

ΘΕΜΑΤΙΚΗ
ΕΝΟΤΗΤΑ
ΔΕΟ 23



Eclass4U

The best Choice for you

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ
ΤΟΜΟΥ Δ- ΜΕΡΟΣ Α- ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΚΤ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2022

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΥΛΗΣ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ



ΘΕΡΜΟΠΥΛΩΝ 17
ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ

100Μ ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΑΣΗ
ΜΕΤΡΟ «ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ»

ΤΗΛΕΦΩΝΟ: 210-5711484

ΚΙΝΗΤΟ: 6970401981

EMAIL: grammateia.eclass4u@gmail.com

ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ WEB : www.eclass4u.gr

SOCIAL MEDIA:



1) Έννοια του Διεθνούς Μ και μορφές του.

Ως Δ.Μ¹ ορίζεται η διαδικασία εκείνη που αποβλέπει στην ανεύρεση και στην ικανοποίηση των παγκόσμιων αναγκών με αποτελεσματικότερο τρόπο από τον ανταγωνισμό, είτε είναι εθνικός είτε διεθνής καθώς και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων Μ² στο πλαίσιο των περιορισμών που θέτει το παγκόσμιο περιβάλλον.

Οι μορφές του Δ.Μ είναι

- Διεθνές εμπόριο.** Ιστορικά θεωρείται ο πρόγονος του Δ.Μ, όμως υπάρχουν σημαντικές διαφορές που εντοπίζονται στο τύπο των εισροών-εκροών τους και στο είδος των πρωταγωνιστών τους. Το διεθνές εμπόριο δίνει βάρος στη ροή των εμπορευμάτων μεταξύ των διαφόρων κρατών ενώ δεν λαμβάνονται υπόψη οι ενσωματωμένες σε αυτά υπηρεσίες, αντίθετα από το Δ.Μ που περιλαμβάνει μία σειρά υπηρεσιών/λειτουργιών όπως μελέτη και έρευνα αγοράς, καθορισμός πολιτικής προϊόντος, τιμολογιακής πολιτικής, διάθεσης και προώθησης. Το διεθνές εμπόριο είναι όρος συνώνυμος με τις διεθνείς ανταλλαγές και αποτελεί αντικείμενο έρευνας της οικονομικής επιστήμης, αφού δεν εξετάζει τη συμπεριφορά των πρωταγωνιστών του (επιχειρήσεις), ενώ το Δ.Μ δίνει σημασία σε αυτή, εξετάζοντας παράλληλα την εμπορική ανταλλαγή σε σχέση με τη συμπεριφορά, την υποκίνηση και τους στόχους της επιχείρησης.
- Μάρκετινγκ των εξαγωγών.** Εξετάζει το σύνολο των λειτουργιών μίας επιχείρησης με κύριο ή βοηθητικό αντικείμενο τις εξαγωγές. Σε αυτό το πλαίσιο το Δ.Μ είναι μία μεταβλητή της διοίκησης των εξαγωγών, όπως είναι και η χρηματ/κή μεταβλητή, η νομική, η διοικητική. Δλδ είναι συνώνυμο της εμπορίας μέσω της εξαγωγής.
- Συγκριτικό διεθνές Μ.** Βασίζεται στη συγκριτική μελέτη συστημάτων Μ σε διάφορες χώρες. Αποβλέπει στη σχέση μεταξύ λειτουργίας Μ και του παράγοντα περιβάλλον σε δύο ή περισσότερες χώρες. Είναι αναλυτικό παρά περιγραφικό δίνοντας έμφαση στη κοινωνιολογία παρά τη διοίκηση. Δεν ενδιαφέρουν μόνο οι διαφορές μεταξύ δύο ή περισσότερων αγορών αλλά οι τεχνικές και μέθοδοι που βοηθούν στη κατανόησή τους στα πλαίσια ενός αποτελεσματικού διοικητικού συστήματος.
- Πολυεθνικό Μ.** Οι πόροι και οι στόχοι της επιχείρησης προσανατολίζονται σε ευκαιρίες της παγκόσμιας αγοράς. Υπάρχουν δύο εναλλακτικές σε σχέση με τη στρατηγική Μ. α) τη δημιουργία, διοίκηση και εφαρμογή διαφορετικών προγραμμάτων Μ στις χώρες που λειτουργεί και β) τη δημιουργία, διοίκηση κι εκτέλεση ενός παγκόσμιου προγράμματος Δ.Μ. Η ουσία του Δ.Μ αποβλέπει στη ταυτόχρονη δραστηριοποίηση σε πολλές χώρες, στο συντονισμό των ενεργειών σε παγκόσμιο επίπεδο και στη χρησιμοποίηση της εμπειρίας που αποκτάται σε κάθε χώρα για βελτίωση του συστήματος λήψης αποφάσεων. Τον ιδιαίτερο αυτό τύπο Δ.Μ

¹ Διεθνές Μάρκετινγκ=Δ.Μ.

² Μάρκετινγκ=Μ

μπορούν να εφαρμόσουν πολυεθνικές επιχειρήσεις, ενώ αφορά ένα σχετικά μικρό αριθμό υπευθύνων δλδ τα ανώτερα διοικητικά στελέχη που έχουν και την ευθύνη για το σχεδιασμό τη πραγματοποίηση και τον έλεγχο των στρατηγικών του.

2) Διάκριση μεταξύ Δ.Μ και διεθνούς εμπορίου

Ιστορικά το διεθνές εμπόριο θεωρείται ο πρόγονος του Δ.Μ, όμως υπάρχουν σημαντικές διαφορές που εντοπίζονται στο τύπο των εισροών-εκροών τους και στο είδος των πρωταγωνιστών τους. Το διεθνές εμπόριο δίνει βάρος στη ροή των εμπορευμάτων μεταξύ των διαφόρων κρατών ενώ δεν λαμβάνονται υπόψη οι ενσωματωμένες σε αυτά υπηρεσίες, αντίθετα από το Δ.Μ που περιλαμβάνει μία σειρά υπηρεσιών/λειτουργιών όπως μελέτη και έρευνα αγοράς, καθορισμός πολιτικής προϊόντος, τιμολογιακής πολιτικής, διάθεσης και προώθησης. Το διεθνές εμπόριο είναι όρος συνώνυμος με τις διεθνείς ανταλλαγές και αποτελεί αντικείμενο έρευνας της οικονομικής επιστήμης, αφού δεν εξετάζει τη συμπεριφορά των πρωταγωνιστών του (επιχειρήσεις), ενώ το Δ.Μ δίνει σημασία σε αυτή, εξετάζοντας παράλληλα την εμπορική ανταλλαγή σε σχέση με τη συμπεριφορά, την υποκίνηση και τους στόχους της επιχείρησης.

3) Διάκριση Δ.Μ και Μ που απευθύνεται στην εσωτερική αγορά

4) Ποιοί παράγοντες δικαιολογούν το Δ.Μ.

Ως Δ.Μ ορίζεται η διαδικασία εκείνη που αποβλέπει στην ανεύρεση και στην ικανοποίηση των παγκόσμιων αναγκών με αποτελεσματικότερο τρόπο από τον ανταγωνισμό, είτε είναι εθνικός είτε διεθνής καθώς και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων Μ στο πλαίσιο των περιορισμών που θέτει το παγκόσμιο περιβάλλον.

Η διαδικασία του Δ.Μ είναι πολύ πιο πολύπλοκη από εκείνη που αφορά το Μ που απευθύνεται στην εσωτερική αγορά. Η πολυπλοκότητα αυτή απαιτεί προσεκτική προσέγγιση και ορθολογικό σχεδιασμό. Γενικά οι σημαντικότεροι παράγοντες που δικαιολογούν το Δ.Μ είναι η πολυπλοκότητα του διεθνούς πολιτισμικού περιβάλλοντος, η διασπορά που χαρακτηρίζει τις διεθνείς αγορές, το υψηλό κόστος και η δυσκολία ανεύρεσης πληροφοριών στη διεθνή αγορά, ο υψηλός επιχειρηματικός κίνδυνος που συχνά πηγάζει από το πολιτικό περιβάλλον, τα μέτρα που ενδέχεται να ληφθούν από τις εθνικές κυβερνήσεις και μπορούν να επηρεάσουν το εμπορικό κλίμα, το διαφορετικό οικονομικό επίπεδο ανάπτυξης των διαφόρων κρατών, οι νομισματικές διαφορές και οι πολιτικές διακυμάνσεις καθώς και οι διαφορές του εμπορικού και επιχειρησιακού κλίματος μεταξύ των χωρών.

4) Ποιοί οι τύποι των επιχειρήσεων που πρωταγωνιστούν στο Δ.Μ και ποιός ο ρόλος των πολυεθνικών στο Δ.Μ

1. **Εξαγωγείς προϊόντων και υπηρεσιών.** Παράγουν τα προϊόντα τους στην εθνική αγορά αλλά βασίζονται για τη διάθεσή του στο διεθνή χώρο. Εξελίσσονται στη μορφή μιας πολυεθνικής με υποκαταστήματα κι αντιπροσώπους σε παγκόσμια κλίμακα, διατηρώντας πάντα τον εξαγωγικό χαρακτήρα της μητρικής μονάδας (π.χ. Fiat, Toyota, VW).

2. **Εισαγωγείς.** Η εισαγωγική δραστηριότητα περιλαμβάνεται στις αποφάσεις του διεθνούς Μ. Ως διεθνείς χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις που εισάγουν ενεργά από τη διεθνή αγορά όπως τα μεγάλα πολυκαταστήματα, οι εταιρείες πετρελαιοειδών, που διατηρούν τμήματα προμηθειών από το εξωτερικό και παρακολουθούν τις αγορές πολλών κρατών για να αγοράσουν με τον πιο αποδοτικό τρόπο γι αυτές.

3. **Πολυεθνικές.** Έχει αποδειχτεί εξαιρετικά αποτελεσματική ως επιχειρησιακή μορφή και φορέας στρατηγικών Μ, των οποίων την εφαρμογή εισήγαγε σε αγορές που δεν ήταν προσανατολισμένες στο Μ. Στα πλεονεκτήματά της συγκαταλέγονται η υποβοήθηση της ανάπτυξης των διεθνών συναλλαγών και διεθνούς εμπορίου και η συμβολή της στην εισαγωγή σύγχρονων μεθόδων παραγωγής, διανομής, τιμολογιακής πολιτικής και προώθησης προϊόντων. Συντέλεσε στην οικονομική ανάπτυξη πολλών υπό ανάπτυξη χωρών και στον εκσυγχρονισμό και πρόοδο των αγορών των αναπτυσσόμενων χωρών. Στην Ελλάδα η παρουσία πολυεθνικών συνεισέφερε στη μεταφορά σημαντικής τεχνολογίας, στην εκπαίδευση στελεχών διεθνούς κύρους, στη τόνωση της αγοράς. Η κριτική που έχει δεχτεί αφορά περισσότερο κοινωνικές ανησυχίες παρά την οικονομική αποτελεσματικότητά τους. Είναι αδιαμφισβήτητη η συμβολή τους στη παγκόσμια οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Στη πλειονότητά τους, έχουν δείξει αξιοθαύμαστη δυνατότητα βελτίωσης σύμφωνα με τις πιέσεις του κοινωνικού περιβάλλοντος. Καθοριστικό ρόλο προς αυτή τη κατεύθυνση έχει διαδραματίσει η εισαγωγή ενός κοινά αποδεκτού κώδικα ηθικής και δεοντολογίας που διέπει τη λειτουργία τους στη διεθνή αγορά.

5) Μικρές επιχειρήσεις και εξαγωγές

Ως μικρού μεγέθους επιχείρηση νοείται εκείνη η οποία κατέχει μόνο ένα μικρό μερίδιο αγοράς, διοικείται από τον ιδιοκτήτη, δλδ δεν υπάρχει διαχωρισμός διοίκησης και ιδιοκτησίας, δεν έχει τη δυνατότητα να προσελκύσει την αγορά κεφαλαίων ενώ και ο αριθμός των απασχολούμενων είναι ένα επιπλέον χαρακτηριστικό (στην Ελλάδα κάτω από 50).

Τα **οφέλη για τις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις από τις εξαγωγές** συνοψίζονται στα εξής

A) Οι αγορές του εξωτερικού προσφέρουν νέους επικερδείς χώρους, σημαντικό γεγονός όταν η εσωτερική αγορά είναι κορεσμένη.

B) οι εξαγωγές συνεπάγονται άμεση καταβολή της αξίας των προϊόντων, δηλ δεν γίνεται παροχή πίστωσης άρα συνιστούν μία σίγουρη πηγή εισοδήματος με μικρό επιχειρησιακό κίνδυνο.

Γ) Ο εξαγωγικός προσανατολισμός κρατάει την επιχείρηση σε εγρήγορση, τη φέρνει πιο κοντά στους ανταγωνιστές και τους καταναλωτές. Η γνώση που μπορεί να αποκομίσει από αυτούς, είναι πιθανό να βοηθήσει στον εντοπισμό νέων προϊόντων που θα προωθήσει στην εσωτερική αγορά κι έτσι να έχει πρόσθετα κέρδη.

Οι **παράγοντες επιτυχίας** μίας μικρής επιχείρησης στο εξωτερικό είναι η υψηλή τεχνολογία, το υψηλό επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης, αναπτυγμένο επίπεδο Μ, αναπτυγμένο επίπεδο οργανωτικής δομής, δυνατότητα υπεροχής στη τιμή στην αγορά του εξωτερικού, δυνατότητα ευρείας κάλυψης της αγοράς του εξωτερικού, κυβερνητική πολιτική που ευνοεί τις εξαγωγικές προσπάθειες.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις είναι

- Το μικρό μέγεθος της εσωτερικής αγοράς και η ελλιπής γνώση των πολιτιστικών και κοινωνικών μεταβλητών στις χώρες του εξωτερικού
- Η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού και οικονομικών πόρων
- Η αδυναμία προσέγγισης των αγορών εξωτερικού και η επιλογή/υποκίνηση εμπορικών μεσαζόντων.
- Ο έλεγχος των διαφόρων λειτουργιών στο εξωτερικό
- Το υψηλό κόστος λειτουργίας του προσωπικού πωλήσεων
- Το υψηλό κόστος λειτουργίας των γραφείων στο εξωτερικών
- Το υψηλό κόστος προσαρμογής στα διαφορετικά χαρακτηριστικά ασφάλειας και ποιότητας που ισχύουν σε διάφορες αγορές και επιβάλλουν δαπανηρές μετατροπές των προϊόντων για να εξασφαλιστεί η επιτυχία του.
- Η μακροχρόνια προοπτική που είναι απαραίτητο να ακολουθήσει μια εξαγωγική εταιρεία αν θέλει να πετύχει στις αγορές του εξωτερικού
- Ψυχολογικά αίτια που υποδεικνύουν ότι οι εξαγωγικές δραστηριότητες είναι μία διαδικασία δαπανηρή που οδηγεί σε δανεισμό και σε γεωγραφική εξάπλωση.

6) Για ποιούς λόγους επιχειρήσεις άλλων χωρών της ΕΕ έχουν τη δυνατότητα να εισέρχονται σε ξένες αγορές σε μεγαλύτερο βαθμό από τις ελληνικές επιχειρήσεις?

Οι κυριότεροι λόγοι που ερμηνεύουν αυτό το φαινόμενο αφορούν τόσο τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων των άλλων χωρών της ΕΕ όσο και το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Κατ' αρχάς, οι επιχειρήσεις των άλλων χωρών της ΕΕ είναι περισσότερο προσανατολισμένες στο Μ, άρα και πιο εξωστρεφείς, γεγονός που ενισχύει τη διεθνή τους δραστηριοποίηση. Ένας άλλος παράγοντας είναι το μεγάλο τους μέγεθος καθώς και το γεγονός ότι διαχρονικά έχουν δημιουργήσει κατάλληλες υποδομές. Τέλος θετικός είναι και ο ρόλος του κοινωνικού, πολιτικού, οικονομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται. Αναλυτικότερα, στις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ το νομικό περιβάλλον ενισχύει το διεθνή προσανατολισμό των επιχειρήσεων, η οικονομία είναι πιο αναπτυγμένη και η διάχυση της τεχνολογίας είναι μεγαλύτερη από ό,τι στην Ελλάδα.

7) Με ποιό τρόπο το πολιτιστικό περιβάλλον επηρεάζει τη συμπεριφορά του καταναλωτή

8) Με ποιό τρόπο οι διαπολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν το διεθνές Μ

9) Ποιές είναι οι βασικές έννοιες που βοηθούν στην κατανόηση των διαπολιτισμικών διαφορών.

10) Οι αισθητικές αντιλήψεις που επικρατούν σε μία χώρα σε τι βαθμό αποτελούν ένα στοιχείο γενικότερου πολιτιστικού περιβάλλοντος και πόση σημασία θα τους αποδίδετε για να λάβετε αποφάσεις Μ για ένα ορισμένο διεθνές πλαίσιο? (το κομμάτι της απάντησης μόνο για τις αισθητικές αντιλήψεις)

11) Με ποιούς τρόπους μια διεθνής επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει με επιτυχία τα πιθανά γλωσσικά προβλήματα μίας αγοράς του εξωτερικού? (το κομμάτι της απάντησης μόνο για τη γλώσσα μόνο).

12) Σε τι βαθμό θα πρέπει σκόπιμα να επιδιώκει το διεθνές στέλεχος να επιφέρει αλλαγές στο πολιτιστικό σύστημα μίας χώρας?

Οι άνθρωποι εκφράζουν τις επιθυμίες και ανάγκες τους με διαφορετικό τρόπο από χώρα σε χώρα. Ο τρόπος αυτός αλλά και γενικά ο τρόπος ζωής εξαρτάται από το πολιτισμικό σύστημα αξιών που επικρατεί σε κάθε χώρα.

Το διεθνές Μ οφείλει να κατανοεί τις πολιτισμικές ομοιότητες και διαφορές και να προσαρμόζει τις προσπάθειές του στις πολιτισμικές απαιτήσεις κάθε αγοράς.

Το πολιτισμικό περιβάλλον μία χώρας περιλαμβάνει

1. **Θρησκεία.** Αποτελεί ένα σύνολο κοινά αποδεκτών ιδεών, πεποιθήσεων και πράξεων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του καταναλωτή. Π.χ. οι μουσουλμάνοι δεν τρώνε χοιρινό, διότι το απαγορεύει η θρησκεία τους. Το διεθνές Μ δεν πρέπει να υποτιμά στο σχεδιασμό του το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι θρησκευτικές πεποιθήσεις αλλά ούτε και την επίδραση που ασκεί στο εκπαιδευτικό, πολιτικό σύστημα, στην οικογένεια κτλ.
2. **Κοινωνική οργάνωση.** Αναφέρεται στο τρόπο που οι κάτοικοι μίας χώρας αναπτύσσουν κοινωνικές σχέσεις. Περιλαμβάνει το ρόλο της οικογένειας στο πολιτιστικό περιβάλλον, τη κοινωνική δομή της χώρας, το βαθμό επηρεασμού από ομάδες αναφοράς. Οι επιδράσεις από τη κοινωνική οργάνωση αφορούν τη συμπεριφορά αλλά και το τύπο ιεραρχικής σχέσης μέσα στις επιχειρήσεις. π.χ. στελέχη οικονομικών κολοσσών στην Ιαπωνία ταξιδεύουν σε οικονομική θέση και δεν ξεχωρίζουν από τους εργάτες με ιδιαίτερο ντύσιμο.
3. **Κοινωνική τάξη και δομή.** Αποτελεί διάκριση κοινωνικών ομάδων που δεν στηρίζει σε εθνική βάση αλλά σε κοινές αξίες, στο εισόδημα, στην εκπαίδευση, στην απασχόληση ή την οικογενειακή προέλευση. Στις χώρες της ΕΕ υπάρχει μία σημαντική μεσαία τάξη, ενώ σε άλλες κοινωνίες μία μικρή ομάδα κατοίκων κατέχει το μεγαλύτερο μέρος της αγοραστικής δύναμης.
4. **Κοινωνικές ομάδες αναφοράς.** Διαμορφώνουν προδιαθέσεις και αξίες που επιδρούν στην καταναλωτική συμπεριφορά. Δημιουργούν πρότυπα. Το στέλεχος του Δ.Μ. πρέπει να εξετάζει τις ιδιαιτερότητες που μπορεί να παρουσιάσουν τέτοιες ομάδες στο ξένο περιβάλλον και να μη τις συγχέει με τις συνθήκες που επικρατούν στην εθνική αγορά.
5. **Εθνικές ομάδες ή φυλές.** Σε πολλές χώρες επικρατούν σημαντικές εθνικές ή φυλετικές διαφορές (λευκοί, έγχρωμοι, ισπανόφωνοι στις ΗΠΑ, Φλαμανδοί και Βαλλόνης στο Βέλγιο κτλ). Οι ομάδες αυτές απαιτούν ξεχωριστό πρόγραμμα υποστήριξης Μ, λόγω των διαφορών τους. Επίσης ειδικές ομάδες όπως ηλικιωμένοι, παιδιά ή γυναίκες, ανάλογα με τη θέση τους στη κοινωνία μπορεί να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο.
6. **Χρονική ακρίβεια.** Σε κάποιες χώρες είναι βαρύνουσας σημασίας σε άλλες οι καθυστερήσεις είναι συνηθισμένες.
7. **Αισθητικές αντιλήψεις.** Ορίζουν τι είναι ωραίο και αισθητικά αποδεκτό και διαφέρουν σημαντικά στις διάφορες χώρες, επηρεάζοντας την αποδοχή σημάτων, χρωμάτων, συμβόλων, κινήσεων και ήχων. Οι επιδράσεις αυτές πρέπει να συνεκτιμώνται κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση του προγράμματος Μ, αφού επιδρούν στη τελική αποδοχή και αποτελεσματικότητα της συσκευασίας, της φόρμας, του χρώματος του προϊόντος και στη γενικότερη επικοινωνιακή προσπάθεια. Π.χ. στην Ευρώπη το μαύρο είναι το χρώμα του

πένθους, ενώ στην Ασία είναι το λευκό. Ο υπεύθυνος Μ πρέπει να διασφαλίζει ότι οι συνειρμοί που προκαλούνται από την εικόνα, τον ήχο είναι πράγματι οι επιθυμητοί.

8. **Κανόνες Ηθικής.** Καθορίζουν το σωστό και δίκαιο. Μία υπόσχεση στην Ελλάδα δε σημαίνει και δέσμευση στον ίδιο βαθμό με την Ιαπωνία.

9. **Έθιμα και παραδόσεις.** Σύνολο κανόνων που επηρεάζουν τη κοινωνική συμπεριφορά. Π.χ. στην Ιαπωνία ο αριθμός 4 συμβολίζει θάνατο.

10. **Γλώσσα.** Δεν περιλαμβάνει μόνο ένα σύνολο λέξεων και φράσεων αλλά και το σύνολο των συμβόλων που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία της επικοινωνίας, όπως οι χειρονομίες, εκφράσεις, ο τόνος της φωνής, οι κινήσεις του σώματος. Αποτελεί σημαντικό παράγοντα που πρέπει να ληφθεί υπόψη στο σχεδιασμό Μ. τα περισσότερα προβλήματα που έχουν τη ρίζα τους στις γλωσσικές διαφορές προκαλούνται από ατυχείς μεταφράσεις που προσπαθούν να μεταφράσουν φράσεις «κατά λέξη» σε άλλες γλώσσες. Η συνεργασία με άτομα από την αγορά-στόχο βοηθάει στην αντιμετώπιση του προβλήματος. Τέτοια άτομα μπορεί να είναι τοπικοί εμπορικοί αντιπρόσωποι, τοπικές διαφημιστικές εταιρείες, εργαζόμενοι στη θυγατρική κτλ. Μια επιχείρηση που βασίζει τη στρατηγική της σε μία πολιτική μη διαφοροποίησης σε ό,τι αφορά το προϊόν και την υποστήριξη Μ σε όλες τις αγορές που δραστηριοποιείται, μπορεί να στηρίξει την επικοινωνιακή της προσπάθεια σε εικόνες και να περιορίσει το λεκτικό μέρος των μηνυμάτων της. Η εικόνα ενός χαμογελαστού ανθρώπου είναι κάτι που όλοι οι κάτοικοι του πλανήτη ερμηνεύουν με τον ίδιο τρόπο.

11. **Συμβολική επικοινωνία.** Περιλαμβάνει κινήσεις και χειρονομίες που αποδίδουν συμβολικές εικόνες, όπως και το τρόπο της κοινωνικά αποδεκτής φυσικής επαφής από τη μία χώρα στην άλλη. Π.χ. οι Λάπωνες κρατάνε σε απόσταση τους επισκέπτες, ενώ οι Άραβες προτιμούν να πλησιάζουν ιδιαίτερα όταν συζητούν.

12. **Εκπαιδευτικό σύστημα.** Σε κάθε χώρα αποβλέπει στην αναπαραγωγή των πολιτιστικών αξιών και παραδόσεων του λαού, διαμορφώνοντας τη συμπεριφορά, την υποκίνηση και το τρόπο σκέψης των κατοίκων. Υψηλός βαθμός αναλφαβητισμού σε μία χώρα αντανάκλα χαμηλό επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης, αδυναμία χρησιμοποίησης ΜΜΕ κτλ. Επίσης επηρεάζει τη ποιότητα του εργατικού δυναμικού που παρέχεται στις επιχειρήσεις. Τα στελέχη του Δ.Μ. οφείλουν να προσαρμόζουν σε συνεχή βάση τις προσπάθειες τους στις πολιτισμικές απαιτήσεις της αγοράς-στόχου, αλλά και να συμμετέχουν σε αλλαγές κάθε φορά που το προϊόν ή η ιδέα την οποία εισάγουν στην αγορά είναι πρωτοπόρα. Οι πολυεθνικές έχουν τη δύναμη να επιφέρουν αλλαγές, αξιοποιώντας την επιρροή των ΜΜΕ και τη διεθνοποίηση της εκπαίδευσης στη σύγχρονη Διοίκηση των Επιχειρήσεων. Π.χ. η Coca Cola κατάφερε να εδραιώσει στη συνείδηση του κοινού την εικόνα του Αϊ-Βασίλη ντυμένου στα κόκκινα, ενώ μέχρι τότε η παράδοση επέβαλλε την πράσινη ενδυμασία.

13) Εξαγωγική Διάγνωση και Εξαγωγική Πρόγνωση

Με την εξαγωγική διάγνωση η επιχείρηση αποφαινεται για τη δυνατότητά της να προβεί σε εξαγωγικές δραστηριότητες. Καθορίζεται το μέγεθος της παραγωγής που μπορεί να διατεθεί για εξαγωγές, η επάρκεια των οικονομικών και διοικητικών πόρων καθώς και οι ικανότητες που απαιτούνται. Τα κριτήρια μέτρησης των παραπάνω στοιχείων διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος της, το τρόπο λειτουργίας, το βαθμό εμπειρίας, το μέγεθος της μελλοντικής δραστηριότητας κτλ. Η εξαγωγική διάγνωση θα πρέπει να συνδέεται με μία συγκεκριμένη αγορά και να μη βασίζεται σε γενικότητες, ώστε να διαπιστώνονται ταυτόχρονα και η ετοιμότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίσει πιθανούς επιχειρηματικούς κινδύνους (η διάγνωση είναι εσωτερική διαδικασία, μετράμε τις δυνατότητες μας).

Σε δεύτερη φάση η επιχείρηση αποβλέπει στην εξαγωγική πρόγνωση, δλδ στη μέτρηση των πιθανοτήτων επιτυχίας που μπορεί να έχει σε μία δεδομένη αγορά καθώς και το βαθμό ανταγωνισμού που θα αντιμετωπίσει ως προς τον κλάδο και το προϊόν (ελαστικότητα ζήτησης, εικόνα προϊόντος σε σχέση με τα ανταγωνιστικά κτλ). Ένα προϊόν μπορεί να μην είναι ανταγωνιστικό σε μία αγορά αλλά να είναι σε κάποια άλλη. Στην έννοια αγορά περιλαμβάνονται εκείνοι οι παράγοντες του περιβάλλοντος που επιδρούν σε αυτή (επίπεδο τεχνολογίας της εξαγωγικής χώρας, η εικόνα των ελληνικών προϊόντων και της Ελλάδας στη δεδομένη αγορά του εξωτερικού). (Δηλαδή η πρόγνωση είναι μία εξωστρεφής διαδικασία, κατά την οποία συγκρίνουμε τις δυνατότητες μας με τις συνθήκες στην αγορά-στόχο).

14) Μέθοδοι/πολιτικές επιλογής αγορών σε χώρες του εξωτερικού

Δύο είναι οι κύριες μέθοδοι / πολιτικές επιλογής αγορών στις χώρες του εξωτερικού.

A. Η παθητική. Γίνεται με τυχαίο τρόπο. Η επιχείρηση με παθητικό τρόπο περιμένει, χωρίς να το επιδιώκει να πάρει παραγγελίες από πελάτες του εξωτερικού (εισαγωγείς, εξαγωγείς ή μεσάζοντες) που επιλέγουν την αγορά του εξωτερικού για τα προϊόντα της επιχείρησης. Π.χ. Η αναμονή λήψης παραγγελιών ύστερα από συμμετοχή σε εκθέσεις ή καταλόγους επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται για την εξαγωγή συγκεκριμένων προϊόντων. Ο τρόπος αυτός επιλέγεται από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που δεν έχουν εμπειρία για μία ενεργητική εξαγωγική πολιτική. Μεγάλες επιχειρήσεις τον ακολουθούν όταν λαμβάνουν παραγγελίες από πελάτες που δεν έχουν δραστηριοποιηθεί στον τομέα των εξαγωγών στο παρελθόν. Πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι το βραχυχρόνιο κέρδος και το μικρό κόστος της εφαρμογής της.

B. Η ενεργητική. Γίνεται με συστηματικό τρόπο. Η επιχείρηση δραστηριοποιείται στην προσέλκυση πελατών και στη τμηματοποίηση της αγοράς του εξωτερικού. Εφαρμόζεται από μεγάλο μεγέθους επιχειρήσεις, απαιτεί

προσωπικό με ικανοποιητικές γνώσεις για το διεθνές περιβάλλον και τη διεθνή αγορά των προϊόντων της επιχείρησης, συστηματική έρευνα αγοράς και επισκέψεις στις αγορές του εξωτερικού.

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν και τις δύο πολιτικές ταυτόχρονα. Τη παθητική για αγορές δευτερευούσης σημασίας και την ενεργητική για τις πρωταρχικής σημασίας αγορές.

15) Κριτήρια επιλογής αγοράς εξωτερικού

Ακολουθώντας ενεργητική εξαγωγική πολιτική, μία επιχείρηση πρέπει να λάβει απόφαση σε ποιά αγορά θα δραστηριοποιηθεί. Η πρώτη γενική εκτίμηση βασίζεται σε οικονομικά και χρηματοοικονομικά κριτήρια που υποδεικνύουν τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις. Εξετάζοντας τις διάφορες επιχειρησιακές ευκαιρίες, είναι σε θέση να εκτιμήσει το είδος των αγορών που είναι περισσότερο ευνοϊκές. Οι συνήθεις δύο εναλλακτικές που επιλέγονται σε αυτή τη φάση είναι

α) η επιλογή της αγοράς που παρουσιάζει το μεγαλύτερο δείκτη επιχειρησιακών ευκαιριών,

β) η επιλογή της χώρας με τις περισσότερες ομοιότητες με την εθνική/μητρική. Ποιά θα είναι η τελική επιλογή εξαρτάται από την οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης και το χρονικό προάγοντα.

Η πρώτη λύση επιλέγεται κυρίως από πολυεθνικές που διαθέτουν την οργάνωση και πείρα. Η δεύτερη ενδείκνυται για εκείνες τις επιχειρήσεις που λόγω έλλειψης πείρας ή λόγω μεγέθους νιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια λειτουργώντας σε ένα περιβάλλον που έχει πολλές ομοιότητες με αυτό της εσωτερικής τους αγοράς, αφού έτσι μπορούν να εκμεταλλευτούν καλύτερα τις δυνατότητές τους.

Πιο αναλυτικά η διαδικασία επιλογής ξεκινάει με μία **αυστηρή εκτίμηση της ζήτησης** (πραγματικής και μελλοντικής). Αυτή η εκτίμηση δυσχεραίνεται από το γεγονός ότι δεν υπάρχουν σε διεθνή κλίμακα συνεχείς και ακριβείς στατιστικές που να αντικατοπτρίζουν τη ζήτηση για τα περισσότερα προϊόντα. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να αντιμετωπιστεί αυτή η δυσκολία είναι η **συσχέτιση της ζήτησης του προϊόντος με κοινωνικές-δημογραφικές μεταβλητές**, όπως:

- Μέγεθος του πληθυσμού, που είναι ενδεικτικό κριτήριο για τη κατανάλωση πολλών προϊόντων όπως σιγάρα, παιδικές τροφές.
- Ρυθμός μεταβολής του πληθυσμού. Είναι σκόπιμο να συσχετίζεται με το ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης σε μια χώρα, αφού ένας γρήγορος ρυθμός πληθυσμιακής ανάπτυξης με έναν αρκετά μέτριο ρυθμό ανάπτυξης θα οδηγήσει στη μείωση της αγοραστικής δυνατότητας του πληθυσμού, συνεπώς στη μείωση των πωλήσεων.
- Πληθυσμιακή δομή. Κατανομή σύμφωνα με το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, απασχόληση κτλ.

- Γεωγραφική συχνότητα. Σημαντικός παράγοντας γιατί είναι δυνατό να επηρεάσει τις αποφάσεις σχετικά με τη διανομή και το τελικό κόστος.
- Κατά κεφαλή εισόδημα. Η χρήση όλων των προϊόντων δεν συσχετίζεται πάντα με αυτή τη μεταβλητή. Παρόλη την αδυναμία που μπορεί να παρουσιάζει, μπορεί τις περισσότερες φορές να βοηθήσει στο προσδιορισμό ειδικών τμημάτων εισοδήματος του πληθυσμού.
- Οικονομικοί δείκτες που παρέχονται από διεθνείς οργανισμούς και αναφέρονται στο μέγεθος των διάφορων αγορών, στη πυκνότητά τους, στο ρυθμό ανάπτυξης και στο βαθμό του επιχειρησιακού κινδύνου που συνεπάγονται.

Στη συνέχεια πρέπει να εξετάζεται ο βαθμός πολιτικού κινδύνου που συνεπάγεται το πολιτικό περιβάλλον μίας χώρας.

Επίσης σημαντικός είναι ο βαθμός ομοιότητας με την εθνική αγορά. Η επιχείρηση πρέπει να εντοπίζει τις αγορές του εξωτερικού που έχουν πιο πολλά όμοια χαρακτηριστικά με την εσωτερική αγορά σε σχέση με τις δημογραφικές, οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικοπολιτιστικές μεταβλητές. Για τις επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων θα πρέπει να εξετάζεται ακόμα η γεωγραφική θέση και η απόσταση της αγοράς. Η ανάλυση αρχίζει με τη δημιουργία ενός προτύπου αγοράς και στη συνέχεια επιλέγονται οι αγορές που έχουν τις περισσότερες ομοιότητες με το πρότυπο, ανάλογα βέβαια με το βαθμό των ευκαιριών που μπορεί να παρέχουν. (π.χ. ΗΠΑ-Καναδάς).

Τέλος το μέγεθος και η ποιότητα του ανταγωνισμού σε μία χώρα επηρεάζουν τη δυνατότητα μίας ξένης επιχείρησης να εισέλθει σε μία αγορά και να λειτουργήσει επικερδώς σε αυτήν.

The best Choice for you

16) Επιλογή του τρόπου εισόδου

Υπάρχουν δύο στρατηγικές εισόδου, α) δια μέσου εξαγωγών που πραγματοποιούνται από έναν εξαγωγές (έμμεση εξαγωγή) ή από το τμήμα πωλήσεων της επιχείρησης (άμεση εξαγωγή) και β) παραγωγή στο εξωτερικό με τη παροχή άδειας ή/και υποστήριξης. Μ σε μία ξένη επιχείρηση, με τη συνεργασία ντόπιων κατασκευαστών ή ιδίων εγκαταστάσεων.

Οι δύο εναλλακτικές αποτελούν δύο διαφορετικά στάδια εξαγωγικής εξειδίκευσης που είναι πιθανό να οδηγήσει την επιχείρηση σε μία πραγματικά πολυεθνική οργάνωση. Στη πράξη η επιχείρηση μπορεί να ξεκινήσει όλα τα στάδια προοδευτικά (εξαγωγική, παροχή αδειών και τεχνογνωσίας, παραγωγή με συνεργασία ιδίων εγκαταστάσεων ή διά μέσω αυτών) ή να αποφύγει μερικά, ενώ έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει και διαφορετικές στρατηγικές εισόδου σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Αυτό εξαρτάται από το βαθμό εξοικείωσης με την αγορά του εξωτερικού, από το στάδιο οικονομικής ανάπτυξης της ξένης αγοράς, από τη πολιτική της σταθερότητας κτλ.

ΕΞΑΓΩΓΕΣ

1. Έμμεση εξαγωγή – εξαγωγή μέσω εξαγωγέα

Ο απλούστερος τρόπος για να γίνει μία εξαγωγή είναι η χρήση ενός εξειδικευμένου εξαγωγέα ή πράκτορα εξαγωγών. Η διοίκηση αποβλέπει σε εξαγωγές που γίνονται παροδικά κι όχι σ μόνιμη βάση. Κάθε φορά που υπάρχει πλεόνασμα παραγωγής που δεν απορροφάται από την εσωτερική αγορά, η επιχείρηση στοχεύει στη συνεργασία με εξαγωγέα-μεσάζοντα³ ή εισαγωγέα-μεσάζοντα⁴ στις διάφορες αγορές του εξωτερικού. Ο επιχειρησιακός κίνδυνος είναι πολύ μικρός και δεν απαιτείται μεγάλη επένδυση κεφαλαίου. Τα μειονεκτήματα έγκειται στο ότι δεν είναι εφικτές οι υψηλές πωλήσεις αφού οι διάφοροι μεσάζοντες είναι αρκετά αδιάφοροι προς το προϊόν και τη μελλοντική του πορεία στην αγορά του εξωτερικού. Οι ενδιάμεσοι που μπορεί να χρησιμοποιηθούν είναι :

α) *Μεσάζοντες* (brokers) παρεμβάλλονται μεταξύ παραγωγού και ξένου πελάτη. Ο μεσάζων τους φέρνει σε επαφή με αντάλλαγμα μία ορισμένη αμοιβή. Ο μεσάζων δεν παίρνει στη κατοχή του το εμπόρευμα. Συνήθως ειδικεύονται σε μία ορισμένη αγορά ή ομάδα χωρών. Χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις που ευκαιριακά κάνουν εξαγωγές και η αμοιβή που τους καταβάλλεται είναι μικρότερη από το κόστος απασχόλησης ενός μόνιμου στελέχους εξαγωγών. Είναι σκόπιμο να αποφεύγονται όταν η επιχείρηση αποβλέπει σε μακροχρόνια παρουσία σε μία αγορά του εξωτερικού.

β) *Εξαγωγικοί πράκτορες*, λειτουργούν όπως οι μεσάζοντες με τη διαφορά ότι έχουν την αποκλειστικότητα της διάθεσης του προϊόντος μίας επιχείρησης σε μία ή περισσότερες χώρες του εξωτερικού. Η δέσμευση μεταξύ της εθνικής επιχείρησης και του εξαγωγικού πράκτορα έχει συνήθως μακροχρόνιο χαρακτήρα.

³ Αυτός δλδ είναι έλληνας που αναλαμβάνει τις εξαγωγές μίας ελληνικής επιχείρησης

⁴ Αυτός δλδ είναι ξένος που αναλαμβάνει να κάνει τις εξαγωγές μίας ελληνικής επιχείρησης (και εισαγωγές για τη χώρα του) στη χώρα του.

γ) *Εξαγωγικές επιχειρήσεις*, πραγματοποιούν όλες τις εξαγωγικές διαδικασίες αντί της εθνικής επιχείρησης (δλδ υποκατάστατο του εξαγωγικού τμήματος). Η αμοιβή τους είναι ένα ποσοστό επί των πωλήσεων που επιτυγχάνουν στην αγορά του εξωτερικού, το οποίο είναι μεγαλύτερο από αυτό που παίρνουν οι διάφοροι μεσάζοντες αφού τα εξαγωγικά στελέχη φέρουν εις πέρας όλες τις διαδικασίες της εξαγωγής (ανεύρεση ξένου πελάτη, διαπραγμάτευση και διάθεση). Συχνά η ίδια εξαγωγική επιχείρηση έχει πελάτες που παράγουν ανταγωνιστικά μεταξύ τους προϊόντα. Πλεονεκτήματα :

- Άμεση γνώση των αγορών του εξωτερικού (χρήσιμη όταν δεν υπάρχει εμπειρία).
- Διάθεση προϊόντων πολλών επιχειρήσεων που δεν είναι ανταγωνιστικά και είναι πιθανό να προσελκύσει σημαντικό αριθμό αγοραστών από τη διεθνή αγορά.
- Μικρότερο κόστος από αυτό που απαιτείται για να διατηρεί η εταιρεία δικός της εξαγωγικό τμήμα
- Πληρωμή με ποσοστά επί των πραγματοποιούμενων πωλήσεων, άρα μεταβλητό κόστος απασχόλησης και κίνητρο για τον μεσάζοντα να αυξήσει τις πωλήσεις.

Μειονεκτήματα :

- Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις μπορεί να γνωρίζουν καλά την αγορά του εξωτερικού αλλά το γεγονός ότι ασχολούνται με πολλά προϊόντα ταυτόχρονα δεν τους δίνει τη δυνατότητα να έχουν καλή γνώση του προϊόντος που εμπορεύονται.
- Καλύπτουν συνήθως μία γεωγραφικά περιορισμένη περιοχή, με εξαίρεση αυτές της Ιαπωνίας. Αν η επιχείρηση επιθυμεί παγκόσμια κάλυψη θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ένα μεγάλο αριθμό εξαγωγικών επιχειρήσεων.
- Είναι χρήσιμες για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, ωστόσο δημιουργούν προβλήματα όταν αυξάνει η ζήτηση για αυτό, γεγονός που απαιτεί τη παρουσία τους στην αγορά του εξωτερικού.

2. Άμεσες εξαγωγές

Η επιχείρηση πραγματοποιεί τις εξαγωγικές διεργασίες μόνη της. Αναλαμβάνει έρευνα αγοράς, διαπραγμάτευση με ξένους πελάτες, έκδοση αναγκαίων πιστοποιητικών και συνοδευτικών εγγράφων, φυσική διανομή των προϊόντων. Η πολιτική αυτή μπορεί να προβεί περισσότερο επικερδής εάν αυξάνονται οι πωλήσεις σε μεγαλύτερο βαθμό από το κόστος που συνεπάγεται ή που θα ήταν αναγκαίο για να ικανοποιηθούν οι εξαγωγικοί συνεργάτες της. Πλεονεκτήματα είναι οι μεγαλύτερες πωλήσεις, καλύτερος έλεγχος των

δραστηριοτήτων, καλύτερη ποιοτικά και ποσοτικά πληροφόρηση, η απόκτηση της αναγκαίας εμπειρίας από τις εμπορικές δραστηριότητες στο εξωτερικό.

Η άμεση εξαγωγή γίνεται συνήθως με τη συνεργασία ενός αριθμού μεσαζόντων που βρίσκονται στην αγορά-στόχο του εξωτερικού ή με τη δημιουργία υποκαταστήματος πωλήσεων της μητρικής επιχείρησης που θα μπορεί να αντικαταστήσει τις δραστηριότητες ενός εμπόρου. Ανεξάρτητα όμως από την επιλογή, θα πρέπει η εξαγωγική επιχείρηση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τους κινδύνους που συνεπάγεται αυτή η πολιτική αφού απαιτείται μία αξιολογη επένδυση. Είναι δυνατόν αρχικά να ξεκινήσει την εισδοχή της με τη συνεργασία μεσάζοντα και ύστερα με την ανάπτυξη των πωλήσεων και απόκτηση εμπειρίας να δημιουργήσει το δικό της τμήμα πωλήσεων που θα είναι σημαντικό για την υλοποίηση ενός μακροχρόνιου εξαγωγικού προγράμματος.

α) *Εμπορικοί πράκτορες*, βρίσκονται στην αγορά-στόχο του εξωτερικού και εξασφαλίζουν στην επιχείρηση τις ίδιες υπηρεσίες με τους ομοειδείς στη μητρική χώρα (εξαγωγικοί πράκτορες) και έχουν τα ίδια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

β) *Μεσάζοντες έμποροι*, είναι έμποροι στην αγορά του εξωτερικού που αγοράζουν το προϊόν της εξαγωγικής και το μεταπωλούν στο τελικό αγοραστή, περιορίζοντα τον κίνδυνο του εξαγωγέα. Η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, κατανόησης και συνεργασίας με τους διανομείς ή μεσάζοντες εμπόρου είναι σημαντική για τη προοπτική μακροχρόνιας συνεργασίας. Το κύριο μειονέκτημα των εμπόρων είναι ότι η επιχείρηση δεν ελέγχει τις τελικές πωλήσεις αλλά ευελπιστεί ότι γι αυτό το σκοπό εργάζεται αποτελεσματικά το τμήμα πωλήσεων και δείχνει εμπιστοσύνη στις ικανότητες των εμπορικών επιχειρήσεων που αξιοποιεί.

γ) *Εξαγωγή με ιδιωτικό δίκτυο πωλήσεων* ή με υποκαταστήματα στη ξένη αγορά-στόχο. Αποφεύγονται οι μεσάζοντες και η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να προωθεί ή ίδια τα προϊόντα της στη ξένη αγορά και φέρει την ευθύνη για τη πορεία τους. Επιβαρύνεται όμως με την εκπαίδευση και χρηματοδότηση των δικών της πωλητών στα διάφορα υποκαταστήματα καθώς και το κόστος λειτουργίας τους.

3. Παραγωγή στο εξωτερικό

Α. *Παροχή τεχνογνωσίας σε παραγωγούς του εξωτερικού*. Η επιχείρηση έρχεται σε επαφή με έναν ή περισσότερους κατασκευαστές που δραστηριοποιούνται στην ξένη χώρα και στους οποίους προσφέρεται η άδεια και η τεχνογνωσία για την παραγωγή, τη διάθεση και συντήρηση ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Πλεονέκτημα είναι ότι επιτυγχάνεται η είσοδος σε αγορές που προστατεύονται σε ό,τι αφορά την εισαγωγή ή τη διάθεση του προϊόντος από ξένους παραγωγούς. Μειονέκτημα είναι ότι υπάρχει πιθανότητα να αυτονομηθούν οι συνεργάτες της επιχείρησης και να γίνουν ανταγωνιστές. Για να αποφευχθεί αυτό το

ενδεχόμενο θα πρέπει πάντα η επιχείρηση να έχει σημαντικό τεχνολογικό προβάδισμα βασισμένη στην έρευνα και ανάπτυξη και στο σύγχρονο Μ. Η παροχή τεχνογνωσίας ή άδειας παραγωγής του προϊόντος μπορεί να σημαίνει έκδοση αδειών για θέματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας ή παροχή αδειών σε ντόπιους επιχειρηματίες για ίδρυση υποκαταστημάτων.

Β. Έκδοση αδειών (*Licensing*). Η επιχείρηση μπορεί να αρχίσει παραγωγικές δραστηριότητες σε μία ξένη χώρα χωρίς να διαθέσει κεφάλαια. Δίνεται ή άδεια εκμετάλλευσης ενός βιομηχανικού δικαιώματος της εξαγωγικής που μπορεί να έχει σχέση με το προϊόν, τη τεχνογνωσία που χρησιμοποιείται, τη διαδικασία κατασκευής, το δικαίωμα χρήσης του ονόματος της επιχείρησης στη συγκεκριμένη αγορά ή την απόκτηση ορισμένης ικανότητας Μ με αντάλλαγμα μία ορισμένη αμοιβή. Η διάρκεια της άδειας συμφωνείται από τα δύο μέρη. Συνήθως αυτός που την λαμβάνει πρέπει να κάνει και την αναγκαία επένδυση για τη παραγωγή και την εμπορία του προϊόντος στη περιοχή της δικαιοδοσίας του.

Οι λόγοι που οδηγούν την εξαγωγική επιχείρηση σε αυτή την επιλογή είναι :

- Μειώνονται τα εμπόδια εισόδου στη συγκεκριμένη χώρα αφού στην εξαγωγική προσπάθεια συμμετέχει ενεργά ένας ντόπιος επιχειρηματίας.
 - Πολλές κυβερνήσεις παρέχουν ειδικά κίνητρα για τη σύναψη τέτοιων συμφωνιών, αφού ενισχύουν τη προσπάθεια εκβιομηχάνισης της χώρας.
 - Αποφεύγεται ο πολιτικός κίνδυνος ο οποίος συνδέεται με το μέγεθος της επένδυσης που θα πρέπει να πραγματοποιηθεί στη περίπτωση που δεν θα χορηγηθεί μία τέτοια άδεια.
 - Δεν απαιτείται ιδιαίτερη επένδυση για την εξαγωγική επιχείρηση
 - Είναι εύκολος και γρήγορος τρόπος εισόδου στην αγορά του εξωτερικού.
 - Η επιχείρηση έρχεται σε επαφή με τη πραγματικότητα της ξένης αγοράς και αποκτά εμπειρία.
 - Επιτρέπεται μία γρήγορα εισδοχή σε μία αγορά προτού εμφανιστεί ο ανταγωνισμός.
- Είναι ο μόνος τρόπος εισόδου σε ορισμένες αγορές.

Τα μειονεκτήματα :

- Ο κύριος κίνδυνος είναι ότι προετοιμάζεται ένας μελλοντικός ανταγωνιστής μετά το τέλος της περιόδου που συμφωνήθηκε
- Η απόδοση σε αντάλλαγμα είναι χαμηλή (συνήθως 3-5% των πωλήσεων της επιχείρησης που έχει λάβει την άδεια).
- Η επιχείρηση δεν έχει τον έλεγχο των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται με την άδειά της.

Η συνήθης κριτική που ασκείται σε αυτή την εξαγωγική πολιτική είναι ότι παρέχει ένα μηχανισμό με τον οποίο γίνεται μεταφορά μιας και παρωχημένης τεχνολογίας από τις αναπτυσσόμενες στις υπανάπτυκτες χώρες, που είναι συχνά ξεπερασμένη και δεν ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες της χώρας.

Γ. *Άδεια με συγκεκριμένους περιορισμούς (Franchising)*. Πρόκειται για ειδική άδεια που παρέχεται από τον εξαγωγέα και επιτρέπει στο συνεργάτη στη χώρα του εξωτερικού να χρησιμοποιήσει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα Μ, το οποίο καλύπτει το όνομα, το σλόγκαν, το προϊόν και τη μέθοδο λειτουργίας. Σε αυτή τη συμφωνία περιγράφονται με σαφήνεια οι υποχρεώσεις του ξένου συνεργάτη (Coca Cola, Pepsi, McDonald's, Burger King, Holiday Inn). Για τον εξαγωγέα δίνεται η δυνατότητα γρήγορης εξάπλωσης με σχετικά μικρή επένδυση και προσπάθεια, ενώ η επιχείρηση δέκτης έχει τη δυνατότητα εμπορίας ενός αποδεδειγμένα επιτυχημένου προϊόντος. Προϋποθέτει μεγάλο βαθμό τυποποίησης, με μικρές μερικές φορές διαφοροποιήσεις, αναγκαίες να ανταποκριθεί κανείς στις ιδιαιτερότητες της ζήτησης της αγοράς της εκάστοτε χώρας. Τα κυριότερα προβλήματα εντοπίζονται στη πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού και η εκπαίδευσή του, οι ιδιαιτερότητες του πολιτιστικού περιβάλλοντος της χώρας, τα γλωσσικά προβλήματα, η διαθεσιμότητα ορισμένων σημαντικών πρώτων υλών, ο έλεγχος των συνεργατών και των υποκαταστημάτων, τα φορολογικά μέτρα των ξένων κυβερνήσεων και η προσαρμογή της συνολικής προσφοράς στις ιδιαιτερότητες της αγοράς. Η ραγδαία εξάπλωση αυτής της στρατηγικής αποδεικνύει ότι στη πράξη αποδίδει αφού εφαρμόζεται σε εστιατόρια, ενοικιάσεις αυτών, αυτόματες υπηρεσίες, λιανεμπόριο, πλυντήρια κτλ σε επιχειρήσεις δλδ που το μέγεθός τους δεν είναι απαραίτητα μεγάλο.

Δ. *Παραγωγή μέσω ιδίων εγκαταστάσεων*. Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις μπορεί να ανήκουν αποκλειστικά στην εξαγωγική επιχείρηση που προσπαθεί να πετύχει την εξαγωγή του προϊόντος και της τεχνογνωσίας της ή μπορεί να δημιουργηθεί με συμμετοχή παραγωγών ή κεφαλαίων που προέρχονται από την αγορά του εξωτερικού. Για τις πολυεθνικές είναι πολλές φορές ο μόνος τρόπος εισόδου σε ορισμένες αγορές. Η επιχείρηση που έχει μία τέτοια δυνατότητα είναι αυτή που έχει και ένα υψηλό διοικητικό επίπεδο. Πλεονεκτήματα θεωρούνται το γεγονός ότι η ιδιοκτησία της νέας μονάδας δίνει στη μητρική επιχείρηση τον αποκλειστικό έλεγχο και παρέχει μεγαλύτερη γνώση και εμπειρία της διεθνούς πραγματικότητας, με την αποφυγή όλων των πιθανών

συγκρούσεων που κρύβει μία εξαγορά ή συγχώνευση. Το αντιστάθμισμα σε αυτά τα πλεονεκτήματα είναι το μέγεθος της επένδυσης σε κεφάλαια, ανθρώπινο δυναμικό και διοικητικό χρόνο. Απαιτείται προσοχή στην εξασφάλιση της λειτουργίας μίας τέτοιας μονάδας για σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα, ενώ πρέπει να διασφαλιστεί ότι δεν θα τεθεί σε κίνδυνο από απρόβλεπτους παράγοντες. Με αυτή τη πολιτική επιτυγχάνεται η δημιουργία μίας πραγματικά παγκόσμιας επιχείρησης, στην οποία υπάρχει ταύτιση λειτουργιών στο εξωτερικό με αυτές της μητρικής, σε βαθμό που είναι ταυτόσημες.

Ε. *Παραγωγή κατά παραγγελία*. Η επιχείρηση δίνει παραγγελία σε μία άλλη που βρίσκεται στην αγορά του εξωτερικού που την ενδιαφέρει να παραγάγει μια συγκεκριμένη ποσότητα του προϊόντος της, νοικιάζοντας έτσι τις εγκαταστάσεις του εξωτερικού της δεύτερης, ενώ η ίδια παραμένει υπεύθυνη για τη γενικότερη υποστήριξη Μ. Η διαφορά με τη παραγωγή με άδεια εντοπίζεται στο νομικό τύπο που εκφράζει η σχέση των δύο επιχειρήσεων. Η εγχώρια επιχείρηση συνεργάζεται στη βάση παραγγελιών. Ο τρόπος εισδοχής με τη πραγματοποίηση παραγγελιών παραγωγής δεν εφαρμόζεται πολύ συχνά σε διεθνές επίπεδο, παρά μόνο για να επιτύχουμε την είσοδο σε μία χώρα που για λόγους όπως δασμοί, περιορισμοί, το μικρό μέγεθος της αγοράς κτλ δεν είναι σκόπιμο να προβούμε σε επένδυση σε παραγωγικές εγκαταστάσεις. Εξάλλου η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόζεται μόνο για προϊόντα που για τη παραγωγή τους χρησιμοποιείται διαδεδομένη τεχνολογία.

ΣΤ. *Συναρμολόγηση*. Προϋποθέτει την απόφαση παραγωγής στο εξωτερικό έστω και με τη μορφή της συναρμολόγησης. Η επιτυχία της εξαρτάται από το συνεχή εφοδιασμό από τη μητρική επιχείρηση. Δεν απαιτεί ιδιαίτερες επενδύσεις και επιλέγεται για μείωση κόστους παραγωγής (φθηνότερο εργατικό δυναμικό).

Ζ. *Παραγωγή σε συνεργασία (Joint venture)*. Η εξαγωγική επιχείρηση έρχεται σε συμφωνία με μία άλλη από τη χώρα που την ενδιαφέρει για τη παραγωγή και εμπορία των προϊόντων της σε μία κοινή βάση συνεργασίας. Τα δύο μέρη κάνουν μία επένδυση κατέχοντας ποσοστό ιδιοκτησίας που διαφέρει ανά περίπτωση. Τα δύο μέλη επιβαρύνονται με τους επιχειρησιακούς κινδύνους και μοιράζονται τα κέρδη. Οι συνθήκες κάθε συνεργασίας διαφέρουν. Περιλαμβάνουν τη μεταφορά τεχνολογίας στην φιλοξενούσα χώρα με τη δημιουργία μονάδας που θα παράγει το προϊόν με τη πλέον σύγχρονη τεχνολογία, την ανάπτυξη βιομηχανικής υποδομής ή τη δημιουργία θέσεων εργασίας που θα αποβλέπει στην εξυπηρέτηση της εθνικής αγοράς και των αγορών κοντινών σε απόσταση κρατών. Η επιλογή αυτή είναι σκόπιμη όταν :

- Στόχος είναι η μεγαλύτερη εισδοχή σε μία αγορά του εξωτερικού ή επιβάλλεται η ανάπτυξη κοντινών προς αυτήν αγορών.
- Χρειάζεται να αντιμετωπιστεί με μεγαλύτερη επιτυχία ο ανταγωνισμός στη φιλοξενούσα χώρα.
- Ο εξαγωγός κατασκευαστής ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη του όγκου παραγωγής του προϊόντος του.

- Τα παραγόμενα προϊόντα μπορούν να κατασκευαστούν με χαμηλότερο κόστος, φθηνότερα εργατικά χέρια, εκμετάλλευση τοπικών πρώτων υλών, ευνοϊκή χρηματοδότηση ή φορολογικές απαλλαγές που παρέχει η φιλοξενούσα κυβέρνηση για να προσελκύσει επενδυτές.

- Θέλει να εισέλθει σε αγορές οι οποίες δεν είναι δυνατή η εισδοχή με άλλο τρόπο.

- Θέλει να πραγματοποιήσει μία είσοδο σε αγορά χώρας που αποτελεί μένος μίας ζώνης ελεύθερου εμπορίου ή κοινής αγοράς αποφεύγοντας του δασμού και άλλους περιορισμούς.

H. *Πραγματοποίηση στρατηγικών συμμαχιών.* Αποτελεί τη συμμαχία ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στην ίδια ή διαφορετικές χώρες με σκοπό την υλοποίηση διαφόρων στόχων. Οι στόχοι μπορεί να είναι η εισδοχή σε ένα ορισμένο δίκτυο διανομής, η έρευνα και ανάπτυξη με μια ορισμένη τεχνολογία, βελτίωση μεθόδων παραγωγής, χρηματοδότησης, προμήθεια πρώτων υλών, διοικητικών μεθόδων και Μ. Οι στόχοι δλδ προσδίδουν στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις μεγαλύτερη δυνατότητα νεωτερισμού και ταχύτητα ευελιξίας στις απαιτήσεις σύγχρονου τεχνολογικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της διεθνούς αγοράς.

17) Για ποιους λόγους μία επιχείρηση μπορεί να αναγκαστεί να χρησιμοποιήσει ένα συνδυασμό από διαφορετικούς τόπους εισόδου ώστε να επιτύχει την είσοδό της στις αγορές του εξωτερικού.

Σπάνια τα κριτήρια επιλογής μεθόδου εισδοχής σε μία αγορά υποδεικνύουν μία και μοναδική λύση. Μπορεί άλλη να είναι η μέθοδος που υποδεικνύεται από τη φύση του προϊόντος κι άλλη αυτή που βασίζεται στο κριτήριο της αγοράς-στόχου. Το στέλεχος μ καλείται να βρει την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ των διαφόρων εναλλακτικών. Ένας πιθανός λόγος για ταυτόχρονη υιοθέτηση πολλαπλών τρόπων εισδοχής είναι η ύπαρξη πολλών διαφορετικών κωδικών στην ίδια γραμμή προϊόντος, καθένας από τους οποίους απαιτεί διαφορετική προσέγγιση. Επίσης η απόφαση ενδέχεται να οφείλεται στις ιδιαιτερότητες των συγκεκριμένων αγορών. Π.χ. σε μία χώρα που επικρατεί πολιτική αστάθεια, η επιχείρηση μπορεί να εισέλθει σε πρώτη φάση μέσω συνεργασίας με εμπορικό αντιπρόσωπο. Αντίθετα σε άλλη χώρα με πολιτική σταθερότητα και ευνοϊκές φορολογικές ρυθμίσεις η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εισέλθει με εγκατάσταση ιδιόκτητης θυγατρικής.

18) Ποιά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της παροχής άδειας για την πραγματοποίηση εμπορικών δραστηριοτήτων (franchising) στο εξωτερικό. Συγκρίνετε τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα με τα αντίστοιχα της περίπτωσης παροχής τεχνολογίας (licensing).

(Απάντηση είναι τα Β και Γ παραπάνω).

19) Παράγοντες προς εξέταση πριν την επιλογή της μεθόδου εισόδου σε μία ξένη αγορά.

1. Οι επιχειρησιακοί στόχοι. Δείχνουν το βάρος που δίνει η επιχείρηση στην εξαγωγική της δραστηριότητα, την επιθυμητή γεωγραφική κάλυψη, το χρονικό ορίζοντα της εξαγωγικής στρατηγικής και τα μέσα τα οποία επενδύονται προς αυτή τη κατεύθυνση (χρηματικά, ανθρώπινο δυναμικό, υλική υποστήριξη, διεθνής εμπειρία).
2. Το μέγεθος της επιχείρησης. Εκφράζεται με επενδύσεις και πωλήσεις.
3. Το είδος των προϊόντων. Εξαρτάται από το εύρος γραμμής των προϊόντων προς εξαγωγή και η ποικιλία τους. Η απόφαση θα επηρεαστεί από το είδος των προϊόντων, βιομηχανικών ή καταναλωτικών.
4. Ο ανταγωνισμός στο εξωτερικό. Αναλύεται βάσει ιδιαίτερης μελέτης της δομής της αγοράς του εξωτερικού. Έτσι σχηματίζεται μία εικόνα για το είδος του ανταγωνισμού που υπάρχει τη δεδομένη στιγμή σε αυτή την αγορά. Οι ανταγωνιστικές συνθήκες σε αυτή την αγορά, η αλλαγή της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς και η δυνατότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών εκφράζονται από το βαθμό διαφοροποίησης που παρατηρείται, τα εμπόδια εισόδου και εξόδου στον κλάδο, το βαθμό κάθετης/οριζόντιας ολοκλήρωσης και της επιχειρησιακής διαφοροποίησης.
5. Ο έλεγχος. Οι διάφοροι τρόποι εισόδου σημαίνουν και διαφορετικό βαθμό διοικητικού ελέγχου για την επιχείρηση (στη διανομή, εμπορία, τιμολογιακή πολιτική και προώθηση).
6. Ο αριθμός των αγορών-στόχων. Οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν διαφοροποίηση στον αριθμό των αγορών του εξωτερικού που τους ενδιαφέρουν και στο βαθμό διεξόδου σε καθεμία από αυτές. Αποδίδεται σημασία και στην ποιότητα και στη κάλυψη της εισδοχής.
7. Η δυνατότητα επαναπληροφόρησης. Οι αγορές του εξωτερικού διαφέρουν ως προς τη δυνατότητα και τη ταχύτητα επαναπληροφόρησης που μπορεί να πετύχει η εξαγωγική επιχείρηση.
8. Ο βαθμός διεθνούς εμπειρίας που μπορεί η κάθε αγορά-στόχος να προσφέρει στην επιχείρηση.
9. Η δυνατότητα εξασφάλισης κερδών. Δίνεται βάρος στην εξασφάλιση μακροχρόνιων κερδών, λαμβάνοντας υπόψη το κόστος και τη μέθοδο εισδοχής.

10. Η αναγκαία επένδυση. Το ύψος της επένδυσης είναι καθοριστικός παράγοντας επιλογής. Η επένδυση αναφέρεται στο κόστος των αναγκαίων εγκαταστάσεων και της υποστήριξης Μ.

11. Ο κίνδυνος που περικλείει η αγορά-στόχος. Ο βαθμός κινδύνου διαφέρει όχι μόνο από αγορά σε αγορά αλλά και ανάλογα με το τρόπο εισδοχής που επιλέγεται.

12. Η ευελιξία. Σήμερα η επιβίωση μίας επιχείρησης εξαρτάται από τη δυνατότητα συμμετοχής της στις διεθνείς διεργασίες. Είναι λοιπόν επιθυμητό να υπάρχει ευελιξία στη μέθοδο εισδοχής που επιλέγει αφού αναγνωρίζει το δυναμικό χαρακτήρα της διεθνούς αγοράς. Η ευελιξία που συνήθως επιδιώκεται έχει σα στόχο τη δυνατότητα προσαρμογών στο άμεσο ή απώτερο μέλλον.

12. Η απαίτηση για ανθρώπινο δυναμικό. Καθεμία από τις μεθόδους εισδοχής διαφέρει ως προς το μέγεθος της απαιτούμενης επένδυσης αλλά και ως προς την απαίτηση για εξειδικευμένο προσωπικό. Η εκπαίδευση του προσωπικού και η εκτέλεση προγραμμάτων εσωτερικού Μ έχει μεγάλη σημασία.

Η τελική απόφαση θα βασιστεί εκτός από τους παραπάνω παράγοντες και στην αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης ή στο επιδιωκόμενο μερίδιο αγοράς.

Η επιχείρηση που αποφασίζει την είσοδο σε μία ξένη χώρα μέσω παραγωγής ιδίων εγκαταστάσεων πρέπει να έχει προβλέψει και σχέδιο εξόδου από αυτήν, στη περίπτωση που θα αντιμετωπίσει ιδιαίτερα προβλήματα από το περιβάλλον, που θα προέρχονται είτε από ριζικές αλλαγές, είτε θα είναι απόρροια αλλαγών που επιβάλλονται από τη γενικότερη στρατηγική πορείας της.

20) Σε ποια περίπτωση θα συμβουλευάτε μία επιχείρηση που αποβλέπει στην αύξηση των εργασιών της σε μία ορισμένη αγορά του εξωτερικού να πραγματοποιήσει την είσοδό της με την εξαγορά μίας επιχείρησης της αγοράς-στόχου?

Η είσοδος σε μία νέα αγορά μέσω της εξαγοράς μίας επιχείρησης που ήδη δραστηριοποιείται σε αυτήν μερικές φορές αποτελεί τη μοναδική επιλογή επέκτασης για μία πολυεθνική. Π.χ. αν η αγορά-στόχος είναι ήδη κατακερματισμένη, αλλά παρ' όλα αυτά κρίνει η πολυεθνική τη δραστηριοποίησή της σε αυτήν σκόπιμη, η εξαγορά μίας υπάρχουσας επιχείρησης συνίσταται. Στη περίπτωση αυτή θα πρέπει να συνεκτιμηθούν παράμετροι όπως η δυνατότητα της πολυεθνικής να αφομοιώσει την επιχείρηση-στόχο, η συμβατότητα μεταξύ της κουλτούρας της μητρικής επιχείρησης και της επιχείρησης-στόχου, ο βαθμός συμπληρωματικότητας μεταξύ των δύο επιχειρήσεων, η δυνατότητα καταπολέμησης των συγκρούσεων και των προβλημάτων που απορρέουν από αυτή καθεαυτή την ενέργεια της εξαγοράς κτλ. Σε κάθε περίπτωση, η κοινή πρακτική δείχνει ότι η δυνατότητα επίτευξης χρηματοοικονομικών συνεργειών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους λόγους για τη πραγματοποίηση εξαγορών διεθνώς.

21) Πολιτική προϊόντος στο Δ.Μ.

Η πολιτική προϊόντος αποτελεί ένα από τα καθοριστικά στοιχεία του μείγματος Μ είτε αυτό απευθύνεται στην εγχώρια είτε σε αγορά του εξωτερικού. Οι αρχές της πολιτικής προϊόντος εφαρμόζονται στο διεθνή χώρο με τον ίδιο τρόπο, ανεξάρτητα από το αν το προϊόν είναι καταναλωτικό, βιομηχανικό ή υπηρεσία (άυλο). Τα καταναλωτικά προορίζονται για άμεση χρήση, τα βιομηχανικά για τη παρασκευή άλλου προϊόντος και οι υπηρεσίες μπορεί να προορίζονται και τις δύο αυτές αγορές, αλλά διακρίνονται από τα φυσικά αγαθά γιατί είναι άυλες. Η πολιτική προϊόντος περιλαμβάνει την υποστήριξη του προϊόντος με τη τιμολογιακή πολιτική, τη προώθηση και διανομή.

Στη διεθνή αγορά η επιχείρηση έχει τρεις εναλλακτικές λύσεις:

A) Τη χρησιμοποίηση του ίδιου προϊόντος που διατίθεται στην εθνική αγορά στις νέες για την επιχείρηση αγορές του εξωτερικού, με ή χωρίς διαφοροποιήσεις.

B) Το συνυπολογισμό όλων των διαφορών σε ένα μόνο προϊόν, με προορισμό τη τελική εισαγωγή του στη διεθνή αγορά.

Γ) Τη δημιουργία νέων προϊόντων για τις εξαγωγικές αγορές.

Η επιλογή της επιχείρησης εξαρτάται από τρεις παράγοντες :

1. Τη ταυτόχρονη ύπαρξη ενός χρονικού και ενός γεωγραφικού κύκλου ζωής του προϊόντος
2. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εισαγωγικής χώρας και κατά πόσο απαιτείται η προσαρμογή του προϊόντος σε αυτές.
3. Το κατά πόσο υπάρχουν ομοιότητες στο τρόπο χρήσης και αντίληψης για το προϊόν μεταξύ της εθνικής και εξαγωγικής αγοράς.

22) Προσαρμογή - Τυποποίηση προϊόντος

Ακόμα κι αν υποθέσουμε ότι υπάρχουν σχετικά όμοιες προσδοκίες, ανάγκες, επιθυμίες διεθνώς δεν είναι σίγουρο ότι ένα και μόνο προϊόν θα μπορέσει να τις ικανοποιήσει εφόσον εκτός από τις οριζόντιες διαφορές μεταξύ των χωρών (δημογραφικά, γεωγραφικά κριτήρια, σύστημα αναγκών κτλ), υπάρχουν και κάθετες διαφορές που προκύπτουν από κοινωνικούς παράγοντες. Π.χ. η επιθυμία κατοχής αυ/του είναι μία γενική και παγκόσμια ανάγκη. Τα κίνητρα κατοχής ενός αυ/του διαφέρουν (για μετακίνηση, για επίδειξη κτλ). Οι χαρακτηρισμοί άνετο, οικονομικό, σύγχρονο, ασφαλές εξαρτώνται από τη σημασία που έχουν οι λέξεις αυτές για τους καταναλωτές κάθε χώρας.

A. *Μη διαφοροποίηση προϊόντος.* Το προϊόν δεν διαφοροποιείται σε κάθε αγορά στόχο. Η επιχείρηση απευθύνεται με το ίδιο προϊόν σε όλες τις υπάρχουσες και πιθανές αγορές με την ίδια υποστήριξη Μ. Ο εξαγωγέας βασίζεται τα κοινά χαρακτηριστικά των αγοραστών και δε δίνει σημασία στις διαφοροποιήσεις τους και αποβλέπει στην ικανοποίηση του μέσου καταναλωτή.

B. *Διαφοροποίηση του προϊόντος – Τμηματοποίηση της αγοράς.* Ακόμα και οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη στρατηγική τυποποίησης έχουν αναγκαστεί από τη κατάσταση που επικρατεί σε πολλές αγορές του εξωτερικού να προσαρμόζουν το προϊόν τους στις εθνικές ιδιαιτερότητες. Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή μίας τέτοιας πολιτικής είναι α) το είδος των αγορών-στόχων, β) τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος, γ) τα ειδικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και η επιχειρησιακή τακτική και εμπειρία της. Η τμηματοποίηση της αγοράς-στόχου είναι καινούργια τακτική που εφαρμόζεται ευρέως από μεσαίου ή μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις. Βασικό μειονέκτημα είναι το κόστος που συνεπάγεται η έρευνα, ο σχεδιασμός, η παραγωγή και η προώθηση σχετικά διαφοροποιημένων προϊόντων. Το βασικό πλεονέκτημα είναι ότι οι πωλήσεις είναι συνήθως υψηλές αφού ικανοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό οι επιθυμίες και οι προσδοκίες του διεθνούς καταναλωτή.

23) Κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς

Οι κύριες μεταβλητές που ενδιαφέρουν για τη τμηματοποίηση μίας αγοράς του εξωτερικού είναι τα γενικά χαρακτηριστικά της αγοράς και η συμπεριφορά του καταναλωτή σε σχέση με το προϊόν.

Τα γενικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν α) γεωγραφικά κριτήρια, δηλ η αγορά χωρίζεται σε γεωγραφικές ζώνες όμοια με την εθνική αγορά (Ευρώπη, Αμερική, Αφρική). Επίσης η πυκνότητα του πληθυσμού των πόλεων στις οποίες στοχεύει η επιχείρηση, οι κλιματολογικές συνθήκες κτλ, β) Κοινωνικά-Δημογραφικά κριτήρια, όπως ηλικία, φύλο, εισόδημα, παιδεία, απασχόληση, γλώσσα, ήθη και έθιμα, βαθμός αντίδρασης σε ξένα προϊόντα κτλ.

Η συμπεριφορά του καταναλωτή σε σχέση με το προϊόν, διακρίνει τους καταναλωτές σε εκείνους που αγοράζουν το προϊόν και σε εκείνους που δεν το χρησιμοποιούν. Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι η συγκράτηση εκείνων που το αγοράζουν και η μετατροπή αυτών που το χρησιμοποιούν λιγότερο σε τακτικούς αγοραστές.

Τους καταναλωτές που δεν χρησιμοποιούν το προϊόν τους διακρίνουμε σε αυτούς που δεν το αγοράζουν για διαφορετικούς λόγους ο καθένας και σε εκείνους που αγοράζουν άλλα ανταγωνιστικά και δεν υπάρχει περίπτωση να πειστούν μέσω διαφήμισης να αγοράσουν το συγκεκριμένο προϊόν. Με τη διαφήμιση αποβλέπουμε στη μετατροπή των καταναλωτών που δεν αγοράζουν το προϊόν σε χρήστες του.

24) Πειρατεία προϊόντων και επιπτώσεις

Η πειρατεία προϊόντων συνίσταται στη διάθεση σε περιορισμένη έκταση ενός προϊόντος ίδιου ή παρόμοιου με κάποιο επιτυχημένο επώνυμο προϊόν με την ίδια ή παρόμοια ονομασία. Η πειρατεία στη διεθνή αγορά έχει τρεις κύριες μορφές, αντιγραφή, απομίμηση και προαγορά δικαιωμάτων.

Η χειρότερη περίπτωση είναι εκείνη που το προϊόν, αποτέλεσμα πειρατείας, εισάγεται στην ίδια τη μητρική αγορά της επιχείρησης που είναι το θύμα της πειρατείας. Η χαμηλή τιμή του πειρατικού προϊόντος μπορεί να ανατρέψει την αποτελεσματικότητα όλης της στρατηγικής της επιχείρησης.

Οι προφανείς επιπτώσεις του φαινομένου είναι ότι πλήττονται οι πωλήσεις του αυθεντικού προϊόντος και αμφισβητούνται η εικόνα της επωνυμίας και η ποιότητα του προϊόντος, στη περίπτωση που ο καταναλωτής αγνοεί ότι δεν αγόρασε το αυθεντικό προϊόν. Η διεθνής νομοθεσία αδυνατεί μέχρι σήμερα να προστατέψει τα διεθνή προϊόντα στις διάφορες αγορές, παρά τις συμφωνίες της Ρώμης και Παρισιού. Ακόμα όμως και όταν μπορεί να κινηθεί μία νομική διαδικασία εναντίον πειρατών, οι διεθνείς επιχειρήσεις είναι συχνά διστακτικές από φόβο μη προκαλέσουν αρνητική δημοσιότητα. Ο κύριος τρόπος προστασίας παραμένει είτε η πλήρης αποχώρηση από την αγορά στην οποία εντοπίζεται ο αθέμιτος ανταγωνισμός, είτε η προώθηση του προϊόντος με τέτοιο τρόπο που θα το κάνει να διαφέρει ριζικά από τις απομιμήσεις, είτε η αλλαγή της τακτικής Μ σε αυτή την αγορά.

25) Δ.Μ. και βιομηχανικά προϊόντα ή Διαφορές στο Δ.Μ. βιομηχανικών και καταναλωτικών προϊόντων.

Όπως τα καταναλωτικά προϊόντα διαθέτουν ορισμένα ειδικά χαρακτηριστικά που έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην εφαρμογή ενός προγράμματος Δ.Μ το ίδιο ισχύει και για τα βιομηχανικά. Κοινό χαρακτηριστικό και στις δύο κατηγορίες αγαθών είναι ότι στη τελική απόφαση αγοράς λαμβάνονται υπόψη ορθολογικά και συγκινησιακά κριτήρια. Οι διαφορές του εντοπίζονται στη φύση της βιομηχανικής ζήτησης και στο είδος της συμπεριφοράς των βιομηχανικών καταναλωτών. Το Μ των βιομηχανικών προϊόντων είναι πιο πολύπλοκο λόγω της σύνθετης συμπεριφοράς του βιομηχανικού πελάτη, της τεχνικής φύσης του προϊόντος και της μεγάλης συνήθως αξίας του. Το ιδιαίτερο βάρος της τεχνολογίας οδηγεί την επιχείρηση να δίνει έμφαση στη παραγωγή παρά στο Μ των προϊόντων.

Το Μ των βιομηχανικών προϊόντων επηρεάζεται από το γενικότερο επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας το οποίο επηρεάζει το χαρακτήρα της ζήτησης. Το πολιτιστικό περιβάλλον ασκεί μικρότερη επιρροή σε σύγκριση με τα καταναλωτικά προϊόντα. Βασικός παράγοντας της ανάλυσης του περιβάλλοντος παραμένει η δυνατότητα απορρόφησης της συγκεκριμένης τεχνολογίας. Τέλος η ποιότητα του προϊόντος περιλαμβάνει όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες υποστήριξής του.

26) Ποιοι οι κυριότεροι λόγοι που εξηγούν την ανάπτυξη των υπηρεσιών διεθνώς. Γιατί διαφέρει η διάθεση υπηρεσιών διεθνώς από τη διάθεση αγαθών?

Οι υπηρεσίες αποτελούν σήμερα βασικό στοιχείο της παγκόσμιας οικονομίας, αφού αντιπροσωπεύουν σημαντικούς τομείς, όπως το χονδρεμπόριο, λιανεμπόριο, οι επικοινωνίες, τραπεζικές υπηρεσίες, τουρισμός, μεταφορές, ναυτιλία καθώς και προσωπικές υπηρεσίες που παρέχονται σε πολλούς τομείς. Οι υπηρεσίες αποτελούν επίσης ένα σημαντικό τομέα απασχόλησης του ανθρώπινου δυναμικού των προηγμένων χωρών. Οι υπηρεσίες έχουν ορισμένες ιδιαιτερότητες, όπως ο άυλος χαρακτήρας τους, η μη δυνατότητα αποθήκευσής τους και η ανάγκη να γίνεται ταυτόχρονα με τη παραγωγή η διάθεσή τους. Αποτέλεσμα αυτών των χαρακτηριστικών είναι ότι δεν υπάρχει δυνατότητα μαζικής παραγωγής ή τυποποίησης των υπηρεσιών αφού κάθε φορά που παρέχονται υπάρχει μοναδικότητα στη παραγωγή και στην κατανάλωση που καθιστά αδύνατη την αναπαραγωγή της. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται ότι η επιχείρηση θα πρέπει να δίνει έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού για να παρέχει αποδοτικά με μικρές διαφοροποιήσεις και με υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές μία συγκεκριμένη υπηρεσία. Επίσης στις υπηρεσίες, κατά την εξαγωγική δραστηριότητα, δεν συντελούνται οικονομίες κλίμακας.

Η εξαγωγή υπηρεσιών προϋποθέτει μεγάλο μέγεθος της επιχείρησης (με αναπτυγμένο εθνικό Μ όπως αεροπορικές εταιρείες, τράπεζες, ξενοδοχεία), εφόσον η εξαγωγή υπηρεσιών απαιτεί συνήθως και την εξαγωγή του πλήρους συστήματος παροχής τους. Συχνά στις υπηρεσίες, μία επιχείρηση πιέζεται προς την εξαγωγική δραστηριότητα ακολουθώντας έναν σημαντικό της πελάτη σε μία ορισμένη αγορά του εξωτερικού.

Οι τρόποι εισόδου των υπηρεσιών είναι ίδιοι με αυτούς των καταναλωτικών αγαθών. Η μέθοδος που κερδίζει μεγαλύτερο έδαφος είναι το franchising.

27) Εμπόδια στο διεθνή χώρο για τις υπηρεσίες

Η μεγαλύτερη δυσκολία βρίσκεται στο να παρουσιαστεί το άυλο προϊόν με υλική υπόσταση κατανοητή προς τον καταναλωτή. Δίνεται ιδιαίτερο βάρος στη προσωπική επαφή και στον εξοπλισμό που χρησιμοποιεί ο πάροχος της υπηρεσίας και που μπορεί να επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της συνολικής προσφοράς, π.χ. στη τοποθεσία μίας τράπεζας, στη διακόσμηση ενός εστιατορίου, στην εμφάνιση του προσωπικού. Η ποιότητα και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι αποφασιστικοί παράγοντες καθώς συμβάλλουν σε μία επικοινωνιακή διαδικασία. Επομένως η εκπαίδευση του προσωπικού και η εφαρμογή ενός προγράμματος εσωτερικού Μ είναι ύψιστης σημασίας.

28) Καταναλωτικές υπηρεσίες

Περιλαμβάνουν αλυσίδες εστιατορίων, παραγωγή ταινιών, τουρισμό, διεθνή ξενοδοχειακό κλάδο, τραπεζικές χρηματοδοτικές υπηρεσίες, νοσηλευτικές/ιατρικές υπηρεσίες, συμβούλους επιχειρήσεων, παροχή υπηρεσιών Μ, διεθνείς μεταφορές-ναυτιλία, διεθνές λιανεμπόριο.

29) Προβλήματα στις διεθνείς υπηρεσίες

Α. Υπάρχει αδυναμία εκτίμησης του ακριβούς μεγέθους τους διεθνούς εμπορίου υπηρεσιών γιατί δεν βρίσκονται εύκολα στοιχεία από εθνικές στατιστικές επετηρίδες. Επομένως δεν υπάρχει ακριβής γνώση για την αξία των εξαγωγών υπηρεσιών και για τη συμβολή τους στο επίπεδο απασχόλησης μίας σύγχρονης χώρας.

Β. Τα εθνικά εμπόδια στην εξαγωγή ή την εισαγωγή υπηρεσιών που επιβάλλονται από τη νομοθεσία και τις εθνικές ρυθμίσεις και διατάξεις.

Κάποια από αυτά αντιμετωπίζονται με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και νεωτερισμών, την πληροφορική και τη χρήση σύγχρονων συστημάτων επικοινωνιών. Όλα αυτά οδηγούν στη παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών, υψηλής ποιότητας, αποδοτικότητας και αποδεκτές τιμές.

30) Ποιοί οι σημαντικότεροι παράγοντες που επιδρούν στη λήψη διεθνών τιμολογιακών αποφάσεων

31) Διατυπώστε άποψη σχετικά με το ρόλο της τιμής ως μέρους του ευρύτερου μείγματος Δ.Μ.

32) Πως ενδοεπιχειρησιακοί και εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες επιδρούν στον καθορισμό της τιμής

Στόχος της τιμολογιακής πολιτικής μίας εξαγωγικής/διεθνούς επιχείρησης είναι η επιλογή μιας τιμής που θα αντανάκλα τα ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, τη μέθοδο διανομής που χρησιμοποιείται και το προγραμματισμένο κόστος της διαφημιστικής υποστήριξης.

Η τιμολογιακή πολιτική επηρεάζεται κυρίως από:

1. Το κόστος του προϊόντος, το οποίο καθορίζει την ελάχιστη τιμή που μπορεί να οριστεί για να υπάρχουν μηδενικά κέρδη, δεδομένου ότι από το κόστος του προϊόντος προσδιορίζεται το νεκρό σημείο.
2. Τη ζήτησή του, που καθορίζει την ανώτερη τιμή που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι καταναλωτές. Το εισόδημα των καταναλωτών και η ελαστικότητα ζήτησης διαφέρουν από χώρα σε χώρα.
3. Την κυβερνητική πολιτική και νομοθεσία, που ελέγχουν το επίπεδο τιμών. Το νομικό πλαίσιο κάθε χώρας επιδρά στο επίπεδο τιμών μίας επιχείρησης σε μία χώρα του εξωτερικού. Το κόστος και τα κέρδη επηρεάζονται επίσης από φόρους, δασμούς, όπως επίσης και από τους διαφορετικούς ρυθμούς πληθωρισμού σε διάφορες χώρες, και τη χρονική διαφοροποίησή του στην ίδια χώρα.
4. Τον ανταγωνισμό που καθορίζει με τη σειρά του τη διαμόρφωση του επιπέδου τιμών. Η φύση και το μέγεθος του ανταγωνισμού αναλύεται με τη μελέτη των ιδιαιτεροτήτων της δομής της αγοράς, που περιλαμβάνει το βαθμό συγκέντρωσης του κλάδου στο διεθνή χώρο, το βαθμό διαφοροποίησης του προϊόντος κτλ. Πολλές φορές το επίπεδο τιμής επιβάλλεται από καρτέλ (παράνομη πρακτική). Η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει αν θα αποδεχτεί τις τρέχουσες τιμές ή θα καθορίσει ένα επίπεδο τιμής διαφορετικό που επιβάλλεται από τον ανταγωνισμό.

Ο γενικός κανόνας είναι ότι μακροπρόθεσμα οι εξαγωγικές τιμές θα πρέπει να υπερκαλύπτουν τα διάφορα κόστη, λαμβάνοντας υπόψη πάντα τις ανταγωνιστικές τιμές. Η τιμή ενός προϊόντος διαμορφώνεται κυρίως στο μυαλό του καταναλωτή, αφού ταυτίζεται με τη νοητή ποιότητά του. Συνεπώς η επιχείρηση πρέπει να ορίζει εκείνη τη τιμή που θα ανταποκρίνεται στην αντίληψη της αξίας που αποδίδει ο διεθνής καταναλωτής στο προϊόν.

Οι τιμολογιακές αποφάσεις στο διεθνή χώρο αφορούν πολλά ειδικά προβλήματα τα οποία απορρέουν από τις διαφορετικές ανταγωνιστικές και πολιτιστικές συνθήκες που επικρατούν στις διάφορες χώρες. Γι αυτό η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί από κοντά την αγορά, τον ανταγωνισμό, τα κόστη λειτουργία της και το νομικό πλαίσιο που μπορεί να επηρεάσει τη τιμολογιακή της στρατηγική.

33) Ποιες στρατηγικές Μ διαθέτει η επιχείρηση για τον καθορισμό της τιμής?

A. *Διείσδυση στην αγορά.* Επιλογή χαμηλής τιμής για να υποκινήσει την εξαγωγική αγορά αποβλέποντας σε μία γρήγορη κι εύκολη διείσδυση και απόκτηση σοβαρού μεριδίου. Είναι σημαντικό στρατηγικό όπλο για την απόκτηση μίας ισχυρής θέσης στην αγορά του εξωτερικού (την υιοθετούν συνήθως Ιαπωνικές, Κορεάτικες, ταιβανέζικες εταιρείες).

Β. *Κτένισμα της αγοράς*. Η επιχείρηση αποβλέπει στο τμήμα εκείνο των καταναλωτών που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα χρήματα αφού το προϊόν αντιπροσωπεύει μία ιδιαίτερα σημαντική ποιότητα ή αξία για αυτούς. Χρησιμοποιείται όταν το προϊόν είναι νέο ή παράγεται σε περιορισμένη ποσότητα. Στόχος είναι η μεγιστοποίηση των πωλήσεων με βάση μια δεδομένη ποσότητα παραγωγής και ταύτιση της ζήτησης με τη διαθέσιμη προσφορά του προϊόντος. Άλλος στόχος είναι στη ταύτιση του προϊόντος με την υψηλή ποιότητα.

Γ. *Συγκράτηση της αγοράς*. Στόχος είναι η συγκράτηση του μεριδίου της επιχείρησης διεθνώς και χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις που έχουν ήδη παρουσία στο διεθνή χώρο και επιθυμούν να συγκρατήσουν το μερίδιό τους.

34) Μέθοδοι Διεθνούς τιμολογιακής πολιτικής

35) Διακρίνετε τις μορφές της διεθνούς τιμολογιακής πολιτικής και επιχειρηματολογήσετε υπέρ ή κατά της εφαρμογής της κάθε μεθόδου

1. *Ομοιογενής*. Η επιχείρηση επιβάλλει ομοιόμορφη πολιτική σε όλες τις αγορές του εξωτερικού ανεξάρτητα από τις τοπικές διαφοροποιήσεις της ελαστικότητας ζήτησης του προϊόντος. Πλεονέκτημα είναι η ευκολία της εφαρμογής της αφού δεν απαιτείται ιδιαίτερη μελέτη ή ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και συνθηκών της αγοράς. Επίσης δεν επιτρέπεται σε ευκαιριακούς ανταγωνιστές ή σε μέλη του καναλιού διανομής να εκμεταλλευτούν τη διαφορά τιμής των προϊόντων στη διεθνή αγορά και να παρέμβουν παρασιτικά αγοράζοντας από μία αγορά σε χαμηλή τιμή και πουλώντας σε άλλη σε υψηλότερη τιμή. Μειονέκτημα είναι ότι δεν οδηγεί στη μεγιστοποίηση των κερδών γιατί δεν γίνεται ανάλυση των συνθηκών της αγοράς. Η εφαρμογή της απαιτεί τον υπολογισμό της τιμής του προϊόντος σύμφωνα με το εθνικό νόμισμα της συγκεκριμένης αγοράς και στη συνέχεια σύμφωνα με ένα νόμισμα βάσης. Είναι πολύπλοκη διαδικασία καθώς υπάρχουν συναλλαγματικές διαφορές, διακυμάνσεις, τελωνειακές επιβαρύνσεις, περιθώρια κέρδους μεσαζόντων που διαφέρουν από χώρα σε χώρα.

2. *Διαφοροποιημένη*. Είναι η πλέον διαδεδομένη στις καταναλωτικές και βιομηχανικές εξαγωγικές επιχειρήσεις. Επιτρέπει στη διεθνή επιχείρηση και τις θυγατρικές της να διαφοροποιούν την τιμολογιακή τους πολιτική ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στις διεθνείς αγορές. Μειονέκτημα είναι η δυνατότητα παρεμβολής παρασιτικών επιχειρήσεων και ότι τα τοπικά στελέχη δεν εκμεταλλεύονται τη διεθνή τιμολογιακή εμπειρία και γνώση της μητρικής επιχείρησης.

3. *Ενδιάμεση*. Τα τοπικά κόστη, η απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου και το κόστος προσωπικού ορίζουν το επίπεδο βάσης της τιμής (price floor) Στη συνέχεια η επιχείρηση μπορεί να διαλέξει τη πολιτική εισδοχής ή να ορίσει μία τιμή που θα αποφέρει ένα ορισμένο κέρδος υπολογίζοντας τις κλίμακες εμπειρίας, τις ανταγωνιστικές συνθήκες, το επίπεδο εισοδήματος των καταναλωτών. Η διεθνής επιχείρηση αναγνωρίζει ότι το περιθώριο κέρδους δεν είναι μία αμετάβλητη συνιστώσα. Επίσης η τιμολογιακή πολιτική είναι μεταβλητή του μείγματος Δ.Μ οπότε πρέπει να εναρμονίζεται με τις στρατηγικές του. π.χ. Δεν μπορεί η επιχείρηση να εφαρμόζει στρατηγική προσέλκυσης που βασίζεται σε μαζική χρήση ΜΜΕ μέσω της διαφήμισης, σε εντατική διανομή και στη τιμή να μην αντανάκλαται αυτό το κόστος, αλλά να ανταποκρίνεται μόνο στις ιδιαιτερότητες του ανταγωνισμού και του ύψους εισοδήματος των καταναλωτών. Η ενδιάμεση πολιτική αναγνωρίζει ένα διεθνή συντονισμό της τιμής σε κεντρικό επίπεδο, οπότε μεταβιβάζεται η εμπειρία στις θυγατρικές και στους συνεργαζόμενους ενώ επίσης επιτρέπει το σχεδιασμό μίας παγκόσμιας στρατηγικής που αποβλέπει στην αντιμετώπιση του παγκόσμιου ανταγωνισμού και στην ικανοποίηση των παγκόσμιων αγορών σε καθορισμένες γενικά τιμές. Άρα η ενδιάμεση πολιτική υποστηρίζει τη πραγματοποίηση παγκόσμιων/γενικών στρατηγικών στόχων παρά τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των επιχειρησιακών στόχων σε καθεμία από τις χώρες στις οποίες λειτουργεί.

36) Ποιές οι σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζει η εξαγωγική επιχείρηση στον καθορισμό μίας σταθερής/ομοειδούς διεθνούς τιμολογιακής πολιτικής σε όλες τις αγορές της?

Το κυριότερο μειονέκτημα της ομοειδούς πολιτικής είναι ότι εξαιτίας της έλλειψης μίας ιδιαίτερης ανάλυσης των συνθηκών της αγοράς του εξωτερικού, η συγκεκριμένη μέθοδος δεν οδηγεί στη μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης σε καθεμία από τις αγορές της. με τη θέσπιση ενιαίας τιμής για το προϊόν, η επιχείρηση αποτυγχάνει να αξιοποιήσει τη διαφορετική ελαστικότητα της ζήτησης που χαρακτηρίζει κάθε αγορά. Η εφαρμογή της απαιτεί τον υπολογισμό της τιμής του προϊόντος σύμφωνα με το εθνικό νόμισμα της συγκεκριμένης αγοράς και στη συνέχεια σύμφωνα με ένα νόμισμα βάσης. Είναι πολύπλοκη διαδικασία καθώς υπάρχουν συναλλαγματικές διαφορές, διακυμάνσεις, τελωνειακές επιβαρύνσεις, περιθώρια κέρδους μεσαζόντων που διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Η διαφορές αυτές οδηγούν σε διαφοροποίηση της τελικής τιμής του προϊόντος ακόμα κι όταν επιχειρείται η εφαρμογή ομοειδούς τιμολογιακής πολιτικής.

37) Προβλήματα και ευκαιρίες σχετικά με την διεθνή επικοινωνία

Η διεθνής επικοινωνία αποτελεί στοιχείο του μείγματος Δ.Μ. Περιλαμβάνει τη διεθνή διαφήμιση, τη προώθηση, τις προσωπικές πωλήσεις και τις δημόσιες σχέσεις. Όλες αυτές οι μέθοδοι επικοινωνίας και προώθησης των προϊόντων, της ίδια της επιχείρησης, του κλάδου ή της χώρας προέλευσης αποβλέπουν στη πληροφόρηση, στην υπενθύμιση και στη συμβολική ενίσχυση των προϊόντων και των υπηρεσιών προς εξαγωγή. Κατά την υλοποίηση μίας διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας οι αποφάσεις λαμβάνονται ανάλογα με το βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης που χαρακτηρίζει την επιχείρηση. Τα τοπικά στελέχη γνωρίζουν καλά τις ανάγκες της αγοράς για το προϊόν καθώς και τις συνθήκες που επικρατούν, ενώ η μητρική επιχείρηση έχει μία πιο σφαιρική αντίληψη για τους στρατηγικούς στόχους που πρέπει να αντιπροσωπεύουν οι διάφορες διαφημιστικές εκστρατείες. Συνήθως η αποκέντρωση των αποφάσεων συνοδεύεται από διαφοροποιημένη διαφημιστική πολιτική.

38) ΜΜΕ της Διεθνούς Διαφήμισης

Α. Διεθνή περιοδικά και εφημερίδες. Θεωρούνται διεθνή τα αμερικάνικα και ευρωπαϊκά που κυκλοφορούν σε 3 ηπείρους και στα οποία γίνεται αποδεκτή η διαφήμιση (π.χ. Times), έχουν διεθνές αναγνωστικό κοινό και προσελκύουν επιχειρήσεις που αποβλέπουν σε διεθνή προβολή των προϊόντων τους. Πλεονεκτήματα είναι ότι έχουν τη δυνατότητα αναπαραγωγής διαφημίσεων εξαιρετικής ποιότητας, απευθύνονται σε ένα ορισμένο διεθνές κοινό και προσδίδουν κύρος στα προϊόντα. Μειονεκτήματα είναι ότι εκδίδονται συνήθως στα αγγλικά, γαλλικά ή ισπανικά μόνο.

Β. Κινηματογράφος – Τηλεόραση. Η σημασία του κινηματογράφου διαφέρει από χώρα σε χώρα. Το βασικό του πλεονέκτημα είναι ότι τα διαφημιστικά μηνύματα δεν έχουν χρονικό περιορισμό ή περιορισμό χώρου όπως συμβαίνει με τη τηλεόραση ή τα έντυπα αντίστοιχα.

Γ. Σύμβολα της επιχείρησης. Πχ. ο κλόουν των McDonald's, είναι διεθνώς αναγνωρίσιμος χαρακτήρας.

39) Ποια τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τυποποιημένης διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα της τυποποιημένης διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας πηγάζουν από την ίδια τη φύση του μέσου. Κατ' αρχάς, είναι δυνατή η δημιουργία της ίδιας εικόνας για την επιχείρηση και το προϊόν σε παγκόσμια κλίμακα, άρα υπάρχει συνέπεια. Επιπλέον είναι εφικτή η μείωση του κόστους παραγωγής και σχεδιασμού του μηνύματος. Τέλος εξ' ορισμού ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος παρανόησης του μηνύματος ή της εικόνας του προϊόντος. Ένα από τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα τυποποιημένης διεθνούς διαφήμισης είναι η εκστρατεία της Marlboro στην Ευρώπη τη δεκαετία του 1950.

Σχετικά με τα μειονεκτήματα, το κύριο εμπόδιο στην αποτελεσματική υλοποίηση της τυποποιημένης διαφήμισης είναι η ήδη παγιωμένη αντίληψη των καταναλωτών σε σχέση με ένα προϊόν στις διάφορες αγορές του εξωτερικού. Ταυτόχρονα σημαντικά προβλήματα μπορούν να ανακύψουν λόγω των γλωσσικών διαφορών και κακών μεταφράσεων.

40) Ποια είναι τα ιδιαίτερα στάδια που μπορούμε να διακρίνουμε στη προετοιμασία μιας διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας?

Ο σχεδιασμός μιας διαφημιστικής εκστρατείας αποτελείται από επτά βασικά στάδια, τα οποία στη πράξη είναι αλληλένδετα. Περιλαμβάνουν τις κατευθύνσεις της μητρικής επιχείρησης, τους διαφημιστικούς στόχους, τη διαδικασία προετοιμασίας της εκστρατείας, το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και τη δοκιμή του μηνύματος, την επιλογή και τον προγραμματισμό των MME, την υλοποίηση της εκστρατείας και την εκτίμηση των αποτελεσμάτων της. Είναι ιδιαίτερα δύσκολο να δώσει κανείς μία ακριβή περιγραφή για το καθένα από τα παραπάνω στάδια, αφού συνήθως διαφέρουν ανάλογα με τη περίπτωση, τους στόχους, τα μέσα, τους περιορισμούς και την εμπειρία.

41) Διαφοροποιημένη διαφημιστική εκστρατεία

Εκτός από τις αδυναμίες που παρουσιάζει η διεθνής διαφήμιση ως μέσον και αφορά φυσικά και γλωσσικά εμπόδια, στη διαφοροποιημένη διαφήμιση εντοπίζονται και επιπλέον, όπως η αδυναμία χρησιμοποίησης ορισμένων MME ή ο υψηλός βαθμός εθνικισμού που επιβάλλουν οι επιχειρήσεις στη προσαρμογή της διαφημιστικής εκστρατείας π.χ. κατασκευαστές ελαστικών, οι οποίοι στις διαφημίσεις τους υπογραμμίζουν την ασφάλεια στη Βρετανία, την οικονομία και αντοχή στις ΗΠΑ κτλ.

42) Ποιες ρυθμίσεις μπορούν να επιδράσουν στην εφαρμογή της διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας?

Η επιχείρηση που αποφασίζει να εφαρμόσει μια διεθνή διαφημιστική καμπάνια θα πρέπει να διαθέτει την απαραίτητη ευελιξία ώστε να προσαρμοστεί στις διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε χώρα, οι οποίες προκύπτουν από εθνικούς κανονισμούς ή ρυθμίσεις. Οι ρυθμίσεις που επιβάλλουν τα διάφορα κράτη μπορούν να επηρεάσουν ποικιλοτρόπως μια διεθνή διαφημιστική εκστρατεία. Κατ' αρχάς όσον αφορά τον προγραμματισμό των μέσων, σε πολλές χώρες υπάρχει περιορισμένος τηλεοπτικός χρόνος που κατανέμεται βάσει κάποιων ποσοστώσεων σε επιμέρους κατηγορίες προϊόντων. Επιπλέον, σε ορισμένες χώρες απαγορεύονται οι διαφημίσεις προϊόντων καπνού ή αλκοόλ στη τηλεόραση. Η διαφημιστική καμπάνια μπορεί επίσης να επηρεαστεί από εθνικές ρυθμίσεις που έχουν σχέση με τη δυνατότητα χρησιμοποίησης παιδιών ή ηλικιωμένων ατόμων στις διαφημίσεις. Τελευταία η ΕΕ έχει επιβάλει ρυθμίσεις στα κράτη-μέλη της οι οποίες αποβλέπουν στην εξάλειψη των ρατσιστικών διακρίσεων και στο σεβασμό της γυναίκας.

43) Προσωπικές Πωλήσεις – Προώθηση πωλήσεων – Δημόσιες Σχέσεις

Οι προσωπικές πωλήσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο κυρίως στην εμπορία βιομηχανικών προϊόντων (Boeing). Παρατηρείται ανάπτυξη της προώθησης πωλήσεων μέσω χορηγιών αθλητικών και άλλων γεγονότων. Οφείλεται κυρίως στη κάλυψη τους από ΜΜΕ (τηλεόραση) παρέχοντας μεγάλη εμπορική αξία. Ο ρόλος των επιχειρήσεων είναι πλέον τόσο μεγάλος που δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν μεγάλα αθλητικά γεγονότα χωρίς αυτές τις χορηγίες, οι οποίες παρέχονται με αντάλλαγμα τη προώθηση των προϊόντων.

Οι δημόσιες σχέσεις αναφέρονται στην επιτυχή επικοινωνία της γενικότερης επιχειρησιακής εικόνας στα διαφορετικά κοινά που απευθύνεται η επιχείρηση. Περιλαμβάνει εσωτερικά και εξωτερικά προς την επιχείρηση προγράμματα επικοινωνίας.

44) Ποιες οι κύριες διαφορές μεταξύ εθνικού και διεθνούς καναλιού διανομής

Η κύρια διαφορά έγκειται στη πολυπλοκότητα του διεθνούς περιβάλλοντος. Αποτέλεσμα της είναι η ανάγκη σχεδιασμού και λειτουργίας ξεχωριστών καναλιών διανομής για καθεμία από τις αγορές του εξωτερικού, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η βέλτιστη δυνατή προσαρμογή του συστήματος διανομής στις ιδιαιτερότητες των επιμέρους χωρών. Για παράδειγμα, η γεωγραφική ιδιομορφία της Ελλάδας, που χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη ορεινών και νησιωτικών απομακρυσμένων περιοχών, αναγκάζει μία πολυεθνική που επιθυμεί να εισέλθει στην ελληνική αγορά να σχεδιάσει ένα διαφορετικό σύστημα διανομής από εκείνο που υιοθετεί στη πεδινή Ολλανδία. Μία από τις συνέπειες της ανάγκης σχεδιασμού και λειτουργίας διαφορετικών καναλιών σε καθεμία από τις αγορές του εξωτερικού είναι η αδυναμία μεταφοράς των ίδιων τεχνικών μεθόδων διοίκησης της διανομής σε διεθνές επίπεδο.

45) Τα στάδια επιλογής ενός καναλιού διανομής

Το πρώτο στάδιο αφορά τους λόγους και τις μεθόδους βάσει των οποίων η επιχείρηση καθορίζει τις σχέσεις της με τις άλλες εμπορικές επιχειρήσεις (κίνητρα ανταλλαγής, αμοιβή, διαπραγματεύσεις, έρευνα συνεργατών). Το δεύτερο στάδιο αναφέρεται στο τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση κατορθώνει να διοικεί και να ελέγχει σε σταθερή βάση τις σχέσεις των μελών του καναλιού. Περιλαμβάνει όχι μόνο την ανταλλαγή προϊόντων, αλλά και υπηρεσιών και τεχνογνωσίας μεταξύ των μελών. Στο τρίτο στάδιο καθορίζεται η αποτελεσματικότητα των σχέσεων των μελών του καναλιού.

46) Ποια τα κριτήρια που χρησιμοποιεί η εξαγωγική επιχείρηση για την επιλογή ενός κατάλληλου για τη λειτουργίας της καναλιού διανομής.

Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στην επιλογή καναλιού είναι οι διαθέσιμοι πόροι και το μέγεθος της επιχείρησης, οι στόχοι της επιχείρησης και το στρατηγικό πρόγραμμα Μ, ο βαθμός ανταγωνισμού στην αγορά του εξωτερικού, ο αριθμός των προϊόντων και η τεχνολογική τους πολυπλοκότητα, η δυνατότητα έκθεσης στους καταναλωτές-στόχο και η μέθοδος εισόδου στην αγορά. Όλοι οι παράγοντες δε θα πρέπει να εξετάζονται αποκλειστικά και μεμονωμένα αλλά κατά γενικό και συστηματικό τρόπο, για να συνδέονται με τις γενικότερες εξελίξεις του δυναμικού διεθνούς περιβάλλοντος. Για το λόγο αυτό συνήθως απαιτείται η ύπαρξη ενός αριθμού εναλλακτικών λύσεων, ώστε να μπορεί το εξαγωγικό στέλεχος να επιλέγει την πιο ευνοϊκή για την επιχείρηση προοπτική.

47) Φυσική διανομή

Περιλαμβάνει τη διαδικασία μεταφοράς και αποθήκευσης μετά τη παραγωγή και πριν την κατανάλωση των προϊόντων. Αφορά το σχεδιασμό και τη διοίκηση συστημάτων που ελέγχουν τη ροή πρώτων υλών και προϊόντων. Αποβλέπει στη μείωση του κόστους και χρονικά ταχύτερη διακίνηση των προϊόντων. Αποφάσεις σχετικές με τη φυσική διανομή αφορούν το μέγεθος των αναγκαίων αποθεμάτων, την αποθήκευση, επιλογή τοποθεσίας της αποθήκης, επιλογή αποδοτικότερων μέσων μεταφοράς, τη δημιουργία αποτελεσματικών συστημάτων επικοινωνίας μεταξύ του καναλιού.

48) Ποιοι οι λόγοι συγκρούσεων σε ένα κανάλι διανομής.

Η κύρια αιτία είναι η αδυναμία της αποτελεσματικής διοίκησης του καναλιού, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε αδυναμία συνεργασίας των μελών του καναλιού. Η κατάσταση συχνά επιδεινώνεται εξαιτίας πολιτιστικών, νομικών παραγόντων και διαφορετικών εμπορικών πρακτικών στις διάφορες χώρες. Η συμμετοχή καθενός από τα μέλη του καναλιού στη διαδικασία της ανταλλαγής απαιτεί ακριβή καθορισμό του ρόλου που διαδραματίζει. Η αλληλοσυσχέτιση των συμφερόντων των μελών προϋποθέτει αποτελεσματική διοίκηση, γνώση της χρήσης της ισχύος και αντιμετώπιση μίας πιθανής σύγκρουσης, έτσι ώστε αυτή να μην είναι κακόπιστη και καταστροφική για το συγκεκριμένο κανάλι, αλλά δημιουργική και να αποκαλύψει μία νέα δυναμική που θα οδηγήσει σε περαιτέρω βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του.

Η σύγκρουση μπορεί να είναι οριζόντια (εκδηλώνεται μεταξύ παραγωγών ή μεσαζόντων που παράγουν ή διανέμουν το είδος) ή κάθετη (μεταξύ μελών του ίδιου καναλιού και σε διαφορετικά επίπεδα π.χ. παραγωγός-χονδρέμπορος, χονδρέμπορος-λιανέμπορος). Η δημιουργία καλού κλίματος (συχνή επικοινωνία, επισκέψεις, σεμινάρια, εμπιστοσύνη και σεβασμός, ανταλλαγή σκέψεων) είναι στοιχεία καλής διοίκησης και βοηθούν στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

Σε περίπτωση σύγκρουσης ο εξαγωγέας έχει 3 εναλλακτικές

1. Να δεχτεί τη πρόταση του συνεργάτη του (π.χ. μεγαλύτερο ποσοστό κέρδους)
2. Να διαπραγματευτεί.
3. Να επιβάλλει τη γνώμη του ή να δημιουργήσει ένα νέο κανάλι εξαιρώντας τα μέλη που δημιούργησαν προβλήματα. Αυτή η λύση κρίνεται ως αυταρχική διοίκηση.

Η αποτυχία ενός καναλιού διανομής οφείλεται ή στον ηγέτη του ή στους μεσάζοντες ή σε άλλους παράγοντες όπως ανταγωνισμός, συνθήκες περιβάλλοντος, αγορά, μόδα τεχνολογία κτλ.

Όταν η αποτυχία οφείλεται στους μεσάζοντες, οι λόγοι μπορεί να είναι προσωπικοί δηλαδή αδιαφορία, οπότε επανεξετάζεται το σύστημα κινήτρων ή έλλειψη ικανοτήτων, οπότε αναδιοργανώνουμε το κανάλι. Οι λόγοι μπορεί να είναι επίσης και λειτουργικοί οπότε ο παραγωγός πρέπει να εξασφαλίσει την ανάλογη υποστήριξη προς τους μεσάζοντες.

49) Στοιχεία που εκσυγχρονίζουν τη φυσιολογία των καναλιών διανομής

1. Τεχνολογικές εξελίξεις. Δίνουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούνται μεσάζοντες που δεν ήταν διαθέσιμοι στο παρελθόν. 2. Νομοθετικές ρυθμίσεις, επιτρέπουν τη δημιουργία ενός νέου τύπου μεσαζόντων. 3. Πειραματική δοκιμή χρήσης μεσαζόντων με τους οποίους δεν υπήρχε συνεργασία στο παρελθόν. Π.χ. η δορυφορική τηλεόραση καθιστά εφικτή τη ταυτόχρονη προώθηση προϊόντων σε ένα αριθμό αγορών καθώς και την υλοποίηση προγραμμάτων πώλησης που απευθύνονται σε ολόκληρο τον ευρωπαϊκό χώρο.

50) Αποτελεσματικότητα ενός καναλιού

Α. *Γεωγραφική κάλυψη.* Αναφέρεται στη δυνατότητα του καναλιού να φτάσει με επιτυχία στους ξένους καταναλωτές-στόχο και να πετύχει το επιδιωκόμενο μερίδιο αγοράς.

Β. *Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά καναλιού.* Περιλαμβάνονται όλα εκείνα που έχουν σχέση με τη καταλληλότητά του σε σχέση με τις ιδιαιτερότητες του προϊόντος. Εδώ λαμβάνεται όψη και το αν οι ενδιαμέσοι έχουν σχηματίσει μία εικόνα που δεν έρχεται σε αντίθεση με τη γενικότερη εικόνα της επιχείρησης και την επιδιωκόμενη τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά-στόχο.

Γ. *Δυνατότητα μακράς χρήσης.* Την επιχείρηση την ενδιαφέρουν μακροχρόνιες συνεργασίες. Αυτό εξαρτάται από την ικανοποιητική αμοιβή που καθιστά τους ενδιαμέσους πιστούς.

Δ. *Έλεγχος.* Αναφέρεται στη δυνατότητα της επιχείρησης να ελέγχει το πρόγραμμα Μ που υποστηρίζει το προϊόν κατά τη χρησιμοποίησή του καναλιού. Μειώνεται ο βαθμός ελέγχου όσο περισσότεροι ενδιαμέσοι υπάρχουν. Στη βελτίωσή του συντελούν συστήματα ελέγχου που παρέχουν πληροφορίες απαραίτητες για την αποτελεσματικότητά του.

Ε. *Κόστος.* Αφορά το μέγεθος της επένδυσης που πρέπει να πραγματοποιηθεί για να μπορεί η επιχείρηση να στηρίζεται στη χρησιμοποίησή του. Η επιχείρηση πάντα στοχεύει να μειώσει το συνολικό κόστος του καναλιού. Η αποτελεσματικότητα μπορεί να βελτιωθεί με τη βελτίωση του περιθωρίου κέρδους που προσφέρει η επιχείρηση, με την παρακολούθηση και ικανοποίηση των παραπόνων του καναλιού, συμβάλλοντας έτσι στη μείωση του κόστους του αναγκαίου κεφαλαίου επένδυσης και στην αύξηση του κύκλου εργασιών.

Όταν χρησιμοποιούνται μικροί ενδιαμέσοι έχουν ανάγκη από υποστήριξη με πίστωση και εκπαίδευση.

Στο τελικό έλεγχο της αποτελεσματικότητας η προσοχή στρέφεται στο αν και σε ποιο βαθμό το κανάλι εξυπηρετεί την επιχείρηση ώστε να αποστείλει τις ποσότητες που θέλει στην αγορά-στόχο, στον ακριβή χρόνο και στην επιτυχή τελική παρουσίαση του προϊόντος με άλλα συμπληρωματικά με αυτό προϊόντα.

Τα στοιχεία που εξετάζονται για την αποτελεσματικότητα ενός καναλιού είναι η αξιοποίηση του κάθε καναλιού για καθεμία από τις κατηγορίες προϊόντων που διαθέτει η επιχείρηση, το κόστος εξασφάλισης του καναλιού, το είδος και τελικό αριθμό των τελικών καταναλωτών που εξασφαλίζει το κανάλι, τις συνολικές πωλήσεις και μελλοντικές προοπτικές του, τον αριθμό των ενδιάμεσων, το βαθμό ελέγχου, τη διαπραγματευτική δυνατότητα της επιχείρησης, το βαθμό των υποχρεώσεων της επιχείρησης προς τους ενδιάμεσους, το είδος των καναλιών που χρησιμοποιεί ο ανταγωνισμός, τη δυνατότητα αφομοίωσης νεωτερισμών από τα συνεργαζόμενα μέλη.

51) Ποια είναι τα στοιχεία που φέρουν την εξαγωγική επιχείρηση σε δυσμενή διαπραγματευτική θέση έναντι των μεσαζόντων.

Ο παραγωγός για να καταφέρει να εξαγάγει τα προϊόντα του πρέπει να πείσει μία σειρά από ενδιάμεσους να τα αγοράσουν, αποθηκεύσουν, εκθέσουν και διαθέσουν επιτυχώς. Οι λιανέμποροι αναπτυσσόμενων χωρών έχουν ισχυρή διαπραγματευτική θέση γιατί γνωρίζουν ότι ο χώρος που θα διαθέσουν για ένα προϊόν και η προώθησή του θα επηρεάσουν αποφασιστικά το ύψος των πωλήσεών του. Συχνά οι λιανέμποροι συνεργάζονται μεταξύ τους, αγοράζοντας κεντρικά (από τον παραγωγό δλδ) εκτοπίζοντας τα παραδοσιακά κανάλια (χονδρέμπορους και εισαγωγείς). Οι λιανέμποροι προσαρμόζονται ταχύτερα από τους παραγωγούς στις νέες συνθήκες.

52) Πώς είναι δυνατό ο εξαγωγέας να αντιμετωπίσει τη δυσμενή διαπραγματευτική δυνατότητα που διαθέτει και να επιτύχει τους εξαγωγικούς του στόχους.

Για να απαντηθεί το ερώτημα πρέπει να ληφθούν υπόψη δύο κριτήρια.

A. Τα ενδιαφέροντα και οι στόχοι εξαγωγέων και λιανέμπορων είναι διαφορετικά (εξαγωγείς αποβλέπουν= αύξηση πωλήσεων/κεδών του προϊόντος τους, ενίσχυση της εικόνας του προϊόντος και της επιχείρησης. Ενώ οι λιανέμποροι αποβλέπουν = σε αύξηση των συνολικών πωλήσεων όλων των προϊόντων που διαθέτουν και ενίσχυση της εικόνας του καταστήματός τους).

B. Οι λιανέμποροι θεωρούν τα προϊόντα που πουλάνε ως το εργαλείο να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και ταυτόχρονα συχνά βλέπουν τα προϊόντα των παραγωγών ως ανταγωνιστικά αυτών που διαθέτουν στο κατάστημά τους με το δικό τους εμπορικό όνομα private label brands (π.χ. χαρτί υγείας Kleenex vs χαρτί υγείας AB Βασιλόπουλος).

Με βάση τα παραπάνω δύο κριτήρια καταλήγουμε στις ακόλουθες πρακτικές αντιμετώπισης του προβλήματος από τη μεριά του εξαγωγέα, για βελτίωση της διαπραγματευτικής του δυνατότητας.

1. *Ανάπτυξη μίας στρατηγικής διανομής.* Εφαρμογή SWOT analysis, αναλύοντας και συνδέοντας τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης με τις μελλοντικές ευκαιρίες που σχετίζονται με το συγκεκριμένο κανάλι. Έτσι ιεραρχούνται τα διάφορα εναλλακτικά κανάλια σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης. Δίνεται βάρος σε εκείνα που θα εξασφαλίσουν μελλοντικά καλύτερα αποτελέσματα και γι αυτό θα πρέπει να επενδύσουμε προς αυτή τη κατεύθυνση για μία μελλοντική ισχυρότερη θέση.
2. *Δημιουργία μίας οργανωτικής δομής που να εκφράζει την εξαγωγική στρατηγική.* Η εξαγωγική οργανωτική δομή θα πρέπει να αντανakλά τις στρατηγικές επιλογές σε σχέση με την ιεράρχηση της σημασίας των διάφορων καναλιών και δημιουργία ισχυρών δεσμών μαζί τους.
3. *Μέτρηση των αποτελεσμάτων της κάθε επένδυσης που πραγματοποιείται στο διεθνές κανάλι.* Έμφαση στη συστηματική μέτρηση αποτελεσματικότητας των δαπανών προώθησης στο συγκεκριμένο κανάλι. Αυτό απαιτεί στενή συνεργασία με τους ενδιάμεσους.
4. *Συνεχής έρευνα δυνατότητας χρησιμοποίησης νέων καναλιών διανομής για τα προϊόντα της επιχείρησης.* Η επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει όλα τα πιθανά κανάλια πρόσβασης στις αγορές-στόχο.
5. *Προσαρμογή των προϊόντων της επιχείρησης στις ιδιαίτερες ανάγκες του καναλιού διανομής που χρησιμοποιείται.* Η επιχείρηση πρέπει να θεωρεί τους ενδιάμεσους ως τελικούς καταναλωτές με ιδιαίτερες ανάγκες για προσφερόμενες υπηρεσίες, συσκευασία, περιθώριο κέρδους, επιδιωκόμενη ποιότητα κτλ.