38</b>
1.2 Ο Κύκλος Ζωής Προϊόντος (ΚΖΠ).....	38
1.3 Στάδια του Τυπικού ΚΖΠ .....	39
1.3.1 Εισαγωγή (Introduction) .....	39
1.3.2 Ανάπτυξη (Growth) .....	39
1.3.3 Ωρίμανση/Κορεσμός (Maturity) .....	40
1.3.4 Παρακμή/Πτώση (Decline).....	41
1.4 Ο Διεθνής Κύκλος Ζωής του Προϊόντος .....	42
1.5 Τα Στάδια του Διεθνούς ΚΖΠ .....	42
1.5.1 Νέο Προϊόν (New Product).....	42
1.5.2 Ωρίμανση προϊόντος (Maturing Product) .....	43
1.5.3 Τυποποιημένο προϊόν (Standardized Product) .....	43
1.6 Εισαγωγή και Τοποθέτηση Νέων Προϊόντων .....	44
1.6.1 Εισαγωγή Νέων Προϊόντων.....	44
1.6.2 Στρατηγικές Τοποθέτησης Νέων Προϊόντων .....	46
1.6.3 Τοποθέτηση Προϊόντος (Product Positioning) .....	47
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....</b>	<b>49</b>
2.1 Βασικές Στρατηγικές Τιμολόγησης .....	49
2.2 Πολιτικές Τιμολόγησης .....	52
2.2.1 Τιμολόγηση Καταλόγου .....	52
2.2.2 Διαφοροποιημένη Τιμολόγηση.....	52
2.2.3 Παροχή Εκπτώσεων-Προσφορών.....	52
2.2.4 Ψυχολογική Τιμολόγηση .....	54
2.2.5 Προωθητική Τιμολόγηση .....	55
2.3 Μέθοδοι Τιμολόγησης .....	57
2.3.1 Μέθοδοι Βασιζόμενες στο Κόστος.....	57
2.3.2 Μέθοδοι Βασιζόμενες στη Ζήτηση.....	59
2.3.3 Μέθοδοι Βασιζόμενες στον Ανταγωνισμό .....	60
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ .....</b>	<b>61</b>
3.1 Η Έννοια της Διανομής .....	61
3.2 Βασικές Μορφές Καναλιών Διανομής .....	61
3.2.1 Ολοκληρωμένα Συστήματα Διανομής.....	61
3.2.2 Ανεξάρτητα Συστήματα Διανομής .....	62
3.3 Εύρεση Εναλλακτικών Καναλιών Διάθεσης .....	63
3.3.1 Στοχοθέτηση .....	63
3.3.2 Καθορισμός Εναλλακτικών Καναλιών Διανομής .....	63
3.3.3 Αξιολόγηση και Επιλογή Καναλιών Διανομής .....	66
3.4 Εύρεση Μεσαζόντων των Καναλιών Διανομής .....	68
3.5 Αξιολόγηση και Επιλογή Μεσαζόντων .....	69
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ.....</b>	<b>71</b>
4.1 Διαφήμιση.....	71
4.2 Προώθηση Πωλήσεων.....	72

4.3 Χορηγίες .....	72
4.4 Εκθέσεις .....	73
4.5 Δημόσιες Σχέσεις .....	73
4.6 Προσωπικές Πωλήσεις .....	74
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>76</b>
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ .....	76
ΕΛΛΗΝΙΚΗ .....	77
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (CASE STUDIES).....</b>	<b>78</b>
<b>ΕΠΙΠΛΟΚΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ MARKETING ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	
<b>ΠΟΥ ΕΓΚΕΙΝΤΑΙ ΣΤΟ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ .....</b>	<b>78</b>
<b>ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</b>	
<b>“ΑΝΕΠΙΤΥΧΕΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΚΣΤΡΑΤΕΙΕΣ” .....</b>	<b>78</b>
Case 1: Procter & Gamble .....	78
Case 2: Heineken .....	79
Case 3: Neerlandia .....	80
<b>ΓΛΩΣΣΙΚΑ ΛΑΘΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ “ΔΙΕΘΝΕΙΣ</b>	
<b>ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΚΣΤΡΑΤΕΙΕΣ ΧΑΜΕΝΕΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ” .....</b>	<b>81</b>
Case 1: American Dairy Association .....	81
Case 2: Coors .....	81
Case 3: Ikea.....	81
Case 4: Procter & Gamble .....	82
Case 5: Kentucky Fried Chicken .....	82
Case 6: Ford .....	82
Case 7: Honda.....	83

## **ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 1: Συνήθεις Πηγές Συλλογής Στοιχείων για την Έρευνα Διεθνών Αγορών .....	18
--	----

## **ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Σχεδιάγραμμα 1: Σχήμα Διαδικασία Αξιολόγησης Δυνητικών Αγορών.....	27
Σχεδιάγραμμα 2: Κύκλος Ζωής Προϊόντος (ΚΖΠ) .....	39
Σχεδιάγραμμα 3: Διεθνής Κύκλος Ζωής Προϊόντος .....	42
Σχεδιάγραμμα 4: Αντιληπτικός Χάρτης (Perception map).....	48
Σχεδιάγραμμα 5: Εναλλακτικές Στρατηγικές Τιμολόγησης.....	49



## **ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ**

**ΑΕΠ:** Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

**ΑΞΕ:** Άμεσες Ξένες Επενδύσεις

**ΚΖΠ:** Κύκλος Ζωής Προϊόντος

**CBRT:** Corruption and Bureaucratic Red Tape

**EXTD:** External Debt

**GDPG:** Gross Domestic Product Growth Rate

**HCAP:** Human Capital

**INFL:** Inflation

**INFR:** Infrastructures

**NATR:** Natural Resource Availability

**OPEN:** Openness of the Economy

**POLR:** Political Rights

**TAXR:** Tax Rate

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη και τη συγγραφή της πτυχιακής μου εργασίας, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τον Δρ. Ιωάννη Κοπανάκη που ανέλαβε την επίβλεψη της πτυχιακής μου εργασίας, δίνοντας μου τη δυνατότητα της ελεύθερης επιλογής της θεματολογίας της. Έτσι, μου δόθηκε η ευκαιρία να μελετήσω και να πραγματευτώ ένα θέμα από το οποίο θα αποκομίσω γνώση απαραίτητη για έναν marketer της διεθνοποιημένης οικονομίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του Τμήματος Εμπορίας & Διαφήμισης που με την εμπειρία, τις γνώσεις αλλά και το ζήλο τους για την αναβάθμιση του ρόλου της εκπαίδευσης, παρέδωσαν τα απαραίτητα εφόδια για την δημιουργία όχι απλών αποφοίτων της επιστήμης του marketing, αλλά ολοκληρωμένους νέους marketers.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κατά τον Theodore Levitt, διεθνοποίηση ή παγκοσμιοποίηση όπως είναι ευρύτερα γνωστή, είναι η αυτονόμηση παραμέτρων όπως η οικονομία, η επικοινωνία, η κουλτούρα και ο πολιτισμός από το κράτος, με το οποίο παλαιότερα ήταν άρρηκτα συνδεδεμένα και αναπτύσσονταν εντός των ορίων του. Ως οικονομική διεθνοποίηση ορίζεται η τάση για οικονομική ολοκλήρωση των αγορών και της παραγωγής μέσω της αύξησης του βαθμού αλληλεξάρτησης της παγκόσμιας οικονομίας. Ωστόσο, η παγκοσμιοποίηση διαφέρει από την οικονομική παγκοσμιοποίηση που αποτελεί τμήμα αυτής. Έτσι, η παγκοσμιοποίηση διακρίνεται στην βιομηχανική, τη χρηματοπιστωτική, την πολιτική, την πολιτισμική και την παγκοσμιοποίηση της πληροφόρησης.

Η εργασία επικεντρώνεται σε δύο μεγάλες θεματικές που αναλύουν τη διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και τα οφέλη της. Στο πρώτο μέρος της ασχολείται με τη μελέτη των διεθνών αγορών και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί η εισαγωγή τους σε αυτές. Αυτό περιλαμβάνει τη μελέτη κινήτρων, τη διεξαγωγή ερευνών αγοράς, την αξιολόγηση των αγορών και την επιλογή στρατηγικών διείσδυσης. Το δεύτερο μέρος αφορά τις στρατηγικές marketing που οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθούν κατά την εισαγωγή των προϊόντων τους σε αγορές του εξωτερικού. Οι στρατηγικές αυτές είναι η διοίκηση προϊόντων, η τιμολόγηση προϊόντων, διανομή προϊόντων και η προώθηση προϊόντων.

Τέλος, παρατίθενται σε παράρτημα διάφορες μελέτες περιπτώσεων (case studies) επιχειρήσεων που προσπάθησαν ανεπιτυχώς την εισαγωγή τους σε αγορές του εξωτερικού, μη λαμβάνοντας υπ' όψιν τις ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς και παρουσιάζοντας επιπλοκές που έγκεινται στο πολιτιστικό περιβάλλον των χωρών αυτών.

# **ΜΕΡΟΣ Ι**

## **ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

## **ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ**

### **1.1 Η Λειτουργία των Διεθνών Αγορών**

Η διεύρυνση του εξωτερικού εμπορίου αποτελεί το κυριότερο μοχλό ανάπτυξης των χωρών, καθώς η αύξηση των εξαγωγών συνεπάγεται την αύξηση της εγχώριας παραγωγής, ενώ την ίδια στιγμή, οι εισαγωγές από άλλες αγορές εφοδιάζουν την εγχώρια αγορά μιας χώρας με αγαθά που δεν παράγονται σε αυτή.

### **1.2 Κίνητρα Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων**

Τα κίνητρα διεθνοποίησης των επιχειρήσεων διακρίνονται σε κίνητρα αντίδρασης στις αλλαγές των ανταγωνιστικών συνθηκών και σε κίνητρα πρόληψης. (Αυλωνίτης-Λυμπερόπουλος-Τζαναβάρας, 2010, σελ. 99-102).

#### **1.2.1 Κίνητρα Αντίδρασης στις Αλλαγές των Ανταγωνιστικών Συνθηκών**

Τα κίνητρα αντίδρασης περιλαμβάνουν:

- **Ανταγωνιστικές Πιέσεις**

Συχνά οι επιχειρήσεις κινδυνεύουν από τις τιμολογιακές πολιτικές των ανταγωνιστών που επεκτείνονται τόσο στο εσωτερικό όσο και το εξωτερικό πετυχαίνοντας οικονομίες κλίμακας. Όταν εισέρχονται σε μία αγορά ξένοι ανταγωνιστές, τότε οι επιχειρήσεις του εσωτερικού επεκτείνονται σε ξένες αγορές ώστε να χτυπήσουν αυτούς τους ανταγωνιστές στην αγορά τους. Ένας ακόμη λόγος που οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται υπό την πίεση των ανταγωνιστών τους, είναι η διατήρηση του πλεονεκτήματος του πρωτοπόρου στις ξένες αγορές, καθώς ο πρωτοπόρος είναι αυτός που παραμένει ηγέτης στις περισσότερες των περιπτώσεων.

- **Κορεσμός Εγχώριας Αγοράς**

Για τις επιχειρήσεις των οποίων τα προϊόντα απευθύνονται σε μικρό καταναλωτικό κοινό το μέγεθος της αγοράς παίζει σημαντικό ρόλο, καθώς σε περίπτωση που αυτή

είναι μικρή δε τους δίνεται η δυνατότητα επιτύχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας. Ένα ακόμη σημαντικό κίνητρο για διεθνοποίηση είναι πως εάν επεκταθούν οι πωλήσεις των προϊόντων που απευθύνονται σε κορεσμένες αγορές, τότε παρατείνεται και ο κύκλος ζωής τους.

- **Δυνατότητα Παραγωγικού Πλεονάσματος**

Όταν υπάρχει κορεσμός των εγχώριων πωλήσεων λόγω ανταγωνισμού ή οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να παράγουν πάνω από τις ανάγκες αυτής τότε οι επιχειρήσεις οδηγούνται σε εξωστρέφεια.

- **Ζήτηση από το Εξωτερικό**

Η ζήτηση από αγορές του εξωτερικού μπορεί να προκληθεί από διάφορες ενέργειες προώθησης, όπως διαφήμιση σε αγορές του εξωτερικού και διεθνείς εμπορικές εκθέσεις και να οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε εξαγωγές.

- **Στροφή Πελατών της Επιχείρησης σε Ξένες Αγορές**

Όταν οι πελάτες των επιχειρήσεων επεκτείνονται στις αγορές του εξωτερικού τότε γεννάται η ανάγκη για επέκταση και των επιχειρήσεων διεθνώς, ώστε να παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση σε αυτούς.

- **Νομοθετικές Ρυθμίσεις**

Οι χώρες θεσπίζουν νόμους που παρέχουν στις επιχειρήσεις τόσο φορολογικά όσο και χρηματοδοτικά κίνητρα στην προσπάθειά τους να προωθήσουν τις εξαγωγές και τις επενδύσεις στο εξωτερικό.

### **1.2.2 Κίνητρα Πρόληψης**

Τα κίνητρα πρόληψης αφορούν την προσαρμογή των στρατηγικών βάσει του στόχου των επιχειρήσεων να διαβλέπουν και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που εμφανίζονται στις αγορές. Ενδεικτικά τέτοια κίνητρα είναι:

- **Στόχοι Κερδών και Ανάπτυξης**

Το συγκεκριμένο κίνητρο αποτελεί ένα από τα βασικότερα για τις επιχειρήσεις, ώστε να πάρουν την απόφαση να διεθνοποιήσουν τις δραστηριότητες τους. Η αποδοτικότητα σε αυτή την περίπτωση είναι χαμηλότερη από την αναμενόμενη λόγω της έλλειψης εμπειρίας των επιχειρήσεων κατά τα πρώτα βήματα σε ξένες αγορές.

- **Μείωση Εξάρτησης από μία Μοναδική Αγορά**

Η εξάρτηση των επιχειρήσεων από μία μοναδική αγορά αυξάνει τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Η αντιστάθμιση αυτού του κινδύνου μπορεί να επιτευχθεί μέσω της διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, καθώς ο κίνδυνος αυτός μοιράζεται στις διάφορες αγορές.

- **Παρόρμηση της Ανώτατης Διοίκησης**

Αιτία για τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων μπορεί να αποτελέσει η επιθυμία των στελεχών τους. Αυτή η επιθυμία μπορεί να οφείλεται είτε στις γνώσεις τους σχετικά με το περιβάλλον μίας αγοράς είτε στην πεποίθησή τους ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να εξελίσσονται συνεχώς.

- **Μοναδικότητα Προϊόντων**

Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν προϊόντα με μοναδικά χαρακτηριστικά αναγνωρίζουν ως ευκαιρία την επέκτασή τους σε ξένες αγορές, καθώς τους δίνεται η δυνατότητα να ανοίξουν πρώτοι μία αγορά και να ηγηθούν αυτής.

- **Διαθεσιμότητα Ευκαιριών στο Εξωτερικό**

Ένα ακόμη σημαντικό κίνητρο είναι η ύπαρξη μοναδικών ευκαιριών σε διάφορες αγορές του εξωτερικού. Οι επιχειρήσεις από τη φύση που διαβλέπουν στην αξιοποίηση ευκαιριών που θα πολλαπλασιάσουν τα κέρδη τους και οι αγορές του εξωτερικού μπορούν να ικανοποιήσουν την ανάγκη αυτή.

- **Στόχοι Κόστους**

Η αύξηση της παραγωγής οδηγεί σε μείωση του κόστους. Συνεπώς, μέσω της διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων τους οι επιχειρήσεις μπορούν να επιμερίσουν τα

διάφορα κόστη στις αυξημένες παραγόμενες μονάδες που προορίζουν για εξαγωγή στις νέες αγορές.

### **1.3 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις και Ροές**

Ως άμεσες ξένες επενδύσεις ορίζονται οι μακροπρόθεσμες επενδυτικές δραστηριότητες από επενδυτές με έδρα σε διαφορετική χώρα από αυτή που επενδύουν. Οι ροές των άμεσων ξένων επενδύσεων καταγράφουν την αξία των διεθνών συναλλαγών που πραγματοποιούνται σε μία χρονική περίοδο. Αυτές οι χρηματικές ροές αποτελούνται από συναλλαγές ιδίων κεφαλαίων, επανεπένδυση των κερδών και δανειακές συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων. Οι χρηματικές ροές των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων διακρίνονται σε Εκροές Κεφαλαίων και Εισροές Κεφαλαίων. Λαμβάνοντας ως αναφορά μία αγορά, οι εκροές αποτελούν συναλλαγές που αυξάνουν τις επενδύσεις των επιχειρήσεων του εσωτερικού στο εξωτερικό. Αντίθετα, εισροές κεφαλαίου είναι οι συναλλαγές που αυξάνουν τις επενδύσεις από επιχειρήσεις-επενδυτές που εδρεύουν στο εξωτερικό προς την εγχώρια αγορά.

### **1.4 Προσδιοριστικοί Παράγοντες των Ροών ΑΞΕ**

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες αποτελούν μία σειρά μεταβλητών που διαδραματίζουν σημαίνοντα ρόλο για τις ροές των ΑΞΕ στις αναπτυσσόμενες χώρες. Οι μεταβλητές περιλαμβάνουν το ποσοστό απόδοσης των επενδύσεων, τις υποδομές, το βαθμό απελευθέρωσης της οικονομίας, τη διαφθορά και τις γραφειοκρατικές διαδικασίες, τα πολιτικά δικαιώματα, το ανθρώπινο δυναμικό, τη διαθεσιμότητα φυσικών πόρων και τα μακροοικονομικά μεγέθη.

- **Ποσοστό Απόδοσης των Επενδύσεων**

Οι ξένοι επενδυτές κατά κύριο λόγο ενδιαφέρονται για την αποδοτικότητα των επενδυτικών δραστηριοτήτων, ως εκ τούτου οι αποφάσεις τους για επενδύσεις εξαρτώνται άμεσα από τον κίνδυνο και την απόδοση αυτών των επενδύσεων. Σύμφωνα με την θεωρία χαρτοφυλακίου τα κεφάλαια τείνουν να ρέουν προς τις αγορές όπου υπάρχει χαμηλός κίνδυνος και υψηλά ποσοστά απόδοσης. Για να αντισταθμιστεί το παραπάνω και οι αγορές υψηλού κινδύνου να προσελκύσουν

επενδύσεις πρέπει το ποσοστό προσαρμογής του κινδύνου της απόδοσης των επενδύσεων να είναι υψηλό. Οι αγορές υποδοχής επενδύσεων με την μεγαλύτερη απόδοση είναι αυτές του αναπτυσσόμενων χωρών, οι οποίες κατά γενική παραδοχή τείνουν να έχουν χαμηλό κατά κεφαλήν ΑΕΠ. Συνεπώς, η απόδοση των επενδύσεων είναι αντιστρόφως ανάλογη του κατά κεφαλήν ΑΕΠ. Ακολούθως, όσο υψηλότερο είναι το κατά κεφαλήν ΑΕΠ τόσο χαμηλότερη είναι το ποσοστό απόδοσης των επενδύσεων και αντίστροφα.

#### ▪ **Υποδομές (INFR)**

Η κατάσταση των υποδομών αποτελεί βαρόμετρο για την απόφαση επένδυσης σε μία αγορά του εξωτερικού. Οι χώρες των οποίων οι υποδομές είναι αναπτυγμένες προσελκύουν περισσότερες άμεσες ξένες επενδύσεις από αυτές των οποίων είναι υποανάπτυκτες. Αυτό οφείλεται στο ότι τα κόστη παραγωγής είναι χαμηλότερα όταν αυτή λαμβάνει χώρα σε περιβάλλον αναπτυγμένων υποδομών και ως εκ τούτου τα ποσοστά απόδοσης των επενδύσεων είναι ιδιαίτερα υψηλά. Αντίθετα, οι κακής ποιότητας υποδομές αυξάνουν το κόστος δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης και μειώνουν το ποσοστό απόδοσης των επενδύσεων. Μία μέθοδος που χρησιμοποιείται για την διάγνωση του επιπέδου των υποδομών μίας χώρας είναι αυτή μέτρησης του ποσοστού τηλεφωνικών γραμμών ανά χίλια άτομα, που στηρίζεται στην παραδοχή ότι οι τηλεφωνικές γραμμές μαρτυρούν το επίπεδο των υποδομών της αγοράς- στόχου.

#### ▪ **Βαθμός Απελευθέρωσης της Οικονομίας (OPEN)**

Η απελευθέρωση της οικονομίας οδηγεί στην προσέλκυση ροών άμεσων ξένων επενδύσεων. Σύμφωνα με τον Steve Onyeiwu η απελευθέρωση της οικονομίας θα μπορούσε να διακριθεί σε δύο κατηγορίες, την «απελευθέρωση του εμπορίου» και την «απελευθέρωση των κεφαλαιακών ροών». Η απελευθέρωση του εμπορίου συνεπάγεται την ελεύθερη διακίνηση των αγαθών στις αγορές, δηλαδή την απλούστευση των διαδικασιών εισαγωγής και εξαγωγής τους, προσελκύνοντας ΑΞΕ προσανατολισμένες προς τις εξαγωγές. Από την άλλη πλευρά, οι φραγμοί στο εμπόριο προσελκύουν ΑΞΕ αποφυγής δασμών (tariff-jumping), δηλαδή ευνοούν την ίδρυση παραγωγικών μονάδων εντός χωρών του εξωτερικού μέσω άμεσων επενδύσεων ή συνεργασιών, προκειμένου να αποφευχθούν οι δασμοί. Η



απελευθέρωση των κεφαλαιακών ροών αναφέρεται στην απουσία ελέγχου στην κυκλοφορία των κεφαλαίων στις αγορές, ευνοώντας την επενδυτική δραστηριότητα.

- **Διαφθορά και Γραφειοκρατικές Διαδικασίες (CBRT)**

Η διαφθορά και οι γραφειοκρατικές διαδικασίες έχουν αρνητική σχέση με την εισροή άμεσων ξένων επενδύσεων στις αγορές, ενώ είναι ικανά να μειώσουν το ενδιαφέρον των επενδυτών για μία αγορά και εν τέλει να αποτρέψουν την επένδυση σε αυτή. Οι συγκεκριμένες παράμετροι επιβραδύνουν την είσοδο ξένων επιχειρήσεων στις αγορές καθυστερώντας την έκδοση των απαραίτητων, για την εκκίνηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, αδειών και αυξάνουν το κόστος των επενδύσεων. Η κατάσταση αυτή διαμορφώνεται από τις κυβερνητικές αποφάσεις που ευνοούν την κατάχρηση εξουσίας από τα μέλη της, για αποκόμιση οικονομικών ανταλλαγμάτων από τους επενδυτές, κατά την έγκριση σημαντικών αποφάσεων για τις επενδύσεις τους. Ένα ακόμη αίτιο είναι το λεγόμενο μεγάλο κράτος, δηλαδή ο υπέρογκος δημόσιος τομέας του οποίου οι υπηρεσίες είναι δαιδαλώδης και δυσκίνητες επιβραδύνοντας τις επενδυτικές διαδικασίες.

- **Πολιτικά Δικαιώματα (POLR)**

Το πολίτευμα και τα πολιτικά δικαιώματα μίας χώρας αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τις επενδυτικές αποφάσεις των ξένων επενδυτών. Οι ροές των άμεσων ξένων επενδύσεων συνήθως κινούνται προς πολιτικά σταθερές χώρες που διέπονται από κράτος δικαίου και σέβονται τις πολιτικές ελευθερίες και το δικαιώματα της ιδιοκτησίας. Αντίθετα, πολιτικά και θεσμικά ασταθείς χώρες τείνουν να προσελκύουν λιγότερες άμεσες ξένες επενδύσεις, καθώς το ρίσκο των επενδύσεων σε αυτές είναι υψηλό. Χώρες με δημοκρατικά πολιτεύματα θεωρούνται επενδυτικά πιο ευνοϊκές από τις δεσποτικές και απολυταρχικές χώρες, διότι οι δεύτερες παρέχουν περιορισμένα πολιτικά δικαιώματα στους επενδυτές και τείνουν να μεταστρέφουν την νομοθεσία κατά το δοκούν. Σημαντική πηγή για την μέτρηση του βαθμού των πολιτικών δικαιωμάτων και ελευθεριών των χωρών αποτελεί η αμερικανική, μη κυβερνητική οργάνωση, Freedom House που μετρά τα πολιτικά δικαιώματα μέσω κλίμακας.

- **Ανθρώπινο Δυναμικό (HCAP)**

Η ποιότητα και ο βαθμός εκπαίδευσης και κατάρτισης του εργατικού δυναμικού μίας χώρας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την ροή άμεσων ξένων επενδύσεων σε αυτή. Η ανεύρεση υψηλά εκπαιδευμένου και καταρτισμένου προσωπικού στη χώρα εισαγωγής είναι ζωτικής σημασίας για τους ξένους επενδυτές. Συνήθως, το επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού μίας χώρας μετριέται από τις εγγραφές στα εκπαιδευτικά ιδρύματα ως ποσοστό επί του πληθυσμού.

- **Διαθεσιμότητα Φυσικών Πόρων (NATR)**

Η ύπαρξη πλούσιων φυσικών πόρων εξασφαλίζει πληθώρα ροών άμεσων ξένων επενδύσεων, ανεξαρτήτου παραγόντων όπως οι υποδομές, τα πολιτικά δικαιώματα και ο βαθμός απελευθέρωσης της αγοράς. Βέβαια, οι επενδυτές που προσανατολίζονται στους φυσικούς πόρους (source-seeking investors) πολλές φορές διεκδικούν και πετυχαίνουν ειδική πολιτική και οικονομική νομοθεσία από τις χώρες που εισέρχονται. Αξίζει να σημειωθεί ότι, οι εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων σε μία αγορά αναφορικά με ένα είδος φυσικού πόρου δεν είναι άμεσα συνδεδεμένες με το τις εξαγωγές αυτού, αφού η ανακάλυψη ενός κοιτάσματος μπορεί να είναι πρόσφατη και να δημιουργεί επενδυτικό ενδιαφέρον με απόδοση στο μέλλον.

- **Μακροοικονομικά Μεγέθη**

Σημαντικά για τις επενδυτικές αποφάσεις των ξένων επενδυτών εκτός των προηγούμενων μεταβλητών θεωρούνται τα ακόλουθα:

- Πραγματικός Ρυθμός Ανάπτυξης ΑΕΠ (GDPG)
- Πληθωρισμός (INFL)
- Φορολογικός Συντελεστής (TAXR)
- Εξωτερικό Χρέος της Χώρας (EXTD)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ**

#### **2.1 Η Αξία των Πληροφοριών**

Οι πληροφορίες αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των παραγωγών/εμπόρων και του καταναλωτικού κοινού. Μέσω των πληροφοριών αποκτάται γνώση σχετικά με την αγοραστική συμπεριφορά, τις ανάγκες και τις αντιλήψεις του καταναλωτικού κοινού, καθώς επίσης και άλλα στοιχεία που αφορούν τις αγορές που επιλέγουν οι επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν όπως το μέγεθος των αγορών, οι τάσεις αυτών και τα μερίδια που μπορούν να αποκτηθούν. Η έρευνα αγοράς είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επιχειρείται η άντληση, η επεξεργασία και η ανάλυση των στοιχείων αυτών που θα οδηγήσουν στην πληροφόρηση των επιχειρήσεων σχετικά με τις αγορές στόχους.

#### **2.2 Πηγές Συλλογής Πληροφοριών για τις Αγορές**

Οι πηγές πληροφοριών διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τις πρωτογενείς και τις δευτερογενείς, που στηρίζονται σε εσωτερικά και εξωτερικά χαρακτηριστικά. Η ερευνητική δραστηριότητα έχει πάντα ως αφετηρία τις δευτερογενείς πηγές που είναι πιο εύκολη και φθηνή η αναζήτηση στοιχείων. Οι πρωτογενείς πηγές χρησιμοποιούνται όταν τα στοιχεία των δευτερογενών πληροφοριών δεν είναι διαθέσιμα ή επαρκή, δημιουργώντας την ανάγκη για διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας.

##### **2.2.1 Δευτερογενείς Πηγές Πληροφοριών**

Οι δευτερογενείς πηγές πληροφοριών όπως προαναφέρθηκε είναι το πρώτο στάδιο της ερευνητικής δραστηριότητας και είναι αυτές που αποτελούνται από στοιχεία και πληροφορίες παρελθοντικών ερευνών και μελετών.

- **Εσωτερικά Στοιχεία**

Τα εσωτερικά στοιχεία αφορούν τη διερεύνηση μέσω των διαφόρων τμημάτων των επιχειρήσεων που έχουν συγκεντρώσει κατά καιρούς και διαθέτουν στοιχεία που αποκόμισαν για ίδια χρήση. Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται προς μελέτη από

παρελθοντικές έρευνες τρίτων επιχειρήσεων παρέχουν πληροφορίες χρήσιμες για την ανάπτυξη των νεοεισερχόμενων στην αγορά επιχειρήσεων. Τέτοια στοιχεία μπορεί να είναι:

- Οι ανταγωνιστές και οι ενέργειες αυτών.
- Η αποτελεσματικότητα των ενεργειών Marketing.
- Στοιχεία που αφορούν τις παραγωγικές δυνατότητες και τις εργασιακές σχέσεις της χώρας.
- Οι συνολικές πωλήσεις των προϊόντων και τα περιθώρια κέρδους.
- Πιθανές αποκλίσεις από τα προϋπολογισμένα έσοδα και έξοδα των επιχειρήσεων, όσον αφορά την παραγωγική ή/και την εμπορική δραστηριότητα τους.
- Πιθανοί χρηματοδοτικοί περιορισμοί που επικρατούν στην αγορά στόχο.

#### ▪ **Εξωτερικά Στοιχεία**

Αξίζει να σημειωθεί πως η συλλογή στοιχείων μέσω δευτερογενών πηγών πληροφοριών δεν προσφέρει πάντοτε τα βέλτιστα αποτελέσματα προς μελέτη, καθώς η ποιότητα και η αξιοπιστία τους ποικίλει αναλόγως με την χώρα. Τα εξωτερικά στοιχεία πληροφοριών περιλαμβάνουν:

- Στοιχεία από Βιβλιοθήκες (Έρευνα-Βιβλιογραφία)
- Στοιχεία Κρατικών Στατιστικών Υπηρεσιών
- Στοιχεία Ιδιωτικών Στατιστικών Υπηρεσιών
- Στατιστικές Διεθνών Οργανισμών
- Στοιχεία Δημοσιών Οργανισμών
- Στοιχεία ΜΚΟ
- Στοιχεία από Διαδικτυακές Πλατφόρμες

Guide to Official Statistics	Monthly Digest of Statistics	Overseas Trade Statistics
Social Trends	Statistical News	Trade and Industry
International Labour Review	International Financial Statistics (IMF)	International Travel Statistics
United Kingdom Balance of Payments	Balance of Payments Yearbook (IMF)	United Nations Yearbook of National Accounts Statistics
United Nations Demographic Yearbook	United Nations Directory of International Trade	United Nations National Statistical Yearbook

United Nations Statistical Papers	Yearbook of International Trade Statistics	Yearbook of Fisheries
Annual Abstract of Statistics	Blue Book on National Income and Expenditure	British Labour Statistics Yearbook
Economic Trends	Financial Statistics	Agencies Publications

**Πίνακας 1: Συνήθειες Πηγές Συλλογής Στοιχείων για την Έρευνα Διεθνών Αγορών**  
**O' Reilly, J.A. (1985), "International Marketing", Plymouth: McDonald Evans Ltd**

## 2.2.2 Πρωτογενείς Πηγές Πληροφοριών

Οι πρωτογενείς πηγές πληροφοριών είναι η ερευνητική δραστηριότητα που στοχεύει στην άντληση στοιχείων μέσω της ίδιας της επιχείρησης ή μέσω διεξαγωγής ποιοτικών και ποσοτικών ερευνών. Τέτοιες έρευνες μπορεί να θέτουν προς διερεύνηση θέματα όπως η απήχηση μιας κατηγορίας προϊόντων σε μία αγορά ή οι αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών αυτής.

### ▪ Εσωτερικά Στοιχεία

Τα εσωτερικά στοιχεία εκμαιεύονται μέσω εσωτερικών ερευνών των επιχειρήσεων προς τις θυγατρικές επιχειρήσεις και άλλες μονάδες τους στο εξωτερικό. Οι έρευνες απευθύνονται τόσο στα διευθυντικά στελέχη όσον αφορά τις εκτιμήσεις για τις νέες τάσεις της αγοράς, την συμπεριφορά και τις ανάγκες των πελατών, όσο και στο προσωπικό σχετικά με τυχόν προβλήματα που προκύπτουν σε θέματα εσωτερικού marketing ή στις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες.

### ▪ Εξωτερικά Στοιχεία

Τα εξωτερικά στοιχεία των πρωτογενών πηγών πληροφοριών συγκεντρώνονται μέσω διεξαγωγής ποιοτικών και ποσοτικών ερευνών.

#### 1) Ποιοτικές Έρευνες

Οι ποιοτικές αποτελούν έρευνες οι οποίες αποσκοπούν στη κατανόηση των αναγκών του καταναλωτικού κοινού, καθώς και τη σκιαγράφηση του προφίλ του ως προς τις αντιλήψεις και την συμπεριφορά του. Κατά τη διεξαγωγή τους χρησιμοποιείται μεγάλος αριθμός μεταβλητών σε συνάρτηση με περιορισμένο αντιπροσωπευτικό

δείγμα ατόμων. Η διεξαγωγή των ποιοτικών ερευνών μπορεί να τελεσθεί είτε υπό την μορφή ομάδων εστίασης, όπου μέσω συζήτησης με ομάδα ατόμων διερευνώνται τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών, είτε ως ατομικές συνεντεύξεις.

## **2) Ποσοτικές Έρευνες**

Ως αντιπαράβολή των ποιοτικών ερευνών, οι ποσοτικές έρευνες συλλέγουν τις πληροφορίες μέσω μεγάλων αντιπροσωπευτικών δειγμάτων ατόμων, μετρώντας ποσοτικά την καταναλωτική τους συμπεριφορά και τις ανάγκες τους. Οι ποσοτικές έρευνες επιτυγχάνονται μέσω **παρατήρησης, πειραματικών ερευνών και δειγματοληπτικών ερευνών.**

### **1. Παρατήρηση**

Η παρατήρηση αποτελεί μία τεχνική παρακολούθησης της αγοράς η οποία χρησιμοποιεί διάφορα μέσα για τη μέτρηση μεγεθών, από τα οποία μπορεί να αντληθούν πληροφορίες για τις συνήθειες του κοινού στόχου. Παραδείγματος χάρη, τέτοια μέσα αποτελούν τα ηλεκτρονικά μέσα που χρησιμοποιούνται για τις μετρήσεις της επισκεψιμότητας των ιστοσελίδων, τη τηλεθέαση και την ακροαματικότητα των ραδιοφωνικών σταθμών.

### **2. Πειραματικές Έρευνες**

Οι πειραματικές έρευνες προϋποθέτουν την δοκιμή των προϊόντων από τους παραγωγούς πριν αυτά εισαχθούν στην αγορά. Εκτός της δοκιμής των προϊόντων, δοκιμές γίνονται και για την τελική επιλογή των καταλληλότερων στρατηγικών και πολιτικών marketing που θα ακολουθηθούν.

### **3. Δειγματοληπτικές Έρευνες**

Οι δειγματοληπτικές αποτελούν έρευνες που συντελούνται τακτικά από ένα ευρύ αριθμό επιχειρήσεων. Στην συγκεκριμένη περίπτωση ερευνών συναντάμε τρεις κύριες υποπεριπτώσεις ερευνών, τις έρευνες κατά παραγγελία (ad hoc), τις συμμετοχικές έρευνες (omnibus) και αυτές των επαναλαμβανόμενων ερευνών σταθερού δείγματος (panels).

## **2.3 Μέθοδοι Συλλογής Στοιχείων**

Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή των στοιχείων από τα οποία θα αντληθούν οι πληροφορίες εξαρτάται άμεσα από τη χώρα-αγορά στόχο. Από χώρα σε χώρα διαφέρουν τόσο το κοινωνικοοικονομικό όσο και το πολιτιστικό περιβάλλον με αποτέλεσμα να συναντάμε διαφορετικές μεθόδους συλλογής στοιχείων, προσαρμοσμένες στα χαρακτηριστικά της εκάστης αγοράς.

### **2.3.1 Προσωπική Συνέντευξη**

Η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης αποτελεί την πιο δημοφιλή μέθοδο συλλογής στοιχείων στο δυτικό κόσμο, ωστόσο δεν είναι χαίρει ανάλογης αποδοχής και στον υπόλοιπο κόσμο, δυσχεραίνοντας την διεξαγωγή της. Για παράδειγμα, στην μέση ανατολή οι συνεντεύξεις πρέπει να πραγματοποιούνται πάντα παρευρισκόμενου του συζύγου με συνηθέστερες ώρες διεξαγωγής τις βραδινές, ώστε αυτός να έχει επιστρέψει από την εργασία του. Αυτή η μέθοδος είναι η πιο αποτελεσματική, αφού ο ερευνητής είναι σε θέση να ελέγχει το δείγμα ατόμων και να αποσπά μεγάλο όγκο πληροφοριών ακόμη και από ερωτήσεις που θεωρούνται «δύσκολο» να απαντηθούν. Ακόμη, λόγω της παρουσίας του ερευνητή ελαχιστοποιείται η πιθανότητα παρανόησης των ερωτήσεων επεμβαίνοντας επεξηγηματικά όταν αυτό χρειαστεί. Βέβαια, η αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου στοιχίζει τόσο σε χρήμα όσο και σε χρόνο, ενώ μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε μη αποτελεσματική εάν ο ερευνητής επηρεάζει τις αποφάσεις των ερωτώμενων ή εάν κάνει λανθασμένη επιλογή ατόμων.

### **2.3.2 Διαδικτυακή Έρευνα**

Η ραγδαία ανάπτυξη του διαδικτύου τα τελευταία χρόνια δε θα μπορούσε να περάσει απαρατήρητη από τις εταιρίες διεξαγωγής ερευνών. Δεδομένης της διεθνοποιημένης φύσης του διαδικτύου, όπου άτομα διαφορετικών χωρών αλληλοεπιδρούν σε πραγματικό χρόνο, αλλά και της ευρείας χρήσης του από μεγάλο μέρος του παγκόσμιου πληθυσμού, παρατηρείται ένα ρεύμα στροφής των ερευνών στην διεξαγωγή μέσω των δημοφιλών εφαρμογών του. Οι έρευνες μέσω αυτού πραγματοποιούνται είτε υπό την μορφή

ερωτηματολογίων που αναρτώνται σε ιστοσελίδες είτε ερωτηματολογίων που αποστέλλονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους ερωτώμενους και χαρακτηρίζονται από σύντομη χρονική διάρκεια, υψηλά ποσοστά ανταπόκρισης και χαμηλό κόστος. Το διαδίκτυο ενδείκνυται για ποσοτικές έρευνες όμως υπολείπονται σε προσωπική επαφή όσον αφορά τις ποιοτικές. Η μέθοδος αυτή απευθύνεται κυρίως σε ανεπτυγμένες χώρες όπου το οικονομικό και το μορφωτικό επίπεδο των ερευνώμενων είναι υψηλά, καθώς βασικό προαπαιτούμενο για την αξιοπιστία των ερευνών είναι η κατοχή και η γνώση χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή αλλά και η πρόσβαση στο διαδίκτυο.

### **2.3.3 Τηλεφωνική Έρευνα**

Οι τηλεφωνικές έρευνες πρωτοεμφανίστηκαν στο χώρο των βιομηχανικών ερευνών και αποτελούσαν για δεκαετίες τον κυρίαρχο τρόπο διεξαγωγής ερευνών στις ανεπτυγμένες χώρες, μέσω προκαθορισμένου ερωτηματολογίου. Τα τελευταία χρόνια η συγκεκριμένη μέθοδος έχει υποχωρήσει σημαντικά έναντι άλλων. Η εφαρμογή της είναι αναποτελεσματική σε χώρες των οποίων το δίκτυο τηλεπικοινωνιών δεν είναι αρκετά ανεπτυγμένο ή/και το ποσοστό των κατόχων τηλεφώνου είναι πενιχρό σε συνάρτηση με τον πληθυσμό. Η συγκεκριμένη αποτελεί μία οικονομική μέθοδο διεξαγωγής ερευνών η οποία χαρακτηρίζεται από συντομία και ευκολία. Σημαντικό πλεονέκτημα της αποτελεί η προθυμία του ερωτώμενου να απαντήσει ειλικρινά σχετικά με προσωπικά στοιχεία από το τηλέφωνο, πράγμα που δε πράττει εύκολα σε προσωπικές συνεντεύξεις. Ωστόσο, η συντομία εκτός από θετικό είναι και αρνητικό χαρακτηριστικό καθώς η περιορισμένη χρονική διάρκεια των τηλεφωνικών ερευνών περιορίζει και τον όγκο των πληροφοριών που μπορούν να αντληθούν. Ο ερευνητής από την πλευρά του αδυνατεί να ελέγξει την εγκυρότητα του δείγματος και να απευθύνει στον ερωτώμενο σύνθετες ερωτήσεις τηλεφωνικά, μέγας είναι ο κίνδυνος επηρεασμού του τελευταίου από αυτόν.

### **2.3.4 Ταχυδρομική Έρευνα**

Η αποτελεσματικότητα των ταχυδρομικών ερευνών δεν είναι εγγυημένη σε όλες τις χώρες καθώς βασίζεται σε μία σειρά προαπαιτούμενων χαρακτηριστικών της αγοράς στόχου. Απευθύνονται σε χώρες των οποίων το δίκτυο ανταλλαγής αλληλογραφίας είναι ιδιαίτερα



ανεπτυγμένο και οι κατάλογοι διευθύνσεων είναι ενημερωμένοι. Σημαντικό παράγοντα αποτελεί και το ποσοστό των αναλφάβητων στις χώρες όπου υπάρχει επιθυμία να διεξαχθούν ταχυδρομικές έρευνες, καθώς τα υψηλά ποσοστά αναλφαβητισμού αποτρέπουν την αλληλεπίδραση και τις καθιστούν αναποτελεσματικές. Η μέθοδος των ταχυδρομικών ερευνών, όπως και η προηγούμενη, αποτελεί μία οικονομική μέθοδο η οποία διατηρεί την ανωνυμία των ερωτώμενων και αποφεύγει τον κίνδυνο επιρροής τους. Παρά τα όποια θετικά χαρακτηριστικά της η ανταπόκριση των ερωτώμενων είναι συνήθως χαμηλή, ενώ είναι υψηλός ο κίνδυνος παρανοήσεων καθώς πέρα της διατυπώσεων του ερωτήματος δεν υπάρχει δυνατότητα διευκρίνησης.

## **2.4 Ενδεχόμενες Επιπλοκές Διεξαγωγής Ερευνών**

Όπως προαναφέρθηκε παραπάνω, οι χώρες παρουσιάζουν διαφορές σε αρκετούς τομείς μεταξύ τους, όπως οι υποδομές και η ανάπτυξη, διαφορές που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην διεξαγωγή των ερευνών. Η ερευνητική διαδικασία μπορεί να επηρεασθεί αρνητικά από περιπτώσεις όπως αυτές που αναλύονται παρακάτω.

### **2.4.1 Δειγματοληπτικά Προβλήματα**

Η δειγματοληψία είναι η απαρχή της διεξαγωγής ερευνών αγοράς, καθώς η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων έγκειται στην ποιότητα του δείγματος. Η επιλογή του δείγματος γίνεται τυχαία και κρίνεται απαραίτητη η ομοιομορφία του ως προς την οργάνωση των υποδομών (π.χ. απογραφή, ενημερωμένοι τηλεφωνικοί κατάλογοι, ονοματοδοσία και αρίθμηση οδών) και την πρόσβαση των ερωτώμενων σε αγαθά όπως η χρήση τηλεφώνου και διαδικτύου. Συνεπώς, σε χώρες των οποίων οι δομές υπολειτουργούν και οι πολίτες δεν είναι σε θέση να αποκτήσουν πρόσβαση σε βασικά για την ερευνητική διαδικασία αγαθά, τα αποτελέσματα των ερευνών κρίνονται ως αναξιόπιστα.

### **2.4.2 Έλλειψη Ερευνητικής Αξιοπιστίας**

Η ερευνητική αξιοπιστία θεωρείται κάτι το δεδομένο στον ανεπτυγμένο κόσμο, όπου υπάρχουν πολύπειρες ερευνητικές εταιρείες με άρτια εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο

προσωπικό. Ωστόσο η αξιοπιστία των ερευνών δεν είναι το ίδιο δεδομένη στην περίπτωση των αναπτυσσόμενων χωρών. Οι ερευνητικές εταιρίες στο αναπτυσσόμενο κόσμο είναι μικρού βεληνεκούς και στερούνται εμπειρίας, ενώ και το προσωπικό που τις στελεχώνει δεν είναι εφάμιλλο με αυτό του ανεπτυγμένου κόσμου καθώς στις συγκεκριμένες χώρες παρατηρούνται χαμηλά επίπεδα εκπαίδευσης και εξειδίκευσης.

### **2.4.3 Πολιτιστικές Διαφορές**

Συχνό φαινόμενο είναι η πρόσκρουση των ερευνών αγοράς στις πολιτιστικές ιδιαιτερότητες των χωρών, που καθιστούν δύσκολη την προσέγγιση μεγάλων πληθυσμιακών τμημάτων. Χαρακτηριστικά, στις μουσουλμανικές χώρες δεν επιτρέπεται η επικοινωνία των γυναικών με ξένους δίχως την παρουσία του συζύγου. Σε αρκετές ασιατικές χώρες οι ερωτώμενοι είτε ντρέπονται να δώσουν απαντήσεις σχετικά με τις καταναλωτικές τους συνήθειες είτε τις θεωρούν παραβίαση προσωπικών δεδομένων. Σε μία ακόμη ασιατική περίπτωση, παρατηρείται η τάση των ερωτώμενων, στην Ιαπωνία και στην Κίνα, να συμφωνούν με τον ερευνητή ανεξαρτήτου της πραγματικής άποψης που έχουν. Συχνό είναι και το φαινόμενο σε αρκετές αναπτυσσόμενες χώρες να δίνουν ψευδείς πληροφορίες σχετικά με τις καταναλωτικές τους συνήθειες στην προσπάθειά τους να παρουσιάσουν μία οικονομικά ανώτερη από την πραγματικότητα, εικόνα του εαυτού τους.

### **2.4.4 Επικοινωνιακά Προβλήματα**

Σε χώρες χαμηλού κοινωνικοοικονομικού επιπέδου τα ποσοστά αναλφαβητισμού τείνουν να είναι υψηλά δημιουργώντας προβλήματα στη διεξαγωγή των ερευνών αγοράς, καθώς είναι αδύνατη η επικοινωνία ερευνητή και ερωτώμενου μέσω των ερωτηματολογίων εάν ο δεύτερος δεν γνωρίζει ανάγνωση. Επικοινωνιακά προβλήματα μπορεί να διαγνωστούν και στην περίπτωση ύπαρξης διαφορετικών γλωσσών ή διαλέκτων εντός μίας χώρας. Υπάρχουν χώρες που περιλαμβάνουν διαφορετικές εθνότητες και έχουν περισσότερες από μία επίσημες γλώσσες ή που ο πληθυσμός τους χρησιμοποιεί διαφορετικές παραλλαγές τις επίσημης γλώσσας ανάλογα με τον τόπο διαμονής. Σε αυτή την περίπτωση εφαρμόζεται η τεχνική της αντίστροφης μετάφρασης (back-translation), όπου το κείμενο μεταφράζεται στην επιθυμητή γλώσσα και έπειτα ξανά μεταφράζεται στην αρχική ώστε να διαπιστωθούν πιθανές αλλοιώσεις στην απόδοση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

#### 3.1 Τμηματοποίηση της Αγοράς

Μέσω της τμηματοποίησης των αγορών οι επιχειρήσεις διαιρούν τις ανομοιογενείς αγορές σε περισσότερες ομοιογενείς υποαγορές. Οι καταναλωτές των υποαγορών αυτών κατηγοριοποιούνται βάσει των αναγκών τους και των αντιδράσεων τους στα στοιχεία του μείγματος marketing. Συνεπώς, η τμηματοποίηση των αγορών οδηγεί σε αυξημένη κερδοφορία για τις επιχειρήσεις καθώς οι καταναλωτές της κάθε υποαγοράς λαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση. Για να θεωρηθεί η τμηματοποίηση επιτυχημένη θα πρέπει οι υποαγορές που σχηματίζονται να είναι:

- σαφώς προσδιορισμένες και μετρήσιμες
- αξιοποιήσιμες ως προς την εφαρμογή προγραμμάτων marketing
- ικανού μεγέθους για να ελκύσουν το επενδυτικό ενδιαφέρον
- χαμηλής ανταγωνιστικής έντασης
- προσεγγίσιμες από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας και τα δίκτυα διανομής
- ικανές να παρουσιάσουν προοπτικές ανάπτυξης

#### 3.2 Κριτήρια Τμηματοποίησης

##### 3.2.1 Κριτήρια Τμηματοποίησης Αγορών Καταναλωτικών Προϊόντων

Τα κριτήρια τμηματοποίησης των καταναλωτικών προϊόντων είναι:

##### ▪ Γεωγραφικά

Η τμηματοποίηση των χωρών βάσει της εγγύτητας τους (π.χ. Αγγλόφωνες, Ισπανόφωνες ή χώρες της κεντρικής Ευρώπης), είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες ομαδοποίησης.

##### ▪ Πολιτισμικά

Τα πολιτισμικά κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς αφορούν τις υποδομές εκείνες πάνω στις οποίες βασίζεται η οικονομική δραστηριότητα, όπως η γλώσσα, η παιδεία, τα

ήθη και έθιμα, οι κοινωνικές δομές και τάξεις, η θρησκεία, ο υλικός πολιτισμός, η τεχνολογία και οι ομάδες αναφοράς.

- **Οικονομικά**

Τα κυριότερα οικονομικά κριτήρια για την τμηματοποίηση της αγοράς είναι το κατά κεφαλήν ΑΕΠ, ο ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης, οι δείκτες οικονομικής ευημερίας καθώς και οι υπερεθνικοί οικονομικοί σχηματισμοί (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση)

- **Δημογραφικά**

Ως δημογραφικά κριτήρια εντάσσεται η κατανομή πληθυσμού κατά φύλο, ηλικία, καταγωγή, επίπεδο μόρφωσης, κοινωνική τάξη, επάγγελμα και κύκλο ζωής των οικογενειών.

- **Ψυχογραφικά**

Τα ψυχογραφικά κριτήρια είναι δύσκολα στον υπολογισμό και την προσέγγιση και διέπονται από αφάνεια στις σχέσεις μεταξύ των αναγκών. Αυτά περιλαμβάνουν τα κίνητρα αγοραστών, τα στοιχεία της προσωπικότητας τους και ο τρόπος ζωής τους.

- **Συμπεριφορικά**

Τα συμπεριφορικά κριτήρια περιλαμβάνουν το σκοπό, τον τρόπο, την περίσταση, τη συχνότητα και την ποσότητα χρήσης των προϊόντων, την προσδοκώμενη ωφέλεια από την χρήση τους, την τιμή, το βαθμό ανάμιξης και την αφομοίωση της μάρκας.

### **3.2.2 Κριτήρια Τμηματοποίησης Βιομηχανικών Αγορών**

Τα κριτήρια τμηματοποίησης των βιομηχανικών αγορών είναι (Αυλωνίτης, 2001, σελ. 369-381):

- Το μέγεθος του πελάτη
- Η συχνότητα χρήσης των προϊόντων
- Ο τρόπος χρήσης των προϊόντων (τμηματοποίηση βάσει εφαρμογής τους)
- Η δομή λειτουργίας των προμηθειών (συγκεντρωτικές ή αποσυγκεντρωτικές)

- Ο τύπος προμήθειας (νέοι πελάτες, πελάτες που επαναγοράζουν, πελάτες νέου έργου )
- Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται κατά τη παραγωγική διαδικασία
- Ο κλάδος της οικονομικής δραστηριότητας (μεγαλύτερη γνώσει - μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών)

### 3.2 Επιλογή Αγορών για Διείσδυση

Η επιλογή της χώρας επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων (οι πόροι, ο βαθμός διεθνοποίησης και η προηγούμενη εμπειρία από εξαγωγικές δραστηριότητες) και το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται ή θα δραστηριοποιηθούν μελλοντικά. Σχετικά με το περιβάλλον των χωρών θα πρέπει να εξετασθούν τόσο το περιβάλλον της χώρας προέλευσης των επιχειρήσεων όσο και το περιβάλλον των υποψηφίων χωρών εισαγωγής.

#### ▪ Περιβάλλον Χώρας Προέλευσης των Επιχειρήσεων

Το περιβάλλον της χώρας προέλευσης περιλαμβάνει τα κίνητρα, τα εμπόδια και τους περιορισμούς για την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων. Τα κίνητρα έχουν αναφερθεί στο πρώτο κεφάλαιο αυτής της ενότητας. Χαρακτηριστικά εμπόδια που μπορούν να εμφανιστούν είναι τόσο η διαφθορά στο κρατικό μηχανισμό όσο και οι υπέρμετρες γραφειοκρατικές διαδικασίες. Όσον αφορά τους περιορισμούς που μπορούν να τεθούν, ένας τέτοιος μπορεί να είναι η άσκηση εμπάργκο από χώρες προέλευσης προς υποψήφιες χώρες εισαγωγής.

#### ▪ Περιβάλλον Υποψηφίων Χωρών Εισαγωγής

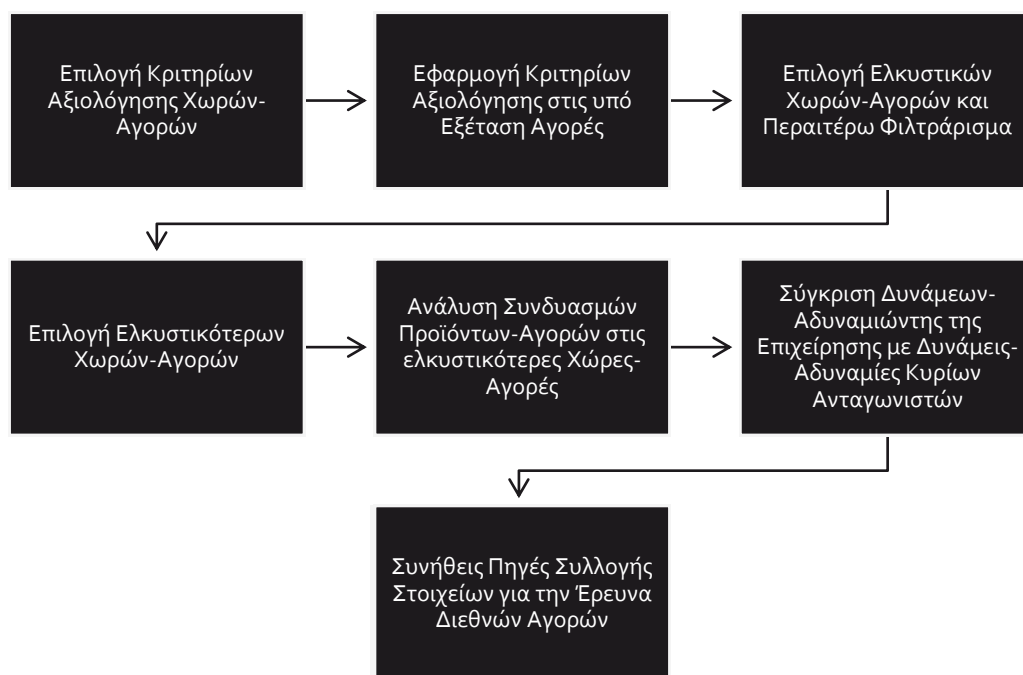
Από την άλλη, οι επιχειρήσεις οφείλουν να εξετάζουν συνεχώς το περιβάλλον των χωρών όπου είτε ήδη δραστηριοποιούνται είτε σκοπεύουν να εισέλθουν μελλοντικά για την αποφυγή ενδεχόμενων κινδύνων. Αυτοί οι κίνδυνοι είναι πολιτικοί (πολιτική αστάθεια, διαφθορά, κοινωνικές και εργασιακές εντάσεις κ.α.) και οικονομικοί (εξωτερικό χρέος, ποσοστά ανεργίας, νομισματική σταθερότητα κ.α.)

Βασικά κριτήρια για τη μέτρηση και τη πρόβλεψη του επιχειρηματικού κινδύνου σε χώρες εισαγωγής είναι η πολιτική σταθερότητα, η οικονομική ανάπτυξη, η ισοτιμία νομίσματος, ο πληθωρισμός, η γραφειοκρατία, τα κόστη παραγωγής, οι επικοινωνίες, οι υποδομές κ.α.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ

### 4.1 Αξιολόγηση δυνητικών αγορών

Η απόφαση για την επιλογή χωρών-αγορών όπου θα εισαχθούν τα προϊόντα των εξαγωγικών επιχειρήσεων είναι η απόρροια μιας τυποποιημένης διαδικασίας, που εφαρμόζεται δίχως σημαντικές διαφοροποιήσεις από την πλειονότητα των επιχειρήσεων που επιλέγουν να δραστηριοποιηθούν διεθνώς.



**Σχεδιάγραμμα 1: Σχήμα Διαδικασία Αξιολόγησης Δυνητικών Αγορών**  
(Mühlbacher et al., 1999)

Όπως παρατηρούμαι στο **Σχήμα** η διαδικασία της αξιολόγησης δυνητικών αγορών ξεκινά με την επιλογή των κριτηρίων, τα οποία πρέπει να εφαρμόζονται αυστηρά ώστε να απομένουν οι πιο ελκυστικές αγορές, βάσει των κριτηρίων που έχουν τεθεί. Τα κριτήρια χωρίζονται σε **περιβάλλοντος** (π.χ. κοινωνικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά, φυσικοί πόροι, γεωγραφική τοποθεσία, πολιτικό/νομικό σύστημα της αγοράς, οικονομική ανάπτυξη αγοράς) και

**περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης** (π.χ. αριθμός δυνητικών πελατών, αγοραστική δύναμη του κοινού, τοπικός ανταγωνισμός, πηγές προμηθειών τοπικά, εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.)

Ακολούθως, αναλύονται οι τοπικοί συνδυασμοί προϊόντων-αγορών που συναντώνται στις ελκυστικότερες χώρες, οι οποίες και έχουν ξεχωρίσει. Σε αυτό το στάδιο, σε πρώτη φάση ξανά χρησιμοποιούνται κριτήρια ανάλογα με τα προηγούμενα, ώστε να επιλεγεί προς εξέταση μία από τις ελκυστικές αγορές που έχουν προκριθεί. Έπειτα από την επιλογή της αγοράς γίνεται περαιτέρω ανάλυση της μέσω κριτηρίων που έχουν πιο άμεση σχέση με τα χαρακτηριστικά της υπό εξέταση αγοράς. Έτσι με τη χρήση κριτηρίων όπως, τοπικά προβλήματα, κανόνες της τοπικής αγοράς, πόροι ανθρώπινου δυναμικού αλλά και υλικού, χαρακτηριστικά της αγοράς, πολιτικό ρίσκο και άλλων, παρατηρείται η καταλληλότητα της αγοράς προς επένδυση.

Στα δύο τελευταία στάδια οι επιχειρήσεις καλούνται πρώτα να συγκρίνουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των προϊόντων τους, με αυτές των ανταγωνιστών τους. Σκοπός είναι ο εντοπισμός ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων τους, που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αποτελέσουν τον παράγοντα της επιτυχίας στην συγκεκριμένη αγορά. Τέλος, επιλέγονται οι αγορές που θα δραστηριοποιηθούν οι εξαγωγικές επιχειρήσεις, ενώ προσδιορίζονται σε αυτή η επιθυμητή παγκόσμια στρατηγική θέση, αλλά και οι τοπικές.

## **4.2 Μέθοδοι Διείσδυσης στις Αγορές του Εξωτερικού**

### **4.2.1 Εξαγωγές**

Η στρατηγική εισόδου μέσω εξαγωγών υιοθετείται από επιχειρήσεις που επιθυμούν να παράγουν τα προϊόντα τους στην εγχώρια αγορά και να τα εξάγουν προς τις επιλεγμένες ξένες αγορές, προτού παρθεί η απόφαση για επένδυση σε αυτές. Έτσι η επιχείρηση αρχίζει τη διεθνοποίηση της των δραστηριοτήτων της εξάγοντας μέρος της εγχώριας παραγωγής της, είτε με έμμεσο τρόπο είτε με άμεσο.

#### 4.2.1.1 Έμμεσες Εξαγωγές

Μέσω των έμμεσων εξαγωγών, μία επιχείρηση που αδυνατεί να πωλήσει στην εγχώρια αγορά τη πλεονάζουσα παραγωγή της, τη διοχετεύει σε τρίτες εταιρείες που εδρεύουν στο εσωτερικό. Τέτοιες εταιρείες αποτελούν οι **μεσαζόντων**, οι **εξαγωγικών αντιπροσώπων** και οι εταιρείες **διαχείρισης εξαγωγών**.

- **Μεσάζοντες**

Αυτές των μεσαζόντων αναλαμβάνουν τη μεσιτεία μεταξύ πωλητή του εσωτερικού και αγοραστή του εξωτερικού με αντίτιμο προμήθεια από την συναλλαγή.

- **Εξαγωγικές Αντιπροσωπείες**

Οι Εξαγωγικές Αντιπροσωπείες είναι εταιρείες οι οποίες βασίζονται στις παραγγελίες από το εξωτερικό. Σε αυτές απευθύνονται οι αγοραστές του εξωτερικού για την αγορά των προϊόντων που επιθυμούν και εκείνες με την σειρά τους αναλαμβάνουν να έρθουν σε επαφή με τους πωλητές. Δεν αποκλείεται αν αυτό είναι συμφέρον για τις αντιπροσωπείες να προβούν σε αγορά προϊόντων από την εγχώρια αγορά και τα μεταπωλούν στους ενδιαφερόμενους στο εξωτερικό. Η αμοιβή για τις υπηρεσίες τους είναι υπό την μορφή προμήθειας από τον αγοραστή.

- **Εταιρείες Διαχείρισης Εξαγωγών**

Οι συγκεκριμένες λειτουργούν ως εξαγωγικό τμήμα και αναλαμβάνουν εξ ολοκλήρου τις εξαγωγικές δραστηριότητες μίας επιχείρησης. Οι εργασίες τους δεν περιορίζονται σε μία επιχείρηση αλλά αποτελούν εξαγωγικό τμήμα για πολλαπλές μη ανταγωνιστικές μεταξύ τους επιχειρήσεις. Ενδείκνυνται για τα πρώτα στάδια των εξαγωγών προϊόντων σε διεθνείς αγορές, ωστόσο όταν οι πωλήσεις αυξηθούν και είναι πλέον οικονομικά εφικτό, κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία ιδίου εξαγωγικού τμήματος. Η εξαγωγική εταιρεία σε σύγκριση με ένα εξαγωγικό τμήμα της επιχείρησης, υστερεί στο ότι δεν γνωρίζει επαρκώς τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, καθώς επίσης δεν διαθέτει το ίδιο κίνητρο για προώθηση των προϊόντων με αυτό της εταιρείας που τα παράγει. Η αμοιβή των Εταιριών Διαχείρισης Εξαγωγών εκφράζεται ως ποσοστό επί των πωλήσεων των προϊόντων που εκπροσωπεί.



#### 4.2.2.2 Άμεσες Εξαγωγές

Όπως προαναφέρθηκε, όταν οι πωλήσεις αυξηθούν στις αγορές του εξωτερικού, οι παραγωγικές επιχειρήσεις προχωρούν στην σύσταση Εξαγωγικού Τμήματος και διενεργούν όλες τις απαραίτητες εξαγωγικές ενέργειες, αρχίζοντας τις άμεσες εξαγωγές στις αγορές αυτές. Η κίνηση αυτή ενέχει μεγαλύτερο κίνδυνο για την επένδυση, κατάσταση που όμως αντισταθμίζεται από την αυξημένη αποδοτικότητα της, μιας και περιορίζονται τα διοικητικά έξοδα προς τους μεσάζοντες. Οι άμεσες εξαγωγές μέσω **αντιπροσώπων στο εξωτερικό, διανομέων-εμπόρων και θυγατρικών εμπορικών εταιρειών.**

##### ▪ Αντιπρόσωποι στο Εξωτερικό

Οι αντιπρόσωποι του εξωτερικού αποτελούν εισαγωγείς που πωλούν τα προϊόντα που εισάγουν σε χονδρέμπορους και λιανέμπορους της αγοράς τους, αντί προμήθειας που καταβάλλει η παραγωγός επιχείρηση που εξάγει τα προϊόντα της. Λόγο αυτού του είδους αμοιβής, διακατέχονται από υψηλό κίνητρο ανάπτυξης των πωλήσεων, καθώς τα έσοδα εκφράζεται ως ποσοστό επί αυτών. Σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί το ότι είναι καλοί γνώστες των αγορών που εκπροσωπούν. Ο ρόλος των αντιπροσώπων στην αγορά είναι ευρύς, αφού κανείς τους συναντά να είτε ως μοναδικούς εισαγωγείς και αποκλειστικούς διανομείς σε μία αγορά, είτε ως αντιπροσώπους περισσοτέρων μη ανταγωνιστικών προϊόντων, ενώ δεν αποκλείεται να αντιπροσωπεύουν και ανταγωνιστικά προϊόντα στην ίδια αγορά.

##### ▪ Διανομείς-Έμποροι

Πρόκειται για εταιρίες που βασίζονται στην μεταπώληση προϊόντων. Κατέχουν την αποκλειστικότητα της εισαγωγής και διανομής των προϊόντων που εκπροσωπούν, ενώ έχουν την δυνατότητα να ορίζουν τους όρους της πώλησης και πληρωμής των προϊόντων αυτών. Δεν αποκλείεται ορισμένες να διατηρούν αποθηκευτικούς χώρους και να καταπιάνονται με το χονδρεμπόριο ή το λιανεμπόριο. Σε κάθε περίπτωση αποτελεί μία υψηλού κινδύνου επιλογή που απαιτεί την επιμέρους διαπραγμάτευση με διαφορετικό διανομέα-έμπορο σε κάθε αγορά του εξωτερικού.

- **Θυγατρικές Εμπορικές Εταιρείες**

Η περίπτωση των θυγατρικών εμπορικών εταιρειών ενέχει τον μεγαλύτερο κίνδυνο από αυτές των άμεσων εξαγωγών, αφού τα διοικητικά κόστη του εξαγωγέα επιβαρύνονται με την διατήρηση αποθηκών και υποκαταστημάτων για την εξυπηρέτηση των πελατών τους. Βέβαια, παρά την όποια επιβάρυνση επιδέχεται ο προϋπολογισμός της επιχείρησης που εξάγει, εξασφαλίζεται η αρτιότερη προώθηση των προϊόντων δίχως τη χρήση μεσαζόντων.

#### **4.2.2.3 Εξαγωγές μέσω Συνεταιριστικών Οργανώσεων**

Οι εξαγωγές μέσω συνεταιριστικών οργανώσεων απευθύνονται σε παραγωγούς μικρής και μεσαίας κλίμακας, που παρά την θέληση τους για εξαγωγή των προϊόντων τους στο εξωτερικό, αδυνατούν να το πραγματοποιήσουν αφού δεν κατέχουν ούτε την απαραίτητη τεχνογνωσία ούτε τους απαραίτητους πόρους. Η συνεργασία των παραγωγών μέσα στον συνεταιρισμό είναι είτε χαλαρή, οπότε προβαίνουν σε απλή πώληση των προϊόντων τους μέσω κοινής εξαγωγικής οργάνωσης, είτε στενή όπου τυποποιούν και δίνουν επωνυμία στα προϊόντα τους επιμερίζοντας τις διάφορες διαδικασίες εξαγωγής και μειώνοντας σημαντικά το κόστος τους και δίνοντας τους την ευκαιρία να καθιερώσουν επώνυμα προϊόντα στις αγορές του εξωτερικού. Το αντίτιμο που πρέπει να πληρώσουν οι παραγωγοί για την διεθνοποίηση της παραγωγής τους είναι η εκχώρηση μέρους της ανεξαρτησίας τους, καθώς πλέον θα αποτελούν μέλη ενός πολυπρόσωπου οργανισμού.

#### **4.2.2 Συμβατική συμφωνία (Contractual Arrangement)**

Η στρατηγική εισόδου επιχειρήσεων σε αγορές του εξωτερικού μέσω συμβατικών συμφωνιών βασίζονται σε νομικές συμφωνίες υπό την μορφή σύμβασης μεταξύ επιχειρήσεων του εσωτερικού, που θέλουν να πετύχουν την διεθνοποίηση τους και επιχειρήσεων του εξωτερικού. Οι όροι της συνεργασίας και άλλες λεπτομέρειες της συμφωνίας, αναφέρονται σε επίσημο μνημόνιο-συμβόλαιο συνεργασίας.

### 4.2.3 Κοινοπραξία (Joint Venture)

Μέσω κοινοπραξιών, οι επιχειρήσεις δημιουργούν σε αγορές του εξωτερικού νέες συνεταιριστικές επιχειρήσεις μαζί με άλλες επιχειρήσεις των τοπικών αγορών του εξωτερικού. Οι κοινοπραξίες χρησιμοποιούνται ως στρατηγική εισόδου σε αγορές του εξωτερικού, όταν το οικονομικό σύστημα ή το περιβάλλον των αγορών αυτών αποκλίνει αρκετά από αυτό της εγχώριας αγοράς τους. Οι συμβαλλόμενες επιχειρήσεις της κοινοπραξίας αναλαμβάνουν από κοινού τα κόστη των επενδύσεων, επιμερίζοντας το ρίσκο και μοιράζονται τα κέρδη.

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν την κοινοπραξία για την είσοδο τους σε αγορές του εξωτερικού έχουν την δυνατότητα συνεργασίας με τους καλύτερους επιχειρηματίες των αγορών αυτών, επιτρέποντας τους να αποκτούν την μέγιστη δυνατή γνώση σχετικά με αυτές. Από την πλευρά τους οι επενδυτές συνεισφέρουν τόσο οικονομικά και τεχνολογικά όσο και μέσω της διοικητικής και παραγωγικής υψηλής τεχνογνωσίας τους. Βέβαια η ροή της τεχνογνωσίας είναι αμφίδρομη, εξελίσσοντας τον τρόπο λειτουργίας τους κάθε μίας επιχείρησης της κοινοπραξίας. Ακόμη μειώνονται οι απαιτήσεις σε κεφάλαια και άλλους πόρους καθιστώντας την μία οικονομική στρατηγική εισόδου, ενώ μειώνει σημαντικά τον κίνδυνο της επένδυσης μοιράζοντας τον μεταξύ των συνεταιίρων.

Πέρα από τα διάφορα οφέλη που προσφέρονται από αυτή την στρατηγική υπάρχουν και πολλά προβλήματα που πιθανώς θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις, τα οποία σχετίζονται περισσότερο με την συνεργασία των συνεταιίρων. Η διαφορετική θεώρηση της φιλοσοφίας σχετικά με την επιχειρηματικότητα ή σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των συνεταιίρων δυσχεραίνει την χάραξη στρατηγικού σχεδιασμού τόσο για την τοπική κοινή επιχείρηση όσο και για την διεθνοποιημένη, που αδυνατεί να την εντάξει στο διεθνή στρατηγικό σχεδιασμό της. Τα προβλήματα μπορεί να ενταθούν στην περίπτωση που οι συνεταιίροι είναι δύο και κατέχουν ισόποσο ποσοστό συνιδιοκτησίας, κατάσταση που δυσκολεύει τη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο ο μεγαλύτερος κίνδυνος όλων είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ συμπραττόμενων που σε συνδυασμό με την συνήθη αδυναμία επαρκούς ελέγχου της κοινοπραξίας από την από την διεθνοποιημένη επιχείρηση, μπορεί να οδηγήσει σε ρήξη.

#### **4.2.4 Παραγωγή βάσει συμβολαίου (Contract manufacturing)**

Αφορά επιχειρήσεις που θέλουν να αποφύγουν την επιβολή δασμών και τις χρηματοοικονομικές επενδύσεις στο εξωτερικό. Έτσι η παραγωγή ανατίθεται σε βιομηχανικές επιχειρήσεις του εξωτερικού, ενώ οι εξαγωγικές επιχειρήσεις συνεχίζουν να ελέγχουν απόλυτα σημαντικούς τομείς όπως το marketing, η διανομή, οι πωλήσεις, η εξυπηρέτηση των πελατών, η έρευνα αγοράς και η ανάπτυξη.

Η είσοδος επιχειρήσεων στις αγορές του εξωτερικού μέσω παραγωγής βάσει συμβολαίου γίνεται με γρήγορους ρυθμούς και χαρακτηρίζεται από ευελιξία ως προς τα χρηματοοικονομικά, αποφεύγοντας συναλλαγματικούς κινδύνους. Παράλληλα τα κόστη παραγωγής των προϊόντων είναι χαμηλότερα, ειδικά αν η χώρα παραγωγής προσφέρει χαμηλότερου κόστους ανθρώπινο δυναμικό. Ωστόσο όπως είναι φυσικό, παρά τα αυξημένα οικονομικά οφέλη από μία τέτοια στρατηγική διεθνοποίησης των εργασιών, υπάρχουν και αρνητικές συνέπειες οι οποίες πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπ' όψιν. Η μεταβίβαση της τεχνογνωσίας προς την βιομηχανική επιχείρηση είναι αρκετά δύσκολη, συνεπώς η παραγωγή βάσει συμβολαίου απευθύνεται σε προϊόντα που μπορούν να παραχθούν μόνο με την ευρέως διαδεδομένη τεχνολογία, ενώ ακόμη και τότε χρειάζεται η εκπαίδευση του προσωπικού. Επίσης ο έλεγχος της παραγωγής και της ποιότητας δυσχεραίνεται. Όμως ίσως το μεγαλύτερο μειονέκτημα είναι αυτό της αρνητικής δημοσιότητας, που μπορεί να υποστεί η επιχείρηση σε περίπτωση που ή μείωση του κόστους παραγωγής οφείλεται σε εκμετάλλευση του ανθρώπινου δυναμικού.

#### **4.2.5 Εκχώρηση άδειας (Licensing)**

Η εκχώρηση άδειας αφορά την παροχή του δικαιώματος χρήσης κάποιου κεφαλαίου της επιχείρησης (π.χ. *εμπορικό σήμα, προϊόν, ευρεσιτεχνία, τεχνογνωσία*) από μία άλλη επιχείρηση του εξωτερικού. Ο εκχωρητής λαμβάνει κάποιο αντάλλαγμα από την επιχείρηση του εξωτερικού, του οποίου η μορφή είναι συνήθως χρηματική αμοιβή και προσδιορίζεται στη σύμβαση που υπογράφουν.

Στην περίπτωση της εκχώρησης άδειας δεν απαιτείται καμία χρηματοοικονομική επένδυση από τον εκχωρητή και δεν υπάρχει καμία δέσμευση κεφαλαίων, με αποτέλεσμα η επένδυση

να εμπεριέχει ελάχιστο κίνδυνο. Το licensing αποτελεί μία αρκετά γρήγορη στρατηγική εισόδου σε αγορές του εξωτερικού ενώ και τα προϊόντα αποδίδουν τάχιστα. Λόγο της παραγωγής των προϊόντων στο εξωτερικό από τις αναδόχους επιχειρήσεις, τα εμπόδια εισαγωγής στις αγορές του εξωτερικού μειώνονται σημαντικά. Όμως η διαδικασία διενέργειας ποιοτικών ελέγχων στα παραγόμενα προϊόντα είναι δύσκολη και σε περίπτωση ανικανότητας της επιχείρησης στην τήρηση των στοιχειωδών ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών, καθώς και η αναποτελεσματικότητα σε διοικητικά θέματα, μπορεί να δώσει την ευκαιρία σε ανταγωνιστές να διεκδικήσουν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Η εκτεταμένη χρήση ενός παρεχόμενου κεφαλαίου μπορεί να οδηγήσει μακροπρόθεσμα στην απαξίωση του εμπορικού σήματος του εκχωρητή στην αγορά του εξωτερικού.

#### **4.2.6 Δικαιόχρηση (Franchising)**

Η δικαιόχρηση αποτελεί μια μορφή εκχώρησης άδειας (licensing) που χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις υπηρεσιών και των οποίων ο βαθμός ελέγχου είναι μεγαλύτερος. Ο δικαιοπάροχος (franchiser) είναι η επιχείρηση που δίνει το δικαίωμα χρήσης της επωνυμίας του σε επιχειρηματίες που θέλουν να δραστηριοποιηθούν τις επιχειρήσεις τους κάτω από την αναγνωρισιμότητα ενός εμπορικού σήματος, ως δικαιοδόχος (franchisee). Ο δικαιοπάροχος εκτός από την επωνυμία και το εμπορικό σήμα παρέχει *χρηματοδότηση, εμπορεύματα, εκπαίδευση προσωπικού, κοινές διαφημιστικές και προωθητικές καμπάνιες, την διαμόρφωση της εμφάνισης του καταστήματος, τις προδιαγραφές λειτουργίας και τα εμπορικά μυστικά, καθώς και κάθε άλλη δυνατή υποστήριξη ως προς την οργάνωση και νομικά θέματα*. Ως αντάλλαγμα ο δικαιοδόχος αμείβει τον δικαιοπάροχο με ποσοστά επί των πωλήσεων και δεσμεύεται να τηρεί τους όρους της συμφωνίας δικαιόχρησης καθώς και τις προδιαγραφές ποιότητας ως προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Η εξάπλωση της επιχείρησης στο εξωτερικό μέσω της στρατηγικής franchising είναι ραγδαία. Οι απαιτήσεις σε χρηματοοικονομικές επενδύσεις είναι χαμηλές, κατά συνέπεια η ανάληψη επιχειρηματικού ρίσκου από την πλευρά του δικαιοπάροχου είναι εξίσου χαμηλή, αφού αυτές αναλαμβάνονται από τον δικαιοδόχο. Οι επιχειρηματίες που επιθυμούν την δικαιοχρησία διακατέχονται από προσωπικό κίνητρο για αυξημένη αποδοτικότητα. Σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί η καλή γνώση της αγοράς από αυτούς αλλά και η

ευκολότερη αποδοχή που απολαμβάνουν από τις τοπικές κοινωνίες. Ωστόσο πάντα ελλοχεύει ο κίνδυνος σε μία τέτοια συνεργασία για τον παρέχοντα franchising. Επικοινωνιακά προβλήματα αλλά και η μη τήρηση των συμφωνηθέντων κανόνων μπορούν να επιφέρουν ζημία στην εικόνα της επιχείρησης. Μεγαλύτερο κίνδυνο όμως αποτελεί η δημιουργία ενός ανταγωνιστή μετά την λήξη του συμβολαίου σε περίπτωση που δεν ανανεωθεί.

#### **4.2.7 Συμβόλαιο management (Contracting management)**

Το συμβόλαιο management απευθύνεται σε επιχειρήσεις από αγορές χαμηλότερου επιπέδου ανάπτυξης από αυτό των αγορών του εξωτερικού που θα επενδύσουν. Μέσω αυτού η επιχειρήσεις προχωρούν σε εκχώρηση της διοίκησης τους στο εξωτερικό σε άλλες επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν την παροχή οργανωτικής και διοικητικής τεχνογνωσίας, καθώς και την εκπαίδευση του προσωπικού. Η αμοιβή αυτών των επιχειρήσεων για τις υπηρεσίες που προσφέρουν είναι είτε σταθερή, είτε ως ποσοστωση επί των κερδών ή των πωλήσεων. Συνήθως η συνεργασία συμβολαίου management τελειώνει με την λήξη του, αφού πλέον η εκπαίδευση του προσωπικού έχει ολοκληρωθεί και ο επενδυτής του εξωτερικού μπορεί να αναλάβει μόνος του την διοίκηση.

Η χρήση συμβολαίου management για την εισαγωγή σε αγορές του εξωτερικού ενδείκνυται στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις κάνουν τα πρώτα τους βήματα στις διεθνείς αγορές και χρίζουν απόκτησης τεχνογνωσίας σε διοικητικά θέματα αλλά και για την αποφυγή επενδύσεων υψηλού κινδύνου. Από την άλλη, η επιχείρηση αδυνατεί να αναπτύξει επαρκώς την δυναμικότητα της μιας και έχει απωλέσει την κυριαρχία της σε διοικητικά θέματα και κατά συνέπεια μεγάλο μέρος του ελέγχου στη λήψη αποφάσεων.

#### **4.2.8 Ιδιόκτητες θυγατρικές**

Οι διεθνείς επιχειρήσεις που θέλουν αποφύγουν τις συμβατικές συμφωνίες και έχουν την οικονομική δυνατότητα και λοιπούς πόρους, επιλέγουν την δραστηριοποίηση τους στο εξωτερικό μέσω δημιουργίας ιδιόκτητων θυγατρικών επιχειρήσεων. Στόχος των θυγατρικών είναι κυρίως η μείωση των διοικητικών εξόδων. Οι δασμοί δεν απασχολούν την επιχείρηση

και το κόστος παραγωγής μειώνεται. Βέβαια, σημαντικό παράγοντα αποτελεί και η πιο αποτελεσματική προώθηση των πωλήσεων μέσω ιδιόκτητων θυγατρικών.

Υπάρχουν δύο τρόποι δημιουργίας θυγατρικών εταιρειών, αυτός της εξαγοράς ήδη υπαρχόντων τοπικών επιχειρήσεων και αυτός της ίδρυσης νέων επιχειρήσεων στο εξωτερικό, λειτουργίες greenfield (greenfield operations). Η εξαγορά εξασφαλίζει την γρήγορη εισαγωγή των επιχειρήσεων στις αγορές του εξωτερικού αφού υπάρχουν καθιερωμένα σε αυτές προϊόντα των εξαγορασμένων επιχειρήσεων, που κατέχουν ξεχωριστή θέση στην αντίληψη των καταναλωτών. Αυτό οδηγεί στην κατακόρυφη μείωση του ανταγωνισμού διότι τα προϊόντα χαίρουν αναγνώρισης από το κοινό, ενώ θεωρείται αυτονόητο πως μαζί με τις επιχειρήσεις εξαγοράζεται και το μερίδιο αγοράς που κατέχουν εκείνη την στιγμή. Παράλληλα αποκτάται γνώση σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των αγορών που εισάγονται εξαιτίας της προηγούμενης δραστηριοποίησης και της ήδη υπάρχουσας τοπικής διοίκησης. Από την άλλη πλευρά, η δημιουργία θυγατρικών κατά τα πρότυπα των λειτουργιών greenfield ευνοεί τη μεταφορά της τεχνολογίας από την εγχώρια αγορά στο εξωτερικό όπου πλέον η παραγωγική διαδικασία είναι ολοκληρωμένη και υπάρχει λειτουργική αποτελεσματικότητα.





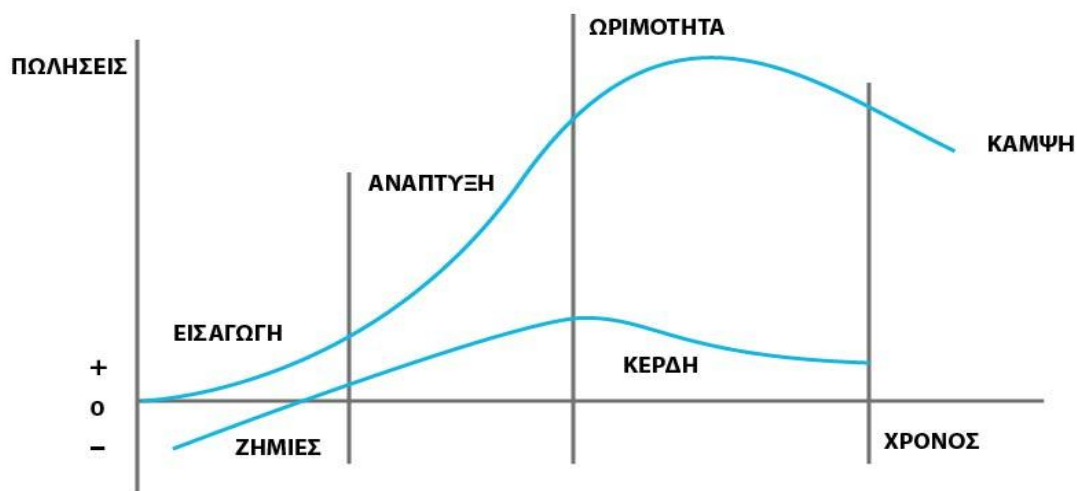
# **ΜΕΡΟΣ ΙΙ**

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ MARKETING ΓΙΑ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

#### **1.2 Ο Κύκλος Ζωής Προϊόντος (ΚΖΠ)**

Τα προϊόντα μίας αγοράς διαγράφουν έναν κύκλο ζωής (product life cycle), όπως ακριβώς συμβαίνει με τη ζωή ενός ανθρώπου που διαγράφει αντίστοιχα έναν κύκλο. Συνεπώς, τα προϊόντα γεννιούνται/εισάγονται στην αγορά (εισαγωγή), αυξάνονται οι πωλήσεις τους (ανάπτυξη), η αγορά φθάνει σε κορεσμό (ωρίμανση), και στο τελευταίο στάδιο οι πωλήσεις καθιζάνουν (παρακμή).



Σχεδιάγραμμα 2: Κύκλος Ζωής Προϊόντος (ΚΖΠ)

## 1.3 Στάδια του Τυπικού ΚΖΠ

### 1.3.1 Εισαγωγή (Introduction)

Με την εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά, αυτό καθίσταται ζημιογόνο καθώς οι χαμηλές πωλήσεις σε συνδυασμό με τις υπέρογκες επενδύσεις για την ανάπτυξη, την παραγωγή και την προβολή του προϊόντος, ξεπερνούν τα έσοδα από αυτό. Οι καταναλωτές του προϊόντος είναι κατά κύριο λόγο αυτοί που το αγοράζουν δοκιμαστικά για πρώτη φορά. Η επιχείρηση για να πετύχει την αύξηση της αναγνωρισιμότητας (awareness) και κατά συνέπεια την δοκιμή των καταναλωτών, επικεντρώνεται σε αυξημένη προβολή των πλεονεκτημάτων του προϊόντος. Οι κύριες έγνοιες των στελεχών της επιχείρησης από άποψη στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο τρόπος και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, καθώς και η κατάλληλη τιμολόγηση του προϊόντος

### 1.3.2 Ανάπτυξη (Growth)

Πρωτεύουσα στρατηγική απόφαση του σταδίου αυτού, είναι ο τρόπος εδραίωσης της θέσης της μάρκας στην αγορά. Σύμφωνα με στελέχη του marketing το στάδιο της ανάπτυξης αποτελείται από δυο επιμέρους στάδια, το στάδιο της γρήγορης και το στάδιο της αργής ανάπτυξης. Αρχικά οι πωλήσεις σημειώνουν ραγδαία αύξηση, ενώ σε δεύτερη φάση

συνεχίζουν την ανοδική πορεία με φθίνοντα ρυθμό. Η ραγδαία αύξηση των πωλήσεων συνεπάγεται και αύξηση των κερδών, κατάσταση που προσελκύει τους ανταγωνιστές που εποφθαλμιούν ένα μέρος της δυναμικά αναπτυσσόμενης αγοράς. Ο ανταγωνισμός εντείνεται προς το τέλος του σταδίου αυτού, όπου η αγορά έχει πλέον έλθει σε κορεσμό και οι επιχειρήσεις πλέον δίνουν έμφαση στη δημιουργία προσήλωσης στη μάρκα (brand loyalty), προβάλλοντας τα χαρακτηριστικά διαφοροποίησης της μάρκας τους από τα ανταγωνιστικά. Παράλληλα, παρατηρούνται τα πρώτα “shake outs”, δηλαδή αποχωρήσεις από την αγορά λόγω αδυναμίας να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό. Σε τελευταία φάση έχουμε το σχηματισμό των τελικών καναλιών διανομής του προϊόντος.

### **1.3.3 Ωρίμανση/Κορεσμός (Maturity)**

Περνώντας στο στάδιο της ωρίμανσης το προϊόν αφού πρώτα φθάσει στο μέγιστο των πωλήσεων του όπου σταθεροποιούνται, αρχίζει η μείωση αυτών. Η καθίζηση των πωλήσεων οφείλεται στον έντονο ανταγωνισμό που έχει αναπτυχθεί στην αγορά. Οι επιχειρήσεις οδηγούνται σε απομίμηση χαρακτηριστικών ανταγωνιστικών προϊόντων και «πολεμούν» για την πρόσβαση τους στα κανάλια διανομής, ενώ παράλληλα αυξάνουν δραματικά την προβολή και μειώνουν την τιμή τους. Όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με τον πλέον καλά ενημερωμένο καταναλωτή οδηγούν στην αύξηση των αποχωρήσεων από την αγορά. Όσοι από τους ανταγωνιστές αντέξουν στην πίεση εξακολουθούν να ανταγωνίζονται με “price wars”, μία στρατηγική που ωφελεί τους ισχυρούς της αγοράς που μπορούν να ανταπεξέλθουν στις ζημιές που δημιουργεί. Έτσι, μέσω εκπτώσεων, προσφορών και άλλων ανάλογων ενεργειών οι ισχυροί της αγοράς δημιουργούν οικονομική ασφυξία στους ασθενέστερους ανταγωνιστές της αγοράς, που δεν έχουν την δυνατότητα να ακολουθήσουν την ίδια τακτική και αποχωρούν.

Εν ολίγοις, στο συγκεκριμένο στάδιο το κύριο μέλημα των στελεχών marketing είναι η επιβίωση του προϊόντος και οι στρατηγικές που θα ακολουθήσουν για να οδηγηθούν εκεί, επιδιώκοντας ουσιαστικά την επέκταση του σταδίου της ωρίμανσης. Επίσης, αποτελεί το στάδιο με τα περισσότερα καταναλωτικά προϊόντα και η έγκαιρη πρόβλεψη των επομένων κινήσεων των ανταγωνιστών μπορούν να εξασφαλίσουν το πλεονέκτημα που θα εδραιώσει το προϊόν έναντι ανταγωνιστικών.

### 1.3.4 Παρακμή/Πτώση (Decline)

Στο τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής ενός προϊόντος σημειώνεται ραγδαία πτώση των πωλήσεων καθώς οι προτιμήσεις των καταναλωτών μεταβάλλονται και νέα προϊόντα πρόθυμα να τις ικανοποιήσουν εμφανίζονται συνεχώς. Ακολούθως δημιουργούνται ερωτήματα σχετικά με την βιωσιμότητα του προϊόντος που πρέπει να απαντηθούν:

- Γιατί φθίνει το προϊόν;
- Υπάρχουν εμπόδια εξόδου;
- Ποια τα περιθώρια κέρδους;
- Γενική η πτώση της αγοράς ή ενός είδους ανταγωνιστών;

Οι στρατηγικές που μπορούν να ακολουθηθούν είναι:

- **Αποεπένδυση (Divestment)**

Το προϊόν πωλείται σε κάποια άλλη επιχείρηση, η οποία ενδιαφέρεται να το εντάξει σε μία δική της γραμμή προϊόντος ή να το προωθήσει σε μία άλλη αγορά που δεν ενδιαφέρει την επιχείρηση που το πώλησε.

- **Συγκομιδή (Harvest)**

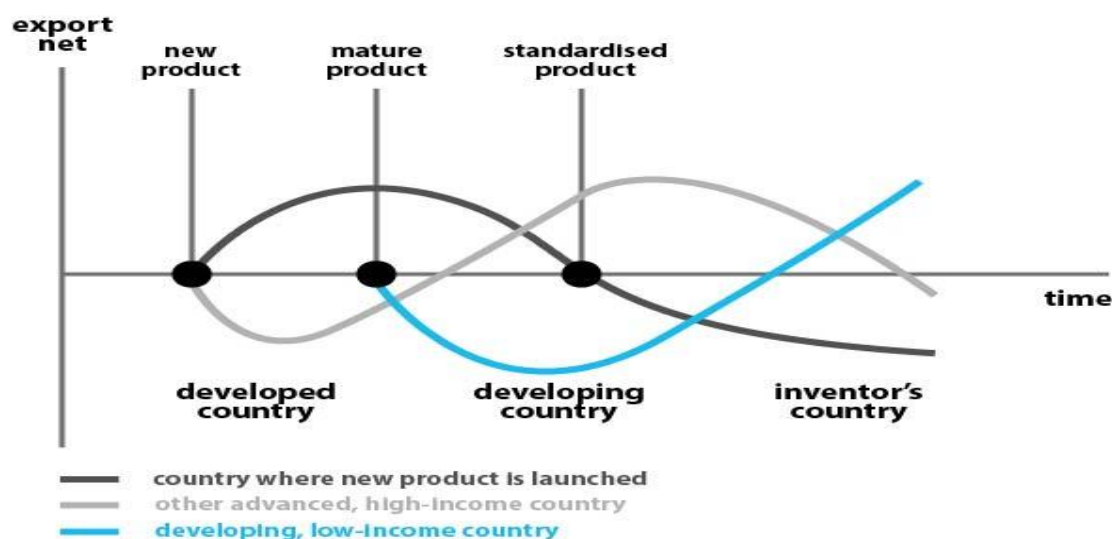
Στην στρατηγική της συγκομιδής αίρεται η υποστήριξη marketing προς το προϊόν και συνεχίζεται η πώληση του είτε όσο υπάρχει ζήτηση γι' αυτό (σταδιακή απόσυρση) περικόπτοντας σταδιακά τις δαπάνες, είτε μέχρι τέλους αποθεμάτων (άμεση απόσυρση) όπου σταματούν οι δαπάνες και πωλείται το όποιο απόθεμα.

- **Niche**

Σε αυτήν την περίπτωση το προϊόν μένει στην αγορά και απευθύνεται σε ένα μικρό κομμάτι της το οποίο είναι πιστό σε αυτό. Το κοινό στο οποίο απευθύνεται γνωρίζει για την ύπαρξη του καθώς και που μπορεί να το αγοράσει. Στην συγκεκριμένη περίπτωση δεν απαιτούνται δαπάνες προώθησης εκτός αν αυτό γίνει για λόγους υπενθύμισης προς το κοινό του.

## 1.4 Ο Διεθνής Κύκλος Ζωής του Προϊόντος

Ο Raymond Vernon στον διεθνή κύκλο ζωής προϊόντος περιέγραψε τη διαδικασία διεθνοποίησης όπου ένας τοπικός παραγωγός σε μια προηγμένη χώρα αρχίζει την πώληση νέων, τεχνολογικά προηγμένων προϊόντων σε καταναλωτές υψηλού εισοδήματος στην εγχώρια αγορά. Η επιλογή του παραγωγού να παράγει τοπικά ελαχιστοποιεί τους κινδύνους και την αβεβαιότητα, καθώς καταφέρνει να μείνει σε στενή επαφή με την πελατεία του. Ταυτόχρονα όσο η ζήτηση του προϊόντος αυξάνεται από καταναλωτές του άλλων χωρών, η παραγωγή μετατοπίζεται προς το εξωτερικό, επιτρέποντας την μεγιστοποίηση οικονομικών κλίμακας. Με την ωρίμανση του προϊόντος οι ανταγωνιστές αυξάνονται και σταδιακά καταλαμβάνουν μέρη της αγοράς δημιουργώντας ανάλογα ανταγωνιστικά προϊόντα, αντιγράφοντας τον πρωτοπόρο της αγοράς.



Σχεδιάγραμμα 3: Διεθνής Κύκλος Ζωής Προϊόντος

(Raymond Vernon, 1966)

## 1.5 Τα Στάδια του Διεθνούς ΚΖΠ

### 1.5.1 Νέο Προϊόν (New Product)

Ο διεθνής ΚΖΠ ξεκινά όταν επιχειρήσεις προηγμένων χωρών επιθυμούν να εκμεταλλευτούν ένα τεχνολογικό επίτευγμα με την εισαγωγή ενός νέου, καινοτόμου προϊόντος στην εγχώρια αγορά. Τέτοια εγχειρήματα συνήθως ξεκινούν σε ανεπτυγμένες χώρες καθώς υπάρχουν περισσότεροι καταναλωτές υψηλού εισοδήματος που δύνανται να αγοράσουν και να

πειραματιστούν με νέα προϊόντα και δη ακριβά, ενώ ταυτόχρονα καθίσταται ευκολότερη η πρόσβαση στις αγορές κεφαλαίου προς χρηματοδότηση της ανάπτυξης των προϊόντων. Επίσης, για να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος και η αβεβαιότητα είναι σύνηθες η παραγωγή να λαμβάνει χώρα σε τοπικό επίπεδο. Προς το τέλος αυτού του σταδίου ο παραγωγός, για την αύξηση των κερδών μπορεί να εξάγει το προϊόν σε άλλες προηγμένες χώρες, όπου οι καταναλωτές έχουν παρόμοιες επιθυμίες και εισοδήματα πράγμα που καθιστά τις εξαγωγές εφικτές.

### **1.5.2 Ωρίμανση προϊόντος (Maturing Product)**

Περαιτέρω αύξηση των εξαγωγών προς τις προηγμένες χώρες καθιστά οικονομικά εφικτή αλλά και αναγκαία την τοπική παραγωγή. Έτσι οι εξαγωγές υποκαθιστούνται από offshore, δηλαδή υπεράκτιες εγκαταστάσεις παραγωγής στις προηγμένες χώρες δραστηριοποίησης, όπου όπως είναι επόμενο ο ανταγωνισμός από τοπικές επιχειρήσεις εκτοξεύεται. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις (FDI) στις μονάδες παραγωγής μειώνουν το κόστος ανά μονάδα, καθώς μειώνεται το κόστος εργασίας και το κόστος μεταφοράς, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι εκλείπουν οι υψηλά αμειβόμενοι και ειδικευμένοι εργαζόμενοι. Την ίδια στιγμή, αρχίζουν οι πρώτες παραγγελίες για εξαγωγή από χώρες χαμηλότερου εισοδήματος.

### **1.5.3 Τυποποιημένο προϊόν (Standardized Product)**

Σε αυτό το στάδιο η διαδικασία παραγωγής μετατρέπεται σε ολοένα και πιο τυποποιημένη. Το συγκριτικό πλεονέκτημα της καινοτομίας σε λειτουργικά οφέλη έχει παρέλθει, ενώ οι κύριες αγορές έχουν περάσει σε κορεσμό. Ακολούθως η επιχείρηση επικεντρώνεται περισσότερο στην μείωση του κόστους των διαδικασιών παρά στο να προσδώσει νέα χαρακτηριστικά στο προϊόν. Έτσι μπορούν να αναπτυχθούν περαιτέρω οικονομίες κλίμακας και να αυξηθεί η κινητικότητα των εργασιών κατασκευής. Η εργασία σταδιακά μπορεί αντικατασταθεί από το κεφάλαιο, ενώ σε περίπτωση που έχουμε πλήρη αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας, η κύρια διαφορά μεταξύ δύο εγκαταστάσεων παραγωγής σε διαφορετικά σημεία θα είναι το κόστος εργασίας. Ακόμη, οι επιχειρήσεις στα πλαίσια της αντιμετώπισης του ανταγωνισμού των τιμών, των εμπορικών φραγμών αλλά και για να

ανταποκριθούν στην αυξανόμενη ζήτηση των τοπικών αγορών, θα μετεγκαταστήσουν τις εγκαταστάσεις παραγωγής σε χώρες χαμηλότερων εισοδημάτων.

Οι τοπικοί ανταγωνιστές των ανεπτυγμένων οικονομικά χωρών οι οποίες έχουν την δυνατότητα αποκτούν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τα καινοτόμα προϊόντα των ανταγωνιστριών τους, θα περάσουν σε αντιγραφή και μίμηση του προϊόντος. Παράλληλα, νέοι ανταγωνιστές θα εμφανιστούν από άλλες ανεπτυγμένες αγορές, καταλαμβάνοντας κομμάτια της αγοράς που έχουν απομείνει. Συνεπώς, η ζήτηση του αρχικού προϊόντος σταδιακά ελαττώνεται και το μερίδιο στην εγχώρια αγορά συρρικνώνεται.

## **1.6 Εισαγωγή και Τοποθέτηση Νέων Προϊόντων**

### **1.6.1 Εισαγωγή Νέων Προϊόντων**

Τα προϊόντα κατά την εισαγωγή τους σε μία νέα αγορά περνούν από μία διαδικασία ανάπτυξης, η οποία μπορεί να είναι χρονοβόρα σε ορισμένες περιπτώσεις. Τόσο η χρονική διάρκεια όσο και η πολυπλοκότητα της διαδικασίας αυτής ποικίλλουν ανάλογα με το προϊόν και τον τρόπο λειτουργίας της επιχειρήσεις που το εμπορεύεται. Η συγκεκριμένη αποτελεί μία τυποποιημένη διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται προκειμένου να ελαχιστοποιούνται οι όποιοι κίνδυνοι για αποτυχία των προϊόντων υπάρχουν, κατά την πρόωθησή τους. Τα στάδια από τα οποία αποτελείται η διαδικασία αυτή είναι:

- **Αναζήτηση Ιδεών**

Η ανάπτυξη των προϊόντων έχουν πάντα ως αφετηρία τις ιδέες, οι οποίες αντλούνται από ποικίλες πηγές, όπως το τμήμα marketing, τα στελέχη, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές κ.α.

- **Ανάλυση Ιδεών και Προτάσεων**

Σε δεύτερη φάση αναλύονται οι ιδέες και οι προτάσεις που έχουν συλλεχθεί, ώστε να διαχωριστούν σε υλοποιήσιμες και μη. Παράλληλα επιχειρείται να αποφευχθεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό, η απόρριψη ή η υιοθέτηση ιδεών και προτάσεων λόγω λανθασμένης εκτίμησης.

- **Οικονομική Αξιολόγηση Ιδεών και Προτάσεων**

Στη συνέχεια, οι ιδέες και οι προτάσεις που έχουν χαρακτηριστεί ως υλοποιήσιμες, περνούν από οικονομική αξιολόγηση ώστε να κριθεί το κατά πόσο συμφέρουν και να γίνει η επιλογή. Βεβαία, η επιλογή δεν γίνεται βασιζόμενη μόνο στο κόστος υλοποίησης, αλλά και σε άλλους παράγοντες όπως το μέγεθος της αγοράς, οι προσδοκώμενες πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς.

- **Σχεδιασμός και Ανάπτυξη**

Έχοντας ολοκληρώσει το στάδιο της οικονομικής αξιολόγησης, από όπου θα έχουν κριθεί οι ιδέες και οι προτάσεις εκείνες που θα μπορούσαν να αποδειχθούν κερδοφόρες, οι επιχειρήσεις περνούν στο στάδιο του σχεδιασμού και της ανάπτυξης. Σε αυτό το στάδιο σχεδιάζονται τα προϊόντα βάσει των προδιαγραφών που έχουν τεθεί και δοκιμάζονται, ώστε να μελετηθούν πριν την τελική προώθηση τους στην αγορά. Επί της ουσίας, καθορίζονται τα φυσικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, όπως και το concept, το positioning και το brand image.

- **Δοκιμή Προϊόντων**

Αποτελεί ίσως το πιο σημαντικό στάδιο, καθώς είναι αυτό που κρίνει την τύχη των προϊόντων. Σε αυτό επιχειρείται ο προσδιορισμός των αντιδράσεων του καταναλωτικού κοινού στο οποίο απευθύνεται, μέσω εκτενούς χρήσης τεχνικών έρευνας αγοράς. Επίσης, παρατηρούνται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των προϊόντων που παρουσιάζονται κατά τη δοκιμή τους σε πραγματικές συνθήκες αγοράς.

- **Εισαγωγή των Προϊόντων στην Αγορά**

Με όλα τα προηγούμενά στάδια να έχουν ολοκληρωθεί επιτυχώς οι επιχειρήσεις πλέον μπορούν να προχωρήσουν στην υιοθέτηση των ιδεών και εν τέλει την παραγωγή και τη διάθεση τους στην αγορά.



## 1.6.2 Στρατηγικές Τοποθέτησης Νέων Προϊόντων

Για την επίτευξη μίας επιτυχημένης τοποθέτησης προϊόντων, οι επιχειρήσεις πρέπει να σχεδιάσουν την δράση τους και να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική τοποθέτησης.

- **Στρατηγική του Ηγέτη**

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική αυτή, θέτουν ως στόχο να καταστήσουν τα προϊόντα τους ηγέτες στην αγορά που εισέρχονται. Για την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής οι επιχειρήσεις παρέχουν κάθε δυνατή υποστήριξη προς τα προϊόντα τους ώστε να πετύχουν δυναμική είσοδο στην αγορά και να διατηρήσουν σε θέση ηγέτη.

- **Στρατηγική του Δεύτερου Εισβολέα**

Όπως και στην προηγούμενη στρατηγική, κατά την εφαρμογή της στρατηγικής του Δεύτερου Εισβολέα οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν δυναμική είσοδο με στόχο όμως την απειλή του ηγέτη και όχι την ανάληψη της ηγεσίας.

- **Στρατηγική του Ουραγού**

Ακολουθώντας την στρατηγική του ουραγού οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την κατάκτηση ενός ικανοποιητικού μεριδίου της αγοράς που θα ανταποκρίνεται στις δυνατότητες τους. Αυτή η στρατηγική ακολουθείται από επιχειρήσεις που είτε στερούνται πόρων, είτε ο ηγέτης της αγοράς είναι πολύ ισχυρός.

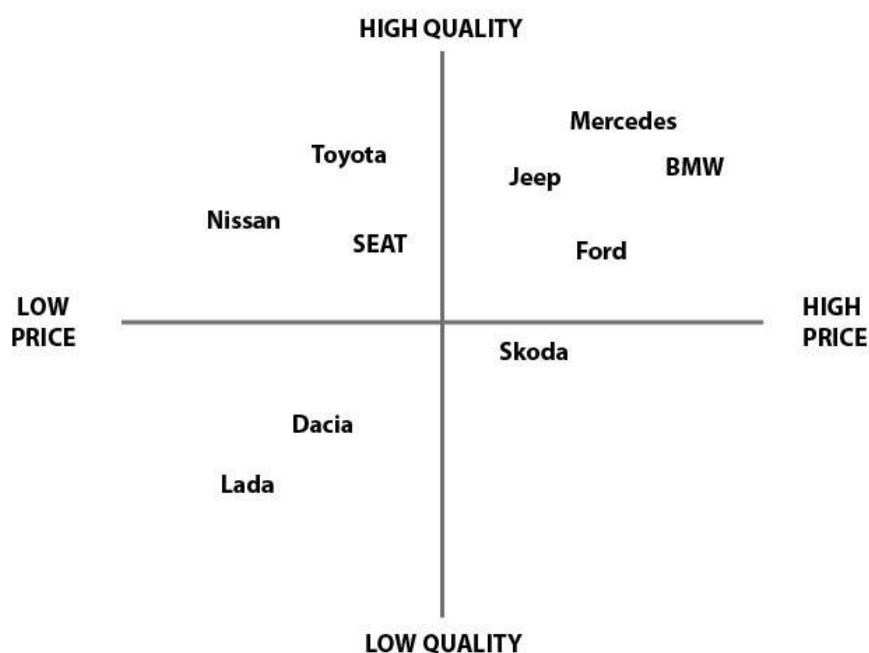
- **Στρατηγική του Μιμητή**

Αποτελεί ίσως την πιο ασφαλή στρατηγική. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη συγκεκριμένη στρατηγική αφήνουν άλλες επιχειρήσεις να αναλάβουν τα κόστη ανοίγματος μιας νέας αγοράς. Στη συνέχεια μιμούνται τον πρωτοπόρο γνωρίζοντας πλέον τις ιδιαιτερότητες της αγοράς και διδασκόμενοι από τα λάθη του πετυχαίνουν την εισαγωγή τους με ελάχιστο ρίσκο. Συνήθως ακολουθείται από επιχειρήσεις με περιορισμένους πόρους.

### 1.6.3 Τοποθέτηση Προϊόντος (Product Positioning)

Ως όρος το “positioning” εισήχθη από τον Jack Trout το 1969 και έγινε ευρέως γνωστό από το βιβλίο, "Positioning - The Battle for Your Mind", Al Ries και Jack Trout (1981). Η τοποθέτηση προϊόντος (positioning) είναι μία στρατηγική marketing που θέτει ως στόχο την ανάπτυξη μίας συγκεκριμένης εικόνας ενός προϊόντος, μεταξύ ανταγωνιστικών, στο μυαλό του καταναλωτή. Εν ολίγοις, αναφέρεται στο πώς γίνεται αντιληπτή η προσωπικότητα ενός προϊόντος από τον καταναλωτή. Είναι σημαντικό λοιπόν για ένα προϊόν, από την εισαγωγή να τοποθετηθεί στο μυαλό του καταναλωτή, προσδίδοντας του την επιθυμητή εικόνα, καθώς όπως είναι γενικά αποδεκτό είναι πολύ δύσκολο να επανατοποθετηθεί δίχως να καταστραφεί η αξιοπιστία του.

Η αντίληψη του καταναλωτή για όμοια προϊόντα διαφέρει ανάλογα με το που τα έχει τοποθετήσει βάσει των χαρακτηριστικών τους. Έτσι, παρατηρούμε πόσο διαφορετικά αντιλαμβάνεται ένα γυναικείο φόρεμα του οίκου Dior από ένα αντίστοιχο του του Zara και ένα αυτοκίνητο BMW από ένα Skoda. Αυτή η διαφορά στην αντίληψη του καταναλωτή μπορεί να απεικονιστεί διαγραμματικά, μέσω αντιληπτικής χαρτογράφησης (perceptual mapping), σε αντιληπτικό χάρτη (perception map), όπου απεικονίζεται διαγραμματικά η αντιλαμβανόμενη θέση μιας μάρκας στο μυαλό του καταναλωτή. Οι αντιληπτικοί χάρτες αποτελούν πολυδιάστατα διαγράμματα στα οποία χρησιμοποιούνται οι σημαντικότερες διαστάσεις διαφοροποίησης μεταξύ ανταγωνιστικών προϊόντων- μαρκών. Οι πιο συνήθεις μορφές αντιληπτικών χαρτών είναι αυτές των δισδιάστατων και τρισδιάστατων χαρτών, ενώ δεν αποκλείεται να δημιουργηθούν και περισσότερων διαστάσεων κατά περίπτωση.



**Σχεδιάγραμμα 4: Αντιληπτικός Χάρτης (Perception map)**

Σε γενικές γραμμές, η αντιληπτική χαρτογράφηση συνδράμει την προσπάθεια καταγραφής και μελέτης των αντιλήψεων του καταναλωτή σχετικά με μία αγορά και αποτυπώνεται σε αυτόν η συνολική κατάσταση αυτής βάσει συγκεκριμένων παραμέτρων που έχουν τεθεί. Παράλληλα, μέσω ενός χάρτη αντίληψης, εκτός της απεικόνισης της θέσης των προϊόντων στην αγορά, μπορούμε να διαβλέψουμε τυχόν κενά στην αγορά και που αποτελούν πιθανές ευκαιρίες για διείσδυση. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως ο κάθε καταναλωτής σχηματίζει το δικό του χάρτη αντίληψης στο μυαλό του. Η απεικόνιση της αγοράς αποτελεί ένα εργαλείο της έρευνας αγοράς για την ομαδοποίηση των ατομικών αντιλήψεων των καταναλωτών και τη δημιουργία μίας ενιαίας εικόνας για τη θέση των προϊόντων στην αγορά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

#### 2.1 Βασικές Στρατηγικές Τιμολόγησης

Η ανταλλακτική αξία των προϊόντων καθώς και οι χρηματικές μονάδες που απαιτούνται για την απόκτηση τους, εκφράζονται από την τιμή. Υπάρχουν τέσσερις εναλλακτικές στρατηγικές για τον καθορισμό αυτής, η στρατηγική συμφέρουσας τιμής (economy pricing), η στρατηγική διείσδυσης (penetration pricing), η στρατηγική ξαφρίσματος (skimming pricing) και η στρατηγική υψηλής τιμής (premium pricing).



Σχεδιάγραμμα 5: Εναλλακτικές Στρατηγικές Τιμολόγησης

#### Στρατηγική Συμφέρουσας Τιμής (Economy Pricing)

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την συγκεκριμένη στρατηγική απευθύνονται σε καταναλωτές που, κατά την αγορά των προϊόντων, δεν δίνουν έμφαση στη μάρκα και τα

ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αλλά στην στοιχειώδη κάλυψη των αναγκών τους. Το παραπάνω οφείλεται στο ότι οι καταναλωτές της συγκεκριμένης κατηγορίας χαρακτηρίζονται από χαμηλά εισοδήματα και κατά συνέπεια αδυναμία αγοράς ποιοτικότερων προϊόντων. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να ικανοποιήσουν αυτούς τους καταναλωτές, τα κόστη παραγωγής και marketing αυτών των προϊόντων κινούνται στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα, ώστε να είναι εφικτή η διάθεση τους στην αγορά σε αντιστοίχως χαμηλές τιμές. Τα προϊόντα αυτά συνήθως ανήκουν σε είδη πρώτης ανάγκης και αποτελούν είτε δευτερεύουσες μάρκες είτε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label).

### **Στρατηγική Διείσδυσης (Penetration Pricing)**

Η στρατηγική τιμολόγησης της διείσδυσης συνήθως εφαρμόζεται κατά το στάδιο της εισαγωγής προϊόντων σε νέες αγορές με στόχο την επιτάχυνση της διείσδυσης τους σε αυτές. Κατά την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής οι επιχειρήσεις τιμολογούν τα προϊόντα τους αρκετά χαμηλά ενώ βάσει ποιότητας θα μπορούσαν να επιτύχουν υψηλότερη τιμή, καθώς όπως είναι κοινά αποδεκτό οι καταναλωτές μεταξύ ομοειδών προϊόντων τείνουν να προτιμούν την αγορά των φθηνότερων. Μετά την επίτευξη της διείσδυσης στην αγορά και την κατάκτηση του επιθυμητού μεριδίου αυτής, οι επιχειρήσεις προβαίνουν στην αύξηση των τιμών των προϊόντων. Η στρατηγική διείσδυσης ενδείκνυται στις περιπτώσεις που η ελαστικότητα ζήτησης για τα προϊόντα είναι μεγάλη και οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα επίτευξης μεγάλων οικονομιών κλίμακας μέσω της υψηλής παραγωγής που οδηγεί σε μείωση κόστους. Αξίζει να σημειωθεί πως οι χαμηλές τιμές μπορούν να οδηγήσουν σε ραγδαία αύξηση του μεριδίου της αγοράς καθιστώντας τους ανταγωνιστές ανήμπορους να αντιδράσουν, ενώ ταυτόχρονα αποτρέπουν νέους να εισέλθουν σε αυτή. Ωστόσο, οι χαμηλές τιμές εισαγωγής δημιουργούν στους καταναλωτές προσδοκίες για περαιτέρω διατήρηση τους σε χαμηλά επίπεδα, δυσχεραίνοντας την αύξηση τους μελλοντικά.

### **Στρατηγική Ξαφρίσματος (Skimming Pricing)**

Το ξάφρισμα της αγοράς είναι μία στρατηγική κατά την οποία οι επιχειρήσεις εισάγουν τα προϊόντα τους στις αγορές τιμολογώντας τα υψηλά. Η υψηλή τιμολόγηση είναι απόρροια της παραδοχής ότι για ένα τμήμα του συνόλου των καταναλωτών τα συγκεκριμένα προϊόντα είναι πολύ σημαντικά, καθιστώντας τους πρόθυμους να δαπανήσουν υψηλό χρηματικό

αντίτιμο για να τα αποκτήσουν. Αυτό το τμήμα καταναλωτών αποτελεί την αφρόκρεμα της αγοράς κατά την στρατηγική ξαφρίσματος και αρχικά τα προϊόντα απευθύνονται σε αυτούς που είναι διατεθειμένοι να κάνουν την υπέρβαση για να τα αποκτήσουν. Καθώς τα προϊόντα διαγράφουν τον κύκλο ζωής τους και οι πωλήσεις επιβραδύνονται ανά τμήμα καταναλωτών, οι τιμές μειώνεται προσελκύοντας σταδιακά τα επόμενα, πιο ευαίσθητα στις τιμές, τμήματα. Κατά την εφαρμογή τιμολόγησης ξαφρίσματος τα προϊόντα λαμβάνουν ισχυρή επικοινωνιακή υποστήριξη καθ' όλο τον κύκλο ζωής τους, ώστε να προσελκύουν το μέγιστο δυνατό των καταναλωτών κάθε τμήματος.

Η στρατηγική ξαφρίσματος απευθύνεται σε νεοεισερχόμενα στις αγορές, διαφοροποιημένα από τον ανταγωνισμό προϊόντα, που μπορούν να προσελκύσουν καταναλωτές πρόθυμους να τα αποκτήσουν σε υψηλές τιμές προκειμένου να τα χρησιμοποιήσουν πριν το ευρύ κοινό. Επίσης, εφαρμόζεται σε προϊόντα που η ελαστικότητα ζήτησης δεν είναι γνωστή καθώς είναι προτιμότερη η αρχική τιμολόγηση υψηλά και η εν συνεχεία μείωση της τιμής, στην περίπτωση που η ζήτηση είναι ελαστική, από την τιμολόγηση χαμηλά και την προσπάθεια αύξησης της τιμής όταν αυτή γίνεται ανελαστική. Κύριος στόχος της στρατηγικής ξαφρίσματος είναι μεγιστοποίηση του κέρδους ανά μονάδα προϊόντος στα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής των προϊόντων. Οι επιχειρήσεις που θα επιλέξουν την συγκεκριμένη στρατηγική τιμολόγησης χρειάζονται μεγάλη κεφαλαιακή επάρκεια.

### **Στρατηγική Υψηλής Τιμής (Premium Pricing)**

Η συγκεκριμένη στρατηγική χρησιμοποιείται στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις παρέχουν προϊόντα μοναδικά στο είδος τους που κατέχουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Κατά την εφαρμογή της οι επιχειρήσεις τιμολογούν τα προϊόντα τους υψηλότερα από τον ανταγωνισμό, είτε λόγο κάποιον χαρακτηριστικών που του προσδίδουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως προαναφέρθηκε είτε λόγω της γενικότερης εικόνας που έχει η επιχείρηση στην αγορά. Η στρατηγική υψηλής τιμής ή αλλιώς τιμολόγηση κύρους (prestige pricing), συναντάται σε αγαθά πολυτελείας και προσελκύει καταναλωτές που θεωρούν την ποιότητα αλληλένδετη με την τιμή.

## **2.2 Πολιτικές Τιμολόγησης**

Εκτός των βασικών στρατηγικών τιμολόγησης των προϊόντων, υπάρχουν και αυτές των πολιτικών τιμολόγησης. Οι συγκεκριμένες πολιτικές δίνουν έμφαση στην εικόνα των καταναλωτών για τις τελικές τιμές των προϊόντων. Σε γενικές γραμμές, στόχος τους αποτελεί η όσο το δυνατόν πιο ελκυστική εμφάνιση των τελικών τιμών στους καταναλωτές με απώτερο σκοπό την αύξηση των πωλήσεων.

### **2.2.1 Τιμολόγηση Καταλόγου**

Η πολιτική της τιμολόγησης καταλόγου αναφέρεται στην ύπαρξη μίας μοναδικής τιμής σε όλες τις αγορές-στόχους μίας επιχείρησης σχετικά με ένα προϊόν της, δίχως αυτή να διαφοροποιείται. Η συγκεκριμένη πολιτική εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που διαχειρίζονται πολλαπλά προϊόντα διότι εμφανίζει το πλεονέκτημα ότι είναι εύκολη στην υλοποίηση της, καθώς οι επιχειρήσεις καλούνται να διαχειριστούν μόνο μία τιμή για ίδια προϊόντα τους στις διάφορες αγορές δραστηριοποίησης.

### **2.2.2 Διαφοροποιημένη Τιμολόγηση**

Στην περίπτωση της πολιτικής της διαφοροποιημένης τιμολόγησης, οι τιμές των ίδιων αλλά και ελαφρώς διαφοροποιημένων προϊόντων διαφέρουν μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών καταναλωτών. Οι καταναλωτές χωρίζονται σε κατηγορίες βάσει της αγοραστικής τους συμπεριφοράς, της γεωγραφικής τοποθεσίας τους αλλά και των ποσοτήτων που ζητούν.

### **2.2.3 Παροχή Εκπτώσεων-Προσφορών**

Η παροχή εκπτώσεων και προσφορών προς τους πελάτες αποτελούν προσαρμογές στην τιμή που αποσκοπούν στο να τους ανταμείψουν για ενέργειες όπως η έγκαιρη πληρωμή, η αγορά σε περιόδους χαμηλής ζήτησης, η πληρωμή τοις μετρητοίς και η αγορά μεγάλων ποσοτήτων. Οι πολιτικές τιμολόγησης για την ανταμοιβή των πελατών είναι:

- **Εμπορικές Εκπτώσεις**

Οι εμπορικές εκπτώσεις παρέχονται από τις επιχειρήσεις παραγωγής προς τους ενδιάμεσους, όπως τα μέλη που απαρτίζουν τα δίκτυα διάθεσης των προϊόντων στην αγορά. Η παροχή των εκπτώσεων προς αυτούς προϋποθέτει την από πλευρά τους επιτέλεση κάποιων λειτουργιών (π.χ. μεταφορά, αποθήκευση, χρηματοδότη) και στήριξη των προϊόντων της επιχείρησης. Οι εκπτώσεις αυτές συνήθως λαμβάνουν την μορφή δώρων, μείωσης τιμής, και δωρεάν δειγμάτων.

- **Εποχιακές Εκπτώσεις**

Οι εποχιακές εκπτώσεις προσφέρονται τόσο από τους λιανέμπορους όσο και από τους παραγωγούς των προϊόντων και συνεπάγεται τη μείωση της τιμής των προϊόντων για τους καταναλωτές που αγοράζουν εκτός εποχής. Μέσω των εποχιακών εκπτώσεων δίνεται η δυνατότητα στους παραγωγούς να διατηρούν σταθερά τα επίπεδα παραγωγής των προϊόντων τους καθ' όλη την διάρκεια του έτους.

- **Χρηματικές Εκπτώσεις**

Οι συγκεκριμένες πρόκεινται για εκπτώσεις που δίνονται σε περιπτώσεις έγκαιρης εξόφλησης των αγορών, τοις μετρητοίς. Συνεπώς, οι καταναλωτές που αποπληρώνουν τις συναλλαγές εντός συντόμου χρονικού διαστήματος αποκτούν το δικαίωμα έκπτωσης. Ένας συνηθισμένος τύπος έκπτωσης είναι το «3/10 net 30» (το «3» δεν είναι δεσμευτικό ποσοστό), που σημαίνει ότι αν η αγορά εξοφληθεί εντός 10 ημερών θα υπάρξει έκπτωση της τάξεως του 3%, ενώ το σύνολο του ποσού θα πρέπει να έχει αποπληρωθεί εντός 30 ημερών.

- **Ποσοτικές Εκπτώσεις**

Οι ποσοτικές εκπτώσεις αφορούν την μείωση της τιμής των προϊόντων όταν αυτά αγοράζονται σε μεγάλες ποσότητες, όπου ορίζονται κλίμακες που προσδιορίζουν από ποιες ποσότητες και έπειτα υπάρχει μείωση της τιμής. Για παράδειγμα έως 1000 τεμάχια η τιμή ορίζεται στα 3€ ανά τεμάχιο, από τα 1001 έως τα 2000 η τιμή διαμορφώνεται στα 2,80€ ανά τεμάχιο και ούτω καθεξής. Το συγκεκριμένο τύπο εκπτώσεων τον συναντάμε επίσης στο λιανικό εμπόριο υπό την μορφή της πολιτικής τιμολόγησης των πολλαπλών μονάδων, όπου οι καταναλωτές πετυχαίνουν την εξοικονόμηση χρημάτων επιλέγοντας



την αγορά συσκευασιών και όχι μονάδες των προϊόντων. Έτσι για παράδειγμα, αντί της αγοράς έξι κουτιών μπίρας ως μονάδες, αγοράζουν την συσκευασία που μειώνει την τιμή τους.

#### **2.2.4 Ψυχολογική Τιμολόγηση**

Οι τιμές των προϊόντων μπορούν να επηρεάσουν την ψυχολογία των καταναλωτών και κατ' επέκταση στάση τους απέναντι τους. Στόχος των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία εικόνας στους καταναλωτές για τις τιμές των προϊόντων τους. Η ψυχολογική τιμολόγηση χωρίζεται σε επιμέρους πολιτικές τιμολόγησης:

- **Τιμολόγηση Κύρους (Prestige Pricing)**

Όπως προαναφέρθηκε στην στρατηγική τιμολόγησης της υψηλής τιμής, η τιμολόγηση κύρους είναι η περίπτωση που η τιμή είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ποιότητα. Η πολιτική αυτή εφαρμόζεται όταν τα άυλα χαρακτηριστικά των προϊόντων επηρεάζουν την αγοραστική απόφαση των καταναλωτών.

- **Μονή-Ζυγή Τιμολόγηση (Odd-Even Pricing)**

Η αγοραστική απόφαση των καταναλωτών επηρεάζεται άμεσα από την μορφή που λαμβάνει η τιμή κατά την τιμολόγηση. Η μονή τιμολόγηση, που χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο σε προϊόντα χαμηλής τιμής όπου είναι πιο αποδοτική, βασίζεται στην παραδοχή ότι οι καταναλωτές είναι πιο πιθανό να προβούν στην αγορά προϊόντων μονού αριθμού παρά ζυγού. Αυτό συμβαίνει λόγω της ψευδαίσθησης που δημιουργεί η διαφορά τιμής στον καταναλωτή ότι η μονή τιμή (π.χ. €9,99) είναι πιο οικονομική από την ζυγή (π.χ. €10). Βέβαια, η ζυγή τιμολόγηση είναι αποδοτική σε προϊόντα υψηλής ποιότητας και η ζυγή-στρόγγυλη τιμή (π.χ. €3000) χρησιμοποιείται με στόχο να την καταστήσει αντιληπτή στους καταναλωτές.

- **Συνηθισμένη Τιμολόγηση (Customary Pricing)**

Η συγκεκριμένη πολιτική βασίζεται στη διατήρηση των τιμών αποφεύγοντας σημαντικές αποκλίσεις από τα συνήθη επίπεδα με τα οποία έχουν συνδεθεί τα προϊόντα. Αντ' αυτού, προκειμένου να διατηρηθούν οι τιμές σταθερές, οι επιχειρήσεις μεταβάλλουν τα προϊόντα ποσοτικά. Είναι κοινά αποδεκτό πως η όποια μικρή μεταβολή στην ποσότητα των προϊόντων γίνεται δύσκολά αντιληπτή από τους καταναλωτές, πράγμα που δεν ισχύει στην περίπτωση των τιμών.

- **Ευθυγράμμιση Τιμής (Price Lining)**

Η πολιτική της ευθυγράμμισης τιμής χρησιμοποιείται για τον διαχωρισμό προϊόντων της ίδιας γραμμής σε διαφορετικά επίπεδα βάσει ποιοτικών, εμφανισιακών και άλλων παρόμοιων χαρακτηριστικών. Συνεπώς, προϊόντα της ίδιας γραμμής αλλά διαφορετικών μαρκών λαμβάνουν επίσης διαφορετικές τιμές που σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα τους, με τις ανώτερες ποιοτικά να τιμολογούνται υψηλότερα. Αποτελεί μία συχνής χρήσης πολιτική τιμολόγησης που κατά κύριο λόγο χρησιμοποιείται από τους λιανέμπορους.

## 2.2.5 Προωθητική Τιμολόγηση

Η προωθητική τιμολόγηση ως επί το πλείστον χρησιμοποιείται από τους λιανέμπορους. Αυτή θέτει ως βάση την προώθηση των προϊόντων μέσω τιμολόγησης τους χαμηλότερα από το τις συνηθισμένες τιμές αυτών, δημιουργώντας για τους καταναλωτές ευκαιρία. Οι κυριότερες πολιτικές της προωθητικής τιμολόγησης είναι:

- **Πολιτική Ηγετών Τιμής (Price Leaders)**

Η πολιτική ηγετών τιμής, γνωστή και ως τιμολόγηση «κράχτη» (loss-leader pricing), εφαρμόζεται από λιανέμπορους και αφορά την τιμολόγηση δημοφιλών προϊόντων χαμηλά, ακόμη και κάτω του κόστους, με στόχο την προσέλκυση των καταναλωτών στα καταστήματα. Μεγάλο μέρος των καταναλωτών που θα προσέλθουν για την αγορά των προσφερόμενων σε «ευκαιρία» προϊόντων, θα αγοράσουν και άλλα προϊόντα στις κανονικές τους τιμές ή ακόμη και σε υψηλότερες σε ορισμένες περιπτώσεις. Οι λιανέμποροι ζημιώνονται ως προς τα προσφερόμενα σε χαμηλές τιμές προϊόντα, όμως

υπερκερνούν τις απώλειες αυξάνοντας το σύνολο των πωλήσεων. Η συγκεκριμένη πολιτική δεν χαίρει έγκρισης των παραγωγών των προϊόντων, καθώς η τακτική κατακρήμνισης της τιμής τους μπορεί να επιφέρει αλλοίωση στην εικόνα της μάρκας.

- **Τιμολόγηση Μονάδας (Unit Pricing)**

Αποτελεί μία πολιτική που αποσκοπεί στο να βοηθήσει τους καταναλωτές να διακρίνουν ευκολότερα την ανά μονάδα τιμή των προϊόντων. Απευθύνεται περισσότερο σε κατηγορίες προϊόντων όπου οι καταναλωτές διατηρούν την άποψη ότι όλες οι μάρκες, ανεξαρτήτου τιμής, προσφέρουν όμοια προϊόντα, δίνοντας τους την δυνατότητα να επιλέξουν την οικονομικότερη. Συχνότερα, χρησιμοποιείται από προϊόντα που το βασικότερο χαρακτηριστικό τους είναι η χαμηλή τους τιμή, όπως αυτά των ιδιωτικών ετικετών. Σε ορισμένες χώρες, η αναγραφή της ανά μονάδα τιμής στις συσκευασίες των προϊόντων είναι υποχρεωτική.

- **Εγγυήσεις και Επιστροφές Χρημάτων (Guarantees and Cash Rebates)**

Οι εγγυήσεις και οι επιστροφές χρημάτων δίνουν την δυνατότητα στους καταναλωτές να αποφύγουν σε περιπτώσεις που οι δεν ικανοποιηθούν από τη χρήση των προϊόντων που αγόρασαν ή αυτά παρουσιάζουν προβλήματα.

- **Πολιτική «Δόλωμα και Αλλαγή» (Bait-and-Switch Pricing)**

Η συγκεκριμένη πολιτική, όπως κι αυτή των ηγετών τιμής, αφορά την τιμολόγηση κάποιων προϊόντων χαμηλότερα από την υπόλοιπη αγορά, ως «κράχτες» που θα προσελκύσουν το καταναλωτικό κοινό. Ωστόσο, αυτή η περίπτωση εμπεριέχει δόλο ως προς τον τρόπο προσέλκυσης των καταναλωτών. Πιο αναλυτικά, οι έμποροι προβάλλουν διαφημιστικά κάποιο από τα προϊόντα τους σε τιμή ευκαιρίας για να οδηγήσουν τους ενδιαφερόμενους στα καταστήματα τους. Όταν αυτοί προσέλθουν και ζητήσουν το διαφημιζόμενο προϊόν θα ενημερωθούν πως αυτό δεν υπάρχει πλέον σε απόθεμα. Σε αυτό ακριβώς το σημείο κρύβεται ο δόλος του εμπόρου και το προϊόν «κράχτης» μετατρέπεται σε «δόλωμα», καθώς το προϊόν δεν υπήρξε ποτέ σε απόθεμα, τουλάχιστον όχι υπό αυτή την τιμή και η διαφήμιση ήταν απλώς ένα τέχνασμα για να τον οδηγήσει εκεί. Ακολούθως, σε δεύτερη φάση οι έμποροι επιχειρούν την «αλλαγή», δηλαδή την

προσπάθεια πώλησης ενός άλλου προϊόντος σαφώς καλύτερου αλλά και ακριβότερου, που ήταν και ο αρχικός σκοπός τους.

- **Τιμολόγηση Ειδικών Γεγονότων (Special-Event Pricing)**

Η πολιτική τιμολόγησης ειδικών γεγονότων, εφαρμόζεται για ορισμένο χρονικό διάστημα σε ειδικές περιπτώσεις όπως η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά ή ο εορτασμός της επετείου μιας αλυσίδας καταστημάτων. Κατ' αυτό το χρονικό διάστημα η τιμολόγηση των προϊόντων κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα.

- **Σύναψη Μακροχρόνιων Συμβολαίων (Flat-Rate Pricing)**

Κατά την σύναψη μακροχρόνιων συμβολαίων καθορίζεται εκ των πρότερων μία αμετάβλητη, καθ' όλη την διάρκεια του συμβολαίου, τιμή. Μέσω αυτής της πολιτικής ελαττώνεται ο βαθμός της αβεβαιότητας όσον αφορά την αγορά και την χρήση των προϊόντων.

## **2.3 Μέθοδοι Τιμολόγησης**

Οι μέθοδοι τιμολόγησης αφορούν την μεθοδολογία που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για τον προσδιορισμό των τελικών τιμών των προϊόντων. Οι βασικότερες κατηγορίες μεθόδων τιμολόγησης είναι η τιμολόγηση βάση κόστους, η τιμολόγηση βάση ανταγωνισμού και η τιμολόγηση με βάση την ζήτηση.

### **2.3.1 Μέθοδοι Βασιζόμενες στο Κόστος**

Οι μέθοδοι τιμολόγησης που βασίζονται στη μεταβλητή του κόστους είναι οι πλέον διαδεδομένες καθώς χαρακτηρίζονται από απλότητα και σχετικά μικρό ρίσκο αφού όπως προαναφέρθηκε βασίζονται στην γνωστή μεταβλητή του κόστους. Ένα ακόμη βασικό χαρακτηριστικό των μεθόδων αυτών είναι η τάση για διαμόρφωση σταθερών τιμών διαχρονικά, που οφείλεται στην τιμολόγηση βάσει ενδοεπιχειρησιακών παραγόντων, όπως για παράδειγμα το εργατικό κόστος. Οι συγκεκριμένες μέθοδοι ενδείκνυνται για αγορές των

οποίων η καταναλωτική ζήτηση αλλά και ο ανταγωνισμός είναι σταθερά μεγέθη και οι επιχειρήσεις μπορούν να προβούν σε τιμολόγηση των προϊόντων τους βασιζόμενες στο κόστος διότι τόσο η ζήτηση όσο και οι αντιδράσεις των ανταγωνιστών είναι προσδιορίσιμες. Ωστόσο, οι μέθοδοι αυτές αγνοούν την καταναλωτική ζήτηση, οδηγώντας σε πολλές των περιπτώσεων στον καθορισμό μη ρεαλιστικών τιμών.

- **Τιμολόγηση Κόστους-Συν (Cost Plus)**

Μέσω της μεθόδου του Κόστους-Συν, ο καθαρισμός των τιμών γίνεται δια της πρόσθεσης ενός λογικού κέρδους ανά μονάδα κόστους των προϊόντων, δηλαδή καλύπτεται το συνολικό κόστος για την παραγωγή μίας μονάδας προϊόντος ενώ παράλληλα ικανοποιείται το επιθυμητό κέρδος ανά μονάδα. Η μέθοδος αυτή θεωρείται κατάλληλη όταν τα προϊόντα έχουν σταθερή ζήτηση και η κατανάλωση είναι σταθερή, καθώς τα κόστη στα οποία βασίζεται μεταβάλλονται συνεχώς ενώ παράλληλα δε διασφαλίζεται η πώληση όλων των μονάδων προϊόντος, δημιουργώντας κινδύνους.

- **Τιμολόγηση Περιθωρίου Κέρδους (Markup)**

Η Τιμολόγηση Περιθωρίου Κέρδους παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με αυτή του Κόστους-Συν. Σε αυτή τη μέθοδο όμως υπολογίζεται το κόστος αγοράς του προϊόντος αντί του κόστους παραγωγής. Έτσι, η τιμή μεταπώλησης καθορίζεται από την πρόσθεση του κόστους αγοράς των προϊόντων και ενός περιθωρίου μικτού κέρδους, το οποίο όμως διαφέρει ανάλογα με την επιχείρηση αλλά και το είδος των προϊόντων. Ωστόσο, η τιμολόγηση βάσει αυτής της μεθόδου πρέπει να χρησιμοποιείται με επιφύλαξη καθώς αγνοεί τις όποιες αντιδράσεις από πλευράς καταναλωτών και δεν ευθυγραμμίζεται με το χρηματικό που διατίθενται να καταβάλουν για την αγορά προϊόντων. Αποτέλεσμα του παραπάνω η πιθανή τιμολόγηση έξω από τα πλαίσια της αγοράς, σε περίπτωση που τα κόστη της επιχείρησης είναι υψηλότερα από αυτά των ανταγωνιστών της. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από ενδιάμεσους, όπως χονδρέμποροι και οι λιανέμποροι.

- **Τιμολόγηση Καθορισμένου Μεγέθους Αποδοτικότητας (Target-Return Pricing)**

Όπως και οι προηγούμενες μέθοδοι έτσι κι αυτή βασίζεται στο κόστος. Σύμφωνα με αυτή, επιδιώκεται ένα προκαθορισμένο ποσοστό απόδοσης ή ένα προκαθορισμένο συνολικό ποσό απόδοσης (χρηματικό), το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή και τη διάθεση των προϊόντων στην αγορά. Σε αυτή τη μέθοδο όμως αγνοείται τόσο η

ζήτηση για τα προϊόντα όσο και οι τιμές των ανταγωνιστικών, καθιστώντας την απόδοση μη εγγυημένη.

### 2.3.2 Μέθοδοι Βασιζόμενες στη Ζήτηση

Οι μέθοδοι τιμολόγησης που είναι βασισμένες στη ζήτηση των προϊόντων διαμορφώνουν την τελική τιμή με δεδομένη την πρόθεση των καταναλωτών για αγορά, ανεξάρτητα από το ύψος της τιμής τους. Κυριότερο προτέρημα των μεθόδων αυτών είναι η καλύτερη προσαρμογή των τιμών των προϊόντων στις ανάγκες της εκάστοτε αγοράς. Ομοίως με την προηγούμενη κατηγορία μεθόδων τιμολόγησης, οι βασικές μέθοδοι που ακολουθούν είναι τρεις.

- **Τιμολόγηση Περιθωρίου (Marginal Pricing)**

Η συγκεκριμένη μέθοδος προσανατολίζεται στον εντοπισμό της τιμής εκείνης που μεγιστοποιεί τα κέρδη για τις επιχειρήσεις. Μέσω αυτής, οι marketers προβαίνουν σε συνεχείς αλλαγές των τιμών των προϊόντων έως ότου τα οριακά κόστη αυτών ισούνται με τα οριακά έσοδα. Συνεπώς, για την τήρηση της παραπάνω σχέσης οι τιμές των προϊόντων με ανελαστική ζήτηση θα πρέπει να αυξάνονται, ενώ αυτών που έχουν ελαστική ζήτηση να μειώνονται. Η παραπάνω μέθοδος δεν συναντά ευρεία χρήση καθώς απαιτεί προηγουμένως τον υπολογισμό της καμπύλης ζήτησης, που αποτελεί μία ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία.

- **Τιμολόγηση Ευέλικτου Νεκρού Σημείου (Flexible Break-Even Pricing)**

Η μέθοδος του ευέλικτου νεκρού σημείου είναι αυτή που προσδιορίζει τις τιμές των προϊόντων μέσω της μεγιστοποίησης της διαφοράς ανάμεσα στα συνολικά έσοδα και το συνολικό κόστος, στα διάφορα επίπεδα ζήτησης.

- **Τιμολόγηση Ανάστροφης Ζήτησης (Demand-Backward Pricing)**

Μέσω της μεθόδου ανάστροφης ζήτησης, οι marketers τελούν την διαδικασία αντίστροφα σε σχέση με τις άλλες μεθόδους τιμολόγησης θέτοντας ως αφετηρία την τελική τιμή από την οποία επιχειρούν να εκτιμήσουν τα κέρδη. Εν ολίγοις, η τιμολόγηση των προϊόντων γίνεται βάσει του ποσού που προτίθενται να δαπανήσουν οι καταναλωτές για να τα αποκτήσουν. Από αυτό, που αποτελεί και την τελική τιμή, αφαιρούνται τα

κόστη ώστε να προκύψει το περιθώριο κέρδους και να κριθεί το κατά πόσο ικανοποιητικό είναι αυτό. Ωστόσο, για την εκτίμηση των κερδών, πέραν του ποσού που προτίθενται να δαπανήσουν οι καταναλωτές, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσδιορίσουν τον όγκο πωλήσεων που προσδοκούν στη τιμή που έχουν θέσει.

### 2.3.3 Μέθοδοι Βασιζόμενες στον Ανταγωνισμό

- **Τιμολόγηση «Ακολουθίας του Ηγέτη» (Follow-the-Leader Pricing)**

Κατά τη μέθοδο τιμολόγησης της «Ακολουθίας του Ηγέτη», οι ανταγωνιστές αναγνωρίζουν μία επιχείρηση της αγοράς τους ως τον ηγέτη τιμής και τιμολογούν τα προϊόντα τους εφαρμόζοντας την τιμολογιακή στρατηγική που εφαρμόζει κι αυτός. Η συγκεκριμένη μέθοδος ενδείκνυται για επιχειρήσεις των οποίων τα προϊόντα είναι τυποποιημένα και επιθυμούν την αποφυγή ενός ζημιογόνου πολέμου τιμών εφαρμόζοντας σταθερή τιμολογιακή στρατηγική. Τέτοιες επιχειρήσεις αποτελούν συνήθως οι ολιγοπωλιακές.

- **«Καρφωτή» Τιμολόγηση (Pegged Pricing)**

Η μέθοδος της «Καρφωτής» τιμολόγησης προτείνει την τιμολόγηση των προϊόντων από τις επιχειρήσεις, βάσει της συνήθους τιμολόγησης που ακολουθεί η αγορά μιας κατηγορίας προϊόντων. Εν ολίγοις, δημιουργείται μία πρότυπη τιμολόγηση των προϊόντων, η οποία ακολουθείται από τους περισσότερους ανταγωνιστές ή χρησιμοποιείται από μερίδα αυτών ως βάση για την τιμολόγηση των προϊόντων τους κατά ένα ποσοστό ανώτερο ή κατώτερο αυτής της βάσης.

- **Τιμολόγηση «Πρόβλεψης Αντιδράσεων των Ανταγωνιστών»**

Μέσω της συγκεκριμένης μεθόδου τιμολόγησης, οι επιχειρήσεις βασίζονται στη πρόβλεψη της αντίδρασης των ανταγωνιστών τους για τον καθορισμό των τιμών των προϊόντων τους. Επί της ουσίας, οι επιχειρήσεις δημιουργούν διάφορα σενάρια κατά τα οποία προσπαθούν να προβλέψουν την όποια πιθανή αντίδραση των ανταγωνιστών τους σε περίπτωση μεταβολής των τιμών των προϊόντων τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

#### **3.1 Η Έννοια της Διανομής**

Ως διανομή ορίζεται η λειτουργία της οποίας οι αποφάσεις και οι δραστηριότητες αφορούν τη ροή των προϊόντων από τους παραγωγούς προς τους τελικούς καταναλωτές. Η διανομή ως λειτουργία τελείται μέσω των διαδικασιών του σχεδιασμού των δικτύων διανομής και της φυσικής διανομής των προϊόντων. Τα δίκτυα διανομής των προϊόντων απαρτίζουν επιχειρήσεις που είτε μεσολαβούν για την πώληση των προϊόντων είτε προχωρούν στην αγορά τους ώστε να τα μεταπωλήσουν μελλοντικά.

#### **3.2 Βασικές Μορφές Καναλιών Διανομής**

Τα εναλλακτικά κανάλια διανομής αποτελούν σημαντικό μέρος της εξαγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων. Οι δύο βασικές μορφές καναλιών διανομής είναι τα ολοκληρωμένα συστήματα διανομής και τα ανεξάρτητα συστήματα διανομής ή διαφορετικά η χρήση μεσαζόντων.

##### **3.2.1 Ολοκληρωμένα Συστήματα Διανομής**

Κατά την εφαρμογή των ολοκληρωμένων συστημάτων διανομής οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν την δημιουργία ιδίων δικτύων διανομής προχωρώντας στη χρήση ίδιας δύναμης πωλήσεων και την ίδρυση ιδιόκτητων θυγατρικών εταιρειών στις αγορές στόχους, αποσκοπώντας στην απευθείας προώθηση των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή. Μέσω αυτών των συστημάτων τα διάφορα αρμόδια στελέχη των επιχειρήσεων καταφέρνουν την επίτευξη πωλήσεων, τη διαχείριση των παραγγελιών και την παράδοση των προϊόντων στους αγοραστές. Όσον αφορά τις πωλήσεις, τα ποια στελέχη θα είναι αρμόδια για την επίτευξη τους το καθορίζουν παράγοντες όπως το μέγεθος της αγοράς και της επιχείρησης, η φύση του προϊόντος, καθώς και το ποιος είναι ο πελάτης και η σημασία της επικοινωνίας με αυτόν



κατά τις διαπραγματεύσεις. Έτσι, στην περίπτωση που οι παραγγελίες ή οι αναθέσεις από τους πελάτες είναι σημαντικά μεγάλες τότε πέρα των όποιων επαφών πραγματοποιηθούν με πωλητές και χαμηλόβαθμα στελέχη, οι τελικές επαφές, όπου υλοποιούνται και οι συμφωνίες, γίνονται παρουσία των ανώτατων διοικητικών στελεχών των παραγωγών/εμπορικών επιχειρήσεων.

Τα ολοκληρωμένα συστήματα διανομής επωφελούν τις επιχειρήσεις ως προς τον πλήρη έλεγχο της λειτουργίας της διανομής των προϊόντων και την αποκόμιση γνώσης σχετικά με τις επιθυμίες και τις ανάγκες των καταναλωτών. Επίσης, διασφαλίζουν την ύπαρξη διαθεσιμότητας των προϊόντων σε αγορές των οποίων τα δίκτυα διανομής δεν επαρκούν. Ωστόσο, τα συγκεκριμένα συστήματα διανομής προσκρούουν στις εκάστοτε νομοθεσίες που θέτουν περιορισμούς στις άμεσες ξένες επενδύσεις. Ακόμη ένα μειονέκτημα είναι η σε βάθος χρόνου απόδοση των θυγατρικών, που το πρώτο χρονικό διάστημα αδυνατούν να καλύψουν τα πάγια έξοδα καθιστώντας τις ζημιογόνες. Τα ολοκληρωμένα συστήματα διανομής απευθύνονται σε προϊόντα διαφοροποιημένα που αποτελούν τμήμα της κύριας δραστηριότητας των επιχειρήσεων και χρήζουν εξειδίκευσης.

### **3.2.2 Ανεξάρτητα Συστήματα Διανομής**

Στην περίπτωση των ανεξάρτητων συστημάτων διανομής οι επιχειρήσεις δεν ελέγχουν άμεσα τα δίκτυα διανομής που χρησιμοποιούν καθώς η διαχείριση τους ανατίθεται σε μεσάζοντες. Οι μεσάζοντες, ανάλογα με το αν αποκτούν την κυριότητα των προϊόντων ή όχι, κατανέμονται σε αντιπροσώπους και εμπόρους. Οι αντιπρόσωποι αναλαμβάνουν την παροχή μεσιτικών υπηρεσιών σε επιχειρήσεις, λαμβάνοντας προμήθεια ως αμοιβή και δεν προβαίνουν στην απόκτηση για ίδιο λογαριασμό προς αποφυγή ανάληψης οικονομικών κινδύνων. Οι έμποροι πράττουν το ακριβώς αντίθετο από τους αντιπροσώπους, καθώς προχωρούν στην απόκτηση των προϊόντων που εμπορεύονται, τα διαχειρίζονται και τα μεταπωλούν αναλαμβάνοντας τους οικονομικούς κινδύνους.

Οι μεσάζοντες δραστηριοποιούνται είτε σε εγχώριες αγορές, που αποτελούν έδρα για τις επιχειρήσεις, είτε σε διεθνείς αγορές στόχους. Αυτοί των εγχώριων αγορών απευθύνονται σε επιχειρήσεις των οποίων η δραστηριοποίηση στις διεθνείς αγορές δεν είναι ιδιαίτερα

αναπτυγμένη ή διαθέτουν ελάχιστη πείρα σε αυτές. Ακόμη, χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις που επιθυμούν να κινηθούν στις διεθνείς αγορές διατηρώντας τα έξοδα και το επιχειρηματικό ρίσκο στο ελάχιστο. Από την άλλη, οι μεσάζοντες των διεθνών αγορών επιλέγονται από επιχειρήσεις που επιθυμούν να ελέγχουν τη διαδικασία διανομής στο μέγιστο δυνατό βαθμό καθώς και να αποκτήσουν γνώση σχετικά με τις ιδιαιτερότητες που μπορεί να παρουσιάζουν οι αγορές στόχοι.

### **3.3 Εύρεση Εναλλακτικών Καναλιών Διάθεσης**

Αρχικό μέλημα των επιχειρήσεων είναι η επιλογή των καναλιών μέσω των οποίων θα διαθέσουν τα προϊόντα τους στις διεθνείς αγορές. Η διαδικασία της αναζήτησης των καναλιών διάθεσης που θα χρησιμοποιηθούν σε αυτές, αποτελείται σε πρώτη φάση από τα στάδια της στοχοθέτησης και του καθορισμού εναλλακτικών καναλιών διανομής, ενώ σε δεύτερη αξιολογούνται και επιλέγονται αυτά που ανταποκρίνονται βέλτιστα στις ανάγκες των επιχειρήσεων.

#### **3.3.1 Στοχοθέτηση**

Οι επιχειρήσεις, για την αποτελεσματική αναζήτηση καναλιών διανομής, πριν από κάθε άλλη κίνηση πρέπει να προχωρούν στον καθορισμό στόχων. Αυτοί οι στόχοι συνθέτουν το πλάνο marketing των επιχειρήσεων και αποτελούν μία πρόβλεψη σχετικά με το τι αναμένουν να πετύχουν στις διεθνείς αγορές στόχους τους. Μέσω αυτών, οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν μεγέθη σχετικά με τις αγορές στόχους και χρηματοοικονομικά μεγέθη όπως οι συνολικές πωλήσεις, η κερδοφορία, οι δαπάνες/έξοδα και τα μερίδια αγοράς που επιτυγχάνονται, ενώ παράλληλα καθορίζονται οι απαραίτητοι πόροι για την ανάπτυξη καναλιών διανομής.

#### **3.3.2 Καθορισμός Εναλλακτικών Καναλιών Διανομής**

Εφόσον έχουν τεθεί οι στόχοι των επιχειρήσεων για τις διεθνείς αγορές, αυτές θα πρέπει να αποφανθούν για τα εναλλακτικά κανάλια διανομής που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες τους. Η διαλογή των καναλιών γίνεται βάση των στόχων marketing που έχουν τεθεί κατά την στοχοθέτηση αλλά και μιας σειράς παραγόντων που αφορούν χαρακτηριστικά των

επιχειρήσεων, του καταναλωτικού κοινού, των καναλιών διανομής και του γενικότερου περιβάλλοντος των διεθνών αγορών στόχων. Πιο αναλυτικά, οι παράγοντες είναι:

- **Χαρακτηριστικά των Επιχειρήσεων**

Όπως έχει προαναφερθεί, διαφορετικού μεγέθους επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διαφορετικές στρατηγικές διανομής. Οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις εφαρμόζουν ολοκληρωμένα συστήματα διανομής, δηλαδή αναλαμβάνουν την δημιουργία ιδίων δικτύων διανομής, καθώς διακρίνονται από πληθώρα πόρων αλλά και καλή γνώση των διεθνών αγορών. Η επιλογή συγκρότησης τέτοιων δικτύων διανομής επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διατηρούν υπό τον πλήρη έλεγχο τους την λειτουργία της διανομής προϊόντων. Αντιθέτως, οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις προτιμούν ανεξάρτητα συστήματα διανομής και πιο συγκεκριμένα τη χρήση μεσαζόντων, λόγω των ελάχιστων πόρων και της ανεπαρκούς εμπειρίας σε διεθνές επίπεδο.

- **Χαρακτηριστικά του Κοινού Στόχου**

Το καταναλωτικό κοινό που αποτελεί στόχο για κάθε επιχείρηση, παρουσιάζει διαφορές μεταξύ αγορών σε διαφορετικές χώρες. Ακολούθως, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διαφορετικά κανάλια διανομής προσαρμόζοντας τα στις ιδιαιτερότητες του εκάστου κοινού στόχου των διεθνών αγορών. Τέτοιες διαφορές μπορεί να είναι οι αγοραστικές συνήθειες του κοινού (π.χ. η συχνότητα αγοράς των προϊόντων, το σημείο αγοράς κ.α.), το πλήθος του και η γεωγραφική του διασπορά. Εν ολίγοις, η διαφοροποιημένη από χώρα σε χώρα καταναλωτική συμπεριφορά επηρεάζει άμεσα το σχεδιασμό των καναλιών διανομής.

- **Χαρακτηριστικά των Καναλιών Διανομής**

Ο παράγοντας των χαρακτηριστικών των καναλιών διανομής περιλαμβάνει τις λειτουργίες που αναλαμβάνουν να τελέσουν τα κανάλια και την δομή αυτών. Οι λειτουργίες αφορούν το βαθμό ανάληψης ενεργειών από τα κανάλια διανομής, όπως η πώληση των προϊόντων, η εξυπηρέτηση μετά την ολοκλήρωση της πώλησης κ.α.. Η δομή των καναλιών διανομής σχετίζεται με το πλήθος και τους τύπους μεσαζόντων οι οποίοι και διαμορφώνουν το μήκος αλλά και το πλάτος των καναλιών αυτών. Όσον αφορά το μήκος των καναλιών διανομής, αυτό έχει άμεση σχέση με το πλήθος των μεσαζόντων που αναλαμβάνουν τη διακίνηση των προϊόντων προς τους τελικούς καταναλωτές, ενώ

το πλάτος τους αναφέρεται στο πλήθος διαφορετικού τύπου μεσαζόντων που μετέχουν σε ένα κανάλι διανομής. Το μήκος των καναλιών διανομής δηλώνει το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης μίας αγοράς και παρουσιάζεται αντίστροφη σχέση μεταξύ τους, καθώς οι αγορές με υψηλή ανάπτυξη χρησιμοποιούν μικρότερου μήκους κανάλια διανομής και αντίστροφα. Στην περίπτωση του πλάτους των καναλιών διανομής, υπάρχει ευθεία σχέση μεταξύ πλήθους ομοίου τύπου μεσαζόντων και του πλάτους τους, ενώ και ο ανταγωνισμός είναι ανάλογος με το πλάτος των καναλιών διανομής. Εάν το πλήθος ομοίου τύπου μεσαζόντων τείνει να είναι μεγάλο, τότε θα είναι μεγάλο και το πλάτος των καναλιών αλλά και ο ανταγωνισμός οξύτερος. Το μεγάλο πλάτος των καναλιών μπορεί να δημιουργεί αυξημένο ανταγωνισμό στις επιχειρήσεις, ωστόσο το εξίσου μεγάλο πλήθος μεσαζόντων στην αγορά στόχο δίνει την δυνατότητα σε αυτές να αναζητήσουν τους πλέον ικανούς.

#### ▪ **Χαρακτηριστικά των Προϊόντων**

Σημαντικό ρόλο στην ανάδειξη των καταλληλότερων εναλλακτικών καναλιών διανομής διαδραματίζει η φύση των προϊόντων. Τα προϊόντα, ανάλογα με το χρονικό ορίζοντα μέσα στον οποίο πρέπει να καταναλωθούν, κατανέμονται σε ευπαθή και ευκολίας. Στην περίπτωση των ευπαθών προϊόντων οι επιχειρήσεις καλούνται να χρησιμοποιήσουν μικρού μήκους κανάλια διανομής, ώστε τα προϊόντα να διατίθενται προς κατανάλωση όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Καθωτό τον τρόπο, οι επιχειρήσεις αποφεύγουν το ενδεχόμενο φθοράς ή/και απώλειας προϊόντων, μειώνοντας τις πιθανότητες δημιουργίας ζημίας γι' αυτές. Αντίθετα με τα ευπαθή προϊόντα, τα προϊόντα ευκολίας δε δεσμεύονται από χρονικά όρια κατανάλωσης. Η διανομή των προϊόντων ευκολίας πραγματοποιείται μέσω μεγάλου μήκους και πλάτους καναλιών και αποτελούν προϊόντα ευρείας κατανάλωσης.

#### ▪ **Περιβάλλον της Διεθνούς Αγοράς Στόχου**

Τελευταίος παράγοντας αλλά εξίσου καταλυτικός με τους προηγούμενος για την διαλογή των καταλληλότερων καναλιών διανομής προς χρήση, είναι το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον της ίδιας της αγοράς που η επιχείρηση έχει στοχεύσει. Το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον της αγοράς καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη μορφή των καναλιών διανομής που θα εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις στην αγορά. Έτσι, σε αρκετές

αγορές παρατηρείται η μίμηση μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων σχετικά με την επιλογή καναλιών διανομής. Ωστόσο, δεν αποτελεί κανόνα η χρήση ενός συγκεκριμένου μοντέλου επιλογής καναλιών διανομής, αλλά αυτό συμβαίνει διότι οι καινοτόμες προσεγγίσεις διανομής προϊόντων δεν τυγχάνουν αποδοχής από όλες τις αγορές, με αποτέλεσμα να επιλέγεται η πεπατημένη από την πλειονότητα των επιχειρήσεων.

### **3.3.3 Αξιολόγηση και Επιλογή Καναλιών Διανομής**

Έπειτα από τον καθορισμό των εναλλακτικών καναλιών διανομής, επόμενο στάδιο αποτελεί η αξιολόγηση τους και η επιλογή του πλέον κατάλληλου ή συνδυασμό αυτών. Η αξιολόγηση των εναλλακτικών καναλιών διανομής που έχουν καθοριστεί από τις επιχειρήσεις ως τα καταλληλότερα από τις επιχειρήσεις, επιδιώκεται μέσω μίας σειράς κριτηρίων που αφορούν τις κεφαλαιακές απαιτήσεις, τον έλεγχο, την κάλυψη της αγοράς και το κόστος. Πιο αναλυτικά τα κριτήρια αξιολόγησης:

- **Κεφαλαιακές Απαιτήσεις**

Οι κεφαλαιακές απαιτήσεις των εναλλακτικών καναλιών διανομής ποικίλουν και εξαρτώνται από το κανάλι, καθώς διαφορετικά κανάλια διανομής απαιτούν διαφορετικού ύψους κεφάλαια. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια περιλαμβάνουν διάφορα κόστη και καλύπτονται από τις ταμειακές ροές των καναλιών από τα οποία πηγάζουν. Το ύψος των κεφαλαιακών απαιτήσεων εξαρτώνται επίσης από τις μορφές καναλιών διανομής που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις. Στην περίπτωση εφαρμογής ολοκληρωμένων συστημάτων διανομής οι κεφαλαιακές απαιτήσεις είναι υψηλές, καθώς οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ίδια δίκτυα διανομής. Αντίθετα, οι απαιτήσεις κινούνται σε πιο χαμηλά επίπεδα όταν οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ανεξάρτητα συστήματα διανομής, δηλαδή χρησιμοποιούν μεσάζοντες. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να είναι κεφαλαιακά εξασφαλισμένη η φυσική διανομή των προϊόντων.

- **Έλεγχος**

Ο έλεγχος που ασκούν οι επιχειρήσεις στην λειτουργία της διανομής και ο βαθμός αυτού, έγκειται στα δίκτυα διανομής που θα επιλεγθούν για τη τέλεση αυτής. Σε περίπτωση που οι επιχειρήσεις επιθυμούν τον πλήρη έλεγχο της λειτουργίας αυτής, τότε προχωρούν στην εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διανομής χρησιμοποιώντας ίδια δύναμη

πωλήσεων. Βέβαια, κάτι τέτοιο συνεπάγεται την αύξηση κόστους για τις επιχειρήσεις που ωστόσο αντισταθμίζεται από ενέργειες, όπως ο έλεγχος στις τιμές των προϊόντων στις αγορές και ο έλεγχος των λιανεμπόρων μέσω των οποίων θα διατεθούν τα προϊόντα σε αυτές. Ο έλεγχος της διανομής μειώνεται όταν οι επιχειρήσεις επιλέξουν την εφαρμογή ανεξάρτητων συστημάτων διανομής με τη χρήση μεσαζόντων για την διανομή των προϊόντων αυξάνοντας το μήκος των καναλιών, καθώς αυτοί αποκτούν την κυριότητα και την διαχείριση των διακινούμενων προϊόντων. Ακόμη και σε αυτή την περίπτωση όμως οι επιχειρήσεις μπορούν σταδιακά να αυξήσουν τον βαθμό ελέγχου τους πάνω στη λειτουργία της διανομής και να αποκομίσουν γνώση σχετικά με τις αγορές δραστηριοποίησης τους, χρησιμοποιώντας στελέχη τα οποία θα είναι επιφορτισμένα με την παρακολούθηση και την επίβλεψη της διανομής.

#### ▪ **Κάλυψη Αγοράς**

Το κατά πόσο θα καλυφθούν οι αγορές στόχοι, δηλαδή η ποσοτική και η ποιοτική κάλυψη του καταναλωτικού κοινού των επιχειρήσεων, αποτελεί ένα σημαίνον κριτήριο για την αξιολόγηση των εναλλακτικών καναλιών διανομής. Όπως προαναφέρθηκε στα χαρακτηριστικά του καταναλωτικού κοινού, οι επιχειρήσεις προκειμένου να πετύχουν την πλήρη κάλυψη των αγορών χρησιμοποιούν πολλαπλά κανάλια διανομής, διότι στις περισσότερες των περιπτώσεων ένα κανάλι δεν δύναται να καλύψει τα διαφορετικά τμήματα του καταναλωτικού κοινού. Τα διάφορα αυτά τμήματα διαμορφώνονται βάσει των ιδιοτήτων του κοινού στόχου, όπως οι αγοραστικές συνήθειες, η αγοραστική τους δύναμη αλλά και η γεωγραφική τους τοποθεσία.

#### ▪ **Κόστος**

Το κόστος αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει άμεσα τις αποφάσεις για την επιλογή καναλιών διανομής προς χρήση. Η σχέση του κόστους διανομής με τις τελικές τιμές των προϊόντων στην αγορά είναι ευθεία. Το παραπάνω έχει ως αποτέλεσμα στις περισσότερες των περιπτώσεων όταν το κόστος διανομής είναι υψηλό, τότε αυτό να μετακυλίεται στα προϊόντα αυξάνοντας την τελική τιμή αυτών. Για την αποφυγή της αύξησης της τελικής τιμής των προϊόντων, που λειτουργεί ανασταλτικά για την είσοδο σε νέες αγορές, οι επιχειρήσεις τείνουν να δημιουργούν ίδια δίκτυα διανομής. Ωστόσο, η λειτουργία της διανομής είτε αυτή τελείται μέσω ιδιοκτητών θυγατρικών είτε μέσω μεσαζόντων, δεν

μπορεί να αποκλίνει πολύ ως προς τις διαδικασίες της, καθιστώντας τη μείωση της τιμής μη δυνατή.

Σύμφωνα με τους J.P. Jeannet και H.D. Hennessey, τα κόστη που αφορούν τη λειτουργία των καναλιών διανομής είναι το **αρχικό κόστος** (π.χ. έξοδα δημιουργίας καναλιού διανομής, κεφάλαια για την δημιουργία καναλιού κ.α.), το **κόστος συντήρησης** (π.χ. κόστος της δύναμης πωλήσεων, κόστος ελέγχου λειτουργίας καναλιών διανομής, περιθώριο κέρδους μεσαζόντων, κόστος διαφήμισης κ.α.) και το **κόστος φυσικής διανομής** (π.χ. κόστος αποθήκευσης, κόστος μεταφορών, κόστος διαχείρισης διαδικασιών εκτελωνισμού κ.α.)

Με την ολοκλήρωση του σταδίου της αξιολόγησης η διαδικασία της αναζήτησης καναλιών διανομής περνά στο τελευταίο στάδιο, αυτό της επιλογής. Σε αυτό το στάδιο, οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέξουν το κανάλι ή των συνδυασμό καναλιών διανομής που ανταποκρίνεται καλύτερα στους στόχους που έχουν θέσει και που παράλληλα πετυχαίνει την άρτια κάλυψη της αγοράς και εξασφαλίζει το μέγιστο δυνατό έλεγχο με ελάχιστο κόστος.

### **3.4 Εύρεση Μεσαζόντων των Καναλιών Διανομής**

Έχοντας πραγματοποιηθεί η επιλογή των καναλιών διανομής που θα χρησιμοποιηθούν για τη διάθεση των προϊόντων στις διεθνείς αγορές, σειρά παίρνει η εύρεση των μεσαζόντων που θα απαρτίζουν τα κανάλια αυτά. Αρχικά, οι επιχειρήσεις θέτουν τα κριτήρια βάσει των οποίων θα γίνει η αναζήτηση των καταλληλότερων μεσαζόντων. Τέτοια κριτήρια είναι:

- Το μέγεθος και η εμπειρία των μεσαζόντων
- Η φήμη των μεσαζόντων
- Η οικονομική ευρωστία των μεσαζόντων
- Η ύπαρξη των απαραίτητων υποδομών
- Η δυνατότητα γεωγραφικής κάλυψης της αγοράς
- Η δυνατότητα κάλυψης των στόχων
- Η ταύτιση φιλοσοφιών επιχειρήσεων και μεσαζόντων
- Το εύρος και το βάθος των διακινούμενων προϊόντων
- Οι επαφές των μεσαζόντων σε επιχειρησιακό και κυβερνητικό επίπεδο

- Η γνώση και η δυνατότητα εφαρμογής τεχνικών και στρατηγικών marketing από τους μεσάζοντες
- Ο βαθμός υποκίνησης των μεσαζόντων για την διακίνηση των προϊόντων των επιχειρήσεων

Στη συνέχεια οι επιχειρήσεις έχοντας πλέον στη διάθεση τους τα κριτήρια αξιολόγησης βάσει των οποίων θα γίνει η πρώτη διαλογή των μεσαζόντων που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες τους, πρέπει να προχωρήσουν στην αναζήτηση και εύρεση αυτών. Το παραπάνω μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω άμεσης επαφής με τους διαφόρους οικονομικούς και επιχειρηματικούς παράγοντες της αγοράς στόχου, είτε ερευνώντας σχετικές πηγές πληροφόρησης. Όσον αφορά τις τελευταίες, οι πηγές μπορεί να είναι εγχώριες ή/και να προέρχονται από τις διεθνείς αγορές στόχους. Ενδεικτικά, εγχώριες πηγές πληροφόρησης μπορεί να είναι οι πρεσβείες των χωρών/αγορών στόχων, ο οργανισμός προώθησης εξαγωγών, ακόμη και οι ίδιοι οι πωλητές των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις αγορές του εξωτερικού. Από την άλλη, πληροφορίες από τις διεθνείς αγορές στόχους για την εύρεση μεσαζόντων μπορούν να αντληθούν από καταλόγους επιχειρήσεων, εμπορικά επιμελητήρια αλλά και τράπεζες. Τέλος, σημαντικές πηγές πληροφόρησης αποτελούν οι διεθνείς εκθέσεις και ανεξάρτητοι σύμβουλοι του χώρου.

### **3.5 Αξιολόγηση και Επιλογή Μεσαζόντων**

Αμέσως μετά την εύρεση των επικρατέστερων προς συνεργασία μεσαζόντων, οι επιχειρήσεις ξεκινούν αναγνωριστικές επαφές με αυτούς. Μέσω των επαφών αυτών, οι δύο πλευρές ανταλλάσσουν τις πληροφορίες εκείνες που θα κρίνουν την όποια απόφαση για συνεργασία. Από την πλευρά τους οι επιχειρήσεις παρέχουν προς τους μεσάζοντες πληροφορίες σχετικές με τις πωλήσεις των προϊόντων και την κερδοφορία που αυτά επιτυγχάνουν, ενώ παράλληλα παρέχουν κίνητρα για να προσελκύσουν το ενδιαφέρον τους. Οι μεσάζοντες από την άλλη αρχικά γνωστοποιούν στις επιχειρήσεις το ενδιαφέρον τους για εκπροσώπηση ή μη των προϊόντων τους. Εν συνεχεία, κι αυτοί πληροφορούν τις επιχειρήσεις σχετικά με το ποια από τα κριτήρια που αυτές έχουν θέσει για την εύρεση και επιλογή των μεσαζόντων πληρούν, καθώς επίσης και για το ποια είναι τα δυνατά τους σημεία αλλά και οι αδυναμίες τους.



Έχοντας πλέον συλλεχθεί οι απαραίτητες πληροφορίες, οι επιχειρήσεις προχωρούν στην αξιολόγηση τους, προκρίνοντας τους μεσάζοντες εκείνους που ικανοποίησαν περισσότερο με τις απαντήσεις τους ως τους πλέον κατάλληλους. Βέβαια, απαραίτητος κρίνεται ο προηγούμενος έλεγχος της αξιοπιστίας των παρεχόμενων πληροφοριών. Η εξακρίβωση αυτής μπορεί να επιτευχθεί είτε ερχόμενοι σε επαφή με τους καταναλωτές του προϊόντος στην αγορά στόχο, είτε ερευνώντας για ακόμη μία φορά τις εγχώριες και διεθνείς πηγές πληροφόρησης.

Η επιλογή του μεσάζοντα που θα αναλάβει τη διανομή των προϊόντων είναι αυτός που πληροί τις προϋποθέσεις και συγκεντρώνει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά, όπως τα κριτήρια που έχουν θέσει οι επιχειρήσεις, σε μεγαλύτερο βαθμό από τους λοιπούς μεσάζοντες που έχουν προκριθεί ως καταλληλότεροι.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ**

#### **4.1 Διαφήμιση**

Για το καταναλωτικό κοινό διαφήμιση είναι η κάθε προωθητική ενέργεια προϊόντων, ωστόσο οι γνώστες του χώρου αυτού διαχωρίζουν τις προωθητικές ενέργειες σε διαφημιστικές και μη διαφημιστικές. Η διαφήμιση αποτελεί μία από τις πιο αποδοτικές επιχειρησιακές δραστηριότητες για την επικοινωνία των μηνυμάτων εκείνων που θα συμβάλλουν στην βελτίωση της προωθητικής στρατηγικής των επιχειρήσεων. Μέσω της διαφήμισης οι καταναλωτές λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα που προωθούν οι επιχειρήσεις και τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα, με σκοπό την δημιουργία θετικής εικόνας απέναντι τόσο στα ίδια τα προϊόντα, όσο και στην επιχείρηση γενικότερα. Στο χώρο του διεθνούς εμπορίου η διαφήμιση αποκτά άλλη διάσταση, καθώς τα εμπορικά μηνύματα πρέπει να μεταφερθούν σε κοινά – στόχους από διαφορετικές χώρες, πράγμα που σημαίνει πως έχουμε να κάνουμε με ένα διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης ανάλογα με την χώρα στην οποία απευθύνεται κάθε μήνυμα, αφού η γλώσσα, οι συνήθειες, τα σύμβολα, ο τρόπος ερμηνείας διαφέρουν λόγω διαφορετικού πολιτισμικού περιβάλλοντος. Γι' αυτό το λόγω συνήθως οι εταιρίες χρησιμοποιούν τοπικές διαφημιστικές εταιρίες σε κάθε χώρα, ώστε να αποφύγουν τυχόν λανθασμένες καμπάνιες, που μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχημένες εμπορικές κινήσεις. Μία επιτυχημένη διαφημιστική εκστρατεία προϋποθέτει:

#### ▪ **Βασικά Στάδια Σχεδιασμού Διαφημιστικής Εκστρατείας**

Τα στάδια που πρέπει να ακολουθηθούν για το σχεδιασμό μίας διαφημιστικής εκστρατείας είναι:

- Σχεδιασμός Στρατηγικής και Στόχων Επικοινωνίας
- Λήψη Αποφάσεων Προϋπολογισμού
- Δημιουργία Μηνύματος Επικοινωνίας
- Επιλογή Διαφημιστικών Μέσων

#### ▪ **Επιλογή Κατάλληλων Διαφημιστικών Μέσων**

Έχοντας ολοκληρώσει την διαδικασία του σχεδιασμού της διαφημιστικής εκστρατείας, επόμενο στάδιο αποτελεί η εύρεση των καταλληλότερων διαφημιστικών μέσων που θα επικοινωνήσουν τα προϊόντα. Τα μέσα και ο αριθμός τους ποικίλουν ανάλογα με τη χώρας και τα επιμέρους χαρακτηριστικά τους (μέγεθος, τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά κ.α.). Τα βασικότερα διαφημιστικά μέσα είναι: έντυπα, τηλεόραση, ραδιόφωνο, διαδίκτυο, κινηματογράφος, εξωτερικοί χώροι.

## **4.2 Προώθηση Πωλήσεων**

Αναπόσπαστο μέρος της εφαρμογής αποτελεσματικού marketing είναι η υιοθέτηση ενεργειών προώθησης πωλήσεων. Ολοένα και μεγαλύτερα χρηματικά ποσά διατίθενται από τις επιχειρήσεις προς αυτή την κατεύθυνση σε σημείο που για την προώθηση πωλήσεων πλέον δαπανούνται περισσότερες χρηματικές μονάδες από ότι για την διαφήμιση. Η προώθηση πωλήσεων καλύπτει ένα ευρύ φάσμα ενεργειών που έχουν ως στόχο:

- Τη διέγερση του αγοραστικού ενδιαφέροντος
- Τη διέγερση του ενδιαφέροντος των μεσαζόντων να διακινήσουν τα προϊόντα
- Τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των μεσαζόντων
- Τη τόνωση του ενδιαφέροντος των πωλητών των επιχειρήσεων για τα προϊόντα τους και την επίτευξη υψηλότερων πωλήσεων.

## **4.3 Χορηγίες**

Ως χορηγία ορίζεται η άμεση διάθεση πόρων από επιχειρήσεις προς διοργανώσεις, εκδηλώσεις ή και άλλες δραστηριότητες με αντάλλαγμα την άμεση σύνδεση των επιχειρήσεων με αυτές. Οι πόροι που διατίθενται μπορεί να είναι ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμός, χρήματα κ.α. Είναι σύνηθες τις χορηγίες να τις αναλαμβάνουν μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις στις οποίες αποδίδουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό, καθώς διαθέτουν ευρέως αναγνωρίσιμα σήματα.

Οι διοργανώσεις που λαμβάνουν τις μεγαλύτερες χορηγίες είναι επί τω πλείστον οι αθλητικές καθώς η εμπορική τους αξία είναι αυξημένη λόγω της ευρείας κάλυψης τους από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Τέτοιες διοργανώσεις μπορούν να είναι οι Ολυμπιακοί Αγώνες, τα διασυλλογικά πρωταθλήματα, όπως το Champions League και το NBA κ.α. Ωστόσο, οι χορηγίες δε αφορούν μόνο δραστηριότητες αλλά επίσης αθλητικούς συλλόγους ή και μεμονωμένους αθλητές. Άλλοι σκοποί που μπορούν λάβουν χορηγίες είναι οι κοινωνικοί, όπως ένας τηλεοπτικός μαραθώνιος για την ενίσχυση ενός σκοπού (UNICEF) αλλά και μία περιβαλλοντική καμπάνια της Greenpeace για την προστασία του περιβάλλοντος.

#### **4.4 Εκθέσεις**

Οι εμπορικές εκθέσεις είναι μία αρκετά διαδεδομένη μέθοδος και θεωρείται η καταλληλότερη για την προώθηση προϊόντων που ανήκουν στη B2B κατηγορία. Είναι ιδιαίτερα επωφελείς και εξασφαλίζουν την επικοινωνιακή αμεσότητα αλλά και την άμεση εκτίμηση της αποδοχής των προϊόντων. Επίσης, εξασφαλίζουν ίσες ευκαιρίες προβολής ανεξάρτητα από το μέγεθος των επιχειρήσεων, καθώς συνυπάρχουν στον ίδιο χώρο υπό τις ίδιες συνθήκες.

#### **4.5 Δημόσιες Σχέσεις**

Ως δημόσιες σχέσεις ορίζεται η συστηματική, προγραμματισμένη, συνεχής και συνεπής προσπάθεια για την δημιουργία αναγνωρισιμότητας και τη διατήρηση μιας ευνοϊκής εικόνας (image), τόσο για τα προϊόντα (brands), όσο και για την ίδια την επιχείρηση, σε συγκεκριμένες ομάδες κοινού. Έτσι, κάθε επιχείρηση που σέβεται τον εαυτό της προσπαθεί να διατηρεί την καλή εικόνα της απέναντι στους μετόχους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, το ανθρώπινο δυναμικό, τα κανάλια διάθεσης, τα ΜΜΕ, το ευρύ κοινό αλλά και τις κοινωνικές ομάδες που δραστηριοποιούνται στην ίδια περιοχή με το χώρο δράσης της επιχείρησης. Μέσω των δημοσίων σχέσεων οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν το κοινό και να χτίσουν μια σχέση εμπιστοσύνης. Πολλές είναι οι περιπτώσεις που επιχειρήσεις κατάφεραν να αντιμετωπίσουν κρίσεις που προέκυψαν, και αντέστρεψαν το όποιο αρνητικό κλίμα είχε δημιουργηθεί με την βοήθεια των δημοσίων σχέσεων, προσεγγίζοντας το κοινό με μια ειλικρινή και ανοιχτή στάση που δείχνει ενδιαφέρον και άμεση ανταπόκριση για την επίλυση του προβλήματος μέσω της εφαρμογής εκτάκτων μέτρων αντιμετώπισης. Τέτοιου είδους κρίσεις απαιτούν ένα ολοκληρωμένο πακέτο επικοινωνιακών δραστηριοτήτων (δελτία

τύπου , συναντήσεις με δημοσιογράφους, ενημερωτικά φυλλάδια , συγγραφή λόγων για τα στελέχη των επιχειρήσεων) , το οποίο αναλαμβάνει το τμήμα δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης ή εξωτερικοί συνεργάτες / εταιρίες που εξειδικεύονται στο χώρο των δημοσίων σχέσεων και της επικοινωνίας .

## 4.6 Προσωπικές Πωλήσεις

Ως προσωπική πώληση ορίζεται το κτίσιμο διαπροσωπικών σχέσεων με πελάτες και δυνητικούς πελάτες με στόχο την επίτευξη πωλήσεων. Στην ουσία προσωπική πώληση είναι η διαδικασία κατά την οποία ο πωλητής βρίσκεται απέναντι στον υποψήφιο αγοραστή και προσπαθεί μέσω της συναισθηματικής κατανόησης της θέσης των πελατών και κατάλληλης επιχειρηματολογίας και να τον ωθήσει στην λήψη απόφασης για την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Αυτό το είδος πώλησης αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις στις B2B αγορές, αφού διαθέτει τεχνικές κατάλληλες για εξειδικευμένα προϊόντα ή προϊόντα που απαιτούν υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης μετά την πώληση. Η διαδικασία της προσωπικής πώλησης αποτελείται από έξι στάδια:

- Προσέγγιση των υποψηφίων αγοραστών
- Διέγερση ενδιαφέροντος για τα προϊόντα
- Απόκτηση καταναλωτικής εμπιστοσύνης
- Παρουσίαση των προϊόντων
- Δημιουργία επιθυμίας για τα προϊόντα
- Κλείσιμο πώλησης

Η πολυπλοκότητα της διαδικασίας των προσωπικών πωλήσεων διαφέρει βάσει των παρακάτω παραγόντων:

- Τη φύση των προϊόντων
- Τον αγοραστή
- Την πείρα του αγοραστή
- Τον αντικειμενικό σκοπό των πωλητών
- Παράγοντες σχετικούς με την πώληση των προϊόντων

Οι προηγούμενοι παράγοντες εκτός από τη διαφοροποίηση της πολυπλοκότητας της διαδικασίας των προσωπικών πωλήσεων, διαφοροποιούν και το ρόλο των πωλητών. Οι ρόλοι των πωλητών είναι:

- Απλή παράδοση των προϊόντων
- Εσωτερικός παραγγελιολήπτης (δέχεται παραγγελίες)
- Περιοδεύων παραγγελιολήπτης (επισκέπτεται τους πελάτες)
- Πρεσβευτής της επιχείρησης (ενδυναμώνει τις σχέσεις επιχείρησης πελάτη)
- Τεχνικός σύμβουλος του πελάτη

Σε κάθε περίπτωση ο βασικός ρόλος των πωλητών είναι να πετυχαίνουν κερδοφόρες πωλήσεις, δίνοντας τις κατάλληλες πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα, ώστε να πείσει τους πελάτες για την αξία τους.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Dalgic, Tefvik & Heijblom, Ruud (1996), “*Educator insights: International Marketing Blunders Revisited*”: Vol. 4, No. 1.
- Ekeledo, Ikechi & Sivakumar K., “*Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective University of Illinois at Chicago*” (Journal of the Academy of Marketing Science FALL 1998 vol. 26 no. 4 274-292).
- Knight, Gary A. (1995), “*Journal of International Marketing*”: Vol. 3, No. 4, American marketing Association.
- Mueller, Barbara (2011), “*Dynamics of International Advertising: Theoretical and Practical Perspectives*”, New York: Peter Lang.
- O’ Reilly, J.A. (1985), “*International Marketing*”, Plymouth: McDonald Evans Ltd
- Oxenfeldt, Alfred R. (1966), “*Product Line Pricing*”, Harvard Business Review, July-August.
- Ries, Al & Trout, Jack (1981) “*Positioning - The Battle for Your Mind*”, New York: McGraw-Hill.
- Ries, Al & Trout, Jack (1997), “*Marketing Warfare*”, New York: McGraw-Hill.
- Vernon, Raymond (1966), “*International Investment and International Trade in the Product Cycle: The Quarterly Journal of Economics*”: Vol. 80, No.2, England: Oxford University Press.
- Wells, Louis T. (1972), “*The Product Life Cycle and International Trade*”, United States: Harvard Business School Press
- Wilton, D. & Brunetti, I. (2004), “*Word myths: Debunking linguistic urban legends*”, New York: Oxford University Press.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αυλωνίτης, Γ.Ι., Λυμπερόπουλος, Κ. και Τζαναβάρας, Β. (2010), «*Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνείς Αγορές*», Α' Έκδοση, Αθήνα: Rosili.

Ζώτος, Γιώργος Χ. (2008), «*Διαφήμιση*», 5<sup>η</sup> Έκδοση, Θεσσαλονίκη: University Studio Press.

Καζαζής, Νίκος (2006), «*Αποτελεσματικό Marketing για Κερδοφόρες Πωλήσεις*», Β' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.

Μάλλιαρης, Πέτρος (2001), «*Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*», γ' έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.

Σαρμανιώτης, Χρήστος (1991), «*Διεθνές Μάρκετινγκ*», Θεσσαλονίκη.

Σαρμανιώτης, Χρήστος (2000), «*Μάνατζμεντ: Η Διοικητική Διαδικασία στην επιχείρηση*», Θεσσαλονίκη: Όμηρος Εκδοτική.

Σιώμκος, Γεώργιος Ι. (2004), «*Στρατηγικό Μάρκετινγκ*», 2<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.

Σιώμκος, Γεώργιος Ι. (2011), «*Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ*», 3<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (CASE STUDIES)

## ΕΠΙΠΛΟΚΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ MARKETING ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΓΚΕΙΝΤΑΙ ΣΤΟ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ

### ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ “ΑΝΕΠΙΤΥΧΕΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΚΣΤΡΑΤΕΙΕΣ”

#### **Case 1: Procter & Gamble**

Η Procter & Gamble αποτελεί έναν κολοσσό που διαχειρίζεται μία από τις μεγαλύτερες σειρές προϊόντων στον κόσμο. Κατά καιρούς έχει υποπέσει σε λανθασμένες επιλογές, που αφορούν το πολιτιστικό περιβάλλον, κατά την εισαγωγή των προϊόντων της σε νέες αγορές, αναγκάζοντας την σε αναπροσαρμογές. Η αγορά της Ιαπωνίας αποτέλεσε το μεγαλύτερο της αίνιγμα, το οποίο όμως δεν άφησε άλυτο.

#### ▪ **Cheer**

Η Procter & Gamble εισήχθει στην ιαπωνική αγορά με το απορρυπαντικό πλυντηρίου “Cheer”, μέσω στρατηγικής συμβατικής συμφωνίας το 1972. Η συμβατική συμφωνία που επιλέχθηκε ήταν η κοινοπραξία (joint venture) με μία τοπική επιχείρηση σαπουνιού, την Nippon Sunhome. Το Cheer ήταν ένα από τα πιο επιτυχημένα προϊόντα της Procter & Gamble στην αμερικανική αγορά και όντας η βιτρίνα της κατά την εισαγωγή της στην ιαπωνική αγορά, φιλοδοξούσε να πετύχει κάτι ανάλογο. Ωστόσο, η εισαγωγή δεν ήταν η ιδανική για ένα προϊόν που η εταιρεία του έθετε ως στόχο την κατάκτηση ενός μεγάλου μέρους της αγοράς, εάν όχι ηγεμονικού. Τα προβλήματα εμφανίστηκαν όταν οι καταναλωτές παρατήρησαν ότι ο συνδυασμός του Cheer με οποιοδήποτε μαλακτικό κατά την πλύση δεν παρήγαγε αρκετή σαπουνάδα, δίνοντας την εικόνα της εξουδετέρωσης του. Συνέχεια στην προβληματική εικόνα του απορρυπαντικού ήρθε να δώσει η διαφημιστική καμπάνια της τοπικής αγοράς όπως και αυτές των δυτικών αγορών, έδινε

έμφαση στο ότι το απορρυπαντικό είναι αποτελεσματικό σε όλες τις θερμοκρασίες. Μπορεί αυτό να αποτελούσε προτέρημα για τις δυτικές συνήθειες πλυσίματος, όμως οι Ιάπωνες συνηθίζουν να πλένουν τα ρούχα τους με κρύο νερό, ακόμη και από την βρύση, καθιστώντας το μήνυμα της διαφημιστικής καμπάνιας αδιάφορο γι' αυτούς.

#### ▪ **Camay**

Η αστοχία της Procter & Gamble στην επικοινωνία μηνυμάτων στην ιαπωνική αγορά συνεχίστηκε με το αφρόλουτρο Camay. Η αμερικανική εταιρεία μη λαμβάνοντας υπ' όψιν το πολιτιστικό περιβάλλον της Ιαπωνίας και πιο συγκεκριμένα τις αισθητικές αντιλήψεις και τους κανόνες ηθικής, επιχείρησε να αναπαράγει την ίδια διαφημιστική καμπάνια με την αντίστοιχη επιτυχημένη ευρωπαϊκή. Σε αυτή μία γυναίκα είναι στο λουτρό όταν ξαφνικά ο σύζυγος της εισέρχεται και αρχίζει να του εξηγεί το πόση σαπουνάδα παράγει το αφρόλουτρο της. Ο σύζυγος την αγγίζει στον ώμο δείχνοντας πως δεν είναι η σαπουνάδα αυτό που έχει στο μυαλό του. Η διαφήμιση κρίθηκε αρνητικά από τους Ιάπωνες καθώς θεωρείται ιδιαίτερα κακότροπη η παρείσδυση του συζύγου στο μπάνιο, ενώ δεν θεωρήθηκε αστείο το υπονοούμενο διότι η στάση τους απέναντι στο σεξ διαφέρει από αυτή των δυτικών καταναλωτών. Σε μία άλλη διαφημιστική προσπάθεια να επικοινωνήσει το προϊόν στους καταναλωτές, εμφάνιζε άντρες να προσεγγίζουν γυναίκες εκδηλώνοντας το πόσο ωραίες δείχνουν, όμως οι Ιάπωνες δεν προβαίνουν σε τέτοιες ενέργειες. Μετά από δύο αποτυχημένες εκστρατείες προώθησης, αποφασίστηκε η διεξαγωγή έρευνας marketing ώστε να εναρμονιστούν οι διαφημίσεις με τις ιδιαιτερότητες της αγοράς. Οι έρευνες απέδωσαν καρπούς και πλέον οι διαφημίσεις της Procter & Gamble είναι εναρμονισμένες με την κουλτούρα της ασιατικής αυτής χώρας που αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες καταναλωτικές αγορές στόχους στον κόσμο.

#### **Case 2: Heineken**

Η ζυθοποιία Heineken, ήταν χορηγός του παγκοσμίου κυπέλλου ποδοσφαίρου του 1994 στις Η.Π.Α., στα πλαίσια του οποίου έτρεχε την προωθητική της εκστρατεία μέσω ευρείας γκάμας προωθητικών ενεργειών. Μία από τις ενέργειες περιλάμβανε την τύπωση κάτω από το πόμα της φιάλης, των σημαιών των χωρών που προκρίθηκαν στις τελικές φάσεις της διοργάνωσης. Το σφάλμα για την Heineken μόλις είχε διαπραχθεί, αφού υπέπεσε σε λάθος που αφορά το πολιτιστικό περιβάλλον, σχετικά με τις θρησκευτικές πεποιθήσεις. Μία εκ των

σημαιών ήταν αυτή της Σαουδικής Αραβίας που απεικονίζει έναν ιερό στίχο του Ισλάμ. Οι απανταχού μουσουλμάνοι αντέδρασαν έντονα για την απεικόνιση ενός ιερού στίχου τους πάνω σε αλκοολούχο προϊόν, καθώς η θρησκεία τους απαγορεύει την κατανάλωση αλκοόλης. Βέβαια, στις μέρες μας ο ζύθος είναι προϊόν που καταναλώνεται από πολλούς μουσουλμάνους που αποτελούν ένα από τα μεγαλύτερα καταναλωτικά κοινά του κόσμου. Η Heineken, αμελώντας την σημασία της θρησκείας για έναν μουσουλμάνο είχε απογοητεύσει ένα μεγάλο μέρος του κοινού της. Εν τέλει, η ζυθοποιία της Heineken ανακάλεσε όλες τις φιάλες τερματίζοντας την συγκεκριμένη προωθητική ενέργεια.

### **Case 3: Neerlandia**

Η Neerlandia, είναι μία ολλανδική εταιρεία παραγωγής γάλακτος σε σκόνη που εξήγαγε το προϊόν της σε αφρικανικές χώρες. Το προϊόν περιέχονταν σε δοχεία λευκοσιδήρου, οι ευρέως χρησιμοποιούμενες από προϊόντα μακράς διάρκειας κονσέρβες. Έπειτα από απόφαση της διοίκησης της εταιρείας για μείωση κόστους του προϊόντος, προχώρησε στην αλλαγή της συσκευασίας σε χάρτινη με εσωτερική επένδυση αλουμινίου. Αυτή η αλλαγή οδήγησε σε αλλαγές στην εικόνα του προϊόντος που δεν είχαν προβλεφθεί. Η αρχή έγινε όταν το τελωνείο σε μία από τις αφρικανικές χώρες εξαγωγής υποπτεύθηκε πως η νέα συσκευασία ήταν φτιαγμένη από υλικά που περιείχαν ναρκωτικές ουσίες. Μετά από εντεταμένους ελέγχους το τελωνείο πείσθηκε για την αριότητα της συσκευασίας και η εξαγωγή του προϊόντος συνεχίστηκε κανονικά. Το πραγματικό πρόβλημα όμως δεν άργησε να κάνει την εμφάνιση του με τις πωλήσεις να σημειώνουν μεγάλη υποχώρηση. Το πρόβλημα δεν ήταν άλλο από την αλλαγή της συσκευασίας που επηρέασε άμεσα το πολιτιστικό περιβάλλον ως προς τον τρόπο μαγειρέματος αλλά και δόμησης. Εκ πρώτης όψεως φαντάζει ασύνδετο, ωστόσο γρήγορα η Neerlandia ανακάλυψε πως εκτός από την κατανάλωση του προϊόντος υπήρχε και συμπληρωματική χρήση της συσκευασίας, είτε ως μαγειρικό σκεύος είτε ως δομικό υλικό. Η Neerlandia, βλέποντας τις μειωμένες πωλήσεις, προχώρησε σε εκ νέου αλλαγή συσκευασίας και επαναφορά της προηγούμενης, ικανοποιώντας το καταναλωτικό της κοινό.

## ΓΛΩΣΣΙΚΑ ΛΑΘΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ “ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΚΣΤΡΑΤΕΙΕΣ ΧΑΜΕΝΕΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ”

### Case 1: American Dairy Association

Η διαφημιστική εκστρατεία, “**Got Milk?**”, της American Dairy Association προβλήθηκε στις Η.Π.Α. με στόχο την ενθάρρυνση κατανάλωσης γαλακτοκομικών προϊόντων από τους Αμερικανούς πολίτες, αυξάνοντας σημαντικά τις πωλήσεις τους. Μετά την τεράστια επιτυχία που γνώρισε στις Η.Π.Α., αποφασίσθηκε η επέκταση της εκστρατείας στο Μεξικό. Παρά τις αυξημένες προσδοκίες για επιτυχία και στην μεξικανική αγορά, η εκστρατεία δεν έφερε αποτελέσματα καθώς στα ισπανικά το “Got Milk?” αποδόθηκε ως “θηλάζεις?”.

### Case 2: Coors

Σε μία ακόμη αποτυχημένη μεταφορά συνθήματος στην ισπανική γλώσσα υπέπεσε άλλη μία αμερικανική εταιρεία. Η ζυθοποιία Coors, κατά την εισαγωγή της στις ισπανόφωνες χώρες χρησιμοποίησε το επιτυχημένο στις Η.Π.Α., “turn it loose”, μεταφρασμένο στην ισπανική. Η απόδοση όμως στην ισπανική γλώσσα δεν είχε την αντίστοιχη έννοια με την αγγλική. Έτσι, το σύνθημα από μία έκφραση που δήλωνε την χαλάρωση, αποδόθηκε ως “υποφέρετε από διάρροια”.

### Case 3: Ikea

Η Ikea είναι μία ακόμη εταιρεία που έχει αντιμετωπίσει προβλήματα που εμπίπτουν στο πολιτιστικό περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα στη γλώσσα. Τα προϊόντα της ονοματοποιούνται με βάση την Σουηδική γλώσσα, με αποτέλεσμα σε άλλες γλώσσες είτε να ηχούν διαφορετικά είτε να έχουν άλλη έννοια. “Όπως ανέφερε στην Wall Street Journal το μέλος της ομάδας της Ikea, Natthita Oraspirat, “Οι σουηδικές λέξεις είναι σημαντικές διότι προσδίδουν ένα μοναδικό χαρακτήρα στην μάρκα”. Ωστόσο όπως συμπληρώνει, “Πρέπει να είμαστε προσεκτικοί. Κάποιες μπορεί να είναι λίγο προσβλητικές”, εννοώντας σε άλλες γλώσσες. Στη Ταϊλάνδη το όνομα ενός κωδικού γλάστρας, η **Jättebra**, παραπέμπει σε μία

έκφραση της λέξης “συνουσία” στην καθομιλουμένη. Παρομοίως, το όνομα του κρεβατιού **Redalen** παραπέμπει σε μία Ταϊλανδική λέξη που επίσης έχει άμεση σχέση με σεξουαλική πράξη. Σε μία άλλη περίπτωση, το παιδικό κρεβάτι **Gutvik**, δεδομένου ότι το “gut” στα γερμανικά σημαίνει “καλό” και το “v” προφέρεται ως “f”, τότε αυτό ηχεί στην γερμανική γλώσσα ως “καλή συνουσία”, που δεν αρμόζει για έπιπλο και δη παιδικό.

#### **Case 4: Procter & Gamble**

Ανάλογο πρόβλημα με το Gutvik της Ikea αντιμετώπισε η Procter & Gamble με το **Vicks** στη γερμανική αγορά. Καθώς το “v” προφέρεται ως “f”, η ονομασία του προϊόντος ηχεί όπως το δεύτερο συνθετικό του προϊόντος της Ikea, που παραπέμπει σε σεξουαλική πράξη στη γερμανική γλώσσα. Ωστόσο, δεν είναι η μοναδική φορά που η Procter & Gamble αστοχεί στην γερμανική αγορά, όσον αφορά την ονομασία ενός προϊόντος της. Στην περίπτωση των μαντιλιών μίας χρήσης, **Puffs**, υπήρξε ιδιαίτερη δυσκολία προώθησης τους κατά την εισαγωγή τους, καθώς “puff” στην καθομιλουμένη των Γερμανών είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για το πορνείο. Αξίζει να σημειωθεί πως και στην αγγλική γλώσσα το “puff” έχει αρνητική έννοια αφού αποτελεί έναν αρκετά υποτιμητικό όρο που χρησιμοποιείται για τους ομοφυλόφιλους, πράγμα παράδοξο αν σκεφθεί κανείς πως η Procter & Gamble είναι αμερικανική εταιρεία και η μητρική της γλώσσα είναι η αγγλική.

#### **Case 5: Kentucky Fried Chicken**

Η KFC μπήκε στην κινεζική αγορά τηρώντας πιστά την παγκοσμίως επιτυχημένη “συνταγή” της που ακολουθούσε σε όλες τις χώρες που εισέρχονταν. Σύντομα όμως συνειδητοποίησε πως το ευρέως αναγνωρίσιμο σύνθημα, “finger-lickin’ good”, από μία έκφραση που δήλωνε απόλαυση, στην κινεζική γλώσσα μεταφράζονταν ως “eat your fingers out” δηλαδή “φάτε τα δάχτυλα σας”.

#### **Case 6: Ford**

Το μοντέλο Pinto της αμερικανικής αυτοκινητοβιομηχανίας Ford αποτελεί ένα από τα πιο αναγνωρίσιμα και εμπορικά αυτοκίνητα της, ωστόσο η εισαγωγή του στη αγορά της

Βραζιλίας δεν είχε ανάλογη επιτυχία. Η εταιρεία αναζήτησε τα αίτια που οι πωλήσεις του αυτοκινήτου δεν προχωρούσαν, μαθαίνοντας σύντομα πως το “Pinto” στην καθομιλουμένη των Βραζιλιάνων σημαίνει “μικροσκοπικά αντρικά γενετικά όργανα”. Η Ford μετονόμασε το μοντέλο σε “Corcel”, που στην πορτογαλική (επίσημη γλώσσα της Βραζιλίας) σημαίνει άλογο και αντικατέστησε τις επιγραφές όλων των αυτοκινήτων με την νέα.

## **Case 7: Honda**

Η αυτοκινητοβιομηχανία Honda αντιμετώπισε επίσης πρόβλημα με την ονομασία μοντέλου αυτοκινήτου της σε αγορά του εξωτερικού, ωστόσο στην συγκεκριμένη περίπτωση τα χειρότερα αποφεύχθηκαν. Το Honda Fitta ήταν έτοιμο για την εισαγωγή του στην Σουηδία όταν τα τοπικά γραφεία της Honda στην Σουηδία διέγνωσαν έγκαιρα πως η ονομασία “Fitta” αυτολεξεί, στα σουηδικά και τα νορβηγικά, είναι μία χυδαία μορφή ονομασίας των γυναικείων γενετικών οργάνων. Αν κανείς το συνδυάσει με το σύνθημα της διαφημιστικής εκστρατείας, “μικρό εξωτερικά αλλά μεγάλο εσωτερικά”, καταλαβαίνει το μέγεθος της επικοινωνιακής ήττας που θα είχε υποστεί η Honda. Η ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία επέδειξε ταχεία αντανάκλαστικά και απέφυγε να υποπέσει σε σφάλμα σχετικό με το διεθνές marketing, που θα επέφερε πλήγμα στην εικόνα του προϊόντος της, σε δύο μεγάλες Ευρωπαϊκές αγορές. Έτσι, μετονόμασε το μοντέλο σε Honda Jazz για τις αγορές της Ευρώπης και Honda Fit για την ιαπωνική.