

Δρoς ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ ΣΠΑΤΑ
τ. Επιμελητή Α.Β.Σ.Θ. - Καθηγητή Τ.Ε.Ι.Θ.

ΜΕΘΟΔΟΙ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ, ΠΟΛΙΤΙΚΗ
ΤΗΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ MARKETING

1. Γενικές εισαγωγικές παρατηρήσεις

Το διεθνές μάρκετινγκ (international ή multinational marketing) έχει στενή σχέση με την εμφάνιση, ανάπτυξη και επιβίωση της πολυεθνικής επιχείρησης (international ή multinational enterprise) η οποία με τη σειρά της προήλθε από τη σταδιακή ανάπτυξη και εξάπλωση του διεθνούς εμπορίου (world trade).

Η κύρια ώθηση για τη θεαματική ανάπτυξη του διεθνούς μάρκετινγκ δόθηκε από τις αμερικάνικες κυρίως επιχειρήσεις (United States corporations) στα μέσα της δεκαετίας του 1950, και κατά δεύτερο λόγο από τις δυτικοευρωπαϊκές και ιαπωνικές επιχειρήσεις, η διεισδυτικότητα των οποίων στη δεκαετία του 1970 σημείωσε μια εκπληκτική άνοδο.

Από τα λίγα ανωτέρω εισαγωγικά, προκύπτουν δύο έννοιες: α) International και β) Multinational Enterprise. Η χρήση και η εισαγωγή όμως και άλλων διαφοροποιήσεων της έννοιας «διεθνής» ή «πολυεθνικός», όπως Transnational και Supranational Enterprise, δημιουργεί επωσδήποτε μια δικαιολογημένη σύγχυση.

Ο James Livingstone¹, καθηγητής στο πανεπιστήμιο του Strathclyde of Glasgow, αναφερόμενος στον ορισμό γνωστού συγγραφέα, υπογραμμίζει τα εξής: 1) *International Enterprise* είναι εκείνη η επιχείρηση η οποία δεσμεύεται σε δραστηριότητες εξαγωγικού εμπορίου, αλλά χωρίς καμία ουσιαστική επένδυση στην αλλοδαπή. 2) *Multinational Enterprise* θεωρείται εκείνη με ένα σχετικό βαθμό επενδύσεων στο εξωτερικό, από τα δικά της οικονομικά μέσα και πόρους, αλλά με απόλυτα προσδιορισμένη ιδιοκτησία στον εθνικό της χώρο. 3) *Transnational Enterprise* είναι η επιχείρηση που θα παρουσίαζε ένα στάδιο ή φάση στην περίπτωση που η ιδιο-

1. James M. Livingstone, «The International Enterprise», Associated Business Programmes, London 1975, σελ. 6-8. Ο ίδιος αναφέρει στην υποσημείωσή του 2 ότι: Τα Ηνωμ. Έθνη ευνοούν τον όρο «Transnational», αντί του όρου «Multinational».

κτησία και ο έλεγχος δεν θα περιοριζόνταν μόνο σε μια εθνικότητα και όπου δεν θα υπήρχε η εθνική προκατάληψη. 4) *Supranational Enterprise* είναι η περίπτωση κατά την οποία εμφανίζεται εκείνη η φάση που η νομική ενσωμάτωση της επιχείρησης δεν θα περιοριζόταν στα πλαίσια ενός κράτους αλλά θα εκτεινόταν στα πλαίσια μιας υπερεθνικής εξουσίας.

Φυσικά, η υπερεθνική (supranational) αυτή εξουσία που θα είχε τη δύναμη να προσφέρει ισχυρή νομική ενσωμάτωση δεν υπάρχει, δεν υφίσταται και έτσι η *supranational enterprise*, η υπερεθνική αυτή δηλαδή επιχείρηση, αδυνατεί (δεν μπορεί) να υπάρξει.

Σε οποιεσδήποτε εννοιολογικές οριοθετήσεις και αν καταλήγουν οι διάφοροι συγγραφείς και ειδήμονες στο διεθνές μάρκετινγκ, γεγονός ανμφισβήτητο παραμένει ότι οι περισσότεροι μάνατζερς και επιχειρηματίες δεν διαχωρίζουν τις έννοιες *international* και *multinational* αλλά τις θεωρούν ταυτόσημες.

Στις περισσότερες περιπτώσεις η πολυεθνική επιχείρηση (*international enterprise*) εκλαμβάνεται ως συνώνυμη με τον πολύ συχνά χρησιμοποιούμενο αμερικάνικο όρο «*multinational corporation*». Ο πιο αποδεκτός δε ορισμός αυτού του όρου είναι ο εξής: «*Multinational corporation* είναι εκείνη η επιχειρηματική οργάνωση της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ξεπερνά τα εκατό (100) εκατομμύρια δολάρια».

Μετά από όλες τις παραπάνω διευκρινιστικές —ας ελπίσουμε— για τον αναγνώστη επεξηγήσεις, θα αποτολμήσουμε να δεχτούμε τον ορισμό της πολυεθνικής επιχείρησης όπως διατυπώθηκε από τον James Livingstone στο βιβλίο του «*The International Enterprise*» (σελ. 9). Σε μια ελεύθερη απόδοση ο ορισμός αυτός έχει ως ακολούθως: «Ως πολυεθνική επιχείρηση μπορούμε να ορίσουμε εκείνη που, με δική της επιλογή, έχει (διατηρεί) μια διαρκή προσωπικότητα σε περισσότερες από μια χώρες. Η προσωπικότητα είναι τέτοιας φύσης που η επιχείρηση δεν υπόκειται πλέον σε πλήρη έλεγχο αποκλειστικά μιας εθνικής κυβέρνησης, σε μια καθημερινή βάση. Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτή η προσωπικότητα θα περιβάλλεται από ένα νομικό καθεστώς με τον κατάλληλο τύπο ενσωμάτωσης».

Μπορούμε στη συνέχεια να δούμε μερικά παραδείγματα του νομικού αυτού τύπου για μια πολυεθνική επιχείρηση, σε διάφορες χώρες.

1. Στις χώρες του *Ηνωμένου Βασιλείου* (δηλ. Μεγ. Βρετανία) συναντούμε δύο παραλλαγές του νομικού αυτού τύπου: α) *Public Limited Liability Company*, δηλ. περιορισμένης ευθύνης δημόσια εταιρία, και β) *Private Limited Liability Company*, δηλ. περιορισμένης ευθύνης ιδιωτική εταιρία.

2. Γαλλία. Ευδοκίμει ο τύπος *Societe Anonyme*, ο οποίος ανταπο-

κρίνεται σχεδόν προς την αγγλική δημόσιου φορέα περιορισμένης ευθύνης εταιρία.

3. *Δυτική Γερμανία*. Και οι δύο παραλλαγές, δηλ. η δημόσια και η ιδιωτική εταιρία είναι πολύ πιθανόν να χρησιμοποιηθούν από μια θυγατρική γερμανική εταιρία στις εξωτερικές αγορές, ως α) Actiengesellschaft (AG) και β) The Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).

4. *Ιταλία*. Οι αντίστοιχοι νομικοί τύποι είναι: α) Societa per Azione (SPA) και β) Societa a Responsibilita Limitada (SRL).

[Προσεγγίζοντας στη συνέχεια τα προβλήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων θα διαπιστώσουμε ότι αυτά εντοπίζονται, στην περιοχή του μάρκετινγκ, στις δραστηριότητές του, όπως π.χ. την αντληση πληροφοριών από την αγορά, την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την τιμολόγηση, τη διανομή και την προώθηση. Η καθολική προσέγγιση του θέματος έχει οπωσδήποτε τα χαρακτηριστικά μιας ευρείας εννοιολογικής άποψης, που μέσα της ενσωματώνεται η νέα αντίληψη, η φιλοσοφία του μάρκετινγκ (new marketing concept) στο γεωγραφικό χώρο της παγκόσμιας αγοράς. Οι διαφορές του μάρκετινγκ από χώρα σε χώρα είναι περισσότερο διαφορές περιβάλλοντος (environmental differences) παρά εννοιολογικές διαφορές. Η περιβαλλοντική προσέγγιση στο διεθνές μάρκετινγκ επιτρέπει έναν αληθινό προσανατολισμό σε παγκόσμια βάση. Η παγκόσμια σκοπιά του επιτρέπει τη διερεύνηση και μελέτη των προβλημάτων μάρκετινγκ από τη μια χώρα στην άλλη ή και με άλλες χώρες.

Τα προβλήματα της πώλησης προϊόντων διαφέρουν σημαντικά από χώρα σε χώρα. Παράγοντες που έχουν μεγάλη ομοιότητα σε μια αγορά αναπτυγμένη μπορεί να είναι συγκριτικά διαφορετικοί σε μια λιγότερο αναπτυγμένη αγορά. Μια κατασκευάστρια εταιρία που ακολουθεί μια συγκεκριμένη πολιτική μάρκετινγκ σε ορισμένη χώρα μπορεί να βρίσκει αυτήν τελείως ακατάλληλη για μια άλλη χώρα και θεωρεί σκόπιμο να διαφοροποιήσει εκεί τις μεθόδους προώθησης των πωλήσεών της, της τιμολόγησης και διανομής των προϊόντων της.]

Αλλά τι είναι τέλος πάντων διεθνές μάρκετινγκ; Απλούστατα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η διενέργεια μιας ή περισσότερων από τις γνωστές του δραστηριότητες πέρα από τα εθνικά όρια της χώρας. Δηλ., με άλλα λόγια, η διεξαγωγή των λειτουργιών του μάρκετινγκ σε περισσότερες από μια χώρες. Έτσι, μια μικρή εξαγωγική εταιρία μπορεί να γίνει μια διεθνής επιχείρηση σε μια περιορισμένη έκταση, διεξάγοντας μόνο τη διανομή των προϊόντων της με τη χρησιμοποίηση των υφιστάμενων δικτύων διανομής σε αλλοδαπές αγορές. Αν όμως η ίδια εταιρία δεσμευτεί και σε άλλου είδους δραστηριότητες, όπως π.χ. τιμολόγηση και προώθηση, τότε αυτή καθίσταται πιο

πλήρης πολυεθνική επιχείρηση. [Μια μεγαλύτερη διάσταση του διεθνούς μάρκετινγκ μάνατζμεντ είναι ο σχεδιασμός, ο έλεγχος και ο συντονισμός των προαναφερθεισών δραστηριοτήτων που σκπεύουν σε μια ολοκληρωμένη λειτουργία της επιχείρησης στη διεθνή αγορά².]

Πιο συγκεκριμένα, [το διεθνές μάρκετινγκ (International or Multinational Marketing) αναφέρεται βασικά στο μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών σε περισσότερες από μια χώρες. Είναι δυνατόν η όλη προσπάθεια μάρκετινγκ να εξαπλώνεται στην εξαγωγή προϊόντων από μια χώρα σε μια άλλη ή μπορεί το μάρκετινγκ να αναφέρεται σε μια επιχείρηση η οποία παράγει και διαθέτει τα προϊόντα της σε περισσότερες από μια χώρες, χωρίς όμως τα παραγόμενα από αυτή την επιχείρηση προϊόντα να διέρχονται τα εθνικά της (γεωγραφικά) σύνορα. Ένα επώνυμο παράδειγμα ίσως θα διαφώτιζε πολύ αυτή την περίπτωση: Η αμερικάνικη εταιρία παραγωγής αυτοκινήτων CHRYSLER εξάγει αυτοκίνητα από τις Η.Π.Α. σε άλλες χώρες. Ταυτόχρονα όμως η CHRYSLER κατασκευάζει αυτοκίνητα στη Γαλλία σε συμπαραγωγή με τη SIMCA για να πουληθούν στη Γαλλία. Πριν αρκετό όμως καιρό έπαψε η οικονομική αυτή συνεργασία μεταξύ των δύο εταιριών, CHRYSLER και SIMCA, γεγονός που δημοσιεύτηκε ευρύτατα.

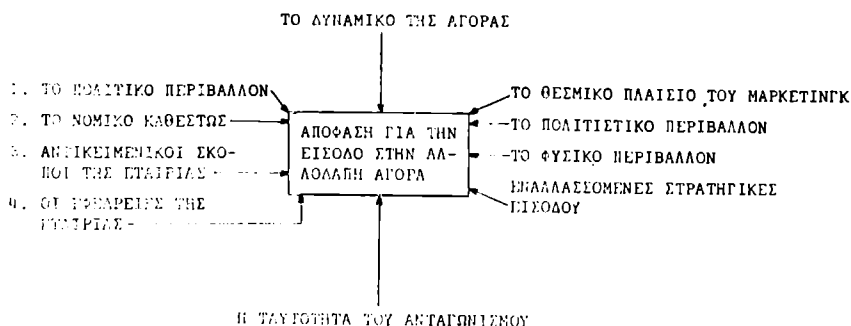
Οι ορισμοί που διατυπώνονται από καιρό σε καιρό για το διεθνές μάρκετινγκ από καθηγητές - συγγραφείς - ειδήμονες κρίνονται ότι έχουν μια ισχυρή λειτουργική βάση, εφόσον οι αρχές του είναι παγκοσμίως εφαρμόσιμες και ότι οι μηχανισμοί και τα καθήκοντα της αγοράς είναι σχεδόν τα ίδια, άσχετα αν αυτή η αγορά εντοπίζεται στη Νιγηρία, στην Ισπανία, στο Μεξικό ή στη Βενεζουέλα ή και στη Νορβηγία.

Η βασική διαφορά βρίσκεται στα πλαίσια του κατά χώρα ή αγορά περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο θα υλοποιηθεί το κάθε πρόγραμμα μάρκετινγκ. Η μοναδικότητα του διεθνούς μάρκετινγκ βρίσκεται στη διαφοροποίηση των προβλημάτων και στην ποικιλία των απαιτούμενων στρατηγικών των εταιριών οι οποίες θα αντιμετωπίσουν τα διαβαθμισμένα επίπεδα αβεβαιότητας που θα αντιμετωπιστούν στις αλλοδαπές αγορές. Στην περίπτωση του διεθνούς μάρκετινγκ θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι το περιβάλλον είναι πολύ πιο διαφορετικό και πολύπλοκο από εκείνο της τοπικής αγοράς. Έτσι τα κοινωνικά, πολιτιστικά (cultural) και πολιτικά δεδομένα είναι περισσότερο ή λιγότερο διαφορετικά μεταξύ χωρών. Αυτό το γεγονός έχει σαν συνέπεια την εκδήλωση διαφορετικών συνθηκών και τρόπων αντίδρα-

2. Βλέπε περισσότερα Vern Terpstra, «International Marketing», Holt, Rinehart and Winston, Inc. New York 1972, σελ. 4-7.

σης των αγορών (markets) στις δραστηριότητες μάρκετινγκ των πολυεθνικών επιχειρήσεων από χώρα σε χώρα. Από την αιτία αυτή βασικά, αλλά και από άλλες, άμεσα ή έμμεσα σχετιζόμενες, δημιουργείται για την επιχείρηση που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί διεθνώς η ανάγκη μιας προσεκτικής ανάλυσης της αλλοδαπής αγοράς με αντικειμενικό στόχο τον —κατά το δυνατόν— περιορισμό των κινδύνων και την αύξηση των πιθανοτήτων επίτευξης κέρδους. Για να υπάρξει επιτυχής εξαγωγική δραστηριότητα και παραγωγική προσπάθεια στην αλλοδαπή χρειάζεται συνεχής προσπάθεια μάρκετινγκ.

Ακολουθεί μια διαγραμματική απεικόνιση (Σχ. 1) των επιδράσεων του περιβάλλοντος, που η γνώση τους είναι αναγκαία για να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις εισόδου σε μια αλλοδαπή αγορά³.



Σχήμα 1. Απεικόνιση επιδράσεων περιβάλλοντος και πολιτικής που επιδρούν στις αποφάσεις μάρκετινγκ εισόδου σε αλλοδαπές αγορές.

2. Στρατηγικές εισόδου ή βαθμός δέσμευσης στην ξένη αγορά

Από τη στιγμή που μια εταιρία αποφάσισε να πορευθεί ή να δραστηριοποιηθεί διεθνώς (to go international), έχει την υποχρέωση να προσδιορίσει τον τρόπο που θα εισχωρήσει σε μια αλλοδαπή αγορά, όπως και μέχρι ποιο σημείο δέσμευσης (degrees of commitment) των ενεργειών της στο μάρκετινγκ είναι προπαρασκευασμένη. Οι αποφάσεις αυτές πρέπει να

3. Βλέπε ειδικότερα Kahler Kramer, «International Marketing», South-Western Publishing Co, West Chicago III, 1977, σελ. 94-108.

αντικατοπτρίζουν σημαντικές απόψεις και σκέψεις του μάνατζμεντ της εταιρίας, ανάλυση της δυναμικότητας της επιδιωκόμενης αγοράς, όπως επίσης και το δυναμισμό - ικανότητες της εταιρίας. Δηλ. μια διαδικασία αρκετά πολύπλοκη που πάντοτε δεν ακολουθείται.

Συγκεκριμένα, μια εταιρία που ενδιαφέρεται να ασχοληθεί με διεθνείς εμπορικές και οικονομικές πράξεις έχει στη διάθεσή της πέντε εναλλακτικές μεθόδους ή στρατηγικές από τις οποίες μπορεί και να επιλέξει. [Η κάθε μια από αυτές έχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα αλλά και συγκεκριμένες αδυναμίες, χαρακτηριστικά που εξαρτώνται πάντοτε και από τις δυνατότητες της εταιρίας, το βαθμό δέσμευσης που επιθυμεί ή είναι ικανή να δεχτεί, και τέλος από τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος της αλλοδαπής αγοράς μέσα στο οποίο και θα αναπτυχθεί.]

α) Οι εξαγωγές

{ Ο παραδοσιακότερος τρόπος εισόδου στις αλλοδαπές αγορές είναι εκείνος των εξαγωγών. Μια εταιρία μπορεί να αποφασίσει να εισέλθει στο διεθνή οικονομικό στίβο με το να εξάγει τα περισσεύματα της υπερπαραγωγής της, ή μια άλλη εταιρία μπορεί να έχει μεγάλη παραγωγική ικανότητα και να παράγει μόνο για την αλλοδαπή αγορά. Έτσι, δεν χρειάζεται καμιά επιπρόσθετη παραγωγική διευκόλυνση, ο δε επιπρόσθετος όγκος παραγωγής μπορεί να ευεργετήσει το επιτόπιο εργοστάσιο (domestic plant) και να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά. [Γι' αυτό οι εξαγωγές θεωρούνται σαν μια ελκυστική αρχική στρατηγική, γιατί περικλείει μικρότερο κίνδυνο (risk) και προσφέρει οπωσδήποτε μεγαλύτερα περιθώρια προσαρμογής, δηλ. είναι πιο ελαστική από τις άλλες στρατηγικές.]

Για να επωφεληθεί τα πιθανά οφέλη από την εξαγωγική της δραστηριότητα πρέπει η επιχείρηση να επιβαρυνθεί με το σύνολο των δαπανών εκτέλεσης των καθηκόντων της διοίκησης των εξαγωγών (export management) σε επιτόπια βάση. Εξαρτώμενη η διοίκηση των εξαγωγών από το ύψος των πωλήσεων στην αλλοδαπή αγορά, χαρακτηρίζεται ανάλογα: α) μικρής δραστηριότητας, με ένα π.χ. άτομο, και β) μεγάλης δραστηριότητας, με ένα τμήμα πλήρως απασχολούμενο και διοικούμενο από ένα μάνατζερ εξαγωγών που έχει στη διάθεση (εξουσία και ευθύνη του) εξειδικευμένο προσωπικό και όλες τις απαραίτητες διευκολύνσεις.

{ Το δίκτυο διανομής στις εξωτερικές αγορές μπορεί να περιλάβει τους κατωτέρω βασικούς κρίκους:

1. «Οίκος εξαγωγών». Σημαίνει εμπορική εξαγωγική επιχείρηση.] Χρησιμοποιούνται και ορισμένοι άλλοι τίτλοι για να περιγράψουν αυτή την

επιχείρηση, όπως π.χ. «Export House», «Confirming House», «Trading House». Βασικά, όλα τα διαφοροποιημένα αυτά ονόματα υποδηλώνουν ότι εκτελείται το ίδιο έργο.

Το είδος αυτό της επιχειρηματικής οργάνωσης πραγματοποιεί τον κύκλο εργασιών του από την εξειδίκευσή τους στις αλλοδαπές αγορές]] Γενικά υποστηρίζεται ότι τέτοιες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται εξάγοντας τα διάφορα αγαθά σε υποανάπτυκτες χώρες και λειτουργούν σύμφωνα με την κατωτέρω δεοντολογία: α) πραγματοποιούν αγορές απευθείας από την κατασκευάστρια επιχείρηση για δικό τους λογαριασμό, ή β) αναλαμβάνουν να φέρουν σε πέρας την εξαγωγική διαδικασία του κατασκευαστή, εισπράττοντας προμήθεια (commission basis) και εξειδικεύονται σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων και σε ορισμένες αγορές.

Ως αγοραστές, οι εξαγωγικοί αυτοί οίκοι, δεν είναι άλλοι από τους εμπόρους εξαγωγών. Για την κατασκευάστρια εταιρία, αυτή η περίπτωση σημαίνει τον πρώτο κρίκο στην αλυσίδα διανομής των προϊόντων της στην επιδιωκόμενη αγορά. Ο κατασκευαστής μπορεί να πωλήσει κατευθείαν από το εργοστάσιο (ex factory) ή από τις αποθήκες του (ex warehouse), οπότε ο αγοραστής (industrial buyer) επιβαρύνεται και με τα επιπρόσθετα έξοδα.

Σε ο,τι αφορά το αντίτιμο των αγαθών, μπορεί η κατασκευάστρια εταιρία να το ζητήσει στο εθνικό της νόμισμα, έχοντας έτσι την ευχέρεια να χειριστεί τις πωλήσεις αυτές με τον ίδιο τρόπο που χειρίζεται τις πωλήσεις της στην εσωτερική της αγορά.

Για τη χρησιμοποίηση του «οίκου εξαγωγών» υπάρχουν τρεις επεξηγηματικές περιστάσεις οι οποίες δικαιολογούν αυτή την εκλογή και ειδικά ως αγοραστή.

1. Η περίπτωση του μικρού παραγωγού ο οποίος στερείται της εμπειρίας της εξαγωγικής διαδικασίας, της γνώσης των συνθηκών της αλλοδαπής αγοράς και της οικονομικής επιφάνειας που θα τον επέτρεπε να προβεί σε πιστωτικό διακανονισμό.

2. Ο καθιερωμένος εξαγωγέας έχει τη δυνατότητα να διαλέξει μεταξύ: α) της πώλησης στον «οίκο εξαγωγών» ή β) της χρησιμοποίησης της εμπειρίας αυτού του οίκου, εξάγοντας σε μια νέα αγορά, όπου η προσδοκώμενη αποδοτικότητα δεν εμφανίζεται τόσο ενθαρρυντική για να αντιμετωπίσει όλες τις δαπάνες.

3. Η περίπτωση μιας επιχείρησης που έχει μόνο περιορισμένο ενδιαφέρον για τις εξαγωγές των προϊόντων της, π.χ. όταν θέλει η επιχείρηση αυτή να απαλλαγεί από την υπερπαραγωγή της και δεν προσβλέπει για παρὰ πέρα εξάπλωση στις ξένες αγορές (foreign markets).

Οι «εξαγωγικοί οίκοι» μπορούν και διαχειρίζονται αρκετές κατηγορίες προϊόντων και ιδιαίτερα εκείνες που παρουσιάζουν συγκεκριμένες δυσχέρειες σχετικά με το service (εξυπηρέτηση τεχνικής φύσης) μετά την πώληση των προϊόντων τους από την κατασκευάστρια επιχείρηση.

2. Ο πράκτορας; (*The Agent*). Ο πράκτορας εκπροσωπεί την κατασκευάστρια εταιρία σε μια ή περισσότερες αγορές της αλλοδαπής και εκτελεί εκείνα τα καθήκοντα τα οποία μοιάζουν με τα καθήκοντα του πράκτορα της κατασκευάστριας εταιρίας στην επιτόπια αγορά⁴. Ο υπερπόντιος πράκτορας είναι πιθανόν η πιο συνήθης μέθοδος η οποία εξασφαλίζει συνεχή εκπροσώπηση στις εξωτερικές αγορές των μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων που εξάγουν τα προϊόντα τους.

[Στο σημείο αυτό ο James Livingstone⁵ υποστηρίζει ότι η χρησιμοποίηση του πράκτορα είναι το τελευταίο στάδιο πριν μπορέσει μια επιχείρηση να ταξινομηθεί στην κατηγορία των πολυεθνικών.]

Ο πράκτορας διαμένει στην αλλοδαπή αγορά και πληρώνεται με προμήθεια από τον κατασκευαστή, ανάλογα με τις παραγγελίες από την αλλοδαπή αγορά. Από τα χαρακτηριστικά αυτά προκύπτει ότι αυτός δεν υπάρχει στο υπαλληλικό προσωπικό της επιχείρησης, αλλά η ανταμοιβή του προσδιορίζεται από την ικανότητά του να εξασφαλίσει παραγγελίες για τον κατασκευαστή. Επίσης, ο πράκτορας πρέπει να είναι σε θέση να δίνει πληροφορίες σχετικά με τις ευκαιρίες που υπάρχουν στην αλλοδαπή αγορά και τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών.

Αρκετές φορές ο πράκτορας αντιμετωπίζει την αυτοπρόσωπη επίσκεψη στην αλλοδαπή του μάνατζερ εξαγωγών της εταιρίας ή άλλων προσώπων μεγάλου κύρους της εταιρίας. Πολλές από τις κατασκευάστριες εταιρίες επιβαρύνονται με πρόσθετες δαπάνες των πρακτόρων τους που επισκέπτονται τις κεντρικές διοικήσεις-αρχηγεία τους, για τακτικά συνέδρια, όπου συναντώνται με αξιωματούχους - κλειδιά της εταιρίας. Στις συναντήσεις αυτές οι πράκτορες ενημερώνονται στις νέες εξελίξεις που αφορούν τα προϊόντα που διαχειρίζονται. Επιπλέον, ανταλλάσσουν ιδέες και απόψεις με άλλους πράκτορες άλλων χωρών, της ίδιας όμως εταιρίας, αντιμετωπίζοντας τα ίδια προβλήματα.

[Τα πλεονεκτήματα για την κατασκευάστρια εταιρία, από τη χρησιμοποίηση των υπηρεσιών του πράκτορα είναι σημαντικά. Το σπουδαιότερο

4. Βλέπε περισσότερα Kahler Kramer, «International Marketing», σελ. 173-174.

5. James Livingstone, «The International Enterprise», σελ. 62-65.

από αυτά είναι η προέκταση του ελέγχου πιο πέρα από τους κρίκους του δικτύου διανομής, μέσα στα πλαίσια της αλλοδαπής αγοράς, από την εξαγωγή κατασκευάστρια επιχείρηση. Η εμπορική πολιτική μάρκετινγκ εξάλλου παραμένει κάτω από τον έλεγχο του κατασκευαστή, και τέλος το κόστος λειτουργίας του πρακτορείου στην αλλοδαπή αγορά είναι μικρότερο από μια πιθανή εγκατάσταση της οργάνωσης πωλήσεων του κατασκευαστή (direct selling) σ' αυτή την αγορά.

β) Συμφωνία Licensing (Licensing Agreement)

Για ορισμένα προϊόντα και αγορές μια εναλλακτική μέθοδος για τις εξαγωγές ή για την τοπική βιομηχανοποίηση μιας θυγατρικής εταιρίας της που λειτουργεί στην αλλοδαπή είναι η licensing agreement. Αυτή αντιπροσωπεύει ένα συγκριτικά απλό τρόπο για μια βιομηχανική επιχείρηση δέσμευσής της στο διεθνές μάρκετινγκ.

Με άλλα λόγια, Licensing είναι η μέθοδος χειρισμού και εκτέλεσης εξωτερικών εμπορικών υποθέσεων, σύμφωνα με την οποία μια επιχείρηση που λειτουργεί σε μια χώρα (licensor, δηλ. η επιχείρηση που δίνει την άδεια) συμφωνεί να επιτρέψει σε μια άλλη εταιρία διαφορετικής χώρας (licensee, δηλ. αυτή που δέχεται την άδεια) να χρησιμοποιήσει την παραγωγική της διαδικασία, το εμπορικό της σήμα-μάρκα, την ευρεσιτεχνία, το εμπορικό μυστικό ή άλλο είδος αξίας, τεχνικές ή μεθόδους μάρκετινγκ και μάνατζμεντ. Όλα αυτά έναντι ορισμένης αμοιβής (fee) ή δικαιωμάτων (royalties) (δηλαδή για την παροχή αυτής της άδειας εξαγωγών ή βιομηχανοποίησης).

Η μέθοδος αυτή κρίνεται σαν η ευνοϊκότερη στρατηγική για τις μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, όχι όμως αποκλειστικά μόνο γι' αυτές. Κρίνεται η στρατηγική αυτή ως ένα συμπλήρωμα της εξαγωγικής προσπάθειας των βιομηχανικών και εξαγωγικών επιχειρήσεων μάλλον, παρά ως το μοναδικό μέσο εισόδου των επιχειρήσεων αυτών στις αλλοδαπές αγορές. Τα πλεονεκτήματα χρησιμοποίησης αυτής της μεθόδου είναι αρκετά σημαντικά, και μερικά από αυτά είναι:

1. Όταν τα κεφάλαια σπανίζουν, όταν οι περιορισμοί εισαγωγών άλλων χωρών απαγορεύουν άλλους τρόπους εισόδου των ξένων εταιριών, όταν μια χώρα είναι πολύ ευαίσθητη για να δεχτεί στο έδαφός της ξένη ιδιοκτησία, ή όταν κρίνεται αναγκαίο από τους κατασκευαστές να προστατεύσουν τις ευρεσιτεχνίες τους και τα εμπορικά τους σήματα ενάντια στη ακύρωση και αχρησία. Τότε η προσέγγιση Licensing είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος εκμετάλλευσης μιας ξένης αγοράς.

2. Μολονότι ο τρόπος αυτός δεν είναι ο πιο αποδοτικός σε μια αλλοδαπή αγορά, οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι και οι πιθανοί πονοκέφαλοι για την ε-

ταιρία είναι πολύ μικρότεροι εκείνων που περικλείει μια απευθείας επένδυση στο έδαφος μιας αλλοδαπής αγοράς.

3. Πολλές από τις ξένες κυβερνήσεις ευνοούν αυτή τη στρατηγική γιατί έτσι εισάγεται τεχνολογία στη χώρα τους με χαμηλό κόστος. Από την πλευρά του licensor, δεν συντρέχει καμιά περίπτωση απαλλοτρίωσης (εθνικοποίησης) περιουσιακών στοιχείων ή εγκαταστάσεων, αφού καμιά επένδυση δεν έλαβε χώρα εκεί, δηλ. στην αλλοδαπή αγορά.

Τα μειονεκτήματα της στρατηγικής αυτής είναι οπωσδήποτε λιγότερα, πρέπει όμως να προσέχονται ιδιαίτερα:

1. Βασικότερο μειονέκτημα είναι ότι ο licensor καθιερώνει μόνος του τον ανταγωνισμό του.

2. Περιορισμένα τα κέρδη που περιέχονται στον licensor.

3. Τα προβλήματα ελέγχου του licensee και γενικότερα ολόκληρης της συμφωνίας (π.χ. έλεγχος ποιότητας του προϊόντος, τις προσπάθειες μάρκετινγκ του licensee κλπ.).

Χαρακτηριστικά παραδείγματα Lisensing Agreement με γνωστά σήματα-μάρκες στον κλάδο αυτοκινητοβιομηχανίας Δυτικοευρωπαϊκών χωρών σε Ανατολικές χώρες είναι τα εξής: α) Η πολωνική έκδοση του μοντέλου αυτοκινήτου της FIAT με διαφοροποιημένο όνομα «FIAT POLSKI». β) Η ρουμάνικη έκδοση του βασικού μοντέλου της RENAULT 1300, με το νέο όνομα DACIA κλπ. γ) Schweppes in Russia⁶. δ) Philip Morris Deal for Malborough στην Ανατολική Γερμανία, Πολωνία, Βουλγαρία, Γιουγκοσλαβία. ε) Η Wastinghouse δραστηριοποιείται κατά κανόνα με licensing, παρά με δικές της παραγωγικές εγκαταστάσεις στην αλλοδαπή, προσφέρονσα βοήθεια στον licensee σε θέματα marketing και τεχνολογίας.

Υπάρχουν ορισμένες κατηγορίες προϊόντων για τις οποίες, όπως υποστηρίζει ο James Livingstone⁷, η κάθε κυβέρνηση θα προτιμούσε να παράγει μέσα στα εθνικά της εδάφη, παρά να τα προμηθεύεται από αλλοδαπές αγορές. Τα προϊόντα αυτά που ονομάζονται «στρατηγικά» ανήκουν συνήθως στο χώρο του στρατιωτικού εξοπλισμού, των αεροσκαφών, των ηλεκτρονικών, συσκευών, όπλων κλπ. Αλλά, ούτε και κάθε χώρα μπορεί να τα κατασκευάζει επιτοπίως, γι' αυτό παρατηρούμε ότι μόνο μερικά κράτη μπορούν να σχεδιάσουν και να κατασκευάσουν πολύπλοκους εξοπλισμούς. Αλλά και όπου

6. Παραδείγματα από τους Οικονομικούς Τάιμς του Λονδίνου. «Financial Times», January 20-22, 1977.

7. James Livingstone, «The International Enterprise», σελ. 78.

μια χώρα είναι υποχρεωμένη να χρησιμοποιεί ξένα σχέδια, μπορεί, εφόσον βέβαια υπάρχει δυνατότητα εκλογής, να προτιμήσει και να επιμείνει στην επιτόπια παραγωγή κατόπιν αδειάς (under licensing). Και ο ίδιος συγγραφέας συνεχίζει. Δεν είναι μόνο οι λιγότερο αναπτυγμένες χώρες οι οποίες επιμένουν στη λύση αυτή. Όταν π.χ. η αμερικανική στρατιωτική αεροπορία χρησιμοποιούσε τους κινητήρες Rolls Royce (αγγλικούς) στα αεροπλάνα της, οι Η.Π.Α. επιθυμούσαν πολύ οι μηχανές αυτές να παράγονται από τις ίδιες και όχι στη Μεγ. Βρετανία. Για τη στρατηγική αυτή υπάρχει ένα διττό επιχείρημα: α) κανένα κράτος δεν θέλει να εξαρτάται από ένα άλλο, ακόμα και αν αυτό είναι σύμμαχο, και β) οι διακανονισμοί και οι διευθετήσεις που προέρχονται από τη συμφωνία licensing προσφέρουν μεγαλύτερο βαθμό ασφάλειας γύρω από τα είδη και τις ποσότητες των παραγόμενων εξοπλισμών.

γ) Διεθνής Κοινοπραξία - Joint Venture

Η μέθοδος αυτή κρίνεται ως το πιο εκτεταμένο είδος συμμετοχής σε αλλοδαπές αγορές, παρά η μέθοδος των εξαγωγών και licensing, της πολυεθνικής εταιρίας. Είναι μια μορφή κοινοπραξίας αυτής με ένα τοπικό συνεταίρο⁸.

Για πολλούς λόγους μια εταιρία μπορεί να αποφασίσει να διαμοιράσει τη διοίκησή της (δηλ. το management) σε μία ή και περισσότερες συνεργαζόμενες αλλοδαπές επιχειρήσεις, και με τον τρόπο αυτό να επιτύχει την είσοδό της σε μορφή συνεταιρισμού-κοινοπραξίας.

Η Joint Venture ως μέσο ανάληψης καθηκόντων σε διεθνείς οικονομικές-εμπορικές υποθέσεις έχει αναπτυχθεί σημαντικά τα τελευταία είκοσι χρόνια⁹. Όπως και στην περίπτωση licensing, ο σημαντικότερος λόγος για την εισδοχή σε μια διεθνή κοινοπραξία είναι ότι, οι συνεταιριζόμενες επιχειρήσεις ελαττώνουν σημαντικά τους οικονομικούς και πολιτικούς κινδύνους, χαρακτηριστικό που προκύπτει από τη συνεισφορά του κάθε μέλους προς την κοινοπραξία.

Η Joint Venture αναπτύσσεται σε μια αγορά της αλλοδαπής όταν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν και κατέχουν από κοινού μια

8. Βλέπε ειδικότερα *Warren Keegan*, «Multinational Marketing Management», Prentice-Hall, Inc., New Jersey, σελ. 244.

9. Βλέπε περισσότερα *James Livingstone*, «The International Enterprise», σελ. 101-105.

επιχείρηση. Για να δημιουργηθεί μια διεθνής κοινοπραξία, γίνονται αποδεκτοί τρεις βασικοί τρόποι. Αυτοί είναι οι εξής:

1. Συστήνεται μια εντελώς νέα επιχείρηση από μια αλλοδαπή εταιρία και από μια επιτόπια.
2. Μια επιτόπια επιχείρηση (local) μπορεί να αποφασίσει για τη δραστηριότητα μιας αλλοδαπής (foreign) εταιρίας.
3. Μια αλλοδαπή εταιρία μπορεί να επενδύσει σε μια τοπική επιχείρηση.

Σε πολλές χώρες, ειδικότερα στις λιγότερο αναπτυγμένες, αναζητούνται οι κοινοπραξίες ως μέσο που αποφέρει αλλοδαπές επενδύσεις¹⁰. Καθιερωμένες αμερικανικές και δυτικοευρωπαϊκές εταιρίες υποστηρίζουν ότι υπάρχουν τρεις περιπτώσεις που οι Joint Ventures θεωρούνται κατάλληλες:

1. Όταν η εταιρία στερείται κεφαλαίων ή ικανού προσωπικού για να επεκτείνει τις πολυεθνικές της δραστηριότητες διαφορετικά.
2. Όταν η εταιρία αναζητά να εισέλθει σε μια αγορά όπου απαγορεύεται η ολοκληρωτική κατοχή (π.χ. το 100%) του όλου συστήματος δραστηριοτήτων.
3. Όταν η κοινοπραξία ενισχύει ή ενθαρρύνει την εταιρία να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες του τοπικού εταίρου.

Συνεταίροι για την κοινοπραξία μπορεί να είναι οι τοπικές ιδιωτικές επιχειρήσεις ή κρατικοί οργανισμοί και επιχειρήσεις ελεγχόμενες από το κράτος. Σε ειδικές περιπτώσεις ο συνεταίρος μπορεί να είναι μια άλλη αλλοδαπή επιχείρηση. Η κοινοπραξία με τους τοπικούς συνεταίρους παρέχει τα μέσα για τη διευκόλυνση της εισόδου σε αγορές όπου απαιτείται η τοπική συμμετοχή. Στην πραγματικότητα, ο τοπικός συνεταίρος μπορεί να κατορθώσει να κάνει την είσοδο της εταιρίας πιο εύκολη και γρήγορη, ακόμα και όταν δεν υπάρχει νομική απαίτηση για επιτόπια συμμετοχή.

Κατόπιν των όσων έχουν αναφερθεί σχετικά με Joint Ventures, θα διατυπώσουμε λεπτομερέστερες εννοιολογικές της προεκτάσεις. Όπως έχει αυτή περιγραφεί, είναι μια περίπτωση στρατηγικής του διεθνούς μάρκετινγκ, όπου ένας ή περισσότεροι αλλοδαποί συνεταίροι συνδέονται με μια τοπική επιχείρηση για να διευρύνουν ή αναπτύξουν μια αγορά. Ο αλλοδαπός συνεταίρος προσφέρει την τεχνολογία και πιθανόν να την χρηματοδοτεί. Ο επιτόπιος (local) συνεταίρος προσφέρει τις γνώσεις του που αφορούν την επι-

10. Χαρακτηριστικό παράδειγμα Joint Venture είναι της κρατικής ιταλικής εταιρίας Montedison και του Κουβέιτ ή και του Άμπου-Ντάμπι. «Financial Times», τεύχος 11.1.1977.

τόπια αγορά και πιθανόν να εκμεταλλεύεται τις προσβάσεις που έχει στην κυβέρνηση ή στους τοπικούς εμπορικούς κύκλους.

Οι συγγραφείς K. Kramer στο «International Marketing» και Warren Keegan στο «Multinational Marketing Management» δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στα μειονεκτήματα της Joint Venture, τα οποία δεν θεωρούν ως ασήμαντα¹¹: «Η διεθνής κοινοπραξία περιλαμβάνει μερικά σημαντικά μειονεκτήματα. Όπως και σε κάθε περίπτωση που ο έλεγχος μοιράζεται, μπορούν να υπάρξουν διαφορετικές απόψεις και θέσεις που αφορούν την ακολουθητέα πολιτική και τις χρησιμοποιούμενες πρακτικές μεθόδους της εταιρίας. Στη διεθνή κοινοπραξία η πιθανότητα αυτή γίνεται πιο μεγάλη από εκείνη των τοπικών-εγχώριων επιχειρήσεων. Ο αλλοδαπός συνεταίρος παρουσιάζει διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο στο οποίο το υφιστάμενο επιχειρηματικό σύστημα να φαίνεται τελείως ανόμοιο, σε σχέση με το αντίστοιχο της χώρας του. Το μάρκετινγκ γι' αυτόν μπορεί να μη σημαίνει πολλά πράγματα και γι' αυτό να μη παραδέχεται τις δαπάνες που πρέπει να γίνουν για διαφήμιση, για έρευνα μάρκετινγκ ή για την επαύξηση του αριθμού των πωλητών. Και αν ακόμα ο αλλοδαπός συνεταίρος αποδέχεται την αποτελεσματικότητα μερικών λειτουργιών του μάρκετινγκ, θα διαφωνούσε οπωσδήποτε στην καταλληλότητα του τρόπου κατανομής των δαπανών στα διαφημιστικά μέσα ή στα διαφημιστικά κείμενα, οπότε θα μπλοκαριζόταν η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού προγράμματος μάρκετινγκ». Έτσι, αυτές οι δυσχέρειες έχουν γίνει τόσο σημαντικές, ώστε περισσότερες από το 1/3 των 1100 διεθνών κοινοπραξιών που προέρχονται από 170 πολυεθνικές εταιρίες (έχουν ερευνηθεί από τον Lawr. Franko)¹² να είναι ασταθείς και να οδεύουν σε «διαζύγιο».

3. Άλλα είδη στρατηγικής εισόδου στις αλλοδαπές αγορές

Στην αγγλική και αμερικανική φιλολογία του διεθνούς μάρκετινγκ θα δούμε να υπάρχουν συγκλίνουσες και αποκλίνουσες θέσεις και απόψεις σχετικά με τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους ή στρατηγικές εισόδου-εισδοχής των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις αλλοδαπές αγορές.

Εκτός όμως από τις προαναφερθείσες βασικές στρατηγικές εισόδου

11. Βλέπε περισσότερα α) Kahler Kramer, «International Marketing», σελ. 90-91 και β) Warren Keegan, «Multinational Marketing Management», σελ. 244.

12. Lawrence G. Franko, «Joint Venture Dirorse in the Multinational Company», περ. Columbia of World Business, τεύχος Μαΐου-Ιουνίου 1971, σελ. 13-22.

στην αλλοδαπή αγορά, υπάρχουν και μερικά ακόμα είδη στρατηγικών με μία εναλλασσόμενη κατά συγγραφέα σπουδαιότητα και προτεραιότητα αυτών. Κατωτέρω θα δούμε συνοπτικά αυτές τις στρατηγικές.

α) Κυριότητα ή ιδιοκτησία (Ownership)

Ο περισσότερο επεκτατικός τύπος συμμετοχής στη διεθνή αγορά είναι η ιδιοκτησία ή κυριότητα κατά 100%. Το είδος αυτό συμμετοχής που απαιτεί τη μέγιστη δέσμευση των κεφαλαίων της εταιρίας αλλά και κάθε είδους διοικητικής προσπάθειας προσφέρει όλα τα μέσα συμμετοχής σε μια αγορά.

Τα πλεονεκτήματα της κατά 100% ιδιοκτησίας είναι λίγα μεν, αλλά σημαντικότερα. Ιδιοκτησία 100% σημαίνει ότι το σύνολο των κερδών πηγαίνει στην πολυεθνική επιχείρηση, αποκλεισμένης της δυνατότητας διανομής κέρδους στον τοπικό εταίρο πάνω από την πραγματική του συμβολή. Επίσης η 100% ιδιοκτησία επιτρέπει στην πολυεθνική επιχείρηση να αποκτήσει μεγαλύτερη εμπειρία στις διεθνείς οικονομικές - εμπορικές υποθέσεις και μια καλύτερη επαφή με την αγορά. Τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα θα μπορούσε να τα επωφεληθεί ο τοπικός συνεταίρος εάν η εταιρία είχε μικρότερο ποσοστό δέσμευσης.

β) Η βιομηχανοποίηση στην αλλοδαπή αγορά

Η μέθοδος αυτή εισόδου στην αλλοδαπή αγορά υπονοεί την πραγματοποίηση της βιομηχανικής παραγωγής στα γεωγραφικά όρια της αλλοδαπής αγοράς. Η στρατηγική αυτή είναι προτιμητέα όταν η ζήτηση της αγοράς αυτής δικαιολογεί την επένδυση σε παραγωγικές μονάδες. Η πολυεθνική εταιρία μπορεί να αρχίσει την εκεί βιομηχανική της παραγωγή με τα κατωτέρω πλεονεκτήματα: 1) κόστος εργασίας χαμηλό, 2) απαλλαγή πληρωμής στην ξένη χώρα δασμούς εισαγωγής, 3) μείωση του υψηλού κόστους μεταφοράς των παραγόμενων προϊόντων, 4) εύκολη προσέγγιση της αγοράς πρώτων υλών, 5) εύκολη είσοδος σε παρακείμενες αγορές. Π.χ. ο μοναδικός τρόπος αποφυγής πληρωμής υψηλών δασμών που επιβάλλονται σε μια πολυεθνική επιχείρηση που δεν ανήκει στις χώρες μέλη της ΕΟΚ και που επιθυμεί να εξάγει τα προϊόντα της στην ΕΟΚ, είναι να επενδύσει τα κεφάλαιά της εκεί, λ.χ. στην Ολλανδία. Από εκεί δε μπορεί να εξάγει και στις παρακείμενες αγορές της Κοινότητας, που είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες και αποδοτικές.

γ) Η είσοδος σε αλλοδαπή αγορά διά του μάνατζμεντ (*Management Contracts*)

Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την «πώληση» υπηρεσιών του μάνατζμεντ¹³. Η περιορισμένης εφαρμογής μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με μια άλλη μέθοδο στο πολυεθνικό μάρκετινγκ που αποκαλείται «Turnkey Operation» και που το νόημά της είναι: η υπογράφουσα τη σύμβαση πολυεθνική εταιρία συμφωνεί να θέσει σε λειτουργία το εργοστάσιο ή ολόκληρο το σύστημα παραγωγής, μέχρις ότου το επιτόπιό-τοπικό μάνατζμεντ αποφασίσει να αναλάβει εκείνο πλέον τη διοίκηση (μάνατζμεντ). Παραδείγματα επώνυμα για «Turnkey Operations» είναι τα δύο επόμενα: 1) Η ιταλική αυτοκινητοβιομηχανία της FIAT στη Ρωσία, όπου και παράγεται η ρωσική έκδοση του αυτοκινήτου της FIAT με τη μάρκα LADA. 2) Η αμερικανική εταιρία «Pulman Kellogg» στην Κίνα, που κατασκεύασε οκτώ εργοστάσια παραγωγής αμμωνίας δυναμικότητας 1000 μετρικών τόννων ημερησίως το κάθε ένα¹⁴.

Η στρατηγική ή προσέγγιση του μάνατζμεντ προκρίνεται όχι σαν ελεύθερη εκλογή, αλλά σαν αποτέλεσμα εξωτερικών πιέσεων που προέρχονται από τη χώρα υποδοχής. Μόλις η κυβέρνηση μιας χώρας απαλλοτριώσει μια ξένη επένδυση, και δεν διαθέτει η χώρα αυτή ειδικευμένο και ικανό προσωπικό για τη διαχείριση και διοίκηση της απαλλοτριωθείσας εταιρίας, τότε υπογράφει μια σύμβαση-συμβόλαιο με τη διεύθυνση της απολυθείσας - εκδιωχθείσας εταιρίας. Η ανταμοιβή για την εταιρία είναι η συνέχιση της λειτουργίας της προηγούμενης επένδυσης.

Εκτός των κατά περίπτωση μεθόδων ή στρατηγικών εισόδου σε αλλοδαπές αγορές, μπορεί να υπάρξουν και συνδυασμοί μεταξύ τους στον καθολικό σχεδιασμό της πολυεθνικής στρατηγικής των επιχειρήσεων σε συνάρτηση βέβαια και με τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις των αλλοδαπών αγορών.

4. Ο πολυεθνικός ρόλος και τα καθήκοντα του μάρκετινγκ

α) Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Όπως και στο επιτόπιο (local-domestic) μάρκετινγκ, έτσι και στο διεθνές δημιουργούνται και υπάρχουν τα καθήκοντα του μάρκετινγκ μάνατζερ. Ποια όμως είναι αυτά; Ο κάθε έμπειρος παρατηρητής ή και ο ειδι-

13. Βλέπε περισσότερα Phil. Cateora and John Hess, «International Marketing», Rich. D. Irwin Inc. 1975, σελ. 8.

14. «Financial Times», τεύχος 1.12.1976.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Οι 15 μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρίες στον κόσμο

ΕΤΑΙΡΙΑ	Συνολική αξία πωλήσεων σε δι-σεκατομμύρια \$ το 1971	Πωλήσεις σε ελ-λοδαπές αγορές σαν ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων	Αριθμός χώρων στις οποίες εί-ναι εγκατεστη-μένες οι θυγα-τρικές εταιρ.
General Motors	\$ 28,3	19%	21
Exxon	18,7	50%	25
Ford	16,4	26%	30
Royal Dutch/Shell*	12,7	79%	43
General Electric	9,4	16%	32
IBM	8,3	39%	80
Mobil Oil	8,2	45%	62
Chrysler	8,0	24%	26
Texaco	7,5	40%	30
Unilever*	7,5	80%	31
ITT	7,3	42%	40
Gulf Oil	5,9	45%	61
British Petroleum*	5,2	88%	52
Philips Gloeilampenfabrieken	5,2	12%	29
Standard Oil of California	5,1	45%	26

Πηγή των στοιχείων: Ενωμένα Έθνη.

* Εταιρίες που δεν κατέχονται από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής.

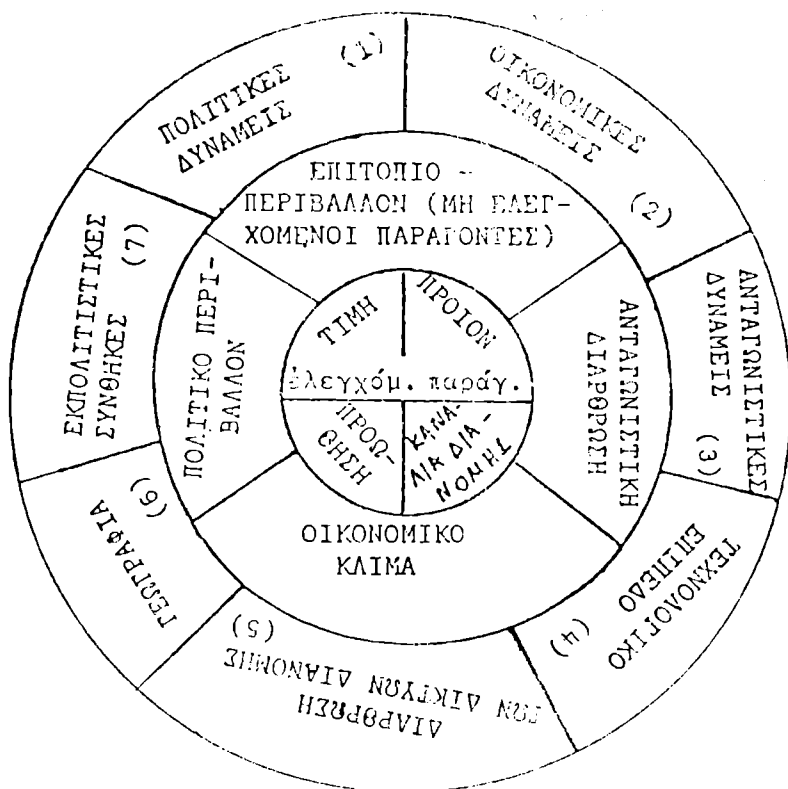
κός ρουτίνας θα υποστήριζαν οπωσδήποτε ότι και στο διεθνές μάρκετινγκ, όπως και στο επιτόπιο, υπάρχουν οι ίδιες δραστηριότητες και λειτουργίες, όπως π.χ. η έρευνα μάρκετινγκ, η ανάλυση των αγορών, η διατύπωση ενός σαφούς και περιεκτικού «μίγματος αποφάσεων μάρκετινγκ» (marketing mix) και ο σχεδιασμός και έλεγχος της καθολικής προσπάθειας μάρκετινγκ. Με άλλα λόγια, οι λειτουργίες αυτές του μάρκετινγκ που έχουν μια εσωπιχειρησιακή προέλευση καλούνται και ελεγχόμενες μεταβλητές ή παράγοντες στο μάρκετινγκ.

[Ειδικότερα, τα καθήκοντα του μάρκετινγκ μάνατζερ είναι να διαμορφώσει τους ελεγχόμενους παράγοντες (controllable variables) των αποφάσεών του, κάτω από την επίδραση μη ελεγχόμενων μεταβλητών ή στοιχείων (Uncontrollable variables).

Ο συμβιβασμός ή διακανονισμός αυτός των ελεγχόμενων και μη μετα-

βλητών πρέπει να γίνεται με ένα τέτοιο τρόπο ο οποίος να διευκολύνει στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της διεύθυνσης του μάρκετινγκ. Οι μη ελεγχόμενες μεταβλητές χαρακτηρίζονται από ένα μεγάλο βαθμό αυτονομίας και εκφεύγουν έτσι από τη δυνατότητα ελέγχου εκ μέρους της επιχείρησης.

Τα καθήκοντα που έχουν περιγραφεί παραπάνω γίνονται πολύ δυσκολότερα στο διεθνές ή πολυεθνικό μάρκετινγκ, γιατί ο κάθε υπεύθυνος του μάρκετινγκ διαπραγματεύεται με δύο πλαίσια μη ελεγχόμενων παραγόντων: 1) το μη ελεγχόμενο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στο εσωτερικό και 2) το μη ελεγχόμενο εξωτερικό περιβάλλον στην αλλοδαπή αγορά, όπου αυτός πρόκειται να δραστηριοποιηθεί.]



Σχήμα 2. Το διεθνές έργο ή καθήκοντα του μάρκετινγκ.

β) Οι προσπάθειες μάρκετινγκ στην αλλοδαπή (*foreign marketing*)

Πολλοί από τους συγγραφείς στο *International Marketing* και ιδιαίτερα ο Vern Terpstra¹⁵ υποστηρίζει ότι «οι λειτουργίες του μάρκετινγκ είναι πράγματι οι ίδιες οπουδήποτε και αν εκτελούνται, δηλαδή επιτόπια ή διεθνώς. Οπωσδήποτε όμως δεν μπορούμε να πούμε ότι τα καθήκοντα του μάρκετινγκ μάνατζερ είναι τα ίδια στο εσωτερικό και στο εξωτερικό.

Διενεργώντας μια έρευνα μάρκετινγκ ή σχεδιάζοντας ένα πρόγραμμα προώθησης των πωλήσεων, είναι βέβαιο ότι αυτά θα είναι διαφορετικά από χώρα σε χώρα. Πραγματικά, η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει ο μάνατζερ στο διεθνές μάρκετινγκ είναι ο σχεδιασμός ενός άριστου προγράμματος μάρκετινγκ για κάθε αγορά του εξωτερικού. Αυτός πρέπει να ερευνήσει κάθε αγορά και να σχεδιάσει μετά τις στρατηγικές: α) προϊόντος β) τιμολόγησης, γ) προώθησης, δ) διανομής του από τα υπάρχοντα εμπορικά κανάλια.

Ο ίδιος πρέπει να σχεδιάσει ένα αποκλειστικό - μοναδικό πρόγραμμα μάρκετινγκ για κάθε αγορά του εξωτερικού (π.χ. για την αγορά της Ισπανίας) που θα αντιμετωπίσει τους περιορισμούς του περιβάλλοντος της συγκεκριμένης αυτής αγοράς. Το μυστικό της επιτυχίας, επιπλέον, βρίσκεται συχνά στην εξεύρεση του βαθμού στον οποίο μπορεί να εφαρμοστεί μια πανομοιότυπη προσέγγιση, σε αντίθεση με το ταίριασμα ή προσαρμογή προγραμμάτων σε κάθε εθνική αγορά. Εν πάση περιπτώσει, το εξωτερικό μάρκετινγκ (*foreign marketing*) είναι ένα σπουδαίο τμήμα της εργασίας του *international marketing manager*. Σχολιάζοντας τώρα την άποψη ή τις θέσεις αυτές του Vern Terpstra, μπορούμε να πούμε ότι ο διαχωρισμός του μάρκετινγκ εξωτερικού (*foreign*) από το διεθνές μάρκετινγκ (*international*) υπογραμμίζει τη μεγάλη σημασία της ανομοιομορφίας των εθνικών αγορών μεταξύ τους, λόγω πολιτιστικού περιβάλλοντος (*cultural*) βασικά και την αντικειμενική αδυναμία σχεδιασμού και εφαρμογής όμοιων προγραμμάτων μάρκετινγκ για όλες τις εθνικές αγορές, από έναν πολυεθνικό μάρκετερ (δηλαδή, μια πολυεθνική επιχείρηση).

γ) Το πολυεθνικό μάρκετινγκ

Ο ίδιος συγγραφέας υποστηρίζει ότι «ο σχεδιασμός προγραμμάτων για πολλές διαφορετικές εθνικές αγορές είναι το βασικότερο καθήκον του μάνατζερ για το πολυεθνικό μάρκετινγκ. Το δεύτερο και ίσως το σπουδαι-

15. Βλέπε περισσότερα Vern Terpstra, «*International Marketing*», Holt, Rinehart and Winston, 1972, σελ. 149-167.

ότερο καθήκον είναι ο συντονισμός και η ολοκλήρωση όλων των προαναφερθέντων (δηλ. των επιμέρους εθνικών αγορών προγραμμάτων) σε μια εναρμονισμένη και αποτελεσματική πολυεθνική δραστηριότητα μάρκετινγκ. Έχοντας δε υπόψη ότι η πολυεθνική επιχείρηση δεν αποτελεί απλώς μια συλλογή εταιριών από τις διάφορες χώρες που λειτουργούν, δεν είναι δυνατόν η ανώτατη διοίκηση (top management) να είναι ικανοποιημένη απλώς και μόνο με τα σωστά προγράμματα μάρκετινγκ της κάθε εθνικής αγοράς. Το διεθνές-πολυεθνικό μάρκετινγκ απαιτεί τη διενέργεια ορισμένων λειτουργιών του μάρκετινγκ διαμέσου των εθνικών αγορών. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αναζητήσει τα πλεονεκτήματα που προέρχονται από: 1) την εναρμόνιση και το συντονισμό λειτουργιών του μάρκετινγκ και 2) από τις οικονομίες μεγάλης κλίμακας παραγωγής (economies of scale) διαμέσου του πολυεθνικού της μάρκετινγκ. Αυτά τα πλεονεκτήματα θα αυξήσουν την αποδοτικότητά της και θα ενδυναμώσουν την ανταγωνιστική της θέση στις αλλοδαπές αγορές.

Τα προαναφερθέντα δύο καθήκοντα του μάνατζερ του πολυεθνικού μάρκετινγκ (δηλ. το εξωτερικό μάρκετινγκ και το διεθνές μέρκετινγκ) είναι συμπληρωματικά μεταξύ τους, αλλά και πολύ διαφορετικά στη φύση τους. Το πρώτο είναι μια παραδοσιακή εργασία του μάρκετινγκ μάνατζμεντ, παρόλο που είναι αρκετά πολύπλοκο, έχοντας καθήκον δηλαδή να λειτουργήσει σε αρκετές διαφορετικές αγορές. Το δεύτερο είναι πρωταρχικά ένα πρόβλημα καθαρά οργανωτικό. Η επιτυχημένη επιχείρηση χρειάζεται υψηλή αποδοτικότητα και στα δύο, αλλά οι ικανότητες που απαιτούνται είναι διαφορετικές στο κάθε ένα από αυτά».

δ) Η ανάπτυξη της στρατηγικής στο διεθνές μάρκετινγκ

Η αξιολόγηση των αντικειμενικών σκοπών και των μέσων που διαθέτει κάθε εταιρία, είναι ένα κρίσιμο πρόβλημα σε όλες τις φάσεις του σχεδιασμού των διεθνών δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ. Η κάθε είσοδος σε μια νέα αγορά απαιτεί μια πλήρη αξιολόγηση σχετική προς τους σκοπούς και τα μέσα της πατρικής εταιρίας (parent company). Η ανάγκη για σχεδιασμό γίνεται απόλυτη, αφού οι αγορές καθίστανται μέρα με τη μέρα αυξητικά ανταγωνιστικές, αφού οι εταιρίες βρίσκουν νέες ευκαιρίες μάρκετινγκ, αλλά και το κόστος εισόδου σε αλλοδαπές αγορές αυξάνει πολύ.

Το πλάνο-σχέδιο ενεργειών του μάρκετινγκ

Αυτό το σχέδιο ή πλάνο είναι ένα πρόγραμμα που δείχνει τη συγκεκριμένη στρατηγική της εταιρίας μέσα στα πλαίσια της αλλοδαπής αγοράς. Το πρόγραμμα (plan) διεθνούς ή πολυεθνικού μάρκετινγκ είναι σχεδιασμέ-

νο να αριστοποιήσει τα αναμενόμενα-προβλεφθέντα οφέλη, όταν δεσμεύονται όλα τα μέσα της εταιρίας για την επιτυχία των σκοπών της. Ιδιαίτερα το οργανωτικό σχέδιο του μάρκετινγκ πρέπει να μεριμνά για το είδος των οργανωτικών διευθετήσεων και διακανονισμών που θα χρησιμοποιηθούν, τον τρόπο και το χρόνο εισόδου στην αλλοδαπή αγορά, ως επίσης και την έκταση και εντοπισμό της ευθύνης, για την κάθε λειτουργία μάρκετινγκ. Επίσης οι γραμμές εξουσίας πρέπει να είναι προσδιορισμένες και τα κανάλια επικοινωνίας να λειτουργούν εξίσου ικανοποιητικά.

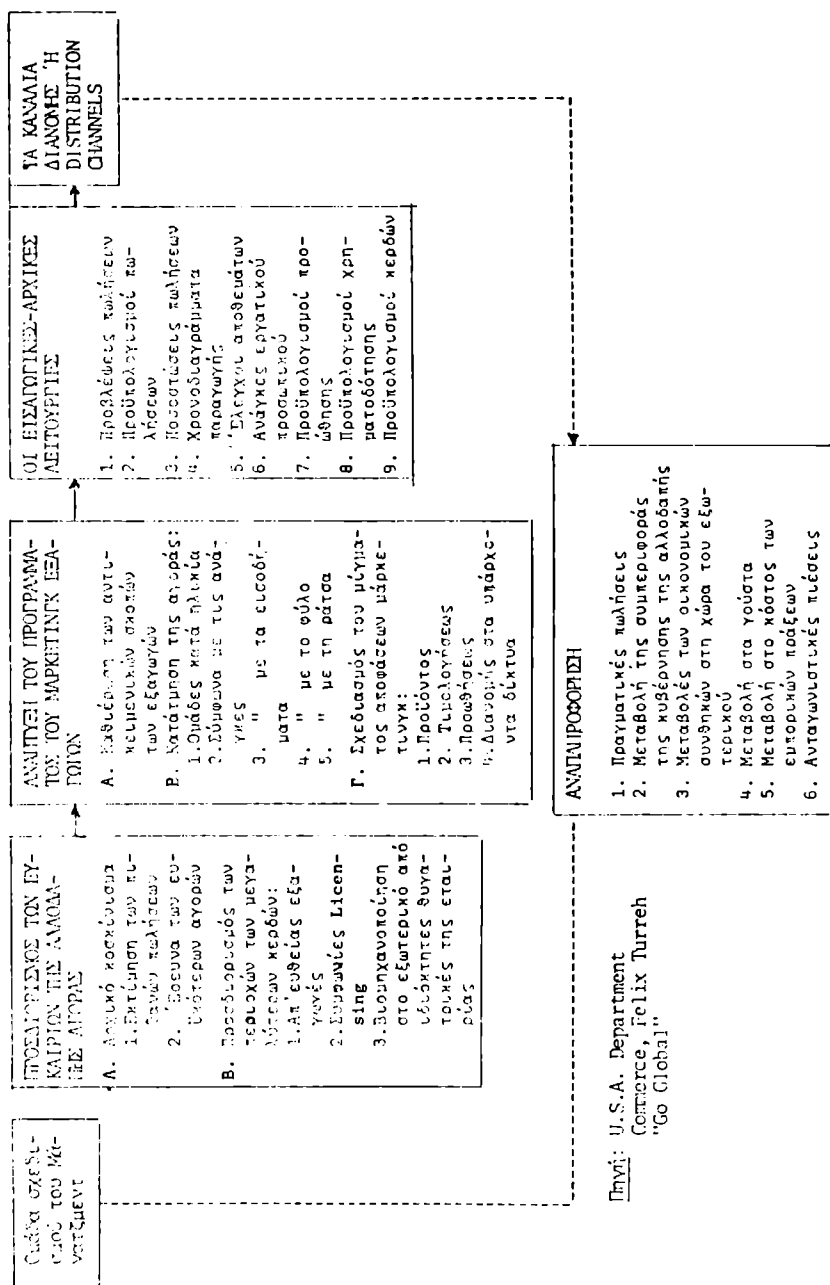
Ο Κ. Kramer¹⁸ προτείνει όπως το σχέδιο-πρόγραμμα μάρκετινγκ περιλάβει τα εξής:

1. Την ανάλυση των συνθηκών της αγοράς που θα περιέχει: ανάλυση ζήτησης, ανάλυση συνθηκών ανταγωνισμού, τα βασικά κίνητρα για την αγορά των καταναλωτών και πρότυπα αγοραστικής συμπεριφοράς των σχετικών τμημάτων της αγοράς.
2. Μια λίστα των αντικειμενικών σκοπών που πρέπει να επιτευχθούν μέσα στα χρονικά περιθώρια που θέτει το πρόγραμμα. Εδώ περιλαμβάνεται ο προσδιορισμός των τμημάτων της αγοράς που επιθυμεί η εταιρία να διεισδύσει και να εκμεταλλευτεί.
3. Τη στρατηγική μάρκετινγκ που καθορίζει το «μείγμα μάρκετινγκ» που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί, για την προσέγγιση των στόχων του μάρκετινγκ. Αυτή περιλαμβάνει: πολιτική προϊόντος, κανάλια διανομής, τιμολόγηση, στρατηγική προώθησης, οργανωτικές ανάγκες και την υπιστήριξη της έρευνας του μάρκετινγκ.
4. Την εκτίμηση λειτουργικών αποτελεσμάτων, βάσει της προτεινόμενης στρατηγικής. Αυτά είναι: προβλέψεις πωλήσεων, προϋπολογισμοί δαπανών, μετρητά, κέρδη. Το σχέδιο (πρόγραμμα) πρέπει να υποδείχνει και τη μέθοδο για την παρακολούθηση της εφαρμογής-ολοκλήρωσης του προγράμματος, έτσι που να διευκολύνεται η εποπτεία και ο έλεγχος.
5. Μια εκτίμηση των μέσων της εταιρίας που θα απαιτηθούν για την ολοκλήρωση του προγράμματος. Αυτά περιλαμβάνουν: την ανθρώπινη εκτελεστική εργασία, τη χρηματοδότηση, τα διάφορα υλικά και τέλος το μάνατζμεντ.

Παραθέτουμε στη συνέχεια τον πίνακα 2, τον οποίο υποδείχνει ο ίδιος συγγραφέας (Κ. Kramer), που αποτελεί τη βάση πληροφόρησης για τη διατύπωση του σχεδίου-προγράμματος μάρκετινγκ.

16. Kahler Kramer, «International Marketing», σελ. 100-103.

Σχήμα 3. Ο σχεδιασμός ενός επιτυχημένου προγράμματος μάρκετινγκ εξαγωγών



ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Η βάση πληροφόρησης για το σχέδιο μάρκετινγκ

Περιοχή και το είδος ανάλυσης	Απαιτούμενες Πληροφορίες
1. Ανάλυση ζήτησης και τα οικονομικά της χαρακτηριστικά:	- Δυναμικό της αγοράς, η αύξηση σε όγκο αυτής; στάδιο ανάπτυξης της αγοράς, εισοδήματα και υποδείγματα-πρότυπα δαπανών.
2. Ανάλυση συμπεριφοράς:	- Η υποκίνηση για καταναλωτική αγορά, αγοραστικές συνήθειες, επιδράσεις κοινωνικές και πολιτιστικές, τρόπος-φέρεσιμο των καταναλωτών.
3. Ανάλυση του κλάδου παραγωγής:	- Πληροφορίες σχετικές με την υπάρχουσα τεχνολογία, κύκλος ζωής του προϊόντος, ο κορεσμός της αγοράς από το προϊόν, και τα νέα προϊόντα.
4. Ανάλυση του ανταγωνισμού:	- Διαρθρωτική δομή του κλάδου, αναγνώριση των ανταγωνιστών, η υφιστάμενη πολιτική μάρκετινγκ, οι δυνατότητες και αδυναμίες των ανταγωνιστών, τα πλεονεκτήματα της εταιρίας και του προϊόντος της, οι δαπάνες κόστους αυτής, και τα περιθώρια κέρδους.
5. Ανάλυση του περιβάλλοντος μάρκετινγκ:	- Τα διαθέσιμα δίκτυα-κανάλια διανομής, διευκολύνσεις προώθησης, διευκολύνσεις για έρευνα μάρκετινγκ, εναλλακτικές λύσεις μεταφορών και κόστους μεταφορικών μέσων, συνθήκες τιμολόγησης.
6. Ανάλυση συνθηκών εισόδου στην αγορά:	- Λοισμοί, ποσοτώσεις και άλλα μη δασμολογικά εμπόδια, περιορισμοί επενδύσεων, διαθεσιμότητα εξωτερικών συναλλαγμάτων, νομικό καθεστώς-περιβάλλον και προώθηση του εμπορίου. κ.
7. Πολιτικό περιβάλλον:	- Κυβερνητική διάρθρωση-δομή και σταθερότητα, έλεγχος και κατευθύνσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας, πολιτική και συμπεριφορά έναντι των αλλοδαπών επιχειρήσεων.
8. Ανάλυση των μέσων και πηγών της εταιρίας:	- Αριθμός εργατών, χρηματοδότηση, υλικά και εξοπλισμός (μηχανικός-κτιριακός) και το μάντζεμντ.

Σχολιάζοντας τον ανωτέρω προτεινόμενο πίνακα 2, θα λέγαμε ότι περιλαμβάνει ένα είδος ανάλυσης που μελετά και αξιολογεί τις διάφορες παρამέτρους και λειτουργίες του μανάτζμεντ του πολυεθνικού ή διεθνούς μάρκετινγκ. Μια τέτοια ανάλυση σχεδιάζεται για να προσφέρει μια ακριβή και ουσιαστική εικόνα των σημερινών συνθηκών της αγοράς.

Φυσικά, ο σκοπός αυτός του προσδιορισμού της παρούσας κατάστασης είναι η υποβοήθηση για την εξεύρεση και χρησιμοποίηση των καλύτερων μέσων που θα οδηγήσουν στην επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Έτσι, η παραπάνω ανάλυση είναι το εισαγωγικό μέρος για το σχεδιασμό-προγραμματισμό, δηλαδή το πρώτο στάδιο ή βήμα για το σχεδιασμό. Το προϊόν του σχεδιασμού-προγραμματισμού θα είναι το πρόγραμμα, ως ένα ισχυρό έγγραφο, αφού αυτό προκύπτει από μια διαδικασία φάσεων, που θα έχουν υποστεί λεπτομερειακή διερεύνηση και μελέτη από εξειδικευμένους μανάτζερς.

Κύκλος ζωής του προϊόντος 3-6

5. Κύκλος ζωής του προϊόντος στη διεθνή αγορά ή *The International Product Life Cycle*

(Γνωστή) (66) (1970)

Δύο αμερικανοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί ιδιαίτερα με το θέμα αυτό, ανέπτυξαν βέβαια διαφορετικές απόψεις¹⁷, αλλά τα σχόλιά τους σ' αυτό το πεδίο επιστήμης είναι αξιολογότατα. Η έννοια του κύκλου ζωής προϊόντος απαιτεί την ύπαρξη ενός κύκλου, σύμφωνα με τον οποίο τα προϊόντα εισάγονται πρώτα σ' εκείνες τις χώρες με υψηλό εισόδημα (θεωρούμενες και προηγμένες) για να χρησιμοποιηθούν στις τοπικές τους αγορές. Αργότερα τα προϊόντα εξάγονται σε άλλες προηγμένες χώρες-αγορές. Μετέπειτα, οι μνημένες αυτές χώρες στην παραγωγή και εμπορία των ως άνω προϊόντων χάνουν μερικές αγορές στις οποίες εξάγουν, γιατί μερικές άλλες προηγμένες χώρες αρχίζουν τη δική τους παραγωγή που καλύπτει τις τοπικές τους ανάγκες. Ένα μεγάλο ποσοστό αυτής της παραγωγής προέρχεται από τις επενδύσεις των μεγάλων πολυεθνικών εταιριών στις ξένες αγορές, που εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα από την ιδιόκτητη θυγατρική τους βιομηχανική εταιρία (*Subsidiary firm*).¹⁸

Τέλος, η μνημένη χώρα ή χώρες χάνουν και επιπρόσθετο αριθμό αγορών του εξωτερικού, όπου μέχρι τώρα εξήγαγαν τα προϊόντα τους, αφού

17. Αυτοί είναι: α) *Reymond Vernon*, «Sovereignty at Bay», που περιγράφει την πολυεθνική εξάπλωση των αμερικανικών επιχειρήσεων και β) *L. T. Wells*, «A product Life Cycle for International Trade», *Journal of Marketing*, τεύχος Μαΐου 1966.

πλέον και οι λιγότερο προηγμένες χώρες αρχίζουν την παραγωγή του προϊόντος και το εξάγουν μετά σε αρκετές χώρες του εξωτερικού. Μερικά δε προϊόντα εισάγονται και από τις μνημένες στην παραγωγή τους χώρες.

3 2 Ακολουθούν οι φάσεις του κύκλου ζωής του προϊόντος σε μια συνοπτική ανάπτυξη. Αυτές είναι τέσσερις και έχουν ως ακολούθως:

5 { **Πρώτη φάση (Stage 1).** Στην αρχική αυτή φάση του κύκλου ζωής η βιομηχανική παραγωγή του προϊόντος πραγματοποιείται απαραίτητως σε μια προηγμένη χώρα, όπως π.χ. στις Η.Π.Α.] όπου η καινοτόμος επιχείρηση είναι ενήμερη για τις ανάγκες της αγοράς και προβλέπει την ύπαρξη μιας δυναμικά αποδοτικής αγοράς¹⁸. [Οι προηγμένες τεχνολογικά και με οικονομική άνεση χώρες μπορούν και υλοποιούν προγράμματα «έρευνας-σχεδιασμού και ανάπτυξης» (Research and Development Programmes) που συνεπάγονται υψηλές δαπάνες.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό εδώ είναι η ύπαρξη πλεονεκτημάτων, που σχετίζονται με τη διατήρηση στενής επαφής της παράγουσας επιχείρησης με την αγορά, ιδίως κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων του κύκλου, όταν οπωσδήποτε είναι αναγκαίο να προσαρμόζονται τα προγράμματα παραγωγής και μάρκετινγκ. Για μια βρετανική π.χ. εταιρία αυτό θα σήμαινε: να παράγει μέσα στα γεωγραφικά πλαίσια της χώρας και να διαθέτει το προϊόν πρώτα-πρώτα στην τοπική αγορά.

{ **Δεύτερη φάση.** Πιθανόν και άλλες προηγμένες χώρες να έχουν παρόμοιες ανάγκες με εκείνες της αρχικά μνημένης χώρας. Δηλαδή, [αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται από τη γενική αποδοχή του νέου προϊόντος από τις άλλες προηγμένες-αναπτυγμένες χώρες. Το δεύτερο στάδιο υπονοεί και πολλές διαφοροποιήσεις του προϊόντος. Τότε, οι χώρες αυτές δημιουργούν-σχηματίζουν μια ενδεχόμενη αγορά για εξαγωγές.] Μια μεταγενέστερη δε αύξηση της ζήτησης σ' αυτές τις εισάγουσες το προϊόν χώρες πιθανόν να προσφέρει μια δικαιολογητική βάση για την αυξημένη τοπική-επιτόπια παραγωγή. [Μόλις όμως αρχίσει η βιομηχανική παραγωγή στο εξωτερικό, οι εξαγωγές προϊόντων της πρώτης μνημένης χώρας αρχίζουν να μειώνονται βαθμhdόν, και ειδικότερα όταν οι παράγουσες χώρες του εξωτερικού αρχίζουν να πραγματοποιούν εξαγωγές του ή των προϊόντων που κατασκευάζουν.

18. Βλέπε μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση και ανάπτυξη του θέματος *James Livingstone*, «International Enterprise», σελ. 113-116.

Τρίτη φάση. Στη φάση αυτή, όπως υποστηρίζει ο Warren Keegan¹⁹, «η παραγωγή προϊόντων που πραγματοποιείται στις αλλοδαπές αγορές καθίσταται ανταγωνιστική όταν τα παραγόμενα προϊόντα εξάγονται σ' άλλες αγορές». Δηλαδή, εδώ παρατηρείται το φαινόμενο του διασκορπισμού της παραγωγής σ' εκείνες τις χώρες που θεωρούνται συμβατικά λιγότερο αναπτυγμένες. Παραδείγματα τέτοιων προϊόντων είναι: είδη διατροφής βιομηχανοποιημένα (γαλακτοκομικά κλπ.), τα μικρά και μεσαίας ισχύος αυτοκίνητα, είδη εξοπλισμού σπιτιών κλπ.

Εξετάζοντας το φαινόμενο από μια άλλη γωνία, μπορούμε να το εξομολώσουμε με το στάδιο «ωρίμανσης» του γνωστού κύκλου ζωής προϊόντος. Εδώ η βιομηχανική παραγωγή —όπου αυτή πραγματοποιείται— χρησιμοποιεί την καθιερωμένη τεχνολογία, και ανθρώπινη εργασία όχι ιδιαίτερα υψηλής στάθμης. Οι αγοραστές είναι περισσότερο επιρρεπείς (ευαίσθητοι) στις διακυμάνσεις της τιμής του προϊόντος, κι αυτό γιατί το προϊόν έπαψε πλέον να είναι νεωτεριστικό και πιθανόν να επικρατεί ανταγωνισμός τιμών (price competition).

Οι λιγότερο αναπτυγμένες χώρες, που κατά κανόνα έχουν χαμηλό κόστος εργασίας, γίνονται συνήθως πολύ ελκυστικές για την —σ' αυτές— πραγματοποίηση βιομηχανικής παραγωγής, που αργότερα αρχίζει η εξαγωγή των παραγόμενων προϊόντων σε περισσότερο προηγμένες χώρες. Παραδείγματα στην περίπτωση αυτή είναι: 1) τα κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα και 2) τα συνθετικά μέρη των ηλεκτρονικών συσκευών (Component parts).

Σε περιπτώσεις όπου οι στρατηγικές του marketing αποτελούν το βασικότερο στοιχείο για την επίτευξη ικανοποιητικού όγκου εξαγωγών, τότε η κατασκευαστρια εταιρία που εξάγει ευθυγραμμίζεται συνήθως με μια αλλοδαπή επιχείρηση η οποία γνωρίζει καλά τις αγορές των προηγμένων χωρών²⁰.

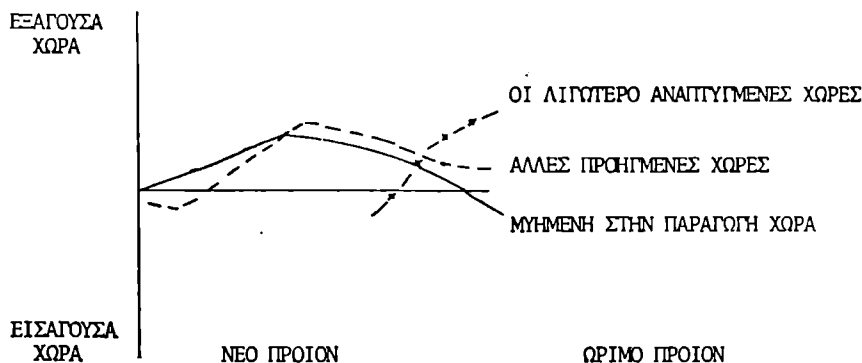
Τέταρτη φάση. Με τη φάση αυτή συμπληρώνεται όλος ο κύκλος. Συμβαίνει να εμφανίζεται η φάση αυτή όταν ο αλλοδαπός κατασκευαστής επιτυγχάνει μαζική παραγωγή, η οποία βασίζεται στις αγορές του εσωτερικού αλλά και σ' εκείνες όπου το προϊόν εξάγεται, εξαιτίας δε του χαμηλού κόστους παραγωγής που επιτυγχάνει (δηλ. ο αλλοδαπός κατασκευαστής) είναι σε θέση να παράγει σε χαμηλότερο κόστος από τον αντίστοιχο π.χ. κατασκευαστή δυτικο-ευρωπαϊό, αν μιλάμε για τις αγορές της Δ. Ευρώπης.

19. Μπορεί ο αναγνώστης να δει μια διαφορετική προσέγγιση του θέματος Warren Keegan, «Multinational Marketing Management», σελ. 266-268.

20. Βλέπε περισσότερα K. Kramer, «International Marketing», σελ. 26-27.

Τότε ο αλλοδαπός κατασκευαστής αρχίζει να εξάγει στις αγορές εκείνες που χαρακτηρίζονται από υψηλό εισόδημα. Έτσι, βλέπουμε τώρα να συμπληρώνεται όλος ο κύκλος και οι διάφορες εταιρίες των χωρών με υψηλό εισόδημα που είχαν κάποτε ένα μονοπώλιο πραγματικό για το προϊόν που παρήγαγαν να αντιμετωπίζουν τον έντονο εισαγόμενο ανταγωνισμό στην εθνική τους αγορά.

Τώρα οι υποανάπτυκτες χώρες —όπως υποστηρίζει ο James Livingston²¹— είναι οι βασικοί κατασκευαστές και προμηθευτές των προϊόντων εκείνων που η τεχνολογία τους θεωρείται πια ξεπερασμένη. Η πρώτη μνημένη στην παραγωγή των προϊόντων αυτών χώρα μπορεί να έχει σταματήσει την παραγωγή τους και να έχει στρέψει τα μέσα που διαθέτει σε βελτιωμένη τεχνολογία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα εδώ μπορούμε να πούμε ότι είναι: προϊόντα ραδιοφωνίας και είδη-συσκευές ηλεκτρισμού κυρίως για οικιακή χρήση, η παραγωγή αυτοκινήτων, κλπ. άλλων προϊόντων σε αρκετούς κλάδους βιομηχανικής παραγωγής.



Σχήμα 4. Σχηματική προσέγγιση του κύκλου ζωής του προϊόντος στη διεθνή αγορά.

Πηγή: Louis T. Wells, Jr., «The Product Life Cycle and International Trade» (Boston: Harvard University Press, 1972).

Κύκλος ζωής του προϊόντος και τιμολόγηση αυτού

Η τιμολόγηση του προϊόντος μιας εταιρίας έχει στενή σχέση με τις διάφορες φάσεις του κύκλου ζωής του. Γι' αυτό η κατάλληλη στρατηγική

21. Βλέπε περισσότερα James Livingstone, «International Enterprise», σελ. 115-116.

τιμολόγησης μπορεί να διαφοροποιείται στις επιμέρους φάσεις του κύκλου. Σύμφωνα με την έννοια του διεθνούς κύκλου ζωής του προϊόντος, μπορεί να συμβαίνουν τα εξής:

- α) Το προϊόν μπορεί να βρίσκεται στο στάδιο-φάση ανάπτυξης ή ωριμότητας στη χώρα από την οποία άρχισε να παράγεται και μετά να εξάγεται, ή και
- β) Το προϊόν να βρίσκεται στο στάδιο εισαγωγής ή στα πρώτα σημεία ανάπτυξής του, στις άλλες χώρες.

Έτσι, η θεωρία του κύκλου ζωής θα μπορούσε να δείξει τη δυνατότητα διαφοροποίησης της τιμολογιακής πολιτικής στις διάφορες χώρες, σε συγκεκριμένο χρόνο. Ένα τέτοιο είδος τιμολόγησης υπονοεί ότι η εταιρία είναι ικανή να κρατήσει τις αγορές της (markets) διαχωρισμένες για σκοπούς καθαρά μάρκετινγκ αφενός, και αφετέρου η ελαστικότητα ζήτησης σε συνάρτηση με την τιμή του προϊόντος θα διαφέρει μεταξύ των αγορών αυτών²².

Πάντοτε υπάρχει ανάγκη για μια συνεχιζόμενη διευθέτηση των τιμών, όταν υπάρχουν μεταβολές στην αγορά, αυτές κυρίως που προέρχονται από τη βελτιωμένη τεχνολογία.] Εδώ μπορούμε να αναφέρουμε και χαρακτηριστικά παραδείγματα συγκεκριμένων προϊόντων, όπως: ηλεκτρονικοί υπολογιστές οι οποίοι όταν είχαν αρχικά εισαχθεί στις αγορές παρουσίαζαν συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των μηχανικών υπολογιστών, ιδιαίτερα στην αποδοτικότητα αλλά και στο μέγεθος. Μετά, οι ταχείες μεταβολές που προέκυψαν από την έρευνα και ανάπτυξη (R and D), από τον ανταγωνισμό πολλών κατασκευαστών εξαρτημάτων και τελικών προϊόντων στον κλάδο παραγωγής οργάνων επέφεραν μειωμένες τιμές για τον ηλεκτρονικό υπολογιστή, καθώς έγινε ένα συνηθισμένο είδος-προϊόν.

Έτσι, βλέπουμε υπολογιστές τεσσάρων λειτουργιών, που είχαν πωληθεί στα \$100 το 1972, να πωλούνται κάτω των \$10 το 1976. Υπάρχουν και άλλα παρόμοια παραδείγματα τα οποία στηρίζουν την άποψη που υποστηρίχθηκε παραπάνω σχετικά με την τιμολόγηση και τις στρατηγικές του μάρκετινγκ που υιοθετεί και εφαρμόζει η εταιρία που κατασκευάζει και διαθέτει το προϊόν της.

6. Τιμές transfer (Transfer Prices)²³

Οι τιμές αυτού του είδους αφορούν τις οικονομικές-εμπορικές συναλ-

22. Βλέπε περισσότερα για το θέμα Joel Dean, «Managerial Economics», σελ. 410-427.

23. Βλέπε ειδική βιβλιογραφία: α) James Livingstone, *ένθ' ανωτέρω*, σελ. 140

λαγές μεταξύ της θυγατρικής (subsidiary) και της πατρικής (parent) εταιρίας. Οι τιμές αυτές είναι σημαντικά υψηλότερες ή χαμηλότερες από εκείνες που θα μπορούσαν να τεθούν γι' αυτού του είδους τις συναλλαγές (transactions) μεταξύ ανεξάρτητων μεταξύ τους εταιριών.] Επίσης, οι τιμές transfer μπορεί να υπάρξουν και μεταξύ των θυγατρικών εταιριών. Το θέμα πάντως αυτό —όπως υποστηρίζεται— δεν είναι θέμα μάρκετινγκ καθαυτό, αλλά είναι καθαρά πρόβλημα χρηματοπιστωτικό και γενικότερα στρατηγικής των πολιτικών κυβερνήσεων. Πιο συγκεκριμένα τώρα, το εννοιολογικό αυτό πλαίσιο θα διατυπωνόταν ως εξής:

Πώς θα τιμολογηθούν τα μεταφερόμενα ή μεταβιβαζόμενα αγαθά από τη μια εταιρία στην ή στις άλλες; Οι τιμές αυτές αφορούν προϊόντα, υπηρεσίες, δάνεια και περιουσιακά στοιχεία των συναλλασσόμενων μεταξύ τους εταιρικών μονάδων. Άρα η τιμολόγηση αυτή (transfer pricing) δημιουργείται ως ανάγκη για την εταιρία όταν αυτή αρχίζει να ιδρύει στις αλλοδαπές αγορές θυγατρικές μονάδες, Joint Ventures ή Licensing Agreements, οπότε η διεθνής ή πολυεθνική τιμολόγηση γίνεται ιδιαίτερα πολύπλοκη.

Τα συστήματα αυτά τιμολόγησης (transfer pricing systems) πολλές φορές προέρχονται κυρίως από τα αναφερόμενα προβλήματα μεταξύ της πολυεθνικής εταιρίας και της κυβέρνησης της φιλοξενούσας χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρία.

Μεταξύ της πολυεθνικής εταιρίας και των εκάστοτε κυβερνήσεων της φιλοξενούσας χώρας δημιουργούνται προβληματικές καταστάσεις και πολλές φορές προστριβές που προέρχονται κυρίως από τα παρακάτω σημεία:

1. Το φόρο εισοδήματος που πρέπει να καταβάλει η εταιρία για το εισόδημα εκ πωλήσεων που πραγματοποιεί στις τοπικές αγορές ή στην εθνική αγορά της φιλοξενούσας χώρας.
2. Οφειλές δασμών εισαγωγικών της εταιρίας υπολογιζομένων σε: εισαγόμενα υλικά από άλλες θυγατρικές ή και από το κεντρικό κατάστημα, ύλες, ημικατεργασμένα είδη, υλικά συναρμολόγησης, ημιτελή προϊόντα κλπ.
3. Μεταφορά τεχνολογίας (κατοχυρωμένες ευρεσιτεχνίες σε πατέντες, εισαγόμενες τεχνολογικές γνώσεις).
4. Έλεγχοι επί των εξωτερικών συναλλαγμάτων (exchange controls).
5. Επαναπατρισμός των πραγματοποιούμενων κερδών από τη λειτουργία.

γία της πολυεθνικής εταιρίας στη χώρα προέλευσης όπου βρίσκεται η κεντρική της διοίκηση.

6. Νόμοι της φιλοξενούσας χώρας (host country) που είναι αντίθετοι στη δημιουργία ή την ανάπτυξη μονοπωλίων.
7. Δασμοί αντινατάμπιγκ που επιβάλλονται για την παρεμπόδιση των πωλήσεων προϊόντων που εισάγονται με τιμή μικρότερη από αυτή που επικρατεί στη διεθνή αγορά.

Οι περισσότερες από τις φιλοξενούσες χώρες πολυεθνικές εταιρίες στο έδαφός τους έχουν πλέον ενημερωθεί εμπειριστατωμένα σε ό,τι αφορά τις προθέσεις ενός μεγάλου ποσοστού των εταιριών αυτών σχετικά με την ελαχιστοποίηση των επιβαλόμενων σ' αυτές φόρων.

Οι προσπάθειες αυτές των πολυεθνικών χαρακτηρίζονται από τη γεωγραφική μετατόπιση των κερδών τους σε σημεία-χώρες με χαμηλότερη φορολογία. Ιδιαίτερα στα τελευταία χρόνια παρατηρούνται σε πολλές κυβερνήσεις των λιγότερο αναπτυγμένων χωρών ενέργειες που αποβλέπουν στη μεγιστοποίηση εισοδημάτων που προέρχονται από τη φορολόγηση των κερδών των θυγατρικών πολυεθνικών εταιριών, οι οποίες λειτουργούν στα εθνικά εδάφη των ανωτέρω κυβερνήσεων.

ΚΑΘΗΜΕΡΙΟ 11-3

7. Οργάνωση του διεθνούς μάρκετινγκ - *International Marketing Organization*

α) Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η οργάνωση είναι ένα θέμα ιδιαίτερης σπουδαιότητας για κάθε εταιρία η οποία έχει αποφασίσει να δραστηριοποιηθεί στην πολυεθνική σκακιέρα²⁴. Όταν μια καθαρά τοπική εταιρία αποφασίζει να επεκτείνει τις υποθέσεις της διεθνώς, προκύπτει άμεσα το πρόβλημα πώς πρέπει αυτή να οργανωθεί. Ειδικότερα, η εταιρία πρέπει να βρει τον κατάλληλο βαθμό εξειδίκευσης της εργασίας με την περαιτέρω ομαδοποίησή της, την ιεραρχία η οποία διαρθρώνει τη διοίκησή της αποτελεσματικά και συντονισμένα. Δηλ. ποιος ενεργεί, πού ενεργεί και τι ακριβώς κάνει.

Η οργάνωση αυτή καθαυτή δεν είναι αυτοσκοπός, αλλά ένα ορθολογικό μέσο για την επίτευξη του σκοπού. Ο πιθανός αντικειμενικός σκοπός μιας πολυεθνικής εταιρίας είναι μια μακροχρόνια ανάπτυξή της με μια παράλληλη επίτευξη κερδών.

24. Βλέπε περισσότερα *Phil. Cateora and John Hess*, «International Marketing», Κεφάλ. 19, σελ. 615-630.

Τα ειδικότερα προβλήματα για την οργάνωση της πολυεθνικής επιχείρησης προέρχονται, όπως υποστηρίζει και ο John Fayerweather²⁵, από τα κενά ή χάσματα επικοινωνίας (communication gaps). Οι δραστηριότητες μάρκετινγκ της εταιρίας δίνουν έμφαση στο πολιτιστικό (cultural) περιβάλλον, στον εθνικισμό της αλλοδαπής αγοράς, απ' όπου είναι δυνατόν να παρατηρηθούν κενά ή χάσματα, όπως επίσης και στα κενά της οργανωτικής επικοινωνίας.

[Για μια ολοκληρωμένη οργάνωση του διεθνούς μάρκετινγκ της εταιρίας, θα πρέπει να τεθεί ως σκοπός η εξεύρεση εκείνης της οργανωτικής δομής, η οποία θα ισχυροποιήσει την εταιρία για να ανταποκριθεί στις αντιμετωπιζόμενες διαφορές του διεθνούς περιβάλλοντος των αγορών της. Παράλληλα να την ισχυροποιήσει να επεκτείνει την εμπειρία της, την τεχνολογία της και το καθολικό της μάνατζμεντ από τις κατά χώρες εθνικές αγορές σε ένα πιο ολοκληρωμένο συλλογικό δίκτυο θυγατρικών εταιριών.]

β) Βάσεις οργανωτικής δομής

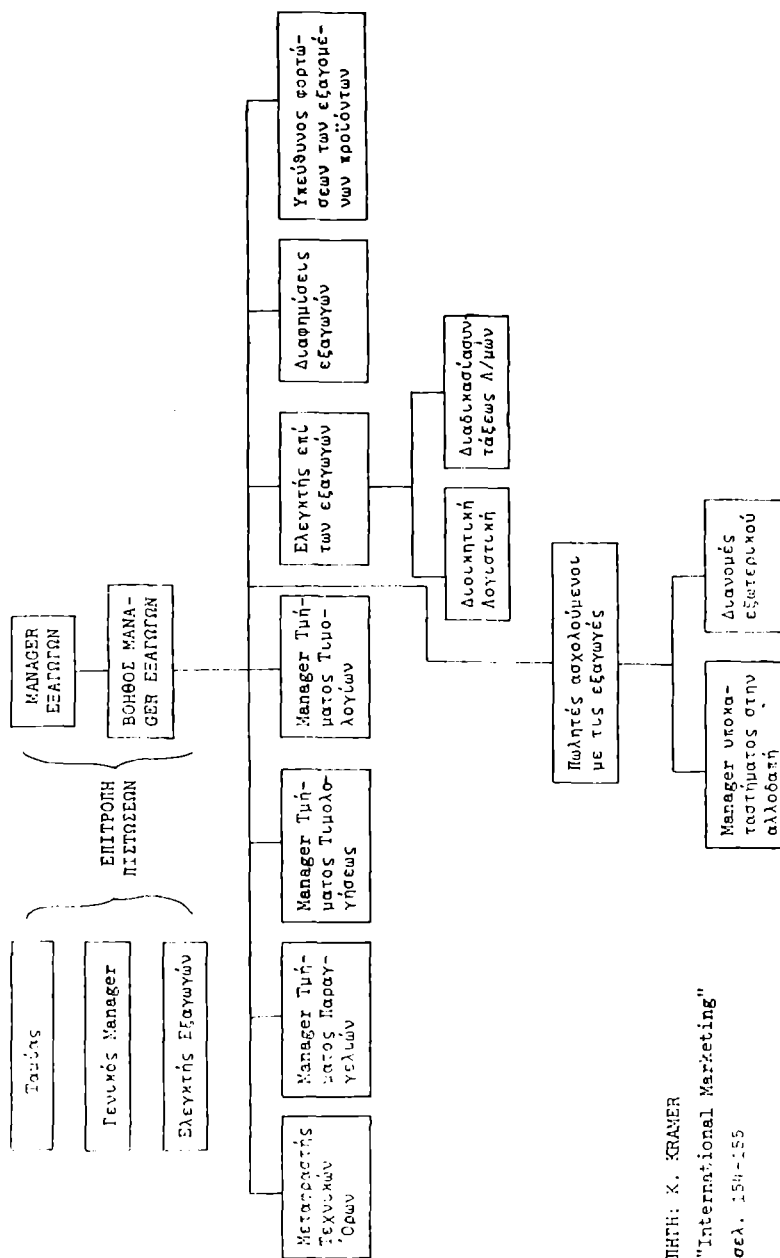
Η οργανωτική διάρθρωση ή δομή, είναι γνωστό και από άλλες θεωρήσεις του θέματος, περιστρέφεται γύρω από το προϊόν που παράγεται, γύρω από τη λειτουργία (function) και γύρω από τη γεωγραφική εγκατάσταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.]

1. Η προσανατολισμένη στο προϊόν οργάνωση (product organization) καθιστά υπεύθυνο για τη διανομή του προϊόντος σε διεθνές δίκτυο έναν μάνατζερ προϊόντος, ο οποίος έχει την ευθυνότητα διανομής του προϊόντος στις διεθνείς αγορές που λειτουργούν θυγατρικές της κεντρικής (parent) εταιρίας.

2. Η οργάνωση με βάση τη λειτουργία σημαίνει ότι (functional organization), ο κάθε λειτουργικός μάνατζερ, π.χ. ο μάνατζερ επί των πωλήσεων, είναι υπεύθυνος για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της λειτουργίας του, οπουδήποτε κι αν αυτή υπάρχει και δραστηριοποιείται.

3. Η γεωγραφική τέλος οργάνωση (geographical organization) σημαίνει ότι ο κάθε μάνατζερ είναι υπεύθυνος για όλα τα προϊόντα και για όλες τις λειτουργίες, μέσα σε μια δεδομένη γεωγραφική περιοχή η οποία έχει οριστεί ως χώρος δικαιοδοσίας του. Μέσα στην περιοχή του εργάζεται για την εταιρία και είναι υπεύθυνος για όλες τις πτυχές της δραστηριότητάς της.

25. John Fayerweather, «International Business Management» (New York McGraw-Hill 1969), σελ. 173-181.



Σχήμα 5. Οργάνωση χωριστού τμήματος εξαγωγών.

Πηγή: K. Kramer, «International Marketing», σελ. 156.

ΠΗΓΗ: Κ. KRAMER

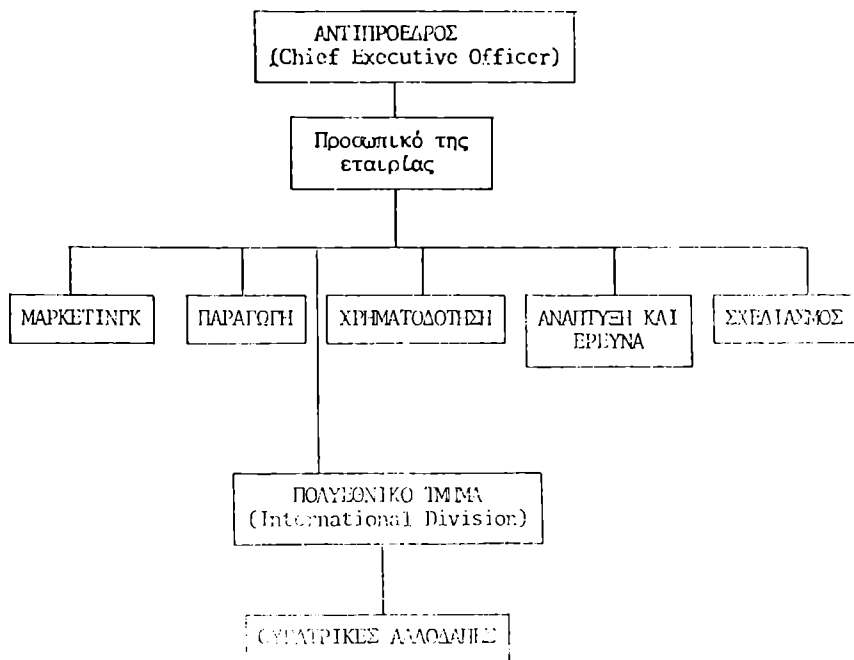
"International Marketing"

σελ. 154-155

γ) Η οργανωτική διάρθρωση ή δομή ενός τμήματος (Division) της πολυεθνικής επιχείρησης

Στο τμήμα ή την υποδιαίρεση της εταιρίας προΐσταται ένας αντιπρόεδρος Δ.Σ. ο οποίος αναφέρεται κατευθείαν στο γενικό αξιωματούχο της εταιρίας. Έτσι ο αντιπρόεδρος έχει άμεση επαφή με εκείνα τα υπεύθυνα πρόσωπα, για τη διατύπωση της γενικής επιχειρηματικής πολιτικής.

Το ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζει τη λειτουργική οργάνωση του πολυεθνικού τμήματος της εταιρίας.



FUNCTIONAL ORGANIZATION OF THE INTERNATIONAL DIVISION

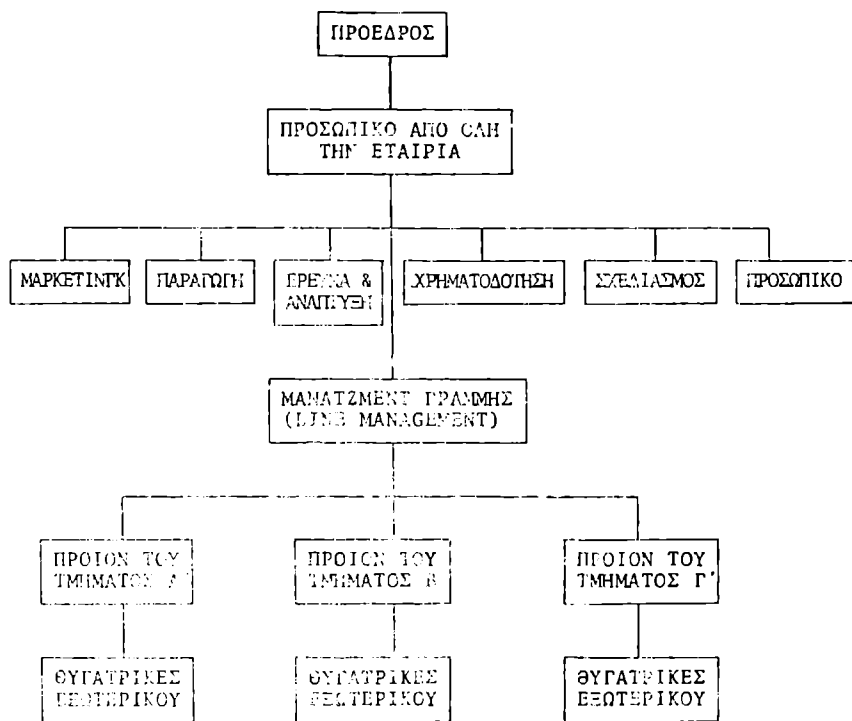
Σχήμα 6.

Πηγή: K. Kramer, «International Marketing», σελ. 154-155.

δ) Μοντέλα οργάνωσης σε παγκόσμια βάση

Μεταξύ των αναπτυσσόμενων μορφών οργανωτικών δομών ή διαρθρώσεων είναι το τμήμα σε παγκόσμια κλίμακα με οργανωτική βάση το προ-

ιών (Worldwide Product Division). Στην περίπτωση αυτή οι υπεύθυνοι μάνατζερς προϊόντος αναλαμβάνουν ευθύνη για την παραγωγή και το μάρκετινγκ για τα προϊόντα που παράγονται από το τμήμα που δραστηριοποιείται σε παγκόσμια κλίμακα. Εδώ ο μάνατζερ κάθε προϊόντος του τμήματος είναι υπεύθυνος για όλο το μάρκετινγκ, για την παραγωγή και το σχεδιασμό των προϊόντων του τμήματος. Το τμήμα προσφέρει το μάνατζμεντ, τεχνική βοήθεια και συμβουλές μάρκετινγκ στις θυγατρικές που λειτουργούν σε αλλοδαπές αγορές.



ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΓΡΑΜΜΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΠΡΟΙΟΝ

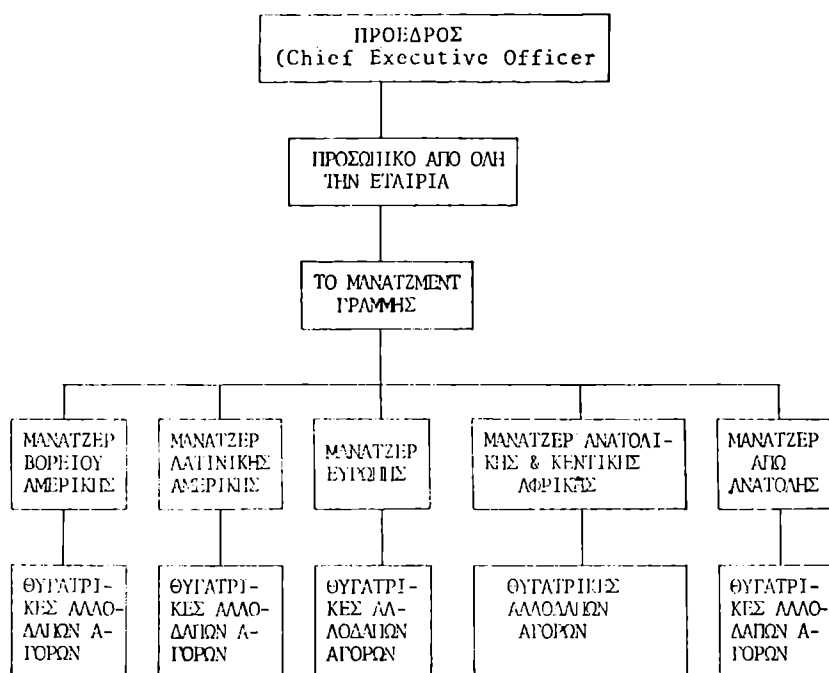
Σχήμα 7.

46 ε) Παγκόσμια γεωγραφική δομή ή διάθροση

Η σε παγκόσμια (worldwide) βάση οργανωτική δομή προσδίδει έμ-

φαση στον παράγοντα γεωγραφική περιοχή, παρά στις διαφοροποιήσεις του προϊόντος²⁶.

Οι εταιρίες που χρησιμοποιούν αυτό το είδος οργάνωσης παράγουν μια ευρεία ποικιλία προϊόντων, τα οποία μπορούν να διοχετευθούν διαμέσου των κοινών δικτύων διανομής σε όμοιους ή παρόμοιους τελικούς πελάτες. Και όπως υποστηρίζει ο Κ. Kramer, «τα προϊόντα των εταιριών αυτών χρειάζονται προσαρμογή προς τις απαιτήσεις των πελατών, και οπωσδήποτε η σημαντικότερη μεταβλητή για τις εταιρίες αυτές είναι το *μάρκετινγκ* παρά η *παραγωγή*».



ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Σχήμα 8.

Η παγκόσμια εταιρία (global company) αποτελεί ένα είδος οργάνω-

26. Βλέπε αναλυτικότερη προσέγγιση Kahler Kramer, *έθ' ανωτέρω*, σελ. 163.

σης η οποία δεν κάνει καμιά διάκριση μεταξύ εγχώριων (επιτόπιων) οικονομικο-εμπορικών πράξεων και διεθνών. Σύμφωνα με ένα γενικό κανόνα, η ανώτατη διοίκηση της εταιρίας δεν κάνει διακρίσεις σε κανένα είδος αγοράς, μολονότι οι τεράστιες αγορές (π.χ. η αγορά που περιλαμβάνεται στα γεωγραφικά όρια των χωρών μελών της ΕΟΚ) φυσιολογικά απολαμβάνει μεγαλύτερης προσοχής και ενδιαφέροντος.

Γι' αυτή την περίπτωση της παγκόσμιας εταιρίας, υποστηρίζουν μερικοί συγγραφείς²⁷, δεν θα πρέπει οι αποφάσεις της να περιορίζονται μόνο στις επενδύσεις κεφαλαίων στις επιλεγείσες αγορές, αλλά οι αποφάσεις πρέπει να εκτείνονται και σε θέματα που αφορούν: 1) στην εξεύρεση οικονομικών πόρων, 2) στην αναζήτηση και επιλογή κατάλληλου προσωπικού και 3) στη διενέργεια ερευνών μάρκετινγκ και άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Μόνο θεωρητικά η παγκόσμια αυτή εταιρία αριστοποιεί την αποτελεσματικότητά της και τα κέρδη της σε μια παγκόσμια βάση. Στην πραγματικότητα όμως ο σκοπός αυτός δεν πραγματοποιείται, κι αυτό γιατί η εταιρία αυτή —όπως υποστηρίζεται— δεν μπορεί να ξεφύγει από τα εμφανή ίχνη της εθνικότητάς της που είναι αποτυπωμένα επάνω της.

Κατασκευάστριες εταιρίες καταναλωτικών συσκευασμένων αγαθών συνήθως έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Κυρίως οι παράγουσες είδη διατροφής εταιρίες διαθέτουν μεγάλες σειρές των προϊόντων τους, των οποίων η κατανάλωση επηρεάζεται πολύ από αιτίες παράδοσης και από διαφοροποιήσεις του πολιτιστικού περιβάλλοντος των διαφόρων εθνικών αγορών.

Η Nestle, η Unilever κ.ά. εταιρίες αποτελούν επώνυμα παραδείγματα παγκόσμιας οργανωτικής δομής ή διάρθρωσης.

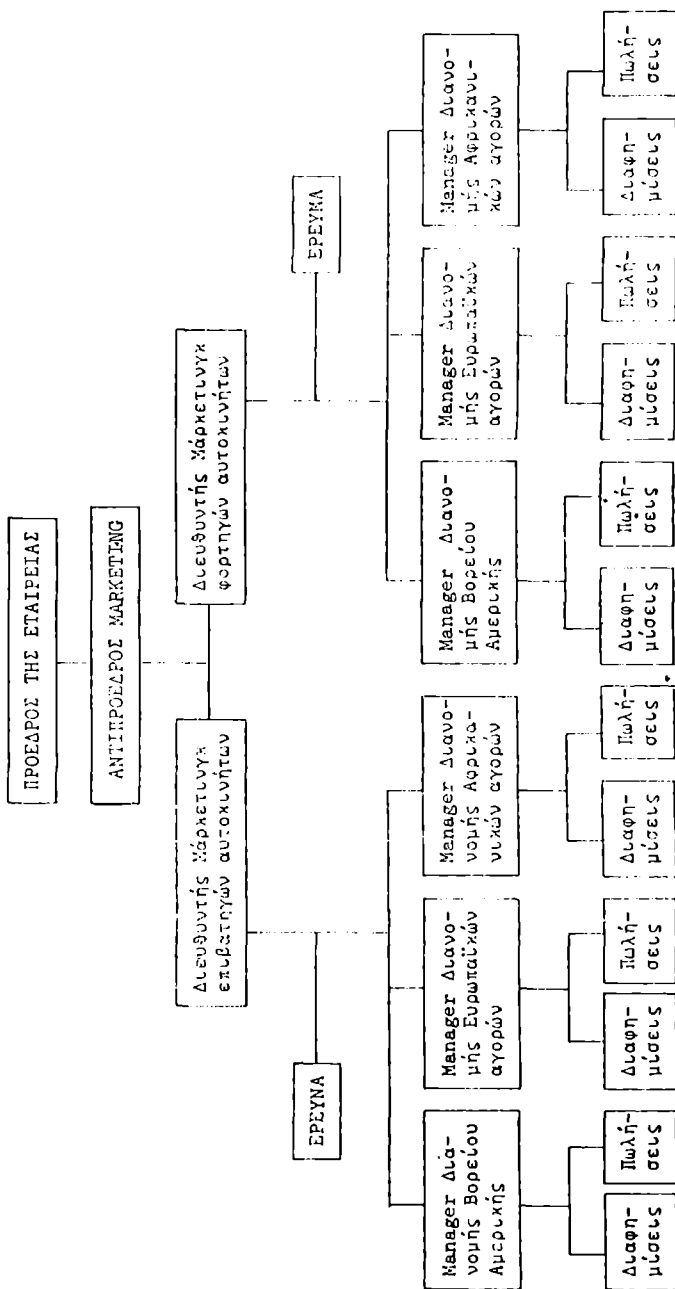
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΓΕΝΟΣ

8. Τα διεθνή κανάλια - δίκτυα διανομής

α) Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η επιλογή συγκεκριμένου δικτύου διανομής στο διεθνές μάρκετινγκ μιας εταιρίας, η οποία εξάγει σε αγορές του εξωτερικού, εξαρτάται από το πώς η εταιρία βλέπει τη μελλοντική της ανάπτυξη σ' αυτή ή σ' αυτές τις αγορές, σε συνάρτηση βέβαια με την εσωτερική της οργανωτική δομή, αλλά και από τα δεδομένα της ή των επιδιωκόμενων αγορών-στόχων.

27. Για μια λεπτομερέστερη και πιο ολοκληρωμένη εξήγηση βλέπε Vern Terpstra, ένθ' ανωτέρω, σελ. 476-502.

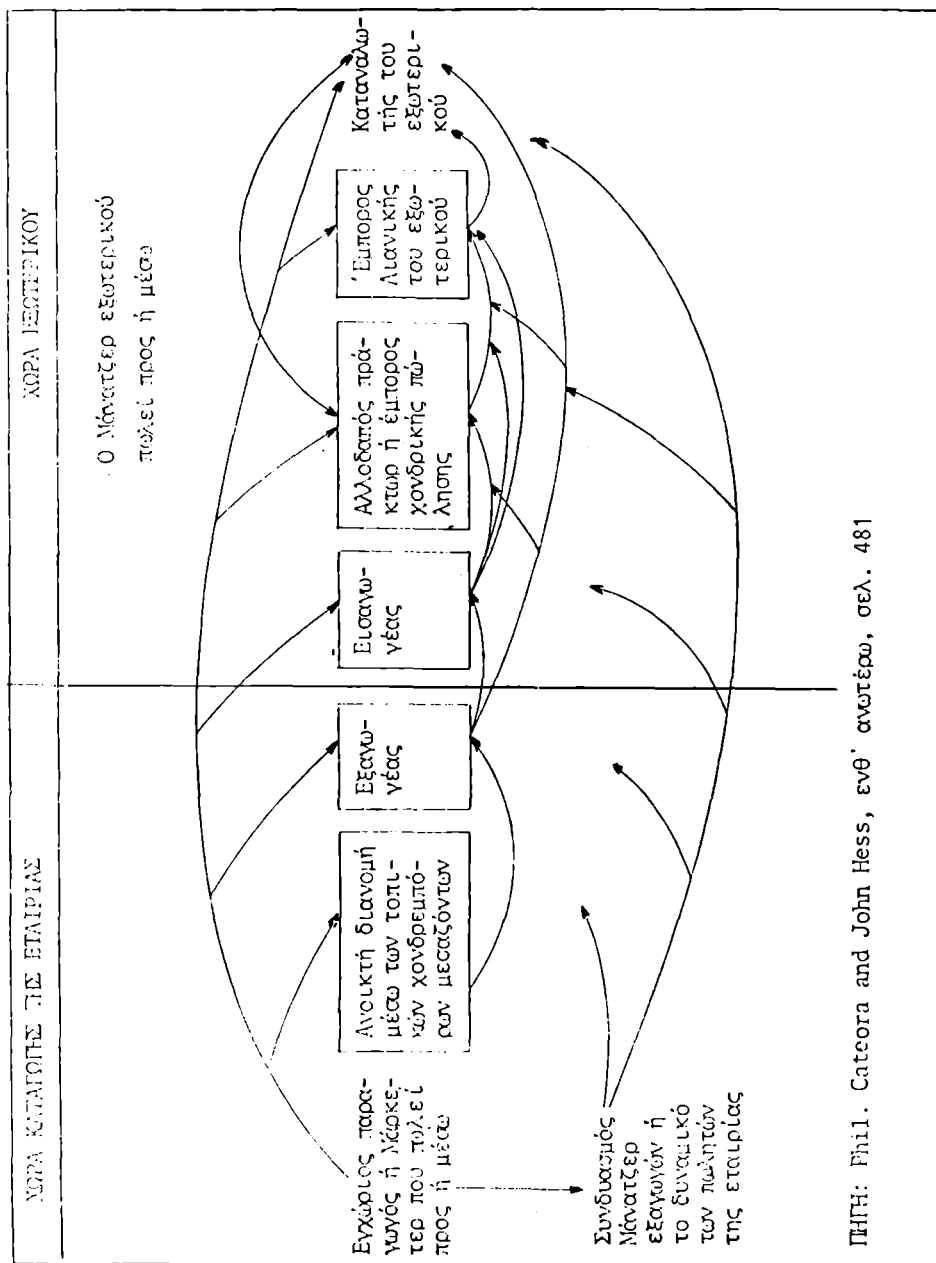


ΣΧΗΜΑΤΙΚΟ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΟΥ ΕΥΝΑΥΧΑΖΕΙ
ΤΙΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ: ΠΡΟΙΟΝΤΟ-ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗΣ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ

Σχήμα 9.

Πηγή: Phil. Kateora and John Hess, *ένθ' ανωτέρω*, σελ. 626.

β) Διαγραμματική απεικόνιση διεθνούς δικτύου εναλλακτικής διανομής
Σχήμα 10.



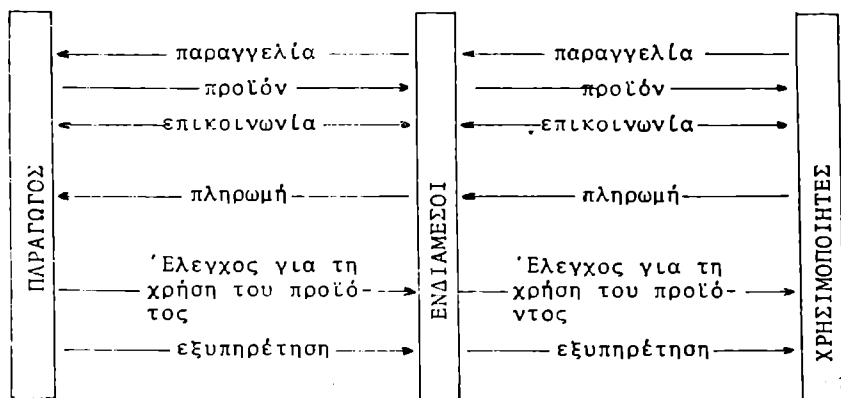
Στις εισαγωγικές παρατηρήσεις του παρόντος δημοσιεύματος που ασχολείται με το διεθνές μάρκετινγκ, μας είχε δοθεί η ευκαιρία, από μια άλλη όμως σκοπιά, να αναφερθούμε αποσπασματικά τόσο στον οίκο εξαγωγών, όσο και στον πράκτορα, σαν δύο στοιχεία του θεσμικού πλαισίου της διανομής των αγαθών στο διεθνές μάρκετινγκ.

Στην παρούσα παράγραφο θα καταβληθεί προσπάθεια για μια ολοκληρωμένη προσέγγιση και ανάπτυξη του θέματος, κι αυτό γιατί οι αποφάσεις της εταιρίας που αφορούν τα δίκτυα διανομής τους είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τους παρακάτω λόγους:

1. Προσδιορίζουν πώς και πού θα είναι το προϊόν της εταιρίας διαθέσιμο.
2. Η επιλογή μιας συγκεκριμένης δομής δικτύου διανομής συνδέεται στενά με τις άλλες μεταβλητές του μάρκετινγκ μιξ (marketing mix variables), όπως τιμολόγηση, προώθηση, συσκευασία, αποθέματα κλπ.
3. Η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού διεθνούς δικτύου απαιτεί χρόνο και κεφάλαια για να οργανωθεί σωστά και να στηριχθεί επιτυχώς μια προσέγγιση της αγοράς.

Εννοείται ότι προτού ληφθούν οριστικές αποφάσεις για τα δίκτυα διανομής, είναι απαραίτητο να αναλυθούν οι αγορές σ' εκείνα τα σημεία που συνδέονται με το προϊόν, με τον τρόπο αγοράς του, τους αγοραστές και τις πιθανές δυνατότητες και αδυναμίες του συγκεκριμένου δικτύου.

ΟΙ ΡΟΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

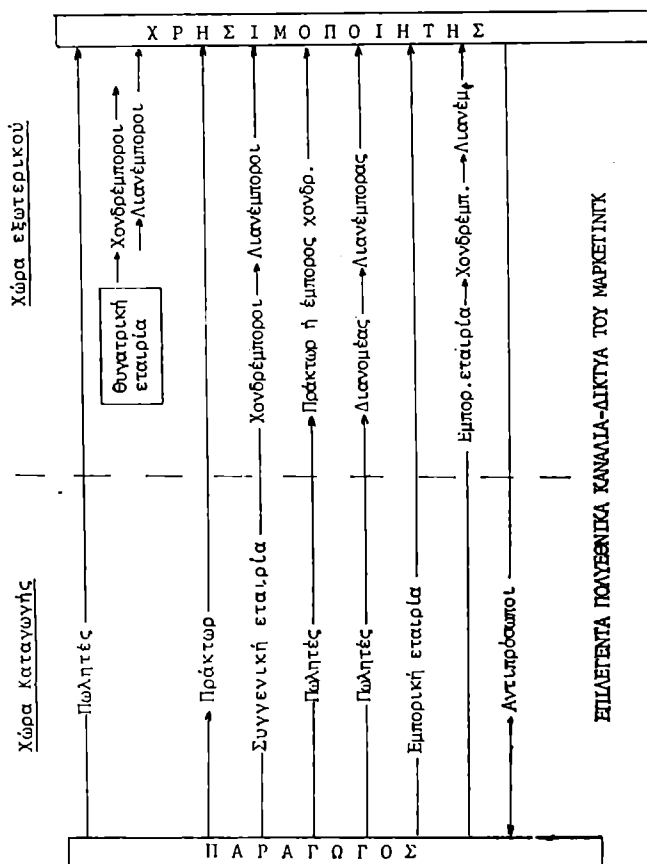


Σχήμα 11.

γ) Οι ροές στο δίκτυο διανομής

Ένα πολυεθνικό δίκτυο διανομής του μάρκετινγκ (international marketing channel) προσφέρει τις απαραίτητες υπηρεσίες και εξυπηρετήσεις που κάνουν το προϊόν να είναι διαθέσιμο όταν υπάρχει ζήτηση, σε ποσότητες που επιθυμεί ο κάθε πελάτης. Επίσης, οι φορείς του δικτύου επιλαμβάνονται όλων εκείνων των καθηκόντων που αφορούν τη φόρτωση και αποθήκευση του προϊόντος. Επιπλέον παρέχεται κάθε δυνατή εξυπηρέτηση που αφορά το τεχνικό μέρος μετά την πώληση (after sales service).

Στο παραπάνω διγράμμα (Σχ. 11) απεικονίζονται οι διάφορες ροές



Σχήμα 12.

του μάρκετινγκ που υπάρχουν μεταξύ της κατασκευάστριας εταιρίας και του χρήστη του προϊόντος.

§. 4 δ) Η χρησιμοποίηση διαφορετικών καναλιών

Υπάρχει σχεδόν πάντα μια δυνατότητα επιλογής από τις διαθέσιμες εναλλακτικές δικτύων, για την εταιρία που έχει εμπλακεί στο πολυεθνικό μάρκετινγκ. Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τους πωλητές της τους επιφορτισμένους με καθήκοντα μόνο για την εγχώρια αγορά ή τους πωλητές μιας θυγατρικής εταιρίας για να έρθουν σ' επαφή με τους πελάτες. Επιπλέον μπορεί αυτή να χρησιμοποιήσει τους μεσάζοντες της χώρας καταγωγής της ή τις υπηρεσίες των αντίστοιχων παραγόντων των αλλοδαπών αγορών, προκειμένου να διευκολύνει τις πωλήσεις των προϊόντων της. Ακόμα, η εταιρία μπορεί να μισθώσει τις υπηρεσίες κάποιου πράκτορα εξωτερικού, ο οποίος θα την αντιπροσωπεύει στις αγορές του εξωτερικού ή τέλος να προωθήσει τα προϊόντα της στην τελική αγορά μέσω μιας εμπορικής εταιρίας²⁸.

✓ ΕΒΛΕΠΟ 6.0

9. Ανάλυση και έρευνα των διεθνών αγορών

§. 1 α) Γενικά 6.6. 021

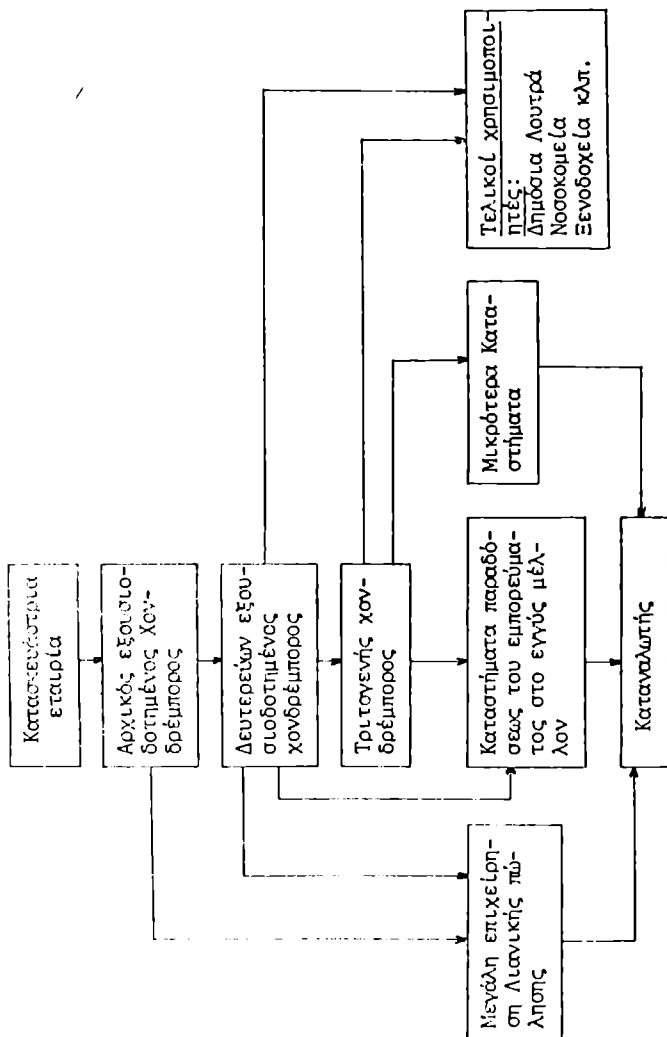
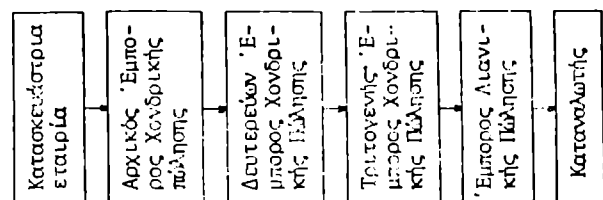
Η διερεύνηση των ευκαιριών μάρκετινγκ στις αγορές του εξωτερικού αρχίζει με την υλοποίηση των αποφάσεων της εταιρίας για την σε βάθος και έκταση ανάλυση αυτών των αγορών. Έτσι αρχίζει η κινητοποίηση όλων των μηχανισμών της εταιρίας και η ενεργοποίηση όλων εκείνων των διαδικασιών που αφορούν τον προσδιορισμό των αναγκών με απαραίτητες πληροφορίες, την έρευνα των διαθέσιμων πηγών πληροφόρησης και τον προσδιορισμό του δυναμικού των επιδιωκόμενων αγορών της αλλοδαπής.

Μια διαγραμματική απεικόνιση των φάσεων για την ανάλυση των αγορών της αλλοδαπής διαφωτίζει ιδιαίτερα το υπό συζήτηση θέμα (Σχ. 14).

Το ανωτέρω διάγραμμα μας δείχνει ότι οι υπεύθυνοι φορείς ανάλυσης της αγοράς χρειάζεται να γνωρίζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της εταιρίας που μελετά την είσοδό της στην αλλοδαπή αγορά. Προσβλέπει η εταιρία σε μια παραπέρα επέκτασή της, υιοθετεί την περίπτωση της βιομηχανοποίησης των προϊόντων της στο εξωτερικό ή προτιμά την εντατική

28. Βλέπε περισσότερο *James Livingstone*, «International Marketing Management», *McMillan Studies in Marketing Management*, 1976, σελ. 24-36.

Μεγάλη κανονιστική
είδη διατροφής

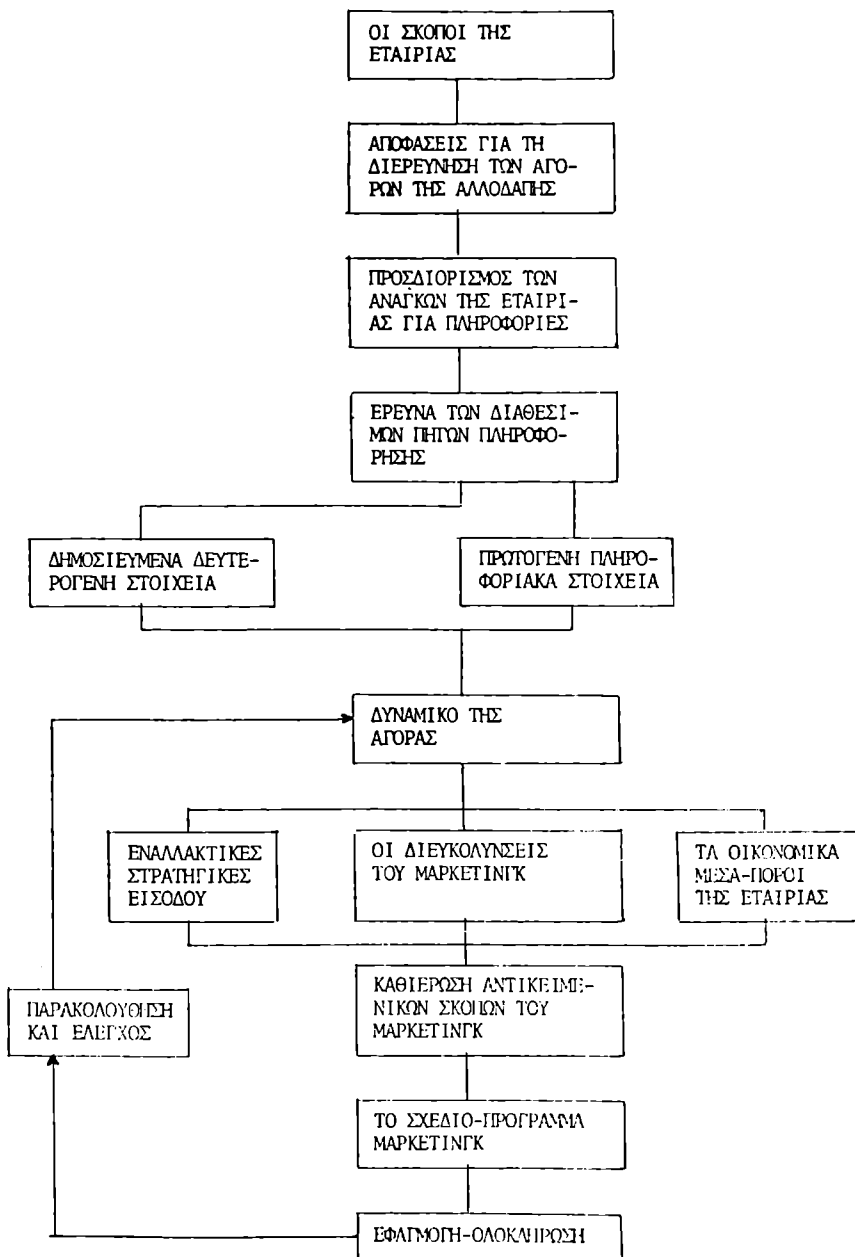


Τελικοί χρησιμοπο-
ητές:
Δημόσια Λουτρά
Νοσοκομεία
Ξενοδοχεία κλπ.

ΠΡΟΙΟΝΤΑ: Σαπούνια εν γένει, απορρυπαντικά

Σχήμα 13. Χαρακτηριστικά ιαπωνικά δίκτυα - κανάλια διανομής.

Πηγή: Philip Cateora and John Hess, *ένθ' ανωτέρω*, σελ. 514.



Σχήμα 14. Ανάλυση αγορών του εξωτερικού και οι δυνατότητες εισόδου σ' αυτές.

παραγωγή των προϊόντων της στην εθνική της αγορά, όπου υπάρχουν και οι περισσότερες εργοστασιακές διευκολύνσεις;

Οι αντικειμενικοί σκοποί της εταιρίας μαζί με μια εκ παραλλήλου γνώση των σχετικών πληροφοριών με τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων οδηγεί οπωσδήποτε στην έρευνα των διαθέσιμων πηγών πληροφόρησης εκείνων των χωρών που υπόσχονται πιθανές ευκαιρίες μάρκετινγκ.

6.2β) Η έρευνα μάρκετινγκ (*International Marketing Research*)

Η κυριότερη πηγή πληροφοριών στις διεθνείς αγορές είναι η έρευνα μάρκετινγκ, η οποία υποδηλώνει μια συστηματική συλλογή πληροφοριακών δεδομένων. Η πρακτική της έρευνας μάρκετινγκ στις διεθνείς αγορές χρησιμοποιεί, όπως υποστηρίζει ο W. Keegan²⁹, δύο βασικούς τρόπους:

1. Ο σχεδιασμός και η εκτέλεση της έρευνας από το εξειδικευμένο προσωπικό της εταιρίας από το χώρο της κεντρικής της διοίκησης. Στην περίπτωση αυτή δεν περνά απαρατήρητο το φαινόμενο ότι πάρα πολλές εταιρίες παραβλέπουν τις τεράστιες δυνατότητες των υπαλλήλων τους ως αξιόλογων πηγών πληροφόρησης. Π.χ. οι πωλητές (*salesmen*) τις περισσότερες φορές είναι οι πιο επαρκώς πληροφορημένοι άνθρωποι σε μια εταιρία, σε θέματα που αφορούν τον ανταγωνισμό και τις ανάγκες των πελατών. Παρ' όλα αυτά όμως σπανιότατα η διοίκηση της εταιρίας λαμβάνει υπόψη τις συμβουλές τους.

2. Ο δεύτερος τρόπος διεξαγωγής ερευνών μάρκετινγκ προέρχεται από τις εξειδικευμένες επιχειρήσεις στην έρευνα μάρκετινγκ. Κάθε χώρα διαθέτει τις δικές της εκδόσεις διευθύνσεων των επιχειρήσεων εκείνων που ασχολούνται ειδικά με την επ' αμοιβή ανάληψη και διενέργεια ερευνών αγοράς. Επίσης υπάρχουν επιχειρήσεις που εξειδικεύονται σε μελέτες και έρευνες των διεθνών αγορών, όπως π.χ. η *International Research Associates (IRA)* που εδρεύει στη Ν. Υόρκη.

Κατά τη διεξαγωγή των ερευνών μάρκετινγκ στις διεθνείς αγορές ανακύπτουν ορισμένα προβλήματα που κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες, ήτοι: α) προβλήματα κοουλτούρας ή πολιτιστικά, β) τεχνικά, γ) προβλήματα συλλογής πληροφοριακών στοιχείων και δ) προβλήματα οικονομικά.

Πολιτιστικά προβλήματα (Cultural Problems). Στην περίπτωση αυτή η έρευνα μάρκετινγκ αναζητά και αποκτά πληροφορίες σχετικά με τη συμπεριφορά ενός συγκεκριμένου λαού που στρέφεται στα προϊόντα της ε-

29. Βλέπε περισσότερα *Warren Keegan*, «*International Marketing Management*», 6^η ανωτέρω, σελ. 198-199.

ταιρίας, στις μάρκες της, στις τιμές ή στους τρόπους προώθησης των προϊόντων της. Οι ειδικότερες πτυχές των προβλημάτων αυτών είναι: 1) η γλώσσα, 2) η κοινωνική οργάνωση (π.χ. η δομή της οικογένειας) και 3) η ανταπόκριση στην παροχή πληροφοριών των ερωτώμενων.

Τεχνικά προβλήματα. Δηλαδή προβλήματα εσωδιαρθρωτικά της κάθε εθνικής οικονομίας που έχουν σχέση με τη δομή του εμπορίου και με το οικονομικό περιβάλλον. Αυτά τα προβλήματα είναι περισσότερο οξυμένα στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες.

Προβλήματα συλλογής πληροφοριακών δεδομένων (Data gathering problems). Οι πηγές δευτερογενών πληροφοριακών στοιχείων του είναι τόσο σημαντικά για την ανάλυση της αγοράς είναι λιγότερο διαθέσιμες στις αγορές του εξωτερικού. Επίσης, και σ' αυτή την κατηγορία προβλημάτων υπάρχει μια σχέση με το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης της υπό έρευνα χώρας.

Προβλήματα οικονομικά. Δηλ. προβλήματα σχετικά με τον υπολογισμό του κόστους διεξαγωγής ερευνών μάρκετινγκ στις αλλοδαπές αγορές (Cost benefit analysis).

Ο κάθε υπεύθυνος (sponsor) διενέργειας έρευνας μάρκετινγκ σε μια πρώτη ή γενική προσέγγιση θα μπορούσε να κατανείμει το συγκεκριμένο πρόβλημα στις παρακάτω επιμέρους διακρίσεις:

- α) Έκταση και βαθμός μεταβολών στην αγορά.
- β) Τιμές και διάρθρωση στην αγορά.
- γ) Πηγές εφοδιασμού, τοπικές-εθνικές και αλλοδαπές.
- δ) Πελάτες, με τα διάφορα χαρακτηριστικά τους.
- ε) Υπάρχοντα δίκτυα διανομής και τα προβλήματα πωλήσεων.

Επιπλέον μπορούν να απαριθμηθούν και άλλες συγκεκριμένες υποδιακρίσεις που ο αριθμός τους θα εξαρτηθεί από το προϊόν και την επιδιωκόμενη αγορά. Μόλις διατυπωθούν οι σχετικές ερωτήσεις πρέπει να σημειωθεί δίπλα από κάθε ερώτηση η πιθανή πηγή άντλησης απαντήσεων. Αυτό ενισχύει τον ερευνητή να κάνει έναν ακριβή υπολογισμό σχετικά με τον επιμερισμό των καθηκόντων που θα ανατεθούν στην έρευνα από το γραφείο (Desk Research) και των καθηκόντων που θα ανατεθούν στην έρευνα πεδίου (Field Research).

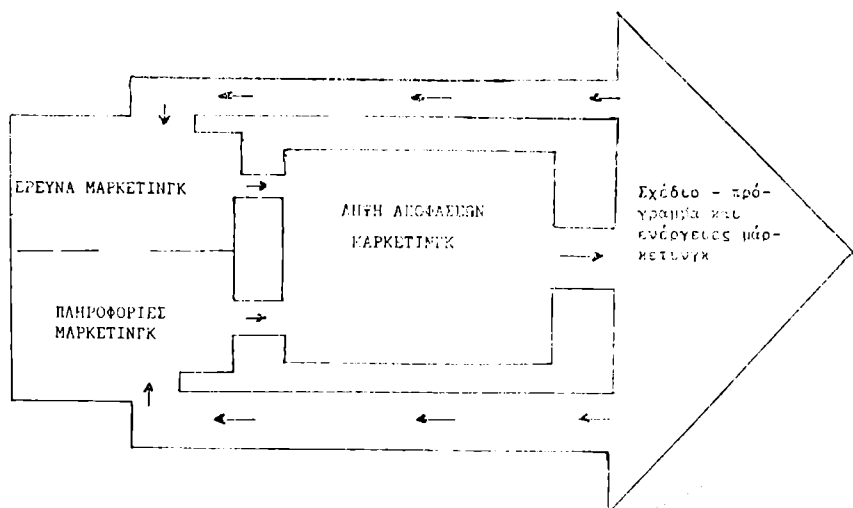
Είναι γνωστό οπωσδήποτε ότι η έρευνα από το γραφείο είναι πολύ λιγότερο δαπανηρή από την έρευνα πεδίου. Αυτό γιατί η πρώτη χρησιμοποιεί κατά κανόνα δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης, δηλαδή δημοσιευμένα στοιχεία-στατιστικές κλπ.

Ο κάθε ερευνητής ή το επιτελείο των ερευνητών πρέπει να παρακολουθούν και να ελέγχουν τους καταλόγους πληροφοριακών στοιχείων των αναγνωρισμένων και κατάλληλων περιοδικών ή άλλων δημοσιευμένων στατιστικών. Αυτά περιλαμβάνουν πληροφοριακά δεδομένα που αφορούν το εμπόριο και τη βιομηχανία, και εκδίδονται από το Υπουργείο Εμπορίου κάθε χώρας.

Επίσης, ο ερευνητής πρέπει να αναζητήσει τις επίσημες δημοσιεύσεις της ΕΟΚ, του ΟΟΣΑ, του ΟΗΕ κλπ.

Το βάθος και η έκταση της διεθνούς έρευνας μάρκετινγκ. Στη διεθνή έρευνα μάρκετινγκ οι δραστηριότητες του ερευνητή είναι συχνά περισσότερες από τις δραστηριότητες του ερευνητή της επιτόπιας-εγχώριας αγοράς, και μπορεί να περιλάβει όλα τα είδη πληροφοριών που είναι απαραίτητες για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στην αγορά της αλλοδαπής. Οι πληροφορίες αυτές έχουν σχέση με: 1) την πολιτική σταθερότητα της χώρας αυτής, 2) τα πολιτιστικά της χαρακτηριστικά, 3) τη γεωγραφική της ταυτότητα, 4) τα χαρακτηριστικά των αγορών της και 5) τις προβλέψεις για την οικονομική της ανάπτυξη.

Ο ρόλος της έρευνας μάρκετινγκ: Συνοπτική διαγραμματική απεικόνιση του ρόλου της έρευνας μάρκετινγκ δίνει το σχήμα 15.



Σχήμα 15.

Σε ελεύθερη μετάφραση παρουσιάζεται κατωτέρω μια έκθεση-κατάσταση (report) των αναγκών της διεθνούς έρευνας μάρκετινγκ που έχει δημοσιευτεί από τη γνωστή εταιρία HOOVER³⁰, κατασκευάστρια οικιακών (και άλλων) ηλεκτρικών συσκευών. Προτού εισέλθει σε μια νέα αγορά του εξωτερικού, η εταιρία αυτή εξετάζει τις κατάλληλες και αναγκαίες πληροφορίες, οι οποίες πρέπει να περιλαμβάνουν τα εξής:

1. Την οικονομική κατάσταση της χώρας: Δηλαδή, πληθυσμός, εθνικό εισόδημα και βασικές πηγές του, ατομικό και οικογενειακό εισόδημα, επίπεδα μισθών, στοιχεία λιανικών πωλήσεων, ακαθάριστο εθνικό προϊόν, ύψος ηλεκτρικής παραγωγής, αξία της βιομηχανικής παραγωγής και η σχετική της σπουδαιότητα, προς την οικονομία της χώρας. Επίσης, αξία του εθνικού νομίσματος, η κατάσταση του ισοζυγίου εισαγωγών και εξαγωγών και τέλος η τοπογραφία της χώρας με τις σχετικές της θετικές ή αρνητικές επιδράσεις.

2. Τα στατιστικά στοιχεία του κλάδου: Η αξία των εισαγόμενων ηλεκτρικών ειδών, παραγωγή, εξαγωγές, αξία (και μονάδες) των εισαγόμενων ηλεκτρικών οικιακών συσκευών, ποσοστό οικογενειών που κατέχουν τέτοιες συσκευές και τέλος τα χαρακτηριστικά (τιμή-ποσότητα) του ηλεκτρικού ρεύματος της χώρας.

3. Τα στοιχεία που αφορούν τα προϊόντα: Η κατ' έτος κατανάλωση των (5) πέντε προηγούμενων ετών, κατά είδος και τύπο προϊόντος και αντίστοιχης τιμής του. Τάσεις ή ροπές για εισαγωγές του προϊόντος, αντί της προτίμησης εκείνων των προϊόντων που κατασκευάζονται επιτόπου, πιθανό αριθμό νέων πελατών, που είναι αυτοί εγκαταστημένοι και το ποσοστό επί του συνολικού πληθυσμού που αντιπροσωπεύουν. Ποιος από τις οικογένειές τους αποφασίζει, δηλαδή ποια είναι η Μονάδα Λήψης Αποφάσεων αγοράς του προϊόντος (Decision Making Unit). Ποιες μέθοδοι πειθούς χρησιμοποιούνται για να επηρεάσουν τους πιθανούς αγοραστές να αγοράσουν, τη συχνότητα των αγορών τους και τέλος εποχιακά πρότυπα αγοραστικής συμπεριφοράς.

4. Οι επικρατούσες ανταγωνιστικές συνθήκες: Οι βιομηχανικές ή εισαγωγικές επιχειρήσεις και ειδικότερα: αριθμός αυτών, επωνυμία, η σχετική τους δυναμικότητα, το εύρος (βάθος και πλάτος) της παραγόμενης

30. Βλέπε ειδικότερα Phil. Cateora and John Hess, «International Marketing», 6th' ανωτέρω, σελ. 234-237.

σειράς του προϊόντος. Τα εμπορικά τους σήματα-μάρκες και το αντίστοιχο (σε προσέγγιση) κατεχόμενο μερίδιο αγοράς από κάθε προϊόν. Οι τάσεις των ανταγωνιστών σε σχέση προς το κατεχόμενο μερίδιό τους στην αγορά, αριθμός τύπων ή μοντέλων του προϊόντος που προσφέρονται με την ίδια μάρκα και σε ποιο εύρος τιμής. Προτιμήσεις των αγοραστών κατά μοντέλο και μάρκα. Ποιότητα, αποδοτικότητα στη λειτουργικότητα και σχεδιασμός των ανταγωνιστικών προϊόντων, καταλληλότητα του σχεδιασμού του προϊόντος στην αγορά, οι επικρατούσες συμβατικές εκπτώσεις σε επίπεδα χονδρικής και λιανικής πώλησης. Λεπτομέρειες σχετικά με τη διαφήμιση του προϊόντος και ο τρόπος τιμολόγησής του, σε επίπεδα λιανικής πώλησης. Καθιερώνουν οι κατασκευαστές του προϊόντος ή συνιστούν ορισμένη λιανική τιμή; Παραμένουν μετά οι τιμές αυτές σύμφωνα με τον εμπορικό νόμο ή τα εμπορικά τοπικά έθιμα; Καθιερώνουν οι έμποροι λιανικές εκπτώσεις, και αν ναι, σε τι ποσοστά; Ποιες από τις εταιρίες απολαμβάνουν άριστες σχέσεις με τα εμπορικά δίκτυα διανομής και ποιες εταιρίες έχουν στοιχειώδεις σχέσεις και γιατί.

5. Δίκτυα-κανάλια διανομής: Τα φυσιολογικά δίκτυα διανομής που χρησιμοποιούνται είναι: κατασκευαστής → έμπορος χονδρικής πώλησης → έμπορος λιανικής πώλησης → χρήστης ή και κάποιοι συνδυασμοί σ' αυτό το κανάλι. Ποιο κανάλι τέλος χρησιμοποιείται από τον ανταγωνιστή μας, ή αν χρησιμοποιείται η μέθοδος από «πόρτα σε πόρτα» πώληση, από ανταγωνιστικές κατασκευαστές ή από τους λιανοπωλητές, εάν ναι, μέχρι ποιο σημείο. Επιπλέον, οι διάφορες κατηγορίες εμπόρων χονδρικής και λιανικής πώλησης οι οποίοι στοκάρουν το προϊόν, όπως και η σχετική σπουδαιότητα της κάθε κατηγορίας αυτών των εμπόρων. Ο κατά προσέγγιση αριθμός των καταστημάτων χονδρικής και καταστημάτων λιανικής πώλησης στις μεγάλες αγορές.

Ποιες μέθοδοι πωλήσεων, προώθησης των πωλήσεων, service (εξυπηρέτηση), διαχείριση αποθεμάτων ή και άλλες ακόμα λειτουργίες που εκτελούνται από τους χονδρέμπορους και λιανοπωλητές, και ποιες λειτουργίες —εάν φυσικά χρειάζεται— θα συμπληρώνονται από την κατασκευάστρια εταιρία. Ποιες διευκολύνσεις υπάρχουν στον τομέα των μεταφορών για να προσεγγιστούν εύκολα οι αγορές-κλειδιά. Τέλος τι διευκολύνσεις παρέχονται σχετικά για την αποθήκευση των αγαθών.

6. Η οργάνωση πωλήσεων (sales organization) των ανταγωνιστών: Το είδος των χρησιμοποιούμενων πωλητών από τους κυρίως ανταγωνιστές, που σημαίνει: εάν τα πρόσωπα αυτά (πωλητές) είναι προσωπικό της εταιρίας ή είναι αντιπρόσωποι των κατασκευαστριών εταιριών. Μέγεθος (α-

ριθμός) και κύρος του προσωπικού πωλήσεων των βασικών ανταγωνιστών. Το εκτελούμενο απ' αυτούς έργο στο πεδίο της χονδρικής και λιανικής πώλησης, όπως και η συχνότητα των επαφών τους με τους πελάτες ή τους πιθανούς πελάτες. Τέλος, τι ακριβώς ισχύει για τις αμοιβές αυτών των προσώπων.

7. *Σέρβις συντήρησης και επισκευών*: Οι μέθοδοι με τις οποίες παρέχεται η εξυπηρέτηση (service) για επισκευές και συντήρηση των προϊόντων από τους βασικούς ανταγωνιστές. Ο πιθανός βαθμός ικανοποίησης σχετικά με την προσφερόμενη εξυπηρέτηση από τους πρώτους αγοραστές και από τα δίκτυα διανομής του προϊόντος.

8. *Οι διαφημίσεις και η προώθηση των πωλήσεων*: Το είδος και η έκταση των διαφημίσεων και της προώθησης των πωλήσεων που χρησιμοποιούνται από τους ηγετικούς ανταγωνιστές. Τα διαθέσιμα διαφημιστικά μέσα και η σχετική σπουδαιότητα του καθενός από αυτά στους πιθανούς πελάτες του προϊόντος που διαφημίζεται.

9. *Οι παρεχόμενες πιστώσεις*: Οι ισχύοντες πιστωτικοί όροι για τις κατασκευάστριες εταιρίες οι οποίες προσφέρουν πιστώσεις στους εμπόρους χονδρικής και εμπόρους λιανικής και αυτοί με τη σειρά τους προς τους τελικούς αγοραστές. Η επέκταση της χρησιμοποίησης της καταναλωτικής πίστης και η ροπή ή συμπεριφορά των εμπόρων λιανικής και τελικών αγοραστών απέναντι στη χρήση αυτού του είδους πίστης. Κυβερνητικοί περιορισμοί ή και ιδιωτικοί σχετικά με το δανεισμό (εάν φυσικά υπάρχουν) οι οποίοι εφαρμόζονται στην καταναλωτική πίστη. Τέλος, η διαθεσιμότητα δανειακών κεφαλαίων για πιστωτικούς σκοπούς.

10. *Κοινωνιολογικοί παράγοντες*: Υπάρχει η γενική αναγνώριση των ωφελειών σχετικά με την εξοικονόμηση εργασίας από τις ηλεκτρικές οικιακές συσκευές; Υπάρχει έντονη επιθυμία από όλους να διαθέτουν έναν πλήρη οικιακό ηλεκτρικό εξοπλισμό; Είναι οι εγχώριες (δηλ. της φιλοξενούσας χώρας) ηλεκτρικές εγκαταστάσεις-καλωδιώσεις γενικά κατάλληλες και επαρκείς για τις παραγόμενες από την εταιρία μας ηλεκτρικές οικιακές συσκευές;

Θα ακολουθήσει στη συνέχεια μια αναφορά στη διαδικασία ή πορεία της έρευνας μάρκετινγκ, η οποία θα είναι περιληπτική, χωρίς εννοιολογικές προεκτάσεις και χωρίς εξειδικεύσεις.

Τα διάφορα στάδια-φάσεις που θα διέλθει η έρευνα μάρκετινγκ στις

αγορές του εξωτερικού (Foreign marketing research) είναι οι κατωτέρω:

1. Η διαδικασία της έρευνας μάρκετινγκ (research process)

Ο σκοπός της έρευνας μάρκετινγκ είναι η παροχή των πιο αξιόπιστων πληροφοριακών στοιχείων, μέσα στα δυνατά χρονικά περιθώρια κόστους και των τεχνικών διευκολύνσεων. Ο ικανός ερευνητής κατορθώνει να χρησιμοποιεί τις πιο σύνθετες και πρόσφορες τεχνικές και μεθόδους που είναι διαθέσιμες μέσα στα πλαίσια των περιορισμών που προαναφέραμε.

Σε συντομία, το πρόγραμμα έρευνας πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα ή φάσεις:

α) *Τον προσδιορισμό του προβλήματος και τη διατύπωση των αντικειμενικών σκοπών της έρευνας (Research Objectives).* Το πρώτο βήμα στην πορεία της έρευνας είναι να προσδιοριστεί το πρόβλημα και να καθοριστούν οι συγκεκριμένοι αντικειμενικοί σκοποί της. Το δυσκολότερο σημείο είναι εδώ η επεξήγηση-ερμηνεία του αντιμετωπιζόμενου προβλήματος της εταιρίας στην αλλοδαπή αγορά (επιχειρηματικό πρόβλημα) και η ένταξή του ή απόδοσή του, ως προβλήματος έρευνας, με μια σειρά από συγκεκριμένους και εύκολα να ερευνηθούν αντικειμενικούς σκοπούς.

β) *Το πρόβλημα της συλλογής δευτερευόντων πληροφοριακών στοιχείων και πηγών.* Εδώ υπάρχει μια αντικειμενική δυσκολία, η οποία προέρχεται από τη διαφορετική κατά χώρες οργάνωση των δημοσίων φορέων, οι οποίοι ασχολούνται με τη συλλογή, επεξεργασία, ταξινόμηση και αξιολόγηση όλων των πληροφοριακών δεδομένων που προέρχονται από κοινωνικούς και οικονομικούς τομείς. Το πρόβλημα όμως μετριάζεται κάπως από τη λειτουργία και δραστηριοποίηση μερικών γνώστων διεθνών οργανισμών, οι οποίοι μεταξύ των βασικών τους καθηκόντων αναλαμβάνουν και αυτό της παροχής υπεύθυνων δευτερευόντων πληροφοριακών στοιχείων (secondary data) (π.χ. ΟΗΕ, ΕΟΚ, ΟΕCD).

γ) *Το πρόβλημα συλλογής των πρωτογενών πληροφοριακών στοιχείων.* Ο σημαντικότερος παράγοντας στην επιτυχημένη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων είναι η προθυμία του ερωτώμενου να δώσει την επιθυμητή πληροφορία, παράλληλα με την ικανότητά του να διατυπώσει σωστά τι ακριβώς γνωρίζει, ή, πιο σωστά, την ικανότητά του ερευνητή να παρακάμψει την απροθυμία του ερωτώμενου, ούτως ώστε να δώσει αυτός τις αληθινές πληροφορίες. Κατά κανόνα ο ερευνητής αντιμετωπίζει 1) απροθυμία για απαντήσεις, 2) λήψη των κατάλληλων ή αντιπροσωπευτικών δειγμάτων και 3) εμπόδια γλώσσας και ασυνεννοησία.

δ) Τα προβλήματα στην ανάλυση και την ερμηνεία του υλικού της έρευνας. Ειδικότερα, η σημασία των λέξεων, η συμπεριφορά του καταναλωτή για ένα προϊόν, η συμπεριφορά (δηλ. το φέρεσιμο) αυτού που διεξάγει τη συνέντευξη (interviewer) μπορεί να συμβάλει στη διαστρέβλωση των πληροφοριών. Ο ερευνητής στη διεθνή αγορά πρέπει να διακρίνεται από-ορισμένες ικανότητες, όπως: 1) να κατανοεί σε υψηλό βαθμό την πολιτιστική συμπεριφορά της αγοράς στην οποία κάνει την έρευνα, 2) να έχει δημιουργικό ταλέντο στην προσαρμογή των ευρημάτων της έρευνας, 3) να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στο χειρισμό τόσο των δευτερογενών στοιχείων όσο και των πρωτογενών.

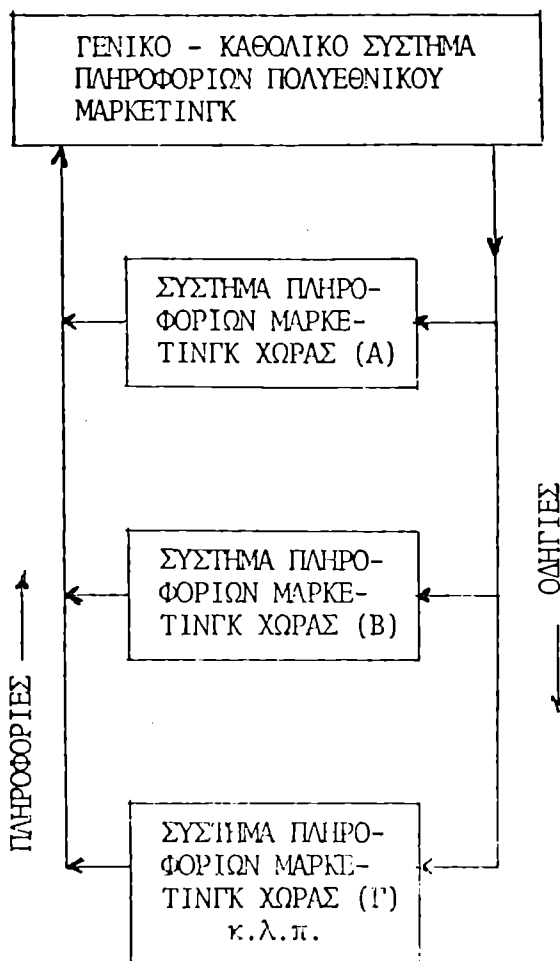
ε) Υπεύθυνος φορέας για τη διεξαγωγή της έρευνας μάρκετινγκ. Ποιος δηλαδή θα είναι τελικά ο υπεύθυνος. Αν την ευθύνη θα την αναλάβει πρακτορείο της αλλοδαπής που είναι ειδικευμένο σ' αυτό το είδος έρευνας ή το επιτελείο ερευνητών της εταιρίας. Μπορεί όμως να υπάρξει και συνδυασμός των δυο αυτών περιπτώσεων.

Οι υπάρχουσες πηγές δευτερογενών πληροφοριακών στοιχείων. Αυτές είναι:

- α) Οι κυβερνήσεις διαφόρων κρατών.
- β) Οι διεθνείς οργανισμοί.
- γ) Τα εμπορικά επιμελητήρια.
- δ) Οι διάφοροι εμπορικοί, βιομηχανικοί και προσφοράς υπηρεσιών οργανισμοί.

Συστήματα πληροφοριών στο πολυεθνικό μάρκετινγκ. Η συνεχώς αναπτυσσόμενη διεθνής αγορά δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην ύπαρξη ενός συνεχούς συστήματος πληροφοριών που είναι σχεδιασμένο να αναζητά, να παράγει, να αποθηκεύει, να συντάσσει καταλόγους και να αναλύει τις πληροφορίες από πηγές των επιχειρήσεων, ώστε να χρησιμοποιούνται ως βάση για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη διεθνή ή πολυεθνική δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια, οι ανά τον κόσμο εταιρίες έχουν μεγάλη ανάγκη από την ύπαρξη ενός συστήματος πληροφοριών πολυεθνικού μάρκετινγκ (Multinational Marketing Information System → M.M.I.S.).

Διαγραμματιστικά το σύστημα πληροφοριών του πολυεθνικού μάρκετινγκ (M.M.I.S.) παρουσιάζεται στο σχήμα 16.



Σχήμα 16: Σύστημα πληροφοριών του πολυεθνικού μάρκετινγκ.

Πηγή: Phil. Cateora and John Hess, «International Marketing», 6^η ανατύπωση, σελ. 254-255.

16.9 - Γενικό / Πολυεθνικό
 1 - Χώρα Α
 1 - Χώρα Β
 1 - Χώρα Γ

ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΕΙΣΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. *James Livingstone*, The International Enterprise, Associated Business Programmes, London 1975.
2. *Vern Terpstra*, International Marketing, Holt, Rinehart and Winston, Inc. New York 1972.
3. *K. Kramer*, International Marketing, Southwestern Publishing Co, West Chicago Ill. 1977.
4. *War. Keegan*, Multinational Marketing Management, Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1980.
5. *Lawr. G. Franko*, Joint Venture Divorce in the Multinational Company, «Columbia of World Business», Vol. May-June 1971.
6. *Phil. Cateora - John Hess*, International Marketing, Rich. D. Irwin Inc. 1975.
7. *Raym. Vernon*, Sovereignty at Bay, Pelican Press 1976.
8. *L. T. Wells*, A Product Life Cycle for International Trade, «Journal of Marketing», Vol. May 1966.
9. *Joel Dean*, Managerial Economics.
10. *John Fayerweather*, International Business Management, New York, McGraw-Hill, 1969.
11. *James Livingstone*, International Marketing Management, McMillan Studies in Marketing Management 1976.
12. «Financial Times», January 11, 20, 22 1977, December 7 1976.
13. *Mich. Brooke and H. Leeremmers*, The Strategy of Multinational Enterprise, Pitman Publishing Co. 2nd Edition, 1978.
14. *Peter Drucker*, Management: Tasks - Responsibilities Practices, Harper and Row Publishers, N. York-London, 1974.