

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΝ
ΕΓΧΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΒΕΛΤΩΣΩΝ
(ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ
ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΙΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ - ΕΞΑΓΩΓΕΣ)

ΕΠΟΥΛΑΤΡΙΝΗΣ
ΒΑΣΙΛΙΚΟΥ ΠΕΡΙΤΑ
ΚΟΥΤΟΥΡΝΗ ΟΥΛΑ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΣΟΥΦΡΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙ 2002

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΞΑΓΩΓΩΝ (ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ - ΕΞΑΓΩΓΕΣ)

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ

ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ
ΚΟΥΤΟΥΡΙΝΗ ΟΛΓΑ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΣΟΥΦΡΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ



ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΓΚΡΙΣΕΩΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

Αφιερώνεται σε όλους όσους
βοήθησαν στη διεκπεραίωση της
πτυχιακής μας εργασίας

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Καθώς βαδίζουμε προς το 2003 και το 2004, όλο και περισσότερο γίνεται αισθητή η σημασία της διεθνοποίησης των συναλλαγών στην επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης, μιας οικονομίας, ενός κράτους.

Δε χωράει πλέον αμφιβολία ότι το μέγεθος μιας επιχειρηματικής μονάδας, ο σχεδιασμός των προϊόντων της, ο καθορισμός των τιμών τους, ο προγραμματισμός της εμπορικής της πολιτικής κ.α. δε μπορούν να διαμορφώνονται στα πλαίσια μιας – περισσότερο ή λιγότερο – στενής εθνικής αγοράς, αλλά οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τις διεθνείς συνθήκες, να εντάσσονται αρμονικά σ' ένα ανταγωνιστικό οικονομικό σύστημα που δε γνωρίζει σύνορα.

Για μια μικρή χώρα σαν την Ελλάδα, με τα πολλά διαρθρωτικά και συγκυριακά προβλήματα, με αισθητή ακόμη τη θαλπωρή μιας μακροχρόνιας κρατικής προστατευτικής πολιτικής που αντικατοπτρίζεται στη χαμηλή, σε διεθνές επίπεδο, ανταγωνιστικότητα της εγχώριας παραγωγής, το άνοιγμα στον ευρύτερο οικονομικό χώρο καθιστά αναγκαία τη ρήξη με το παρελθόν, τον επαναπροσδιορισμό στόχων και μέσων, την εδραίωση μιας άλλης επιχειρηματικής νοοτροπίας, τη χάραξη μιας νέας εκπαιδευτικής πολιτικής.

Αναμφισβήτητα η ανεπαρκής ενημέρωση αποτελεί ένα από τα βασικά εμπόδια για την επιτάχυνση της πορείας προς την κατεύθυνση αυτή. Για το λόγο αυτό στην εργασία μας προσπαθήσαμε να αναλύσουμε με όσο το δυνατό καλύτερο τρόπο σειρά επίκαιρων θεμάτων που απασχολούν έντονα τον τελευταίο καιρό όλους όσους έχουν συνειδητοποιήσει τον

ουσιαστικό ρόλο των εξαγωγών και εισαγωγών στην παρουσία της χώρας στο διεθνή ορίζοντα.

Πιστεύουμε ότι η εργασία αυτή, η οποία απευθύνεται σε ένα ευρύ κοινό, θα ικανοποιήσει τον αναγνώστη και θα τον εισάγει στο χώρο της εμπορικής διαχείρισης των εξαγωγών – εισαγωγών και στον τρόπο λειτουργίας και δραστηριότητας αυτών.

Κλείνοντας τη σύντομη αυτή εισαγωγή θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους όσους μας βοήθησαν για τη διεκπεραίωση της πτυχιακής μας εργασίας, καθώς επίσης θα θέλαμε να εκφράσουμε τις ευχαριστίες μας και στον καθηγητή μας κ. Σούφρα Χρήστο για την πολύτιμη βοήθειά του.

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

1.1 Οικονομική ανάλυση του εισαγωγικού και εξαγωγικού εμπορίου	11
1.2 Οικονομικά χαρακτηριστικά και τάσεις του σύγχρονου εισαγωγικού και εξαγωγικού εμπορίου	13
1.2.1 Εμπειρική διερεύνηση βάσει της ελληνικής και ευρωπαϊκής πραγματικότητας	13
1.2.2 Οι ενδιάμεσες και τελικές καταναλώσεις στο εισαγωγικό και εξαγωγικό εμπόριο	15
1.3 Ανάλυση των ελληνικών εξαγωγών	18
1.3.1 Η εξέλιξη των εξαγωγών	18
1.3.2 Οι βασικές ανταγωνίστριες χώρες της Ελλάδας	23
1.3.3 Η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων	29

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2^ο

ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

2.1	Οι ωφέλειες από τις εξαγωγές	34
2.1.1	Πολιτικές ωφέλειες	34
2.1.2	Οικονομικές ωφέλειες	35
2.1.3	Κοινωνικές ωφέλειες	36
2.1.4	Οι ωφέλειες της εξαγωγικής επιχείρησης	36
2.2	Η εκτίμηση των εξαγωγικών δυνατοτήτων της επιχείρησης	38
2.2.1	Το εξαγωγικό δυναμικό του προϊόντος	39
2.2.1.1	Πολιτιστικές ιδιαιτερότητες	40
2.2.1.2	Πολιτικές διαφοροποιήσεις	40
2.2.1.3	Οικονομικές διαφοροποιήσεις	41
2.2.1.4	Διαφοροποιήσεις της κυβερνητικής πρακτικής	41
2.2.1.5	Εξαγωγική αξιολόγηση του προϊόντος	42
2.2.2	Η εξαγωγική ικανότητα της επιχείρησης	43
2.2.2.1	Το διευθυντικό δυναμικό της επιχείρησης	43
2.2.2.2	Οι χρηματοοικονομικοί πόροι	44
2.3	Ο προγραμματισμός της εξαγωγικής προσπάθειας	45
2.4	Τρόποι προσέγγισης και αντιμετώπισης των εξαγωγών	48
2.4.1	Έμμεσος τρόπος προσέγγισης των εξαγωγών	49
2.4.1.1	Διεθνείς επιχειρήσεις εμπορίας	49

2.4.1.2	Εξαγωγικοί αντιπρόσωποι	50
2.4.1.3	Μόνιμα εγκατεστημένοι ξένοι αγοραστές	51
2.4.1.4	Συνεργαζόμενος μεταποιητής	51
2.4.1.5	Επιχείρηση διοίκησης των εξαγωγών	52
2.4.2	Άμεσος τρόπος εξαγωγών	52
2.5	Η επιλογή του ξένου εμπορικού αντιπροσώπου / διανομέα	56
2.5.1	Το προφίλ του διανομέα	57
2.5.2	Εντοπισμός των υποψηφίων διανομέων του προϊόντος	58
2.5.3	Αξιολόγηση των πιθανών αντιπροσώπων ή διανομέων	58
2.5.4	Η τελική επιλογή του διανομέα ή αντιπροσώπου	59
2.5.5	Το περιεχόμενο του συμβολαίου με το διανομέα	60
2.6	Οι εξαγωγικές ενέργειες	61
2.6.1	Τα απαιτούμενα εξαγωγικά έγγραφα	62
2.6.2	Τρόποι καθορισμού εξαγωγικών τιμών	64
2.6.3	Οι διάφοροι τρόποι πληρωμής	65
2.6.4	Αντισταθμιστικό και ανταλλακτικό εμπόριο	67
2.7	Τα 12 συνηθέστερα λάθη των εξαγωγέων	68

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3^ο

ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΣΤΙΣ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

3.1	Αξιολόγηση ξένων αγορών	70
3.1.1	Στάδια διεθνοποίησης επιχειρησιακών δραστηριοτήτων	70

3.1.2 Τύποι και διαδικασίες αξιολόγησης διεθνών αγορών	71
3.1.3 Αρμοδιότητα για την αξιολόγηση	72
3.2 Τα στάδια της διαδικασίας αξιολόγησης	74
3.3 Προβλήματα συλλογής πρωτογενών στοιχείων στη διεθνή έρευνα αγοράς	75
3.3.1 Φωνημικές και φωνητικές προσεγγίσεις	76
3.3.2 Δειγματολογική ισοδυναμία	77
3.3.3 Ισοδυναμία μεθόδων συλλογής	77

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4^ο

ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

4.1 Το χονδρεμπόριο στις ξένες αγορές	79
4.1.1 Η δομή του χονδρεμπορίου	79
4.1.2 Οι προσφερόμενες υπηρεσίες	80
4.1.3 Προσπάθειες για παράκαμψη του χονδρεμπορίου	80
4.1.4 Προβλήματα με τους μικρούς χονδρέμπορους	81
4.2 Το λιανεμπόριο στις ξένες αγορές	83
4.2.1 Η δομή του συστήματος λιανεμπορίου	83
4.2.2 Οι υπηρεσίες που προσφέρει το λιανεμπόριο	84
4.3 Ειδικοί μεσάζοντες στις ξένες αγορές	86
4.3.1 Μεσάζοντες εξαγωγών	87
4.3.2 Μεσάζοντες εισαγωγών	88

4.4 Διεθνείς τάσεις στο σύστημα διανομής	88
4.4.1 Η διεθνοποίηση του λιανεμπορίου	89
4.4.2 Τεράστιοι λιανεμπορικοί οίκοι	90
4.4.3 Άμεσο μάρκετινγκ	90
4.4.4 Καταστήματα εκπτώσεων	91
4.5 Η προσαρμογή της πολιτικής διανομής	91
4.5.1 Η σταδιακή ανάπτυξη της επιχείρησης	92
4.5.2 Μεταβολές στη δομή του λιανεμπορίου	92
4.5.3 Τεχνολογικές εξελίξεις	93
4.5.4 Συγκρότηση περιφερειακών αγορών	93

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 5^ο

ΔΙΚΤΥΟ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

5.1 Σκοπός του δικτύου προβολής	94
5.2 Διαφήμιση	95
5.2.1 Γλωσσικές διαφορές	95
5.2.2 Ο ρόλος της διαφήμισης στην κοινωνία	95
5.2.3 Διαθεσιμότητα των μέσων διαφήμισης	96
5.2.4 Κυβερνητικοί έλεγχοι	96
5.2.5 Συνθήκες ανταγωνισμού	97
5.2.6 Ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρουν οι διαφημιστικές εταιρείες	98

5.2.7	Τυποποίηση ή διαφοροποίηση της διαφήμισης	98
5.2.8	Τα μέσα διαφήμισης στις ξένες χώρες	99
5.3	Δημόσιες σχέσεις	99
5.4	Προσωπικές πωλήσεις	101
5.4.1	Επιλογή του προσωπικού πωλήσεων	102
5.4.2	Εκπαίδευση του προσωπικού των πωλήσεων	103
5.4.3	Παροχή απολαβών στο προσωπικό των πωλήσεων.....	103
5.4.4	Υποκίνηση του προσωπικού πωλήσεων	104
5.4.5	Έλεγχος αποδοτικότητας προσωπικού των πωλήσεων	104
5.5	Προώθηση των πωλήσεων	105

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 6°

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΡΟΣ ΕΞΑΓΩΓΗ

6.1	Οργάνωση για την ανάπτυξη του προϊόντος	107
6.1.1	Η οργάνωση για ιδέες νέων προϊόντων	108
6.1.2	Ο διευθυντής της αγοράς	108
6.1.3	Ο διευθυντής νέων προϊόντων	108
6.1.4	Το τμήμα του νέου προϊόντος	109
6.1.5	Επιτελεία νέων έργων	110
6.1.6	Η οργάνωση της δραστηριότητας του σχεδιασμού	112
6.2	Προώθηση του προγράμματος	113
6.2.1	Αναθεώρηση του έργου	113

6.2.2 Προορισμός προϊόντος	115
6.2.3 Προορισμοί για αγορές εξωτερικού	119
6.2.4 Έλεγχος χρόνου ανάπτυξης	119
6.3 Κατασκευή με σύμβαση και άδεια	120
6.3.1 Σχέση συνεργασίας	120
6.3.2 Σύμβαση διαχειριστικής μορφής	121
6.3.3 Παραγωγή προϊόντος με σύμβαση – φασόν	121
6.3.4 Παραγωγή προϊόντος με άδεια	123
6.4 Προστασία του προϊόντος	124
6.4.1 Ευρεσιτεχνίες	125
6.4.2 Καταχώρηση βιομηχανικών σχεδίων	126
6.4.3 Καταχώρηση εμπορικών σημάτων	127
6.4.4 Αποκλειστικό δικαίωμα	129
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	130

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν βιβλίο με θέμα «Εμπορική Διαχείριση Εξαγωγών (Λειτουργίες και Δραστηριότητες των Εμπορικών Δικτύων γύρω από τις Εισαγωγές – Εξαγωγές)» αποτελείται από έξι (6) κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη οικονομική ανάλυση του εισαγωγικού και εξαγωγικού εμπορίου και μια αναφορά στα οικονομικά τους χαρακτηριστικά. Επίσης αναλύονται οι ελληνικές εξαγωγές.

Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά τις βασικές αρχές της εξαγωγικής διαδικασίας. Ασχολείται με τις ωφέλειες από τις εξαγωγές, την εκτίμηση των εξαγωγικών δυνατοτήτων της επιχείρησης, τον προγραμματισμό της εξαγωγικής προσπάθειας, τους τρόπους προσέγγισης και αντιμετώπισης των εξαγωγών, την επιλογή ξένου εμπορικού διανομέα, τις εξαγωγικές ενέργειες και τα συνηθέστερα λάθη των εξαγωγέων.

Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με τη διείσδυση στις ξένες αγορές, την αξιολόγηση αυτών και τα στάδια αξιολόγησης. Επίσης ασχολείται με τα προβλήματα συλλογής πρωτογενών στοιχείων στη διεθνή έρευνα αγοράς και τη σημερινή θέση διαφόρων χωρών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται το δίκτυο διανομής του προϊόντος στις ξένες αγορές και στο πέμπτο κεφάλαιο το δίκτυο προβολής του προϊόντος στις ξένες αγορές.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο αναλύεται η ανάπτυξη των προϊόντων προς εξαγωγή.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1°

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

1.1 Οικονομική ανάλυση του εισαγωγικού και εξαγωγικού εμπορίου

Δύο θεωρίες έχουν επικρατήσει έως σήμερα στην προσπάθεια της οικονομικής επιστήμης να περιγράψει και να ερμηνεύσει το εισαγωγικό και εξαγωγικό εμπόριο. Η θεωρία α) του απόλυτου, και β) του συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Στην "Έρευνα για τη φύση και τις αιτίες του πλούτου των εθνών" ο A. Smith καθιέρωσε το αξίωμα πως "δεν παράγει ποτέ κανείς αυτό που μπορεί να προμηθευτεί φθηνότερα από το εμπόριο" στο οποίο συμπεριλάμβανε και το εξωτερικό εμπόριο. Το απόλυτο πλεονέκτημα έτσι μεταφράζεται σε όρους παραγωγικότητας και εκφράζεται τιμολογιακά, με την έννοια της ισορροπίας να ρυθμίζει τη ζήτηση και την προσφορά και στις διεθνείς συναλλαγές.

Για τον D. Ricardo η εισαγωγική και εξαγωγική ζήτηση μπορεί να αναπτυχθεί συγκριτικά σε όρους εμπορίου, κυριαρχούμενους από την έννοια της εξειδίκευσης. Σε μικρο-οικονομικό δηλαδή επίπεδο, εξαγωγή εμπορευμάτων είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί εφόσον πληρείται ο ελάχιστος αναγκαίος όρος της "οικονομίας εργατωρών" στη δυναμική, όμως, εξέλιξη της εντεινόμενης εξειδίκευσης κλαδικά ή ανά προϊόν.

Οι νεοκλασικές αναλύσεις των Heiknen, Ohlin, Samuelson, διευρύνοντας το πεδίο, όχι μόνο σχετικά με το εργασιακό κόστος - αλλά και σ' αυτό των συντελεστών παραγωγής, προεκτείνουν την κλασική θεωρία έως τις σύγχρονες οικονομικές συνθήκες, και με σύγχρονους όρους ανάλυσης. Λαμβάνοντας υπόψη την ομοιομορφοποίηση των συνθηκών παραγωγής σε διεθνές επίπεδο δια μέσου της τεχνολογικής προόδου, και ακολουθώντας τη λογική του συγκριτικού πλεονεκτήματος, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις των ανεπτυγμένων χωρών θα εξάγουν προϊόντα έντασης κεφαλαίου – τεχνολογίας – εξειδικευμένης εργασίας σχετικά αυστηρών προδιαγραφών ποιότητας.

Αντίθετα, οι επιχειρήσεις των υπό ανάπτυξη χωρών θα εξάγουν προϊόντα τα οποία ενσωματώνουν τον συντελεστή παραγωγής, τον πλέον άφθονο σε ποσότητα σ' αυτές, δηλαδή έντασης εργασίας κυρίως χαμηλής εξειδίκευσης.

Νεότερες μελέτες κατέδειξαν ειδικότερα στοιχεία και συνέβαλαν στη διαμόρφωση προτύπων εισαγωγικού και εξαγωγικού εμπορίου. Οι κυριότερες είναι οι σχετικές με τα πρότυπα ζήτησης, με τον κύκλο ζωής του προϊόντος, την "άνιση ανταλλαγή" μεταξύ βορά – νότου, και τέλος αυτών που "απεκλήθησαν" παράδοξο του Leontief με δυο ειδών αναγωγές: Μακροοικονομική και Μικροοικονομική, δια των οποίων διαπιστώνεται μεγάλος βαθμός εξαγωγικής διείσδυσης προϊόντων έντασης κεφαλαίου προς αναπτυγμένες χώρες (π.χ. Καναδάς προς Η.Π.Α. ή Ιαπωνία προς Η.Π.Α.), πράγμα που για την εποχή που διαπιστώθηκε (δεκαετία του 1950) ήταν πράγματι παράδοξο. Οι απαντήσεις που επιχειρήθηκαν να δοθούν (αναμενόμενες είτε στη δράση των πολυεθνικών και τις μαζικές τους επενδύσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες, είτε στον προστατευτισμό, είτε στην εξειδίκευση της εργασίας) δεν ικανοποίησαν θεωρητικά ούτε αντιμετώπισαν και στην πράξη το πρόβλημα.

1.2 Οικονομικά χαρακτηριστικά και τάσεις του σύγχρονου εισαγωγικού και εξαγωγικού εμπορίου

1.2.1 Εμπειρική διερεύνηση βάσει της Ελληνικής και Ευρωπαϊκής πραγματικότητας

Η διεθνής deregulation (από-οργάνωση, νέα αναδιάρθρωση) των παραγωγικών και εμπορικών ροών και διαδικασιών εμφανίστηκε μετά τη δεκαετία του '70 όταν οι μεγάλες και διεθνούς βεληγεκούς επιχειρήσεις διέσπειραν με πολλές μορφές γεωγραφικά την κατασκευή τμημάτων των παραγόμενων προϊόντων τους για να τα ενσωματώσουν, κι αυτό με γεωγραφική διασπορά διεθνώς στο τελικό προϊόν. Η παραγωγική αυτή διασπορά ακολούθησε μετά από μια ραγδαία εμπορική διεθνοποίηση, αλλά και προκάλεσε και προκαλεί νέες εμπορικές διαφοροποιήσεις και επέκταση.

Οι πρώτες συνέπειες αυτού του φαινομένου έχουν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά και τις ροές του εισαγωγικού και εξαγωγικού εμπορίου. Έχουν να κάνουν επίσης με το εύρος και βάθος της προστιθέμενης αξίας για τις επιχειρήσεις, με τις δια- και ενδο-επιχειρησιακές σχέσεις αλλά και ευρύτερες επιπτώσεις (θεσμικές, δημοσιονομικές κ.α.).

Η διεθνοποίηση της ελληνικής οικονομίας (όπως εξάλλου και των άλλων μικρότερων νοτιο-ευρωπαϊκών χωρών) άρχισε αμέσως μεταπολεμικά και επιταχύνθηκε μετά τη δεκαετία του '60. Τα σύγχρονά της χαρακτηριστικά προσέλαβε κατά τη δεκαετία του '80 όταν ταυτόχρονα με την αύξηση και κοινωνική διασπορά των δαπανών κατανάλωσης (η Δ. Ευρώπη είχε προηγηθεί ως προς αυτό δύο περίπου δεκαετίες), οι εισαγωγές ενδιάμεσων καταναλώσεων προσέγγισαν το $\frac{1}{2}$ περίπου του συνόλου των εισαγωγών. Ο αντίστοιχος δείκτης ξεπέρασε τα $\frac{2}{3}$ στη Δ. και Β. Ευρώπη.

Αυτή η γενική διαπίστωση ισχύει τόσο για τα προϊόντα που προορίζονται για την τελική κατανάλωση (οικιακός εξοπλισμός, ένδυση – υπόδηση, βιομηχανοποιημένα αγροδιατροφικά, μέσα μεταφοράς, ενέργειας κ.α.), όσο και γι' αυτά που προορίζονται για ενδιάμεσες χρήσεις (ενέργεια, επίσης επαγγελματικός εξοπλισμός, αγαθά βιομηχανικού εξοπλισμού, μέσα και εξοπλισμός μεταφορών κ.α.).

Σ' αυτή την εξέλιξη υπάρχουν πάντως και σοβαρές εξαιρέσεις για λόγους τεχνολογίας, εμπορικής και παραγωγικής διάρθρωσης ολόκληρων κλάδων, αλλά και πολιτικών παρεμβάσεων (ναυπηγική, υλικό δημόσιων έργων, βιομηχανία οπλικών συστημάτων και εξοπλισμού γενικότερα, μεταλλουργία – σίδηρος – αλουμίνιο κ.α.). Σε άλλες, τέλος, περιπτώσεις π.χ. υπόδηση, ένδυση (fashion κ.α.), ηλεκτρολογικό υλικό, η εμπορική και παραγωγική αναδιάρθρωση έλαβε πιο παραγωγική μορφή (εγκατάσταση παραγωγικών μονάδων άμεσα π.χ. Philips στην Ελλάδα, συμβόλαια πολυετούς συνεργασίας κ.α.).

Όπως περιγράφουν και στην απλούστερή τους μορφή οι δείκτες εισαγωγών ως προς τα παραγωγικά τους χαρακτηριστικά, η εσωτερική αγορά είναι πιο ευάλωτη στις ενδιάμεσες καταναλώσεις απ' ότι στα τελικά προϊόντα, ιδιαίτερα μετά τη δεκαετία του '80. Από την άποψη της εγχώριας προστιθέμενης αξίας, της απασχόλησης και όλων των σχετικών πολλαπλασιαστικών αποτελεσμάτων, αυτό το γεγονός κρίνεται θετικό κυρίως όταν συμβαίνει σε κλάδους προηγμένης τεχνολογίας π.χ. λογισμικό και hardware, τηλεπικοινωνίες, ηλεκτρονικός εξοπλισμός, όργανα και υλικά ακριβείας, εξοπλισμός σε αυτοματισμούς κ.α.

Τα ίδια διαρθρωτικά χαρακτηριστικά ισχύουν και για την αγροτική παραγωγή, τη διατροφική αλυσίδα και την παραγωγή ποτών, συμπεριλαμβανομένων και των "περιφερειακών" (κατά την παλαιότερη άποψη των θεωρητικών οικονομολόγων) παράγωγων π.χ. υλικά συσκευασίας, προώθηση στην αγορά και διαφήμιση κ.α.

Η ανάλυση της εξέλιξης και των γενικών τάσεων του εισαγωγικού και εξαγωγικού εμπορίου δεν επαρκούν για την κατανόηση του φαινομένου. Ενδεικτικό παράδειγμα η τελική εξέλιξη της βιομηχανίας οικιακών συσκευών στην Ελλάδα αρχικά στη δεκαετία του '60 με την ανάπτυξη οικιακού εξοπλισμού και θέρμανσης και πρόσφατα με τον οικιακό και επαγγελματικό κλιματισμό κ.ο.κ. Ο δυναμικός χαρακτήρας της εμπλοκής σε εξέλιξη παραγωγής και εισαγωγικού – εξαγωγικού εμπορίου οδηγεί σε σταδιακή μεταβολή και των παραγωγικών και των εμπορικών σχέσεων.

1.2.2 Οι ενδιάμεσες και τελικές καταναλώσεις στο εισαγωγικό και εξαγωγικό εμπόριο

Στις "Αρχές πολιτικής οικονομίας και φόρου" ο D. Ricardo είχε προσδιορίσει για το εισαγωγικό και εξαγωγικό εμπόριο ένα ρόλο εφοδιασμού των καταναλωτών σε "ποικιλίες" και διαφορετικότητες χαρακτηριστικών των προϊόντων. Στη σύγχρονη εποχή αυτό θα μπορούσε να ειδικευτεί και ως προς την παραγωγή. Αυτό γιατί και οι παραγωγικές συνθήκες έχουν αλλάξει και αξιώματα της κλασικής εποχής δεν ισχύουν πλέον (π.χ. κινητικότητα των συντελεστών παραγωγής, κόστος μεταφοράς, συναρμολόγησης κ.α.). Ο δεύτερος, συνεπώς ρόλος του εισαγωγικού και εξαγωγικού εμπορίου είναι να καθιστά δυνατές ή να διευκολύνει τις παραγωγικές δυνατότητες μιας οικονομία, επιτρέποντας να τις υλοποιήσει σε διαφοροποιημένους χώρους, μορφές και αποτελέσματα, με το μικρότερο σχετικά κόστος.

Στη χώρα μας ένα όλο και αυξανόμενο μέρος των εισαγομένων και εξαγομένων αγαθών και υπηρεσιών χρησιμοποιείται για την παραγωγή άλλων αγαθών και υπηρεσιών τα οποία με τη σειρά τους απορροφώνται είτε από την εγχώρια αγορά είτε εξάγονται. Η σύγχρονη οικονομική επιστήμη έχει σχηματοποιήσει τις σχετικές ροές σε ένα υπό συνεχή διαμόρφωση πίνακα, όπου σε παγκόσμια κλίμακα οι εκροές των μεν είναι

ημικατεργασμένα ή ημιτελή προϊόντα τα οποία με τη βοήθεια άλλων εκροών χρησιμεύουν ως εισροές σε νέες παραγωγές.

Για να αξιολογηθεί και κυρίως για να οριοθετηθεί ο ρόλος μιας χώρας στην παγκόσμια σφαίρα ανταλλαγών με ποιοτικούς και όχι μόνο ποσοτικούς όρους εμπορίου δεν αρκεί η απλή παράθεση και περιγραφή στατιστικά των εισροών – εκροών και εισαγωγών – εξαγωγών. Θα πρέπει, επιπλέον, να γίνεται ταξινόμηση σε ενδιάμεσες και τελικές καταναλώσεις αγαθών και υπηρεσιών, εισαγομένων και εξαγομένων.

Το επικρατέστερο σχήμα εξωτερικού εμπορίου των ανεπτυγμένων βιομηχανικά χωρών της Δ. Ευρώπης – Β. Αμερικής – και Β. Ειρηνικού εμφανίζει αφενός μεν ένα πλεονασματικό ισοζύγιο εξαγωγών τελικών προϊόντων σε σχέση προς τις αντίστοιχες εισαγωγές, όπως επίσης εξαγωγών ημιέτοιμων προϊόντων απ' ότι οι αντίστοιχες εισαγωγές.

Τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα τους δίνουν την ευχέρεια να εισάγουν ενδιάμεσης φύσης (όπως και πρώτες ύλες, αγροτικά προϊόντα κ.λ.π.) και να εξάγουν τελικής φύσης προϊόντα. Ως προς την σχέση εισαγωγών – εξαγωγών στο εμπορικό ισοζύγιο εξωτερικών ανταλλαγών, η Ελλάδα παρουσιάζει ελλείμματα τα οποία παρ' όλα αυτά έχουν στη δυναμική τους εξέλιξη θετική προοπτική. Το ποσοστό των εισαγωγών ημιέτοιμων προϊόντων αυξάνεται εις βάρος των εισαγωγών έτοιμων προϊόντων, ενώ ταυτόχρονα αυξάνονται τα ποσοστά έτοιμων μεταποιημένων προϊόντων, αυτοί των πρώτων υλών και αγροτικών προϊόντων παλαιότερα.

Το εισαγωγικό – εξαγωγικό εμπόριο δεν αποτελεί παρά ένα μέρος των διεθνών ανταλλαγών (αγαθά, υπηρεσίες, κεφάλαια, συντελεστές παραγωγής, τεχνογνωσία, πληροφορίες κ.α.) και αποτελεί σύνθεση αλλά και κινητήρια δύναμη πολλών ειδών διαφορετικών ουσιαστικών και τυπικών διαδικασιών. Όλες οι διαδικασίες αυτές έχουν ως αφετηρία και κινητήρια δύναμη αυτό που ο D. Ricardo όριζε ως σκοπό της παραγωγής:

το να συνθέτει από ετερογενείς παράγοντες διαφορετικά (και τυποποιημένα στις μέρες μας) σύνολα χαρακτηριστικών. Αυτή η σύνθεση χαρακτηριστικών πραγματοποιεί μέσω της σύνδεσης διαδικασιών μεταποίησης διαδικασιών συγκέντρωσης τελικών στοιχείων, και διαδικασιών συμπληρωματικών υπηρεσιών ιδίως εμπορικού χαρακτήρα. Η ποικιλία αυτών των διαδικασιών (και λειτουργιών που τη δημιουργούν) εξηγείται από έναν εσωτερικό και διεθνή καταμερισμό έργων που γίνεται όλο και πιο πολυσύνθετος και λεπτομερέστερος, και στον οποίο η διαφοροποίηση των συνδυασμών συνυπάρχει με την τυποποίηση των στοιχείων.

Με λογική αντίληψη, οι ανταλλαγές είναι τελικά επωφελείς όταν το κέρδος ευκαιρίας που εξαρτάται από τις εισαγωγές είναι μεγαλύτερο από το κόστος ευκαιρίας των αντίστοιχων εξαγωγών. Αυτή η αντίληψη οδηγεί στην αρχική κλασική θεώρηση της προσέγγισης στα πραγματικά κόστη σε συντελεστές παραγωγής. Ενώ οι εξαγωγές κοστίζουν λιγότερο σε συντελεστές παραγωγής (τομείς υψηλής παραγωγικότητας και ή που χρησιμοποιούν συντελεστές σχετικά άφθονους) και η εθνική παραγωγή υποκατάστασης είναι σχετικά μεγαλύτερο από το χαμηλό κόστος εξαγωγής.

Το πρόβλημα λοιπόν που τίθεται από τα παραπάνω είναι εκείνο της χρήσης που κάνει μια οικονομία, ως ευπροσάρμοστο ή όχι διεθνώς σύστημα, στις απελευθερούμενες πηγές και συντελεστές παραγωγής από τις εισαγωγές. Οι απελευθερούμενοι δηλαδή πόροι κατευθύνονται προς δημιουργία πλούτου σ' άλλους ή παραπλήσιους τομείς, ή η χρήση των πόρων είναι ελάχιστα ορθολογική, είναι αναποτελεσματική, και η "παραγωγική και εμπορική μηχανή" δεν αντιλαμβάνεται και δεν αξιοποιεί τις ευκαιρίες σ' όλους τους τομείς (α'-β'-γ'-γενής παραγωγή).

Συνδεδεμένες με την ανυπαρξία (ανταγωνισμό) της εγχώριας παραγωγής, οι εισαγωγές καταναλωτικών προϊόντων είναι γενικά

καταδικαστέες. Η προσπάθεια αποφυγής των αρνητικών συναλλαγματικών, εμπορικών, παραγωγικών, οικονομικών, κοινωνικο-πολιτιστικών και πολιτικών τους αρνητικών επιπτώσεων δεν μπορεί παρά να στηριχθεί σε μια ευέλικτη και αποτελεσματική παραγωγική μηχανή, η οποία να εμπλέκεται με θετικούς όρους στο εισαγωγικό και εξαγωγικό εμπόριο.

Στις δραστηριότητες π.χ. υψηλής τεχνολογίας "οι παραγωγικές εισαγωγές" είναι συχνά πηγή κέρδους ευκαιρίας θέτοντας στη διάθεση της οικονομίας στρατηγικά βασικά στοιχεία με σχετικά λογικό κόστος. Στην άλλη άκρη του "κύκλου παραγωγής" του προϊόντος, η εισαγωγή συστατικών στοιχείων μειώνοντας τις εισαγωγές τελικών προϊόντων αυξάνει αυτές των τμημάτων τους. Δημιουργούνται έτσι θετικά πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα και στην παραγωγή (επενδύσεις, απασχόληση συντελεστών, ανταγωνιστικότητα) και στο εμπόριο (αύξηση όγκου, βελτίωση ποιότητας και όρων, γεωγραφική και ποσοτική επέκταση, αύξηση εξαγωγών).

1.3 Ανάλυση των ελληνικών εξαγωγών

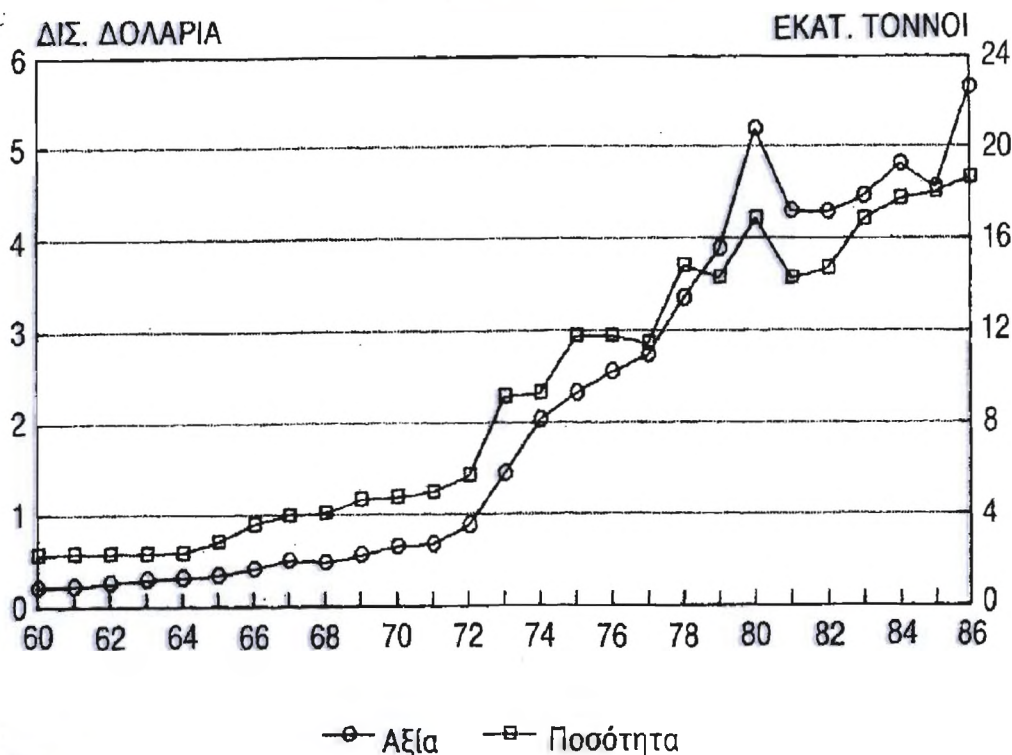
1.3.1 Η εξέλιξη των εξαγωγών

Οι ελληνικές εξαγωγές σημείωσαν σημαντική αύξηση κατά τη μεταπολεμική περίοδο με ρυθμό μεταβολής υψηλότερο από εκείνον των παγκοσμίων εξαγωγών. Ιδιαίτερα θεαματική ήταν η αύξηση των εξαγωγών από τα μέσα της δεκαετίας του 1960 μέχρι και τη δεύτερη κρίση του πετρελαίου (1979-80).

Οι ελληνικές εξαγωγές που το 1960 ήταν μόλις 200 εκατομμύρια δολάρια, το 1970 ξεπέρασαν τα 600 εκ. δολάρια, το 1973 κατά πολύ το 1 δισ. δολάρια και τον επόμενο χρόνο τα 2 δισ. δολάρια. Το 1978 ξεπέρασαν τα 3 δισ. δολάρια και το 1980 τα 5 δισ. δολάρια. Έτσι ενώ τη

δεκαετία 1960 – '70 οι ελληνικές εξαγωγές σημείωσαν μέση ετήσια αύξηση κατά 12,2%, τη δεκαετία 1970 – '80 ο ρυθμός έφτασε σε 23,2%.

ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΑΞΙΑ και ΠΟΣΟΤΗΤΑ, 1960-1986



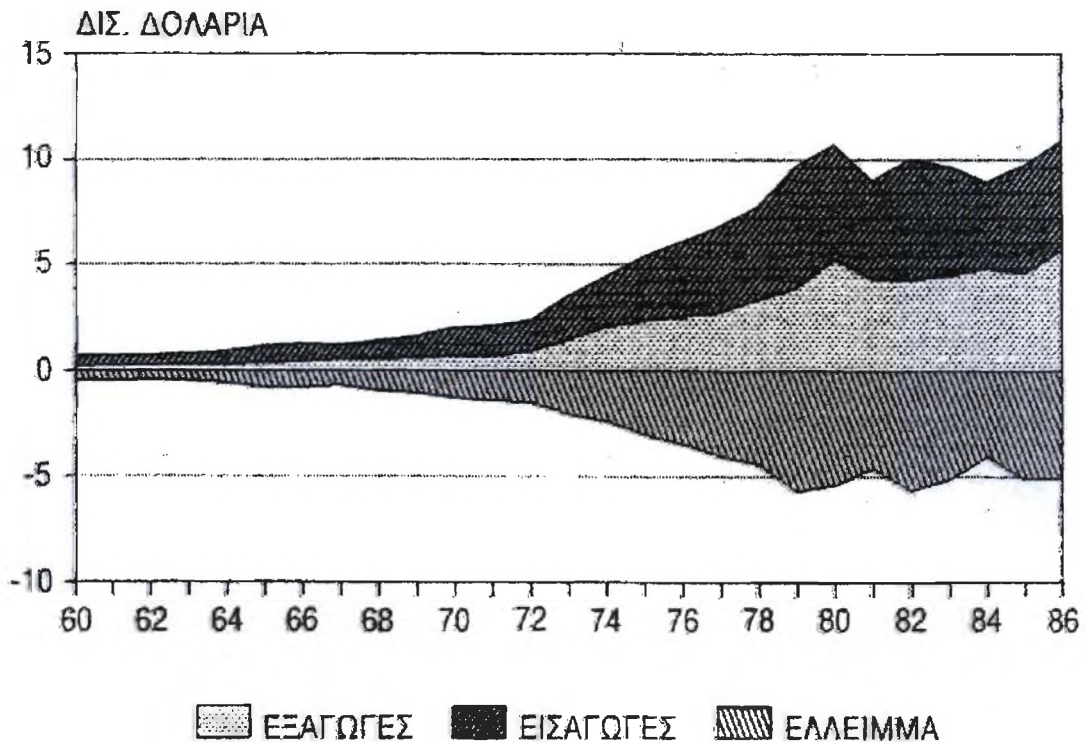
Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.

Μετά όμως τη δεύτερη πετρελαϊκή κρίση οι εξαγωγές σημείωσαν κάμψη και την περίοδο 1981 – '86 ο μέσος ετήσιος βαθμός αύξησης της αξίας (σε δολάρια) των εξαγωγών περιορίστηκε σε 5,6%.

Αύξηση παρουσίασε επίσης και το ποσοστό κάλυψης των εισαγωγών από τις εξαγωγές. Πιο συγκεκριμένα, τη δεκαετία 1960 – '70 οι εξαγωγές κάλυπταν μόνο το 33,8% των εισαγωγών, τη δεκαετία 1970 – '80 το ποσοστό κάλυψης αυξήθηκε σε 41,4% και την περίοδο 1981 – '86 έφτασε σε 48,5%. Αυτό όμως δεν εμπόδισε την αύξηση του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου, αφού η εκβιομηχάνιση της χώρας σε συνδυασμό με την απότομη αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος

δημιούργησε ανάγκη για εισαγωγές. Έτσι, παρατηρείται συνεχής αύξηση του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου στην περίοδο 1960 – '80 και μόνο τα τελευταία χρόνια τείνει να σταθεροποιηθεί γύρω στα 5 δις. δολάρια σαν αποτέλεσμα της στασιμότητας του ακαθάριστου εθνικού εισοδήματος.

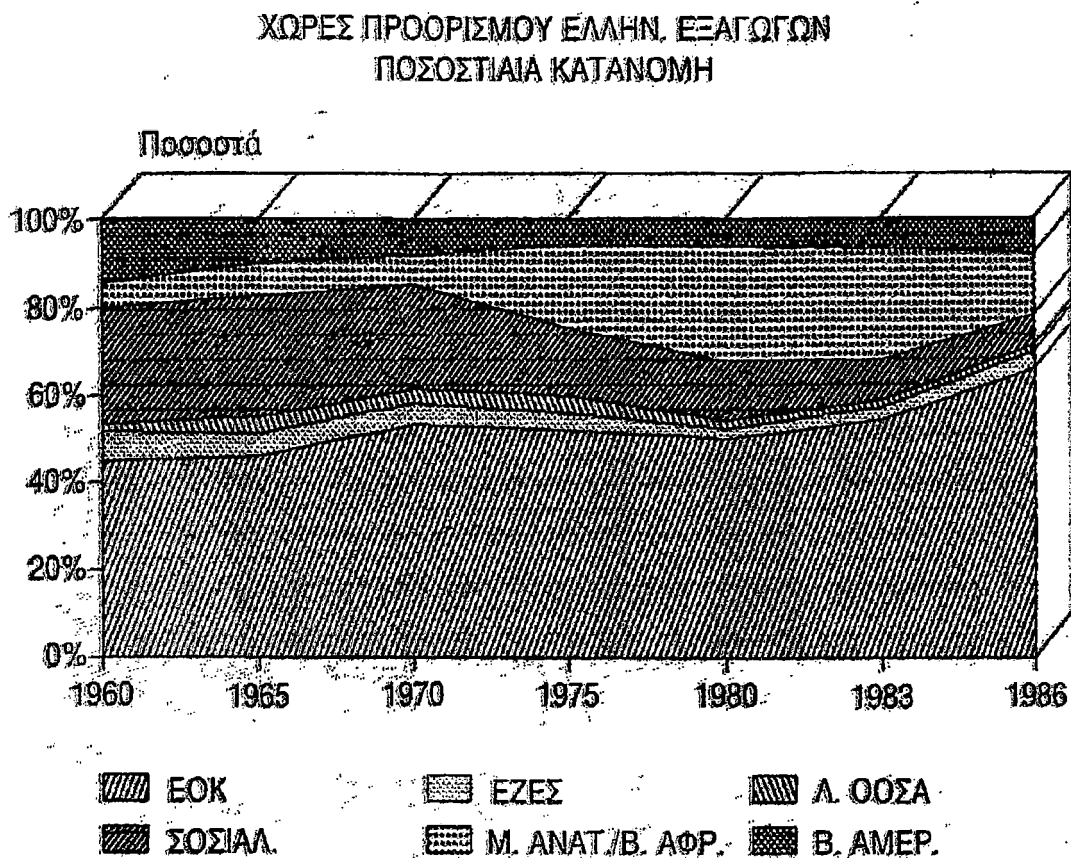
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ 1960-1986



Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν επίσης οι μεταβολές της γεωγραφικής κατανομής των εξαγωγών. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα, η ζώνη των χωρών της Μ. Ανατολής και της Β. Αφρικής αναδεικνύεται σε δεύτερη εξαγωγική αγορά της Ελλάδας. Το 1960 οι χώρες αυτές απορρόφησαν το 5,5% του συνόλου των εξαγωγών, ενώ το 1983 το ποσοστό έφτασε σε 24,5%. Όμως από το 1984 παρατηρείται μια τάση μείωσης του ποσοστού συμμετοχής τους στις ελληνικές εξαγωγές, κυρίως

λόγω του προσανατολισμού του εξαγωγικού εμπορίου της Ελλάδας προς τις χώρες – μέλη της Ε.Ο.Κ.



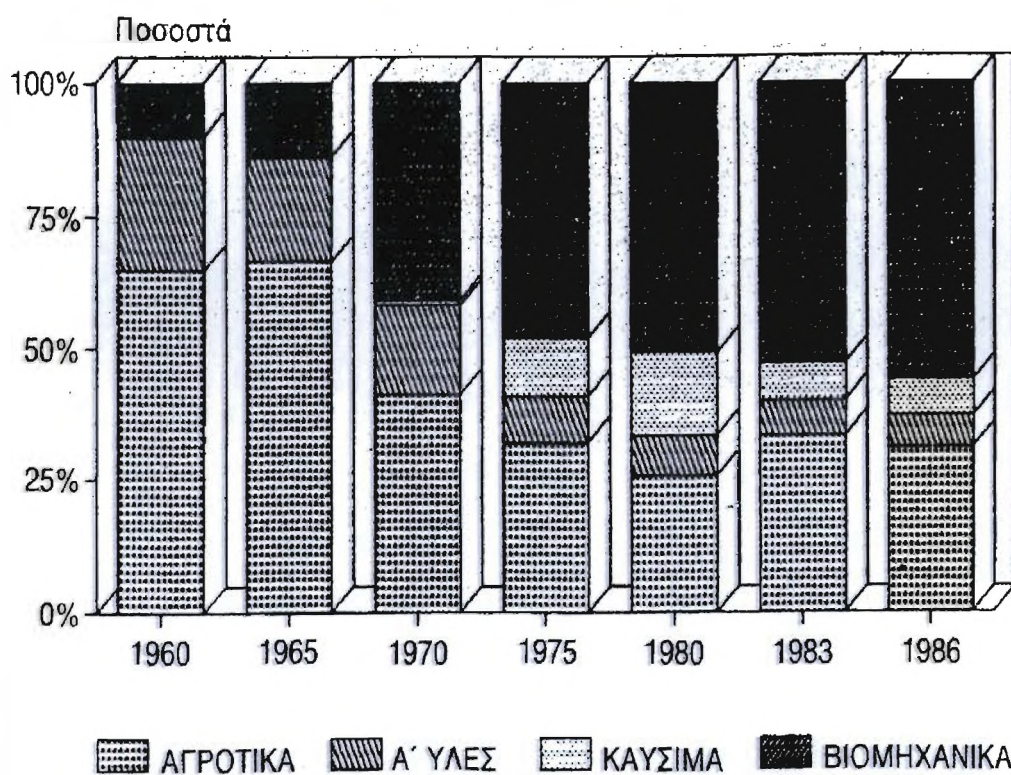
Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.

Αντίθετα, οι σοσιαλιστικές χώρες συμμετέχουν με συνεχώς μειούμενο ποσοστό στις συνολικές εξαγωγές, και στην περίοδο 1960 – 1986 το ποσοστό των εξαγωγών που κατευθύνεται προς τις χώρες αυτές μειώθηκε από 26,3% σε 7,2%. Τέλος οι χώρες – μέλη της Ε.Ο.Κ. διατηρούν σταθερά την πρώτη θέση στις εξαγωγικές αγορές της Ελλάδας με ποσοστό συμμετοχής πάνω από 60%.

Ουσιώδεις μεταβολές έγιναν στη διάρθρωση των εξαγωγών κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου. Η Ελλάδα από χώρα εξαγωγής παραδοσιακών μόνο γεωργικών προϊόντων και πρώτων υλών, έχει γίνει χώρα εξαγωγής βιομηχανικών προϊόντων της ελληνικής γεωργίας.

Σύμφωνα με το ακόλουθο διάγραμμα, μέχρι το 1970 πάνω από το μισό των ελληνικών εξαγωγών κάλυπταν τα γεωργικά προϊόντα. Σήμερα οι εξαγωγές των προϊόντων αυτών και των πρώτων υλών μαζί αποτελούν μόνο το ένα τρίτο του συνόλου των εξαγωγών. Αντίθετα, τα βιομηχανικά προϊόντα, που το 1960 κάλυπταν μόνο το 9,9% των εξαγωγών, σήμερα αποτελούν το 55,6%. Επίσης είναι χαρακτηριστικό ότι οι κύριοι ανταγωνιστές της Ελλάδας στις διεθνείς αγορές, δεν είναι τόσο οι χώρες παραγωγής γεωργικών προϊόντων και πρώτων υλών, αλλά οι βιομηχανικές χώρες και μάλιστα οι αναπτυγμένες.

ΕΛΛΗΝ. ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΚΑΤΑ ΚΑΤΗΓ. ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ



Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.

1.3.2 Οι βασικές ανταγωνίστριες χώρες της Ελλάδας

Η σημασία για την Ελλάδα των διάφορων χωρών που συμμετέχουν στο διεθνές εμπόριο δεν είναι ίδια, ούτε είναι ανάλογη με τη συμμετοχή τους στο σύνολο των παγκόσμιων εξαγωγών. Σχετίζεται με την έκταση που τα προϊόντα των χωρών αυτών ανταγωνίζονται στην αγορά τους και σε τρίτες χώρες, τα ελληνικά προϊόντα. Γι' αυτό προκύπτει η ανάγκη σταθμίσεως των ανταγωνιστριών χωρών με ένα συντελεστή που θα εκφράζει τη σχετική σημασία τους για την Ελλάδα.

Σε πρόσφατη μελέτη του Κέντρου Εξαγωγικών Ερευνών και Μελετών (Κ.Ε.Ε.Μ.) του Πανελληνίου Συνδέσμου Εξαγωγέων, προσδιορίστηκαν οι βασικές ανταγωνίστριες χώρες της Ελλάδας στις εξαγωγές προϊόντων. Σύμφωνα με τη μελέτη του Κ.Ε.Ε.Μ. οι ανταγωνίστριες χώρες κατατάσσονται με βάση το «βαθμό ανταγωνισμού», δηλαδή την έκταση του ανταγωνισμού που αντιπροσωπεύουν για τη χώρα μας. Ο βαθμός του ανταγωνισμού υπολογίστηκε τόσο για κάθε προϊόν χωριστά, όσο και συνολικά για μεγάλες ομάδες προϊόντων (αγροτικά, βιομηχανικά) καθώς και για το σύνολο των εξαγόμενων προϊόντων. Ο προσδιορισμός των ανταγωνιστριών χωρών της Ελλάδας για κάθε μεμονωμένο προϊόν ενδιαφέρει τον εξαγωγέα, την επιχείρηση και όλους όσους ασχολούνται με την εξαγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος. Σε μακρο-οικονομικό όμως επίπεδο και ειδικότερα για τη χάραξη της οικονομικής και εξαγωγικής πολιτικής, το ενδιαφέρον συγκεντρώνεται στον προσδιορισμό των ανταγωνιστριών χωρών και της σχετικής σημασίας τους για το σύνολο των ελληνικών εξαγωγών και για μεγάλες ομάδες προϊόντων (αγροτικά, βιομηχανικά).

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε από το Κ.Ε.Ε.Μ. για τον προσδιορισμό των συντελεστών που εκφράζουν την έκταση του ανταγωνισμού, σε συντομία έχει ως εξής: Εξετάστηκε ο ανταγωνισμός σε 158 προϊόντα που αντιπροσωπεύουν το 83% των συνολικών ελληνικών εξαγωγών. Στη συνέχεια αναζητήθηκαν οι ανταγωνίστριες χώρες στις πέντε πρώτες χώρες – αγορές της Ελλάδας σε κάθε προϊόν, και υπολογίστηκε η συνολική σχετική σημασία τους ανάλογα με το μερίδιο διαφοράς τους και τη συμμετοχή της κάθε χώρας στις ελληνικές εξαγωγές του προϊόντος. Σαν ανταγωνίστριες χώρες θεωρήθηκαν οι πέντε πρώτοι προμηθευτές του συγκεκριμένου προϊόντος σε καθεμιά από τις πέντε πρώτες αγορές της Ελλάδας για το προϊόν αυτό. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εξέταση του ανταγωνισμού περιορίστηκε στις πέντε πρώτες χώρες – πελάτες διότι στα περισσότερα προϊόντα η αγορά εξαντλείται στις πέντε πρώτες αγορές.

Το ίδιο συμβαίνει και με τις ανταγωνίστριες χώρες, αφού στις περισσότερες αγορές η προσφορά ενός προϊόντος συγκεντρώνεται στους πέντε πρώτους προμηθευτές. Με άλλα λόγια στα περισσότερα προϊόντα βρέθηκε ότι οι πέντε πρώτοι πελάτες απορροφούν πάνω από το 90% της αξίας εξαγωγής του προϊόντος και στις περισσότερες αγορές οι πέντε πρώτοι προμηθευτές προσφέρουν πάνω από το 90% της αξίας της συνολικής αγοράς ενός προϊόντος. Τέλος, οι συνολικοί δείκτες υπολογίστηκαν με πρόσθεση των ατομικών συντελεστών ανταγωνισμού της κάθε χώρας για κάθε προϊόν, αφού σταθμίστηκαν με τη σημασία του κάθε προϊόντος στις ελληνικές εξαγωγές. Οι τελικοί συντελεστές ανταγωνισμού όλων των χωρών εκφράστηκαν ως ποσοστό του

«συνολικού ανταγωνισμού» της Ελλάδας, όπως υπολογίστηκε με την παραπάνω μέθοδο. Τα ποσοστά αυτά είναι και οι συντελεστές που μετρούν τη συμμετοχής κάθε χώρας στο συνολικό ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει η χώρα μας στις διεθνείς αγορές.

Η μελέτη αφορά μόνο τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζουν τα ελληνικά προϊόντα στις αγορές των χωρών – μελών του Ο.Ο.Σ.Α., που όμως δε απέχει της πραγματικότητας αφού όπως προαναφέρθηκε οι χώρες αυτές είναι οι κύριοι πελάτες των ελληνικών εξαγωγών.

Θα πρέπει τέλος να σημειωθεί ότι η μέθοδος της μελέτης του Κ.Ε.Ε.Μ. δεν λαμβάνει υπόψη τα ποιοτικά στοιχεία του ανταγωνισμού, δηλαδή προϊόντα που εμφανίζονται ίδια στις στατιστικές διαφέρουν ποιοτικά και επομένως δεν ανταγωνίζονται πλήρως το ένα το άλλο.

Έτσι, ο προσδιορισμός του ανταγωνισμού περιορίζεται μόνο στους μετρήσιμους παράγοντες, δηλαδή στα ποσοστά των ξένων αγορών που κατέχουν προϊόντα της Ελλάδας και των ανταγωνιστών της.

1) Σύνολο προϊόντων

Οι 30 πρώτες ανταγωνίστριες χώρες της Ελλάδας στο σύνολο των εξαγόμενων προϊόντων δίνονται στον Πίνακα που ακολουθεί. Οι χώρες αυτές καλύπτουν το 95% του «συνολικού ανταγωνισμού» της χώρας μας. Το υπόλοιπο 5% του συνολικού ανταγωνισμού μοιράζεται σε άλλες 60 χώρες.

**ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΡΙΕΣ
ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
(ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)**

Α/Α	Ανταγωνίστρια Χώρα	Ποσοστό (%) συνολικού ανταγωνισμού	Αθροιστικό ποσοστό (%)
1.	Ιταλία	16,5	16,5
2.	Γαλλία	14,1	30,6
3.	Τουρκία	8,3	38,9
4.	Δ. Γερμανία	8,1	47,0
5.	Ισπανία	6,2	53,2
6.	Βέλγιο-Λουξεμβ.	5,7	58,9
7.	Ολλανδία	4,8	63,7
8.	ΗΠΑ	3,8	67,5
9.	Χονγκ-Κονγκ	3,3	70,8
10.	Καναδάς	3,0	73,9
11.	Μ. Βρετανία	2,8	76,6
12.	Γιουγκοσλαβία	2,3	78,9
13.	Ελβετία	2,2	81,1
14.	Ν. Κορέα	1,9	83,0
15.	Πορτογαλία	1,8	84,8
16.	Ιαπωνία	1,7	86,5
17.	Νοτιοαφρ. Ένωση	1,2	87,7
18.	Κίνα	1,1	88,8
19.	Αυστρία	1,0	89,8
20.	Μαρόκο	0,6	90,4
21.	Νορβηγία	0,6	91,0
22.	Αργεντινή	0,6	91,6
23.	Αυστραλία	0,6	92,1
24.	Ταϊβάν	0,5	92,6
25.	Δανία	0,5	93,1
26.	Ισραήλ	0,4	93,5
27.	Βραζιλία	0,4	93,9
28.	Αίγυπτος	0,4	94,3
29.	Ιρλανδία	0,4	94,7
30.	Τυνησία	0,4	95,0
	Σύνολο (90 χώρες)		100,0
	Χώρες ΕΟΚ	60,5	
	Χώρες ΟΟΣΑ	32,1	

2) Αγροτικά προϊόντα

Οι 30 πρώτες ανταγωνίστριες χώρες της Ελλάδας στα αγροτικά προϊόντα καλύπτουν το 98,7% του συνολικού ανταγωνισμού, ενώ άλλες 33 χώρες μοιράζονται το υπόλοιπο 1,3%.

ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΡΙΕΣ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΤΑ ΑΓΡΟΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

A/A	Ανταγωνίστρια Χώρα	Ποσοστό (%) συνολικού ανταγωνισμού	Αθροιστικό ποσοστό (%)
1.	Γαλλία	23,2	23,2
2.	Ιταλία	14,8	38,1
3.	Τουρκία	13,1	51,2
4.	Ισπανία	11,7	62,9
5.	ΗΠΑ	5,8	68,7
6.	Ολλανδία	5,1	73,8
7.	Καναδάς	4,4	78,2
8.	Βέλγιο-Λουξεμβ.	4,2	82,4
9.	Δ. Γερμανία	3,1	85,5
10.	Μ. Βρετανία	2,1	87,5
11.	Νοτιοαφρ. Ένωση	1,5	89,0
12.	Αργεντινή	0,9	90,0
13.	Αυστραλία	0,9	90,9
14.	Πορτογαλία	0,9	91,8
15.	Βουλγαρία	0,8	92,7
16.	Γιουγκοσλαβία	0,7	93,4
17.	Μαρόκο	0,7	94,1
18.	Τυνησία	0,5	94,6
19.	Χιλή	0,5	95,2
20.	Δανία	0,5	95,7
21.	Ινδονησία	0,5	96,2
22.	Ισραήλ	0,5	96,6
23.	Ταϊλάνδη	0,4	97,0
24.	Αφγανιστάν	0,3	97,3
25.	Ιαπωνία	0,3	97,6
26.	Ρουμανία	0,3	97,9
27.	Νορβηγία	0,2	98,2
28.	Κύπρος	0,2	98,3
29.	Φιλιππίνες	0,2	98,5
30.	Ιρλανδία	0,1	98,7
	Σύνολο (63 χώρες)		100,0
	Χώρες ΕΟΚ	65,7	
	Χώρες ΟΟΣΑ	90,4	

Σε σύγκριση με το σύνολο των προϊόντων, προκύπτει ότι ο ανταγωνισμός στα γεωργικά προϊόντα παρουσιάζει μεγαλύτερη συγκέντρωση. Πιο συγκεκριμένα, ενώ στο σύνολο των προϊόντων οι δέκα πρώτες χώρες καλύπτουν το 73,9% του συνολικού

ανταγωνισμού, το αντίστοιχο ποσοστό στα αγροτικά προϊόντα είναι 87,5%. Το ίδιο παρατηρείται και στις 20 πρώτες ανταγωνίστριες χώρες (ποσοστά συνολικού ανταγωνισμού 90,4% και 95,7% αντίστοιχα).

3) Βιομηχανικά προϊόντα

Οι 30 πρώτες ανταγωνίστριες χώρες της Ελλάδας στα βιομηχανικά προϊόντα καλύπτουν το 96,9% του συνολικού ανταγωνισμού, ενώ άλλες 33 χώρες καλύπτουν το υπόλοιπο 3,1%.

ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΡΙΕΣ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Α/Α	Ανταγωνίστρια Χώρα	Ποσοστό (%) συνολικού ανταγωνισμού	Αθροιστικό ποσοστό (%)
1.	Ιταλία	18,8	18,8
2.	Δ. Γερμανία	11,9	30,8
3.	Βέλγιο-Λουξεμβ.	7,2	37,9
4.	Γαλλία	6,9	44,8
5.	Χονγκ-Κονγκ	5,8	50,7
6.	Τουρκία	5,7	56,4
7.	Ολλανδία	4,5	60,9
8.	Ελβετία	3,9	64,2
9.	Γιουγκοσλαβία	3,5	68,2
10.	Ν. Κορέα	3,2	71,5
11.	Μ. Βρετανία	3,2	74,6
12.	Ισπανία	3,0	77,7
13.	Πορτογαλία	2,5	80,2
14.	Ιαπωνία	2,5	82,7
15.	ΗΠΑ	2,2	85,0
16.	Καναδάς	1,9	86,9
17.	Κίνα	1,6	88,5
18.	Αυστρία	1,4	89,9
19.	Νοτιοαφρ. Ένωση	1,0	91,0
20.	Νορβηγία	0,9	91,8
21.	Ταϊβάν	0,8	92,7
22.	Μαρόκο	0,7	93,3
23.	Βραζιλία	0,6	94,0
24.	Ουρουγουάη	0,5	94,5
25.	Μεξικό	0,5	94,9
26.	Δανία	0,4	95,4
27.	Ισραήλ	0,4	95,8
28.	Αίγυπτος	0,4	96,1
29.	Σουηδία	0,4	96,5
30.	Ταϊλάνδη	0,3	96,9
	Σύνολο (63 χώρες)		100,0
	Χώρες ΕΟΚ	58,4	
	Χώρες ΟΟΣΑ	77,0	

1.3.3 Η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων

Ο όρος «ανταγωνιστικότητα» περιλαμβάνει ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων.

Η σύγκριση των ποιοτικών χαρακτηριστικών είναι ιδιαίτερα δύσκολη γι' αυτό η διεθνής πρακτική είναι να περιορίζεται η μέτρηση της ανταγωνιστικότητας στους ποσοτικούς (μετρήσιμους) μόνο παράγοντες.

Δύο είναι οι κυριότεροι ποσοτικοί παράγοντες της ανταγωνιστικότητας. Το κόστος εργασίας ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος, και οι τιμές των εξαγόμενων προϊόντων. Όμως για την ελληνική μεταποίηση οι τιμές των εξαγόμενων προϊόντων δεν μπορούν να μετρήσουν επαρκώς τις πραγματικές αιτίες μεταβολής της ανταγωνιστικότητας για τους εξής λόγους: οι τιμές που οι Έλληνες παραγωγοί προσφέρουν τα προϊόντα τους επηρεάζονται από τις τιμές των εισαγωγών, αφού ένα μέρος των εισροών στη βιομηχανία αποτελείται από εισαγόμενες πρώτες ύλες και ημικατεργασμένα προϊόντα. Μια άλλη αιτία που μειώνει την αξιοπιστία του σχετικού δείκτη τιμών εξαγωγών σαν δείκτη μέτρησης της ανταγωνιστικότητας είναι ότι πολλές φορές οι παραγωγοί στην προσπάθειά τους να πουλήσουν τα προϊόντα τους, αυξάνουν τις τιμές, σε ποσοστό μικρότερο από το ποσοστό αύξησης του κόστους παραγωγής συμπίεζοντας έτσι τα κέρδη τους. Επίσης αν το εσωτερικό κόστος αυξηθεί δυσανάλογα, τότε είναι οι Έλληνες εξαγωγείς να μη μπορούν να πουλήσουν στο επίπεδο των τιμών που διαμορφώνει ο διεθνής ανταγωνισμός, αφού οι τιμές αυτές αδυνατούν να καλύψουν το κόστος παραγωγής με αποτέλεσμα όχι μόνο να μην είναι ανταγωνιστικοί, αλλά στην κυριολεξία να αποκλείονται από τη διεθνή αγορά. Έτσι το επίπεδο στο οποίο διαμορφώνονται οι εξαγωγικές τιμές μετά από μια μεταβολή των συναλλαγματικών ισοτιμιών, συμπληρωματικό μόνο χαρακτήρα έχει στον τρόπο μετρήσεως της ανταγωνιστικότητας.

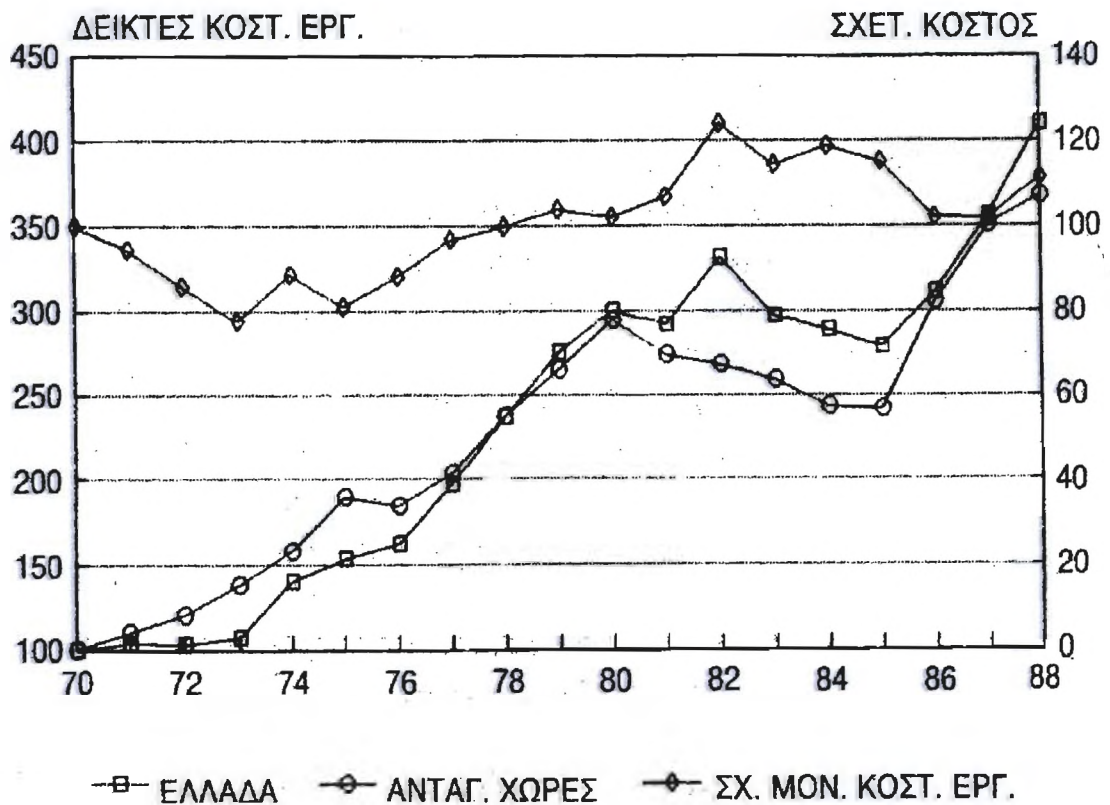
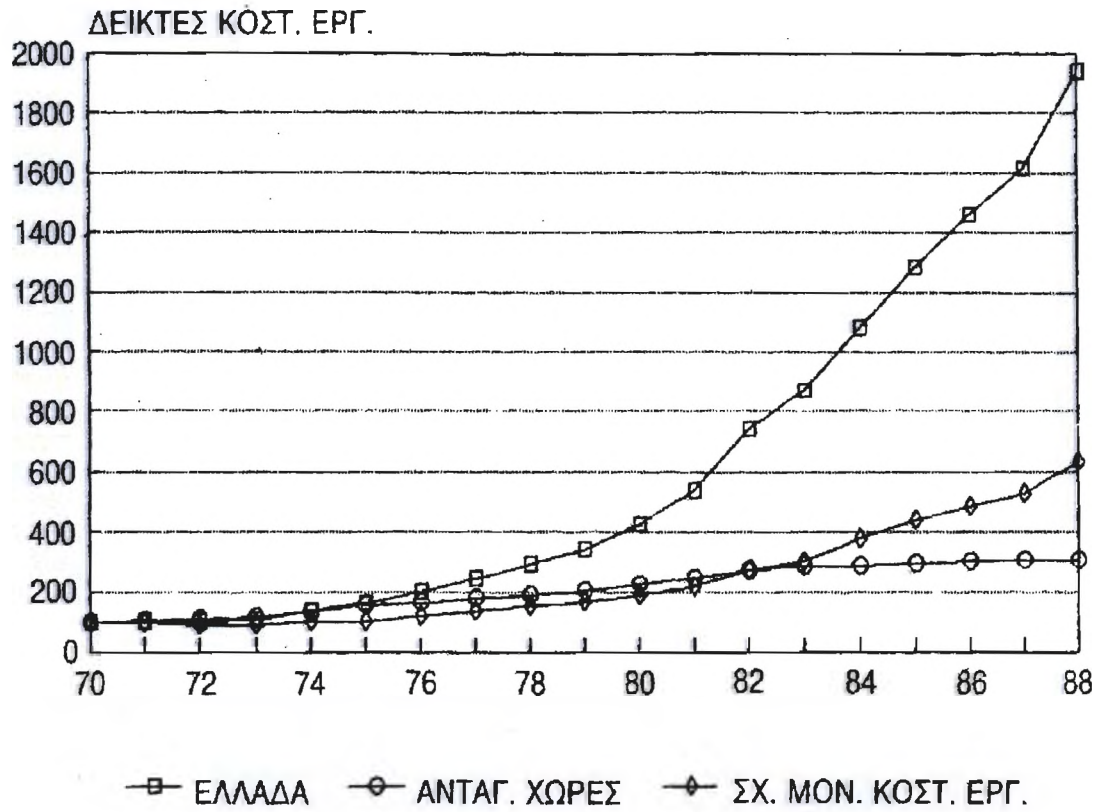
Οι κύριοι παράγοντες της ανταγωνιστικότητας πρέπει να αναζητηθούν στο εσωτερικό κόστος των επιχειρήσεων και αυτό μετριέται, σε σχετικά ικανοποιητική έκταση, με το κόστος εργασίας ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος.

Για την ελληνική μεταποίηση ο δείκτης κόστους εργασίας ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος (ή δείκτης μοναδιαίου κόστους εργασίας – Δ.Μ.Κ.Ε.) κατασκευάστηκε από το Κ.Ε.Ε.Μ. σύμφωνα με τον εξής τύπο:

$$\Delta.Μ.Κ.Ε.= \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Δείκτης αριθμού} \\ \text{απασχολούμενων} \\ \text{στην επιχείρηση} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{Δείκτης ωρών εργασίας} \\ \text{ανά εβδομάδα στη} \\ \text{μεταποίηση} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{Δείκτης ωριαίας} \\ \text{αμοιβής στη} \\ \text{μεταποίηση} \end{array} \right)}{\text{Δείκτης όγκου παραγωγής στη μεταποίηση}}$$

Όσον αφορά τις ανταγωνίστριες χώρες, η σύγκριση του κόσμου εργασίας περιορίστηκε στις χώρες Δ. Γερμανία, Γαλλία, Η.Π.Α., Ιαπωνία, Αγγλία και Καναδά που είναι και οι μόνες για τις οποίες δημοσιοποιούνται από τον Ο.Ο.Σ.Α. τριμηνιαίοι δείκτες κόστους εργασίας ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος στη μεταποίηση.

Τα διαγράμματα που ακολουθούν απεικονίζουν την εξέλιξη των δεικτών του κόστους εργασίας της ελληνικής μεταποίησης και της μεταποίησης των ανταγωνιστών μας. Οι δείκτες αυτοί βασίζονται στους δείκτες που έχει δημοσιεύσει το Κ.Ε.Ε.Μ. αφού πρώτα συνδέθηκαν σε ενιαία σειρά με βάση το έτος 1976.



Οι κύριες αιτίες αύξησης του μοναδιαίου κόστους εργασίας στη χώρα μας την τελευταία δεκαετία είναι η μείωση των ωρών εργασίας, η αύξηση των μισθών και ημερομισθίων και η δυσανάλογα μικρή, σε σχέση με τις δύο αυτές εξελίξεις, αύξηση του όγκου παραγωγής στη μεταποίηση. Με άλλα λόγια η αύξηση του μοναδιαίου κόστους εργασίας είναι το αποτέλεσμα δύο αντίθετα μεταβαλλόμενων, τα τελευταία χρόνια, μεγεθών: της αμοιβής της εργασίας και της παραγωγικότητάς της.

Σύμφωνα με τη μελέτη του Κ.Ε.Ε.Μ. (1987), ενώ οι ανταγωνιστές μας παρουσιάζουν συνεχή βελτίωση της παραγωγικότητάς τους, η παραγωγικότητα της εργασίας στην ελληνική μεταποίηση παραμένει σχεδόν αμετάβλητη παρουσιάζοντας μάλιστα ορισμένα χρόνια απόλυτη μείωση (1982 και 1985). Αποτέλεσμα αυτών των εξελίξεων είναι να καταστεί η ελληνική μεταποίηση στην περίοδο 1980 – '85 12,7% λιγότερο παραγωγική απ' ό τι η μεταποίηση των ανταγωνιστών της.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η διολίσθηση της δραχμής σε συνδυασμό με τις εφ' άπαξ υποτιμήσεις, δεν μπόρεσε να αντισταθμίσει πλήρως την απώλεια της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών προϊόντων που προήλθε από την απότομη άνοδο του κόστους εργασίας ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος και τη μείωση της παραγωγικότητας της εργασίας. Το μόνο θετικό αποτέλεσμα της διολίσθησης της δραχμής ήταν η διατήρηση ή και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των εξαγόμενων ελληνικών προϊόντων μόνο ως προς τις τιμές. Όμως, αυτό δεν σημαίνει ότι οι Έλληνες παραγωγοί μπορούν να προσφέρουν σ' αυτές τις τιμές τα προϊόντα τους αν το εσωτερικό τους κόστος έχει αυξηθεί δυσανάλογα.

Τα δύο βασικά προβλήματα της ανταγωνιστικότητας πρέπει να αντιμετωπιστούν με μία ορθολογική οικονομική πολιτική. Αν αυτό γίνει δυνατό, τότε η υποτίμηση της δραχμής, και για όσο διάστημα ο πληθωρισμός στη χώρα μας θα διατηρείται σε επίπεδα σημαντικά υψηλότερα σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές μας,

θα διαδραματίσει διορθωτικό μόνο ρόλο. Έτσι γίνεται σαφές ότι η μείωση του πληθωρισμού, η μείωση του κόστους και η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας στη μεταποίηση είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για να βελτιώσουν και να ενισχύσουν τα προϊόντα μας τη θέση τους στη διεθνή αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

2.1 Οι ωφέλειες από τις εξαγωγές

Οι εξαγωγές ωφελούν μια χώρα σε τρεις τομείς γενικότερου ενδιαφέροντος:

α. Πολιτική δραστηριότητα

β. Οικονομική δραστηριότητα

γ. Κοινωνική δραστηριότητα

δ. εκείνος όμως που κύρια επωφελείται από την εξαγωγική δραστηριότητα είναι η εξαγωγική επιχείρηση.

2.1.1 Πολιτικές ωφέλειες

Από πολιτικής σκοπιάς το διεθνές εμπόριο είναι σημαντικό γιατί δημιουργεί μόνιμες σχέσεις, εξαρτήσεις και σφαίρες επιρροής. Για παράδειγμα οι σημαντικές βιομηχανικές χώρες χρησιμοποιούν το εμπόριο σαν ένα μέσο για να επεκτείνουν την επιρροή τους και να αντιμετωπίσουν τα στοιχεία εκείνα που αντιτίθενται στον τρόπο ζωής τους.

Οι κυβερνήσεις συνήθως ενδιαφέρονται για δύο τομείς της εμπορικής δραστηριότητας:

- εκείνον που έχει σχέση με τη μαζική διατροφή των αναπτυσσόμενων χωρών, και

- εκείνον που είτε επικεντρώνεται στην αμυντική τεχνολογία, εκπαίδευση και εξοπλισμό, είτε στην παραγωγή βασικών πλουτοπαραγωγικών πόρων, όπως η ενέργεια.

2.1.2 Οικονομικές ωφέλειες

Από οικονομικής σκοπιάς, το διεθνές εμπόριο έχει σαν αποτέλεσμα την εξειδίκευση και την αμοιβαία ροή αγαθών και υπηρεσιών από τη χώρα, η οποία έχει το μεγαλύτερο οικονομικό πλεονέκτημα στην παραγωγή, προς τη χώρα της οποίας οι ανάγκες δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από την εγχώρια παραγωγή κατά αποτελεσματικό τρόπο από απόψεως κόστους.

Αυτό είναι εμφανές στην περίπτωση προϊόντων όπως ο καφές, το κρασί ή το λάδι, όπου παρά το γεγονός ότι απαιτούνται ειδικές κλιματολογικές συνθήκες για την παραγωγή αυτών των προϊόντων, τα καταναλωτικά πρότυπα και οι βιομηχανικές ανάγκες γι' αυτά τα αγαθά, έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία τεράστιων αγορών στις χώρες που δεν τα παράγουν.

Το επίπεδο των ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού και της τεχνολογίας ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό από χώρα σε χώρα, ώστε γενικότερα οι παραδοσιακές αγροτικές και μη βιομηχανικές οικονομίες χρειάζονται έναν ολόένα και μεγαλύτερο αριθμό βιομηχανικών προϊόντων που πρέπει να τα ανταλλάξουν με τις πρώτες ύλες και τα μη μεταποιημένα προϊόντα που εξάγουν.

Οι εξαγωγές ωφελούν και κάθε χώρα χωριστά γιατί συντελούν στη βελτίωση του ισοζυγίου πληρωμών ή και του εμπορικού ισοζυγίου μέσω των αυξημένων συναλλαγματικών εισροών που προέρχονται από τις εξαγωγές.

2.1.3 Κοινωνικές ωφέλειες

Από κοινωνικής σκοπιάς το εμπόριο συντελεί στην πρόοδο με τη μεταφορά ικανοτήτων, υπηρεσιών και προϊόντων από τις περισσότερο στις λιγότερο αναπτυγμένες οικονομίες.

Σίγουρα θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη ώθηση στο ελεύθερο εμπόριο αν και εφόσον συντελεί στην καλύτερη χρησιμοποίηση των παγκόσμιων παραγωγικών πόρων και εάν η βελτίωση της τεχνολογίας, της ποιότητας και του αριθμού των προϊόντων συντελούν στην ανάπτυξη των λιγότερο αναπτυγμένων χωρών με τη δημιουργία νέων ευκαιριών και μεγαλύτερης διεθνούς αλληλεξάρτησης.

2.1.4 Οι ωφέλειες της εξαγωγικής επιχείρησης

Μια επιχείρηση επωφελείται από τις εξαγωγές μέσω βελτιωμένων οικονομιών στην παραγωγή, στην εμπορία και στη διανομή του προϊόντος. Σαν αποτέλεσμα ο εξαγωγέας έχει τη δυνατότητα να καταναίμει τα σταθερά κόστη σε περισσότερα προϊόντα μειώνοντας το κόστος παραγωγής και αυξάνοντας τα κέρδη.

Χαμηλό κόστος παραγωγής επίσης σημαίνει χαμηλότερη τιμή πώλησης η οποία μπορεί να ανοίξει νέες αγορές, ν' αυξήσει τον όγκο των πωλήσεων και κατά συνέπεια το βαθμό αξιοποίησης του παραγωγικού δυναμικού της επιχείρησης.

Εξίσου σημαντικό είναι ότι η ανταγωνιστικότητα των εγχώριων προϊόντων αυξάνει στις εγχώριες και διεθνείς αγορές, όταν η επιχείρηση αντιδρά στα καταναλωτικά πρότυπα και προτιμήσεις των πελατών στο εξωτερικό και στις καινοτομίες των ξένων ανταγωνιστών.

Πολλές σημαντικές εξελίξεις και μεταβολές λαμβάνουν χώρα στους μεταποιητικούς κλάδους του εξωτερικού, οι οποίες μπορεί να απειλήσουν τη θέση της επιχείρησης στη διεθνή και εγχώρια αγορά.

Με την εμπορία των προϊόντων της στο εξωτερικό, μια επιχείρηση μπορεί να έχει εκ των προτέρων πληροφόρηση γι' αυτές τις καινούριες εξελίξεις και να μη βρεθεί απροετοίμαστη στην αντιμετώπιση του ξένου ανταγωνισμού.

Ο παρακάτω κατάλογος αναφέρει τους κυριότερους λόγους για την εξαγωγική δραστηριότητα:

- αύξηση του συνολικού όγκου των πωλήσεων
- συμμετοχή μεγαλύτερου αριθμού προϊόντων στις πωλήσεις για την ευρύτερη κατανομή του σταθερού κόστους
- μεγαλύτερη αξιοποίηση του παραγωγικού δυναμικού της επιχείρησης
- δυνατότητα αντιστάθμισης και αντιμετώπισης των εποχιακών διακυμάνσεων στις εγχώριες πωλήσεις
- εξεύρεση νέων αγορών για προϊόντα, των οποίων οι πωλήσεις φθίνουν στην εγχώρια αγορά
- εκμετάλλευση υπαρχόντων πλεονεκτημάτων σε μη κορεσμένες αγορές
- δυνατότητα πληροφόρησης για προωθημένες τεχνικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται στο εξωτερικό
- δεν χάνεται έδαφος έναντι των εγχώριων ανταγωνιστών, οι οποίοι πωλούν στο εξωτερικό
- απόκτηση γνώσης σχετικά με τον ανταγωνισμό στο διεθνή χώρο
- δυνατότητα πειραματισμού με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για την παραγωγή ή απόκτηση δικαιωμάτων στο εξωτερικό
- δημιουργία νέων θέσεων εργασίας

- η εξαγωγική δραστηριότητα συντελεί στη γενικότερη επέκταση της επιχείρησης, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για τη βελτίωση του ηθικού του εργατικού δυναμικού, της εκπαίδευσής του και μονιμότερων ευκαιριών απασχόλησης
- βελτιώνεται η συνολική απόδοση της επένδυσης
- δημιουργούνται περισσότερα κονδύλια για επανεπένδυση, και τέλος
- αυξάνεται η φορολογική βάση, δίνοντας τη δυνατότητα στην τοπική και κεντρική κυβέρνηση να δημιουργήσει πρόσθετα κονδύλια για τα προγράμματα αυτά μέσα στα επιθυμητά πολιτικά, οικονομικά και κοινωνικά πλαίσια.

2.2 Η εκτίμηση των εξαγωγικών δυνατοτήτων της επιχείρησης

Αν και είναι ευρύτατα αποδεκτό ότι οι συνθήκες της διεθνούς αγοράς μεταβάλλονται, το γεγονός παραμένει ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις ασχολούνται αποκλειστικά με την εγχώρια αγορά, για παράδειγμα στις Η.Π.Α. πάνω από το 90% των επιχειρήσεων που λειτουργούν στην εγχώρια αγορά δεν είχαν ποτέ ασχοληθεί με την περίπτωση των εξαγωγών. Σύμφωνα με πρόσφατους υπολογισμούς του Υπουργείου Εμπορίου των Η.Π.Α. μόνο 30.000 από τις 300.000 μεταποιητικές επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. ασχολούνται με τις εξαγωγές. 85% όλων των εξαγωγών των μεταποιητικών κλάδων στις Η.Π.Α. μπορούν να αποδοθούν μόνο σε 250 μεγάλες επιχειρήσεις. Έχει υπολογιστεί ότι υπάρχουν 20.000 μικρές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να εξάγουν ανταγωνιστικά, αλλά δεν το κάνουν.

Πολλές από αυτές τις μικρές επιχειρήσεις λανθασμένα πιστεύουν ότι η διεθνής εμπορία αποτελεί το αποκλειστικό πεδίο των μεγάλων πολυεθνικών.

Το Υπουργείο Εμπορίου των Η.Π.Α. επιπλέον αναφέρει ότι το 60% των επιχειρήσεων στις Η.Π.Α., οι οποίες με επιτυχία ασχολούνται με εξαγωγικές δραστηριότητες έχουν λιγότερο από 100 απασχολούμενους. Μικρότερες επιχειρήσεις μπορούν να βρουν διέξοδο στις διεθνείς αγορές, ειδικότερα με την παγκόσμια ανάπτυξη του εμπορίου και τη βοήθεια που προσφέρεται από τις κυβερνητικές υπηρεσίες, σχεδόν σε κάθε γωνιά του κόσμου.

Αυτή η αμέλεια για τις διεθνείς αγορές είναι επικίνδυνη. Ένας επιχειρηματίας που αδιαφορεί για τη παγκόσμια οικονομία μπορεί να συνθλιβεί από αυτήν.

Το διεθνές εμπόριο μπορεί να είναι μια επικερδής δραστηριότητα για οποιαδήποτε επιχείρηση, που έχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με εξαγωγική δυνατότητα και είναι ικανή και επιθυμεί να διαθέσει τα κατάλληλα διευθυντικά στελέχη και τους χρηματοοικονομικούς πόρους.

Εάν και εφόσον η διεύθυνση της επιχείρησης αποφασίσει να αξιολογήσει τη δυνατότητα της επιχείρησης όσον αφορά την επέκταση των πωλήσεών της στο εξωτερικό δύο πράγματα πρέπει να αναλυθούν με προσοχή:

1. το εξαγωγικό δυναμικό του προϊόντος ή της υπηρεσίας, και
2. η ικανότητα της επιχείρησης στο να εξάγει.

2.2.1 Το εξαγωγικό δυναμικό του προϊόντος

Το πρώτο βήμα σ' αυτή τη διαδικασία είναι ο προσδιορισμός των προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία μπορούν να εξαχθούν επικερδώς.

Ενώ τα γενικά χαρακτηριστικά, τα οποία οδηγούν στην επιτυχία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στις διεθνείς αγορές είναι βασικά τα ίδια με εκείνα, τα οποία ισχύουν στην εγχώρια αγορά. Αυτό δε σημαίνει ότι όλα

τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τα οποία είναι επιτυχημένα στην εγχώρια αγορά μπορούν να πωληθούν στη διεθνή με κέρδος.

Πολλοί από τους παράγοντες εμπορίας όσον αφορά τις εξαγωγές, είναι ίδιοι με αυτούς που ισχύουν στην εγχώρια αγορά, όπως ο ανταγωνισμός, η αποτελεσματικότητα των εμπορικών αντιπροσώπων και οι καταναλωτικές προτιμήσεις.

Εκείνος που πρόκειται να εξάγει πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή σε τέσσερις πρόσθετους παράγοντες εμπορίας οι οποίοι συνήθως δε συναντώνται στην εγχώρια αγορά, και αυτοί είναι:

- α. ιδιαιτερότητες πολιτιστικές
- β. ιδιαιτερότητες πολιτικές
- γ. ιδιαιτερότητες οικονομικές, και
- δ. αυτές που αφορούν την κυβερνητική πρακτική.

2.2.1.1 Πολιτιστικές ιδιαιτερότητες

Αν και οι δοσοληψίες ή συναλλαγές στην ξένη γλώσσα παρουσιάζουν προβλήματα, ο εξαγωγέας μπορεί να τα επιλύσει μέσω τοπικών ή περιφερειακών μεταφραστικών υπηρεσιών.

Επιπροσθέτως οι επιχειρήσεις που έχουν δοσοληψίες στο εξωτερικό, είναι δυνατό να συναντήσουν διαφορές στους κανόνες εμπορικής πρακτικής. Επίσης πολιτιστικά και θρησκευτικά ήθη και έθιμα μπορούν να επιφέρουν τροποποιήσεις στο προϊόν ή την υπηρεσία.

2.2.1.2 Πολιτικές διαφοροποιήσεις

Πολιτικές διακρίσεις εναντίον ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή μιας συγκεκριμένης χώρας που θα μπορούσαν να εμποδίσουν τις πωλήσεις του προϊόντος σ' αυτή τη χώρα, είναι σπάνιες.

Παρ' όλα αυτά υπάρχουν ιδιαιτερότητες στη νομοθεσία κάθε χώρας που αφορούν την ασφάλεια, διαφήμιση κ.λ.π. οι οποίες πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν την εξαγωγική προσπάθεια. Κάθε ξένη κυβέρνηση επιβάλλει ορισμένους κανονισμούς στο διεθνές εμπόριο οι οποίοι μπορούν να πάρουν τη μορφή είτε υψηλών δασμών, είτε μη δασμολογικών περιορισμών, είτε κανονισμών που αφορούν τις προδιαγραφές του προϊόντος.

2.2.1.3 Οικονομικές διαφοροποιήσεις

Οι μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες στις ξένες χώρες μπορούν να έχουν απροσδόκητες επιπτώσεις δασμολογικές μεταβολές, η συναλλαγματική ισοτιμία, ο πληθωρισμός, η ύφεση, η υποτίμηση κ.τ.λ. μπορούν είτε να δημιουργήσουν ζήτηση για το προϊόν, είτε να το καταστήσουν πολύ ακριβό για τους ξένους καταναλωτές.

2.2.1.4 Διαφοροποιήσεις της κυβερνητικής πρακτικής

Οι κυβερνήσεις επιβάλλουν κανονισμούς ή άλλες ρυθμίσεις στις διεθνείς εμπορικές τους σχέσεις για:

1. να προστατεύσουν τους εγχώριους βιομηχανικούς κλάδους από τον ξένο ανταγωνισμό
2. να προστατεύσουν τον πλούτο των πολιτών της χώρας
3. να υποχρεώσουν τους εισαγωγείς να συμμορφωθούν με τον περιβαλλοντικό έλεγχο
4. να προστατεύσουν τους πολίτες της χώρας από πολιτιστικές επιρροές οι οποίες δε θεωρούνται πρέπουσες, και
5. να περιορίσουν την εισροή αγαθών τα οποία προέρχονται ή αποτελούνται από ανταλλακτικά συγκεκριμένων χωρών.

2.2.1.5 Εξαγωγική αξιολόγηση του προϊόντος

Τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να αξιολογήσουν κάθε προϊόν δίνοντας απαντήσεις στα πιο κάτω ερωτήματα αυτοαξιολόγησης:

- Είναι το προϊόν ανταγωνιστικό στην εγχώρια αγορά;
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματά του και ποια τα μειονεκτήματά του;
- Ποια ή ποιες ανάγκες ικανοποιεί αυτό το προϊόν στην εγχώρια αγορά;
- Εάν πράγματι αυτό συμβαίνει, ποια προϊόντα μπορούν αυτή τη στιγμή να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες στις ξένες αγορές;
- Εάν αυτό δεν συμβαίνει, μπορούν αυτά τα προϊόντα να εξυπηρετήσουν άλλες ανάγκες οι οποίες δεν υφίστανται στη διεθνή αγορά;
- Πόσο νέο είναι αυτό το προϊόν στη διεθνή αγορά;
- Τι ανταγωνισμό είναι πιθανό να συναντήσει;
- Ποια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα έχει αυτό το προϊόν στη διεθνή αγορά;
- Χρειάζεται αυτό το προϊόν σέρβις (εξυπηρετήσεις) μετά την πώλησή του ή συμπληρωματικά προϊόντα για την χρησιμοποίησή του;
- Υπάρχουν αυτά στις διεθνείς αγορές;
- Μήπως πρέπει να γίνουν κάποιες προσαρμογές όσον αφορά τη συσκευασία και το σέρβις του προϊόντος στις ξένες αγορές;
- Μπορεί η εμπορία του προϊόντος να γίνει με τον ίδιο τρόπο στο εξωτερικό όπως και στην εγχώρια αγορά;

Σ' αυτό το πρώιμο στάδιο σχεδιασμού, οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά είναι σπανίως συγκεκριμένες. Ακόμη και απαντήσεις που βασίζονται στη γενικότερη εμπειρία και γνώση μπορούν να βοηθήσουν τα διευθυντικά στελέχη να επιλέξουν το υποψήφιο προϊόν.

2.2.2 Η εξαγωγική ικανότητα της επιχείρησης

Το να έχει μια επιχείρηση μια υπηρεσία ή ένα προϊόν για να το πουλήσει στη διεθνή αγορά, δεν είναι αρκετό. Μια επιχείρηση πρέπει να είναι διατεθειμένη και ικανή να συνεισφέρει δυο ακόμη σημαντικά συστατικά τα οποία είναι «εκ των ουκ άνευ» για μια επιτυχημένη εξαγωγική στρατηγική: διευθυντικά στελέχη και χρηματοοικονομικούς πόρους.

2.2.2.1 Το διευθυντικό δυναμικό της επιχείρησης

Η διεύθυνση της επιχείρησης πρέπει να είναι διατεθειμένη να δεσμευτεί μακροχρόνια όσον αφορά την εξαγωγική προσπάθεια. Η διεύθυνση της επιχείρησης πρέπει να προσδιορίζει τις δυνατότητες της αγοράς σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές, να διευρύνει επιμελώς την ξένη εμπορική πρακτική και νομοθεσία, να επιλέξει τους εμπορικούς αντιπροσώπους, να σχεδιάσει και να διευθύνει τα κανάλια διανομής του προϊόντος και να συντονίσει τις στρατηγικές της αγοράς σε όλο το φάσμα των διεθνών δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η επιτυχία στην εξαγωγική προσπάθεια απαιτεί την ίδια μακροχρόνια προσπάθεια και ορθή διευθυντική πρακτική που απαιτούνται και στην εγχώρια αγορά.

Χωρίς αυτή τη δέσμευση, οι εξαγωγικές δυνατότητες είναι πολύ περιορισμένες.

Εάν μια επιχείρηση είναι διατεθειμένη να αφιερώσει ακόμη και 10% του παραγωγικού της δυναμικού στην εξυπηρέτηση των αγορών του εξωτερικού και είναι ακόμη διατεθειμένη να αφιερώσει τον απαραίτητο διευθυντικό χρόνο, είναι λογικό να αναμένει τη δημιουργία ουσιαστικών

και σταθερών εμπορικών σχέσεων σε εκείνες τις αγορές του εξωτερικού, οι οποίες είναι κατάλληλες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

Υπάρχουν ορισμένα βασικά ερωτήματα, στα οποία η διεύθυνση της επίδοξης εξαγωγικής επιχείρησης καλείται να απαντήσει πριν αποφασίσει κατά πόσο θα εξάγει ή όχι:

- Ποιος θα είναι υπεύθυνος για την όλη εξαγωγική προσπάθεια;
- Ποιος χρόνος των υψηλόβαθμων διευθυντικών στελεχών πρέπει να αφιερωθεί ή μπορεί να αφιερωθεί;
- Ποιες είναι οι προσδοκίες της διεύθυνσης για την όλη εξαγωγική προσπάθεια;
- Ποια είναι η οργανωτική διάρθρωση που απαιτείται για να εξασφαλίσει την ικανοποιητική εξυπηρέτηση των πωλήσεων του προϊόντος στο εξωτερικό; (Εδώ θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι πολιτικές επιπτώσεις αν υπάρχουν).
- Ποιος θα παρακολουθεί τα επόμενα στάδια όταν το στάδιο του σχεδιασμού περατωθεί;

2.2.2.2 Οι χρηματοοικονομικοί πόροι

Μια επιχείρηση θα πρέπει επίσης να διαθέσει επαρκώς ικανοποιητικούς πόρους για να μπορέσει να εισέλθει στη διεθνή αγορά.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν πλεόνασμα κεφαλαίου και οι οποίες δραστηριοποιούνται για την εξεύρεση επενδυτικών ευκαιριών, είναι ιδιαίτερα κατάλληλες όσον αφορά την εξαγωγική προσπάθεια. Στην περίπτωση αυτή η πιθανότητα ύπαρξης λειτουργικών ζημιών βραχυχρόνια, οι οποίες μπορούν να αντισταθμιστούν απ' τα μελλοντικά εισοδήματα, μπορεί να κάνει τις εξαγωγές πολύ ελκυστικές.

Παρ' όλα αυτά, οι εξαγωγές δεν περιορίζονται μόνο στις επιχειρήσεις που έχουν πλεόνασμα κεφαλαίου και επιζητούν να εμφανιστούν με φορολογικές ζημιές.

Οποιαδήποτε επιχείρηση η οποία έχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με εξαγωγικές δυνατότητες και έχει στη διάθεσή της τα απαραίτητα κονδύλια ώστε να προβεί σε μια λογική δέσμευση, θα πρέπει να εξετάσει σοβαρά την περίπτωση της εμπορίας του προϊόντος στο εξωτερικό. Όμως αυτές οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να δεσμεύσουν τα κονδύλια αυτά, πριν να διερευνηθούν τα παρακάτω θέματα:

- Τι ποσό του κεφαλαίου θα πρέπει να δεσμευτεί στις εξαγωγές;
- Πως θα κατανεμηθούν τα αρχικά έξοδα της εξαγωγικής προσπάθειας;
- Ποια άλλα νέα αναπτυξιακά προγράμματα βρίσκονται εν εξελίξει και τα οποία θα μπορούσαν να ανταγωνιστούν το πρόγραμμα εξαγωγών;
- Πότε η εξαγωγική προσπάθεια θα γίνει επικερδής;

2.3 Ο προγραμματισμός της εξαγωγικής προσπάθειας

Ένα πρώτο κρίσιμο βήμα στον προγραμματισμό είναι η ανάπτυξη της ευρείας συναίνεσης μεταξύ των βασικών στελεχών της επιχείρησης όσον αφορά τους στόχους της επιχείρησης, τις δυνατότητες και τους υπάρχοντες περιορισμούς.

Η παραπάνω συζήτηση για την εξαγωγική ικανότητα της επιχείρησης, είναι ένας τρόπος για να αρχίσει κανείς.

Στην αρχική φάση του εξαγωγικού σχεδιασμού, το πλαίσιο των προσπαθειών θα πρέπει να παραμείνει σχετικά απλό. Οι αρχικές προσπάθειες σχεδιασμού μπορούν να δώσουν αρκετή πληροφόρηση και γνώση η οποία αργότερα μπορεί να ενσωματωθεί σε έναν περισσότερο σύνθετο σχεδιασμό.

Το σχέδιο του προγράμματος εξαγωγών δε χρειάζεται ν' αποτελείται από μερικές σελίδες, εφόσον δεν υπάρχει ακόμα διαθέσιμη σημαντική πληροφόρηση. Το σχέδιο του προγράμματος θα πρέπει να είναι ένα λειτουργικό έγγραφο, το οποίο θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο από τη διεύθυνση της επιχείρησης.

Οι αντικειμενικοί σκοποί του προγράμματος θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να μετρήσουν την επιτυχία των διαφορετικών στρατηγικών σε σύγκριση με τα πραγματικά αποτελέσματα. Καθώς αποκτάται περισσότερη εμπειρία και πληροφόρηση, η επιχείρηση μπορεί να το τροποποιήσει και να κάνει το πρόγραμμα περισσότερο συγκεκριμένο.

Ένα λεπτομερές πρόγραμμα συνιστάται για τις επιχειρήσεις εκείνες που σκοπεύουν να χρησιμοποιήσουν άμεσους τρόπους εξαγωγών.

Εκείνες οι επιχειρήσεις που επιλέγουν έμμεσους τρόπους μπορεί να χρειαστούν απλούστερα προγράμματα.

Ένα περίγραμμα ενός προγράμματος εξαγωγών παρουσιάζεται παρακάτω: Ένα βασικό στοιχείο στην ανάπτυξη ενός επιτυχούς προγράμματος είναι η συμμετοχή όλου του προσωπικού το οποίο είτε είχε σχέση είτε επηρεάζεται από την εξαγωγική διαδικασία.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι όλοι όσοι πρόκειται να χρησιμοποιήσουν το πρόγραμμα θα πρέπει να συμφωνήσουν σε όλα τα σημεία του.

ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Πίνακας περιεχομένων

(Περίληψη για την ανώτατη ηγεσία)

Εισαγωγή: Γιατί πρέπει η επιχείρηση να εξάγει

Μέρος 1ο: Μια δεσμευτική πρόταση για την εξαγωγική πολιτική που θα πρέπει να ακολουθηθεί

Μέρος 2ο: Μια γενική ανάλυση της υφισταμένης καταστάσεως

Προϊόντα

Λειτουργίες

Προσωπικό

Πόροι της επιχείρησης

Η διάρθρωση του βιομηχανικού κλάδου

Ανταγωνισμός

Ζήτηση

Μέρος 3ο: Το στοιχείο της αγοράς

Η εύρεση, αξιολόγηση και επιλογή των αγορών στόχων

Επιλογή του προϊόντος και προσδιορισμός της τιμής του

Η μέθοδος διανομής του προϊόντος

Προϋποθέσεις και συνθήκες

Στόχοι των πωλήσεων

Προβλέψεις που αφορούν το κέρδος ή τις ζημιές

Μέρος 4ο: Τακτική - Διάφορα βήματα εκτέλεσης του προγράμματος

Χώρες στις οποίες η επιχείρηση έχει ειδικά πλεονεκτήματα

Πρωταρχικές χώρες στόχοι

Δευτερεύουσες χώρες στόχοι

Έμμεσοι τρόποι εμπορίας των εξαγωγών

Μέρος 5ο: Ο προϋπολογισμός των εξαγωγών

Αρχικές χρηματοοικονομικές εκτιμήσεις

Συγκεκριμένοι προϋπολογισμοί για συγκεκριμένα προϊόντα

Μέρος 6ο: Σχέδιο υλοποίησης

Η συνεχής παρακολούθηση του προγράμματος

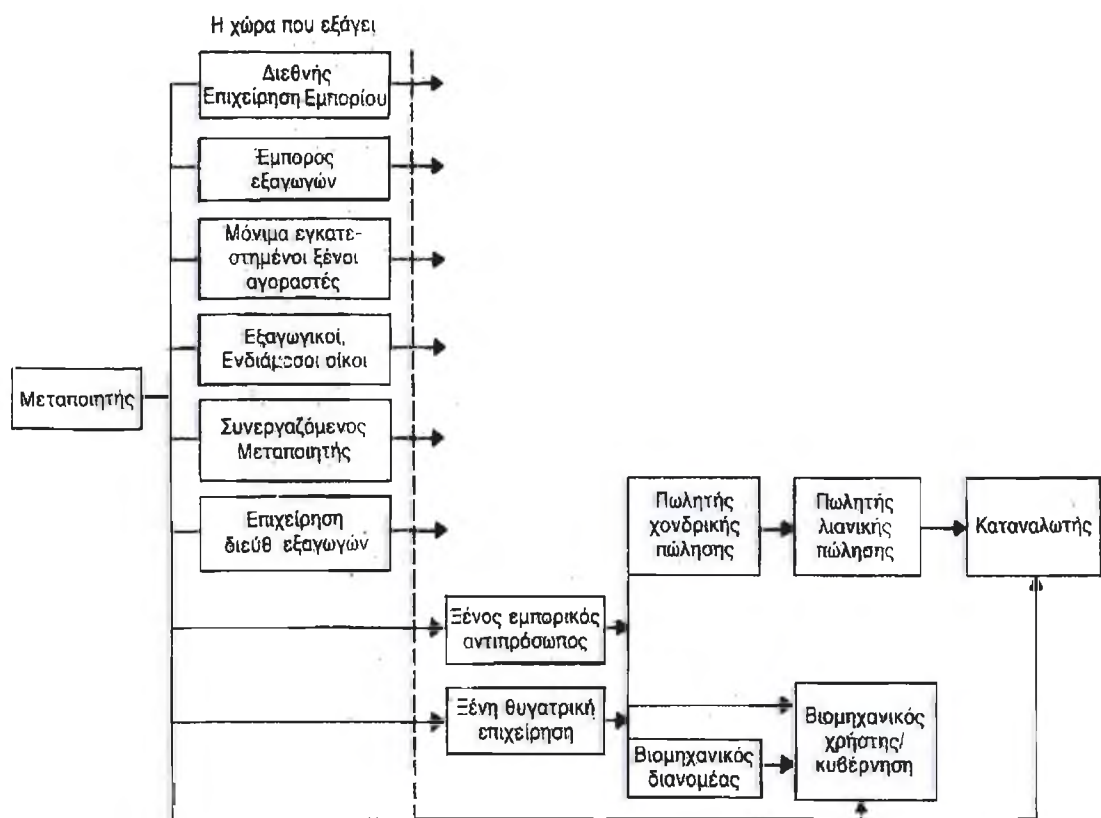
2.4 Τρόποι προσέγγισης και αντιμετώπισης των εξαγωγών

Ο τρόπος τον οποίο επιλέγει μια επιχείρηση για να εξάγει τα προϊόντα της μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το εξαγωγικό πρόγραμμά της και τις συγκεκριμένες στρατηγικές εμπορίας του προϊόντος.

Η βασική διαφορά μεταξύ των διάφορων τρόπων προσέγγισης όσον αφορά τις εξαγωγές, αναφέρεται στο βαθμό εμπλοκής της επιχείρησης στην εξαγωγική διαδικασία.

Οι κύριοι τρόποι προσέγγισης περιγράφονται στο παρακάτω διάγραμμα.

Τα κύρια έμμεσα και άμεσα κανάλια εξαγωγών



Η κύρια διάκριση μεταξύ αυτών των εναλλακτικών καναλιών προώθησης των εξαγωγών είναι η παρουσία ή απουσία ανεξάρτητων εξαγωγικών μονάδων, οι οποίες είναι εγκατεστημένες στο εσωτερικό της χώρας.

Όταν η επιχείρηση χρησιμοποιεί τις εγχώριες μονάδες δεν αναλαμβάνει από μόνη της την εξαγωγική προσπάθεια και στην καλύτερη περίπτωση παίζει οριακό ρόλο στην εμπορία των προϊόντων της στις διεθνείς αγορές. Γι' αυτό το λόγο οι εξαγωγές μέσω ενδιάμεσων εγχώριων μονάδων ονομάζονται έμμεσες εξαγωγές.

2.4.1 Έμμεσος τρόπος προσέγγισης των εξαγωγών

Οι έμμεσες εξαγωγές μπορεί να είναι ένας καλός τρόπος για μια επιχείρηση να διεισδύσει στις ξένες αγορές για πρώτη φορά. Αυτός ο τρόπος δεν απαιτεί ιδιαίτερη γνώση της ξένης αγοράς από την πλευρά της επιχείρησης αλλά για τον ίδιο λόγο την απομονώνει από την αγορά.

2.4.1.1 Διεθνείς επιχειρήσεις εμπορίας (International Training Companies)

Οι διεθνείς επιχειρήσεις εμπορίας είναι ένας οργανισμός ο οποίος είτε παίζει το ρόλο του μεσάζοντα στο διεθνές εμπόριο, προσφέροντας υπηρεσίες σχετικές με τις εξαγωγές στους παραγωγούς, είτε είναι ένας οργανισμός ο οποίος δημιουργείται από τους ίδιους τους παραγωγούς. Η Ιαπωνία π.χ. έχει χρησιμοποιήσει με μεγάλη επιτυχία τις διεθνείς επιχειρήσεις εμπορίας, οι οποίες ονομάζονται εκεί «Σόγγο Σόσα».

Οι ρίζες των «SOGO SHOSHA» βρίσκονται στα τέλη του 19^{ου} αιώνα, όταν η Ιαπωνία ξεκίνησε μια επιθετική διαδικασία εκσυγχρονισμού.

Οι «SOGO SHOSHA» ανέλαβαν τον πρωταρχικό ρόλο της απόκτησης πρώτων υλών για τη διαδικασία της βιομηχανοποίησης της χώρας και την εξεύρεση αγορών στο εξωτερικό. Αν και υπάρχουν περισσότερες από 6.000 επιχειρήσεις εμπορίας στην Ιαπωνία, οι μεγάλες 16 «SOGO SHOSHA» ελέγχουν περίπου το 55% των ιαπωνικών εξαγωγών και το 65% των εισαγωγών.

Οι ετήσιες πωλήσεις τους είναι λίγο μεγαλύτερες από το $\frac{1}{3}$ του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος (Α.Ε.Π.) της Ιαπωνίας.

Οι «SOGO SHOSHA» δεν ασχολούνται μόνο με το διεθνές εμπόριο. Στις δραστηριότητές τους περιλαμβάνονται ακόμη: επενδύσεις κεφαλαίου, η δημιουργία κοινών επενδυτικών πρωτοβουλιών μεταξύ των ιαπωνικών και άλλων ξένων επιχειρήσεων, η μεταφορά τεχνολογίας, και μια ευρύτατη ποικιλία άλλων δραστηριοτήτων.

Οι Η.Π.Α. το 1982 θέσπισαν το νόμο για την εμπορία των εξαγωγών για να προωθήσουν τις εξαγωγές της χώρας α) δίνοντας ώθηση και κίνητρα στη δημιουργία των επιχειρήσεων εμπορίας εξαγωγών, β) αυξάνοντας τις διαθέσιμες επιλογές για τη χρηματοδότηση των εξαγωγών, με το να επιτρέψουν στις εμπορικές τράπεζες να επενδύσουν στις επιχειρήσεις εμπορίας εξαγωγών και με το να μειώσουν τους περιορισμούς στη χρηματοδότηση του εμπορίου από τα πιστωτικά ιδρύματα, και γ) μειώνοντας την αβεβαιότητα όσον αφορά την εφαρμογή της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας των Η.Π.Α. στις εξαγωγικές δραστηριότητες.

Πολλά άλλα παραδείγματα διεθνών επιχειρήσεων εμπορίας μπορούν να βρεθούν στις χώρες του σοβιετικού μπλοκ. Οι επιχειρήσεις αυτές στις χώρες του τέως υπαρκτού σοσιαλισμού είναι κρατικά μονοπώλια και ελέγχουν όλο το φάσμα των εισαγωγικών και εξαγωγικών δραστηριοτήτων.

2.4.1.2 Εξαγωγικοί αντιπρόσωποι

Οι εξαγωγικοί αντιπρόσωποι ή (agents) ή έμποροι εξαγωγών (remarketers) αγοράζουν τα προϊόντα σύμφωνα με τις δικές τους προδιαγραφές και βάζοντας το δικό τους εμπορικό σήμα. Κατόπιν τα πωλούν στη διεθνή αγορά μέσω του δικού τους δικτύου διανομής με τη

δική τους εμπορική επωνυμία και αναλαμβάνουν την ευθύνη για την περαιτέρω διαδικασία της πληρωμής.

2.4.1.3 Μόνιμα εγκατεστημένοι ξένοι αγοραστές (Desident Foreign Buyers)

Αυτοί χρησιμοποιούνται από τους επίδοξους εισαγωγείς για την εξεύρεση συγκεκριμένων αγαθών. Αυτά τα αγαθά προσπαθούν να τα αγοράσουν στην χαμηλότερη δυνατή τιμή και ως εκ τούτου λαμβάνουν μια σχετική προμήθεια. Σε μερικές περιπτώσεις οι ξένοι αγοραστές μπορεί να είναι κρατικοί ή ημικρατικοί οργανισμοί και υπηρεσίες, στους οποίους μπορεί να δοθεί εξουσιοδότηση για την εξεύρεση και αγορά των επιθυμητών αγαθών.

Οι ξένες εμπορικές κρατικές αποστολές είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα. Εξαγωγικοί ενδιάμεσοι οίκοι ή επιβεβαιωτικοί οίκοι συχνά παίζουν έναν ενδιάμεσο ρόλο μεταξύ του αγοραστή και του πωλητού.

Αυτοί οι οργανισμοί βασικά αναλαμβάνουν να πληρώσουν τον παραγωγό για τα αγαθά και να τα αποστείλουν στους πελάτες στο εξωτερικό. Είναι δυνατό να δώσουν πίστωση στον παραλήπτη και το περιθώριο κέρδους τους είτε ενσωματώνεται στην τιμή είτε εμφανίζεται σαν ξεχωριστή αμοιβή.

2.4.1.4 Συνεργαζόμενος μεταποιητής (Allied Manufacturer)

Αυτός είναι ο εξαγωγικός οργανισμός μιας μεταποιητικής επιχείρησης, ο οποίος χρησιμοποιείται σαν δίκτυο διανομής των εξαγωγών από άλλους μεταποιητές. Οι επιτυχείς συμφωνίες τέτοιου είδους αναφέρονται σε συμπληρωματικές σειρές προϊόντων που απευθύνονται στους ίδιους πελάτες.

2.4.1.5 Επιχείρηση διοίκησης των εξαγωγών (Export Management Company)

Η επιχείρηση αυτή παίζει το ρόλο του τμήματος εξαγωγών για έναν ή περισσότερους μεταποιητές μη ανταγωνιστικών προϊόντων. Κάνει τις παραγγελίες και συναλλάσσεται στο όνομα των μεταποιητών που αντιπροσωπεύει ή με τη δική της εμπορική επωνυμία, λαμβάνοντας κάποια προμήθεια ή μια αμοιβή συν την προμήθεια.

2.4.2 Άμεσος τρόπος εξαγωγών (Direct Exporting)

Ο άμεσος τρόπος για την προώθηση των εξαγωγών προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση:

- α. Μερικό ή πλήρη έλεγχο πάνω στο πρόγραμμα της ξένης επιχείρησης, στο δίκτυο διανομής, στην προώθηση και το σέρβις του προϊόντος κ.λ.π.
- β. Η προσπάθεια εμπορίας επικεντρώνεται στη γραμμή του προϊόντος της επιχείρησης
- γ. Περισσότερη πληροφόρηση ανακυκλώνεται με ταχύτερο ρυθμό από την αγορά στόχο, η οποία μπορεί να βελτιώσει την προσπάθεια εμπορίας με την καλύτερη προσαρμογή του προϊόντος ή με την ταχύτερη προσαρμογή της τιμής
- δ. Καλύτερη προστασία της εμπορικής επωνυμίας ή σήματος των δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας και άλλων μη υλικών στοιχείων του ενεργητικού.

Αλλά αυτά τα πλεονεκτήματα μπορούν να υλοποιηθούν μόνο όταν η εξαγωγική επιχείρηση αναλάβει την ευθύνη για την προσπάθεια διεθνούς εμπορίας του προϊόντος.

Ο άμεσος τρόπος δημιουργεί την υποχρέωση στην επιχείρηση να γνωρίζει την διαδικασία και τα απαιτούμενα έγγραφα αποστολής του φορτίου προς εξαγωγή και τους τρόπους πληρωμής στη διεθνή αγορά.

Επομένως, ο άμεσος τρόπος έχει μεγαλύτερο αρχικό κόστος και προϋποθέτει περισσότερη και μεγαλύτερη αβεβαιότητα από τον έμμεσο τρόπο της εξαγωγικής διαδικασίας.

Ο άμεσος τρόπος στηρίζεται σε δύο κύρια κανάλια:

- στον ξένο εμπορικό αντιπρόσωπο διανομής του προϊόντος, και
- στο υποκατάστημα ή θυγατρική επιχείρηση στο εξωτερικό.

Για να μπορέσει η διεύθυνση της επιχείρησης να κάνει μια ορθολογική επιλογή ενός άμεσου εξαγωγικού μέσου για μια χώρα ή αγορά στόχο, θα πρέπει να πάρει αποφάσεις σε τρία επίπεδα:

1. Θα πρέπει να αποφασίσει τι επιδιώκεται με το συγκεκριμένο κανάλι ή μέσο – προσδιορισμός των προδιαγραφών λειτουργίας του,
2. Πρέπει να αποφασίσει ποιο κανάλι ή μέσο είναι άριστο, με την αντιπαραβολή των προδιαγραφών λειτουργίας του με τις αντίστοιχες άλλων εναλλακτικών συστημάτων,
3. Τέλος, αφού γίνει η επιλογή του κατάλληλου συστήματος, η διεύθυνση της επιχείρησης θα πρέπει να προσδιορίσει κάποια κριτήρια για την επιλογή του συγκεκριμένου εξαγωγικού μέσου ή καναλιού.

Τα κριτήρια αυτά βασίζονται στα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποια γεωγραφική έκταση της αγοράς είναι επιθυμητό να καλυφθεί στη χώρα στόχο;
- Πόσο εντατική θα είναι αυτή η κάλυψη;
- Ποιες συγκεκριμένες προσπάθειες όσον αφορά την πώληση και την προώθηση του προϊόντος επιδιώκονται απ' τα εξαγωγικά μέσα;

- Ποιες είναι οι επιθυμητές διευκολύνσεις που κάθε κανάλι δύναται να παρέχει όσον αφορά τον εφοδιασμό των εμπορευμάτων; (Όγκος και τόπος των αποθεμάτων).

Οι απαντήσεις σ' αυτά και παρόμοια ερωτήματα εξαρτώνται από τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης στη χώρα στόχο, τα προϊόντα της και το πρόγραμμα εμπορίας.

Αυτά αποτελούν και τις προδιαγραφές της εκτελεστικής λειτουργίας του συγκεκριμένου (καναλιού) μέσου. Ακόμη κι αν οι προδιαγραφές είναι γνωστές είναι δύσκολος ο προσδιορισμός του πλέον κατάλληλου μέσου. Ο λόγος είναι ότι τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να υλοποιήσουν αρκετούς αντικειμενικούς σκοπούς με κάθε σύστημα εξαγωγών, όπως ο όγκος των πωλήσεων, το χαμηλό κόστος, ο έλεγχος, η συνεργασία των μέσων του συστήματος κ.λ.π. οι οποίοι στόχοι σπάνια πληρούνται ικανοποιητικά από ένα μόνο σύστημα εξαγωγικών μέσων. Επιπλέον η ικανότητα για την εκτίμηση του ύψους των πωλήσεων και του κόστους για διαφορετικά εξαγωγικά μέσα συνήθως περιορίζεται από ανεπαρκή ή αναξιόπιστη πληροφόρηση. Επομένως, ο προσδιορισμός του πλέον κατάλληλου μέσου μετατρέπεται σε μια διαδικασία επιλογής, η οποία βασίζεται σε ποιοτικές εκτιμήσεις και κρίσεις.

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία επιλογής είναι η σύγκριση των δύο μέσων, δηλαδή της θυγατρικής επιχείρησης ή υποκαταστήματος και του εμπορικού αντιπροσώπου. Γενικότερα οι μεταποιητές είναι περισσότερο διατεθειμένοι να χρησιμοποιήσουν τον εμπορικό αντιπρόσωπο για την αρχική είσοδο στην αγορά, γιατί υπάρχει μεγαλύτερη αβεβαιότητα στην περίπτωση της θυγατρικής επιχείρησης ή υποκαταστήματος. Στην περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει να χρησιμοποιήσει τον εμπορικό αντιπρόσωπο ή διανομέα, το δεύτερο βήμα στη διαδικασία

επιλογής είναι η σύγκριση μεταξύ των ξένων εμπορικών αντιπροσώπων και των ξένων διανομέων στη χώρα στόχο.

Ο εμπορικός αντιπρόσωπος είναι ένας ανεξάρτητος μεσάζων, ο οποίος αντιπροσωπεύει την επιχείρηση στη χώρα στόχο. Ο αντιπρόσωπος δεν έχει την κυριότητα των αγαθών και πολύ σπάνια κρατάει αποθέματα – εκτός από συγκεκριμένα δείγματα, ούτε δίνει πίστωση στους πελάτες.

Ο αντιπρόσωπος ο οποίος εγγυάται πίστωση στους πελάτες ονομάζεται «a deal credere» αντιπρόσωπος. Η πρωταρχική δουλειά του αντιπροσώπου είναι να πωλεί σε άλλους μεσάζοντες ή στους τελικούς αγοραστές και επίσης μερικές φορές προσφέρει τεχνική εξυπηρέτηση. Επομένως, ο αντιπρόσωπος είναι στην ουσία ένας πωλητής και η αμοιβή του είναι συνήθως μια προμήθεια που βασίζεται στις πωλήσεις.

Όταν μια επιχείρηση παίρνει παραγγελίες από τους αντιπροσώπους στην ξένη αγορά, στέλνει το λογαριασμό και τα προϊόντα κατ' ευθείαν σ' αυτούς.

Ο ξένος διανομέας του προϊόντος είναι ένας ανεξάρτητος έμπορος, που έχει την κυριότητα των αγαθών του μεταποιητού, ώστε να τα πουλήσει σε άλλους ενδιάμεσους αγοραστές ή στον τελικό αγοραστή. Επιπροσθέτως ο διανομέας επιτελεί περισσότερες λειτουργίες από τον αντιπρόσωπο, όπως η αποθήκευση των αποθεμάτων, η προώθηση των πωλήσεων, η δυνατότητα πίστωσης των πελατών, η προώθηση των παραγγελιών, η παράδοση του προϊόντος στον αγοραστή και τέλος η συντήρηση και επισκευή των προϊόντων.

Η αμοιβή του διανομέα είναι το περιθώριο κέρδους. Αυτή η αναλυτική προσέγγιση για την επιλογή μεταξύ του εμπορικού αντιπροσώπου και διανομέα είναι η ίδια όπως αυτή που χρησιμοποιείται για την επιλογή μεταξύ των δύο κύριων εξαγωγικών μέσων, δηλαδή της θυγατρικής επιχείρησης ή υποκαταστήματος και του εμπορικού αντιπροσώπου ή διανομέα.

Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να αξιολογήσουν κατά πόσο κάθε εναλλακτικό εξαγωγικό μέσο προσεγγίζει τις προδιαγραφές που έχουν θέσει και να συγκρίνουν το κόστος κάθε μέσου καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου που αναφέρεται το πρόγραμμα.

Συνοψίζοντας, ο προσδιορισμός του τύπου του εξαγωγικού μέσου που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση προϋποθέτει μια διαδικασία επιλογής, η οποία αποτελείται από δύο στάδια και συνεπάγεται μια ανταλλαγή μεταξύ του βαθμού ελέγχου της εξαγωγικής προσπάθειας, του κέρδους, των προδιαγραφών της εκτελεστικής λειτουργίας και της αβεβαιότητας.

Γενικότερα, όσο μικρότερο, δηλαδή βραχύτερο είναι το εξαγωγικό κανάλι ή μέσο που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερος είναι ο έλεγχός του, αλλά επίσης εξίσου μεγάλη είναι η δέσμευση πόρων και οι κίνδυνοι.

Με την πάροδο του χρόνου αυτά τα υπέρ και τα κατά μπορούν να μεταβάλλονται ανάλογα με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στην αγορά, στον ανταγωνισμό, στα συστήματα εξαγωγικών καναλιών μέσων και στην κυβερνητική νομοθεσία και τους κανονισμούς. Επομένως, το σημερινό πλέον ελκυστικό άμεσο εξαγωγικό κανάλι μπορεί να καταστεί απαρχαιωμένο στο μέλλον. Γι' αυτό το λόγο οι μεταποιητές θα πρέπει να αποφεύγουν να δεσμεύονται με ένα συγκεκριμένο σύστημα εξαγωγικών μέσων, πέραν της αρχικής περιόδου που έχει προγραμματιστεί για την είσοδο στην αγορά.

2.5 Η επιλογή του ξένου εμπορικού αντιπροσώπου / διανομέα

Η επιλογή του εμπορικού αντιπροσώπου ή διανομέα στο εξωτερικό είναι βασικά η ίδια και αποτελείται από τέσσερις φάσεις:

1. ο σχεδιασμός του προφίλ του διανομέα
2. η ανεύρεση των κατάλληλων υποψηφίων

3. η αξιολόγηση αυτών των υποψηφίων, και
4. η επιλογή του διανομέα ή αντιπροσώπου.

2.5.1 Το προφίλ του διανομέα

Το προφίλ του διανομέα ή αντιπροσώπου καταγράφει όλα τα χαρακτηριστικά, τα οποία η επιχείρηση θα επιθυμούσε να έχει αυτός ο διανομέας σε μια συγκεκριμένη αγορά – στόχο.

Επίσης περιέχει τις παρακάτω προδιαγραφές, οι οποίες ενδιαφέρουν την επιχείρηση:

- περιοχές εμπορίας που θα καλύψει
- γραμμές του προϊόντος που θα χρειαστεί
- το μέγεθος της επιχείρησης
- πείρα με παρόμοια προϊόντα προς εκείνα του μεταποιητού
- οργάνωση των πωλήσεων και ποιότητα της ομάδας πωλητών
- διατιθέμενο εξοπλισμό
- προθυμία να διατηρεί αποθέματα
- ικανότητα εξυπηρέτησης των πελατών μετά την πώληση
- γνώση / χρήση της προώθησης των πωλήσεων
- εμπορική φήμη ή το όνομα που έχει ο διανομέας στους προμηθευτές, στους πελάτες και στις εμπορικές τράπεζες
- τα μέχρι τώρα αποτελέσματα που έχει να επιδείξει όσον αφορά τις πωλήσεις
- το κόστος λειτουργίας του
- χρηματοοικονομική ισχύς, βαθμός πιστοληπτικής ικανότητας του διανομέα ή αντιπροσώπου
- συνολική του πείρα
- σχέσεις που έχει με τις τοπικές διοικητικές αρχές
- καλή γνώση της σχετικής γλώσσας (γλωσσών)

- γνώση των μεθόδων εμπορικής πρακτικής στη χώρα του μεταποιητή, και
- προθυμία του διανομέα να συνεργαστεί με τον μεταποιητή.

2.5.2 Εντοπισμός των υποψηφίων διανομέων του προϊόντος

Οι πληροφορίες οι σχετικές με τους πιθανούς διανομείς σε μια χώρα στόχο μπορούν να καλυφθούν από αρκετές πηγές όπως:

Κυβερνητικές διαδικασίες, τράπεζες, συμπληρωματικές γραμμές προϊόντων που εξάγει ο μεταποιητής, εμπορικές εκδόσεις, πρακτορεία μεταφορών, ναυλομεσιτικά γραφεία «προωθητές φορτίων», εμπορικές εκθέσεις, διαφημιστικά γραφεία, οι κατάλογοι με τις διευθύνσεις που παρέχουν τα εμπορικά επιμελητήρια, προσωπικές έρευνες και επισκέψεις.

2.5.3 Αξιολόγηση των πιθανών αντιπροσώπων ή διανομέων

Μετά το σχηματισμό του καταλόγου με τα ονόματα των υποψηφίων, ο μεταποιητής πρέπει να λάβει πρόσθετες πληροφορίες. Ο πλέον άμεσος τρόπος για να γίνει αυτό, είναι με την αποστολή μιας επιστολής σε κάθε υποψήφιο διανομέα την οποία διερευνάται το ενδιαφέρον του στον χειρισμό της γραμμής του προϊόντος του μεταποιητικού και επίσης ζητούνται περισσότερες πληροφορίες σχετικές με το προφίλ του διανομέα, όπως αναπτύχθηκε στην προηγούμενη φάση.

Δε θα ήταν άσχημο αν ο μεταποιητής μαζί μ' αυτή την επιστολή έστελνε και ό,τι έντυπο υλικό έχει σχετικό με τις πωλήσεις του προϊόντος του.

Η αξιολόγηση των απαντήσεων σ' αυτή την πρώτη επιστολή, οι επαφές με τις εμπορικές τράπεζες, άλλες συστατικές επιστολές και

άλλες πληροφορίες θα αποτελέσουν τη βάση για το ξεσκαρτάρισμα των υποψηφίων.

Κατόπιν, μια νέα επιστολή αποστέλλεται στους ήδη επιλεγέντες υποψηφίους, η οποία ζητά από τους πιθανούς διανομείς να περιγράψουν το πρόγραμμα εμπορίας το οποίο θα χρησιμοποιήσουν για τη γραμμή του προϊόντος του μεταποιητού, τι υποστήριξη επιθυμούν από τον μεταποιητή, τις προσδοκώμενες πωλήσεις, τον όγκο τους και οποιαδήποτε άλλη πληροφορία είναι σχετική και αφορά τον μεταποιητή.

Με τη λήψη των απαντήσεων από τη δεύτερη αυτή επιστολή, οι μεταποιητές είναι πλέον ικανοί να προσδιορίσουν έναν περιορισμό υποψηφίων που θεωρούνται οι καλύτεροι.

2.5.4 Η τελική επιλογή του διανομέα ή αντιπροσώπου

Ο μεταποιητής θα πρέπει να κάνει την τελική επιλογή του μετά από έναν κύκλο προσωπικών συνεντεύξεων με τους καλύτερους από τους υποψηφίους.

Η προσωπική επαφή πέραν του ότι μπορεί να δώσει απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα και να προλειάνει το έδαφος για τη διαπραγμάτευση του συμβολαίου, είναι ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος ώστε ο μεταποιητής να μπορέσει να έχει μια συνολική εικόνα για τον υποψήφιο διανομέα ή αντιπρόσωπο.

Η τελική επιλογή του διανομέα είναι το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης, κατά την οποία η επιλογή του διανομέα και του μεταποιητή γίνεται σε αμοιβαία βάση. Αυτό κυρίως συμβαίνει με αντιπροσώπους ή διανομείς που ήδη χειρίζονται τις γραμμές προϊόντων γνωστών μεταποιητών και συχνά καλούνται να αναλάβουν νέες.

2.5.5 Το περιεχόμενο του συμβολαίου με το διανομέα

Το επόμενο βήμα είναι η σύναψη ενός γραπτού συμβολαίου. Αν και το συμβόλαιο αυτό πρέπει να προσαρμόζεται στις εκάστοτε ισχύουσες συνθήκες, κάθε τέτοιο συμβόλαιο θα πρέπει να προσδιορίζει επακριβώς τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα, ούτως ώστε και τα δύο μέρη να τα κατανοούν πλήρως.

Τα βασικά στοιχεία ενός συμβολαίου είναι τα παρακάτω:

α) Γενικοί όροι:

- ο προσδιορισμός των δύο συμβαλλόμενων
- η διάρκεια του συμβολαίου
- οι όροι ακύρωσης του συμβολαίου
- ο προσδιορισμός των αγαθών που καλύπτονται από το συμβόλαιο
- ο προσδιορισμός των περιοχών
- τα αποκλειστικά δικαιώματα, και
- η διαιτησία σε περίπτωση διαφωνιών.

β) Οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του μεταποιητή:

- οι όροι λήξης του συμβολαίου
- η προστασία των μοναδικών και αποκλειστικών δικαιωμάτων
- υποστήριξη των πωλήσεων και η τεχνική υποστήριξη
- οι φορολογικές υποχρεώσεις
- οι όροι πώλησης
- η παράδοση των αγαθών
- οι τιμές
- η περίπτωση άρνησης της παραγγελίας
- η δυνατότητα επιθεώρησης και ελέγχου του βιβλίου του διανομέα
- τα εμπορικά σήματα και τα προνόμια ευρεσιτεχνίας
- οι πληροφορίες οι οποίες θα δίνονται στο διανομέα

- η διαφήμιση και η προώθηση
- η ανάληψη ευθύνης σχετικά με τις απαιτήσεις πελατών ή με την παροχή εγγυήσεων, και
- οι υποχρεώσεις που αφορούν τα αποθέματα.

γ) Οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του αντιπροσώπου ή διανομέα:

- η περιφρούρηση των συμφερόντων του μεταποιητή
- οι όροι πληρωμής
- η συμβατή εκχώρηση αρμοδιοτήτων
- η τήρηση των όρων πώλησης, και
- οι πληροφορίες που θα δίνει ο διανομέας στον μεταποιητή.

Ο μεταποιητής πριν να υπογράψει το συμβόλαιο αυτό θα πρέπει να ελέγξει πλήρως τη νομική του μορφή, ούτως ώστε αυτή να πληρεί και να συμφωνεί με τη νομοθεσία της χώρας στόχου.

Αρκετές χώρες έχουν ειδική νομοθεσία, η οποία προστατεύει τους εμπορικούς αντιπροσώπους και διανομείς με το να καθιστά δύσκολη και δαπανηρή για τον μεταποιητή τη λήξη της συμφωνίας. Σ' αυτές τις περιπτώσεις τα άρθρα που αφορούν τη λήξη ή την ακύρωση του συμβολαίου θα πρέπει να διατυπώνονται προσεκτικά, ώστε να προφυλάσσουν τα συμφέροντα του μεταποιητή.

2.6 Οι εξαγωγικές ενέργειες

Οι επιχειρήσεις που έχουν αρχίσει τις εξαγωγικές τους εργασίες με τον άμεσο τρόπο πρόσφατα είναι πιθανό να δημιουργήσουν ένα τμήμα εξαγωγών, στο οποίο να απασχολείται ένα διευθυντικό στέλεχος και ολιγάριθμο προσωπικό. Αυτό το τμήμα των εξαγωγών συνήθως βρίσκεται υπό το τμήμα των εγχώριων πωλήσεων και εξαρτάται από τα άλλα τμήματα της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν τις παραγγελίες των πελατών, τη λογιστική, την αποδοχή της πίστωσης κ.λ.π.

Εφόσον όμως αποκτηθεί επιτυχής εμπειρία στις διεθνείς αγορές, όσον αφορά τις εξαγωγές, η κατώτερη αυτή εξαγωγική μονάδα πρέπει να μετατραπεί σε ένα πλήρως λειτουργικό τμήμα ή διεύθυνση, η οποία θα έχει τη δικαιοδοσία και τους πόρους να προγραμματίζει, να φέρει σε πέρας, και να ελέγχει τις εξαγωγικές δραστηριότητες.

2.6.1 Τα απαιτούμενα εξαγωγικά έγγραφα

Τα παρακάτω είναι ένας κατάλογος των κύριων εγγράφων που χρησιμοποιούνται στις εξαγωγές σε αρκετές χώρες με διάφορες αποκλίσεις στην καθεμιά:

α) Έγγραφα που απαιτούνται απ' τον ξένο πελάτη:

- προτιμολόγιο
- αποδοχή της εντολής αγοράς
- φορτωτική
- πιστοποιητικό ασφάλισης
- κατάλογος συσκευασίας του προϊόντος

β) Έγγραφα που απαιτούνται από τον μεταποιητή που εξάγει:

- εντολή αγοράς
- πιστωτική επιστολή ή αποδοχή συναλλαγματικής

γ) Απαιτούμενα έγγραφα από τον «προωθητή φορτίων»

- επιστολή οδηγιών του αποστολέα
- εγχώρια φορτωτική
- κατάλογος συσκευασίας του προϊόντος
- εμπορικό τιμολόγιο (ελλιπές)
- πιστωτική επιστολή (το πρωτότυπο)

δ) Απαιτούμενα έγγραφα από την ξένη κυβέρνηση

- πιστοποιητικό προσέλευσης
- τιμολόγιο τελωνείου
- τιμολόγιο προξενικής αρχής
- συναλλαγματική του εξαγωγέα
- εμπορικό τιμολόγιο
- τιμολόγιο προξενικής αρχής
- πιστοποιητικό ασφάλισης
- φορτωτική

Το προτιμολόγιο είναι η απάντηση του μεταποιητή σε μια πρώτη διερευνητική πρόταση. Εμπεριέχει τους προτεινόμενους όρους πώλησης υπό τη μορφή τιμολογίου.

Η αποδοχή της εντολής αγοράς είναι ένα έγγραφο το οποίο αποστέλλεται στον ξένο πελάτη και υποδηλώνει την υποχρέωση του μεταποιητή να στείλει το φορτίο, και το έγγραφο αυτό καθεαυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να τεκμηριώσει την απαίτηση του μεταποιητή να πάρει την συμφωνηθείσα αμοιβή του.

Το εμπορικό τιμολόγιο το οποίο απευθύνεται στους πελάτες, δηλώνει τις ποσότητες και τις τιμές των πωληθέντων αγαθών, το κόστος ναύλου της ασφάλισης, την χώρα προέλευσης, τα αναγνωριστικά σημεία, τη συσκευασία, το βάρος και οποιαδήποτε άλλη πληροφορία που είναι σχετική με το φορτίο.

Η φορτωτική που εκδίδεται απ' τον διεθνή μεταφορέα είναι ένα πολύ σημαντικό έγγραφο το οποίο εξυπηρετεί τρεις λειτουργίες:

1. είναι μια απόδειξη για τα παραδοθέντα αγαθά στον μεταφορέα
2. είναι ένα συμβόλαιο για τις υπηρεσίες που θα προσφέρει ο μεταφορέας
3. είναι ένα έγγραφο τίτλου κυριότητας, το οποίο απαιτείται για την παραλαβή των αγαθών στο μέρος προορισμού τους.

Οι περισσότεροι εξαγωγείς συνάπτουν ένα ανοιχτό ασφαλιστικό συμβόλαιο, το οποίο καλύπτει θαλάσσιους κινδύνους και κινδύνους πολέμου που τους επιτρέπει να ασφαλίσουν ένα συγκεκριμένο φορτίο με την έκδοση ενός Πιστοποιητικού Ασφάλισης, με βάση το συμβόλαιο αυτό.

Κατάλογος Συσκευασίας του Προϊόντος όπως δηλώνει και το όνομα, αναφέρεται στην ποσότητα και στον τύπο του εμπορεύματος το οποίο αποστέλλεται στον εισαγωγέα.

Η εντολή αγοράς την οποία λαμβάνει ο μεταποιητής από τον ξένο πελάτη, προσδιορίζει το είδος, την ποσότητα, την τιμή, την ημερομηνία αποστολής, τη συσκευασία, τα χαρακτηριστικά του φορτίου, τους όρους ασφάλισης που καλύπτει τη διαδρομή και τους όρους πληρωμής.

Μια μορφή πληρωμής είναι η πιστωτική επιστολή που εκδίδεται από την τράπεζα του εισαγωγέα και η οποία υποχρεώνει την τράπεζα να πληρώσει τον εξαγωγέα «άμα την εμφανίσει» όλων των εγγράφων τα οποία αναφέρονται στην επιστολή. Ένας δεύτερος τρόπος πληρωμής είναι η έκδοση συναλλαγματικής είτε από τον εισαγωγέα είτε από τον εξαγωγέα. Όταν ο εξαγωγέας δίνει πίστωση, ο εισαγωγέας είναι υποχρεωμένος να αποδεχθεί τη συναλλαγματική για να μπορέσει να πάρει τη φορτωτική που χρειάζεται για να αποκτήσει την κυριότητα των εμπορευμάτων.

2.6.2 Τρόποι καθορισμού εξαγωγικών τιμών

Οι συχνότερα αναφερόμενες τιμές εξαγωγών είναι οι παρακάτω:

α) Τιμή εργοστασίου (Ex factory).

Σ' αυτή την περίπτωση ο εξαγωγέας προσδιορίζει μια τιμή η οποία ισχύει μόνο στον τόπο παραγωγής των αγαθών και ο εισαγωγέας είναι υποχρεωμένος να πληρώσει όλες τις δαπάνες και να αναλάβει όλη την

ευθύνη για τη μεταφορά των αγαθών προς τον προορισμό τους στο εξωτερικό.

β) Η τιμή F.O.B. (Free on Board).

Η τιμή που ισχύει μόνο σε ένα λιμάνι φόρτωσης στο εξωτερικό, αλλά ο εξαγωγέας αναλαμβάνει τη φόρτωση των εμπορευμάτων σε ένα συγκεκριμένο μεταφορικό μέσο.

γ) Η τιμή F.A.S (Free Along Side).

Είναι η τιμή που προσδιορίζει ο εξαγωγέας και που περιλαμβάνει την παράδοση των αγαθών στο χώρο φόρτωσης ενός συγκεκριμένου σκάφους το οποίο θα μεταφέρει τα εμπορεύματα στο εξωτερικό. Στην περίπτωση αυτή ο εισαγωγέας αναλαμβάνει την περαιτέρω μεταφορά των αγαθών.

δ) Η τιμή C.I.F. (Cost, Insurance, Freight).

Αυτή περιλαμβάνει το κόστος των αγαθών, τα ασφάλιστρα της θαλάσσιας μεταφοράς, το ναύλο και όλες τις άλλες δαπάνες μεταφοράς μέχρι το λιμάνι προορισμού στο εξωτερικό. Ο εισαγωγέας έχει την ευθύνη της παραλαβής αγαθών από το σκάφος και της πληρωμής όλων των δαπανών στο λιμάνι του προορισμού, όπως είναι οι δαπάνες εκφόρτωσης και τα τέλη του τελωνείου.

2.6.3 Οι διάφοροι τρόποι πληρωμής

Οι διάφοροι τρόποι πληρωμής σύμφωνα με τον βαθμό εξασφάλισης του εξαγωγέα είναι οι παρακάτω:

- α. η προπληρωμή
- β. μια αμετάκλητη επιβεβαιωμένη πιστωτική επιστολή
- γ. η συναλλαγματική έναντι εγγράφων

δ. ο ανοιχτός λογαριασμός

ε. η παρακαταθήκη

- α. Η προπληρωμή προϋποθέτει ότι ο εισαγωγέας θα χρηματοδοτήσει την όλη εξαγωγική συναλλαγή με μικρή ή μηδενική αβεβαιότητα για τον εξαγωγέα. Η επιμονή όμως σε μια τέτοια μέθοδο πληρωμής σημαίνει ότι ο εξαγωγέας μπορεί να έχει μειωμένες πωλήσεις σε μια ανταγωνιστική αγορά – στόχο.
- β. Μια αμετάκλητα επιβεβαιωμένη πιστωτική επιστολή, η οποία εκδίδεται από την τράπεζα του αγοραστή και επιβεβαιώνεται από μια τράπεζα στη χώρα του εξαγωγέα, επιτρέπει στον εξαγωγέα να πληρωθεί «άμα την εμφανίσει» των απαιτούμενων εγγράφων, στην εγχώρια τράπεζα, η οποία έχει κάνει την επιβεβαίωση. Μ' αυτό τον τρόπο ο εξαγωγέας δε βασίζεται στον αγοραστή για την πληρωμή του και η πληρωμή δε διακινδυνεύεται από συναλλαγματικούς περιορισμούς. Η επιμονή σ' αυτόν τον τρόπο πληρωμής μπορεί και πάλι να μειώσει τις πωλήσεις του εξαγωγέα εάν οι ανταγωνιστές του είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν καλύτερους όρους.
- γ. Μια συνήθης μέθοδος πληρωμής για το εξαρτώμενο αγαθό είναι ο εξαγωγέας να σύρει συναλλαγματική η οποία αποστέλλεται στην τράπεζα του εισαγωγέα για να εξαργυρωθεί και συνοδεύεται από τη Φορτωτική και άλλα έγγραφα, τα οποία αναφέρονται στο αποστελλόμενο φορτίο.
- δ. Σε μια διεθνή συναλλαγή, ο ανοιχτός λογαριασμός ενέχει πολλούς κινδύνους για τον εξαγωγέα, εκτός εάν ο αγοραστής είναι ένας πολύ γνωστός πελάτης ή έχει ελεγχθεί πλήρως για την αξιοπιστία του. Επιπροσθέτως το κεφάλαιο του εξαγωγέα είναι δεσμευμένο μέχρι την

αποστολή της πληρωμής. Αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό γιατί σε πολλές χώρες η πληρωμή δε γίνεται μέχρις ότου παραληφθούν τα εμπορεύματα.

- ε. Ο πλέον αβέβαιος τρόπος πληρωμής είναι η παρακαταθήκη. Στην περίπτωση εκείνη ο εισαγωγέας δεν είναι υποχρεωμένος να πληρώσει μέχρις ότου πωλήσει τα εμπορεύματα του εξαγωγέα.

2.6.4 Αντισταθμιστικό και ανταλλακτικό εμπόριο

Πολλές αναπτυσσόμενες χώρες με μεγάλα ελλείμματα στο εμπορικό τους ισοζύγιο, σημαντικό χρέος στο εξωτερικό και χαμηλά συναλλαγματικά αποθέματα περιορίζουν το ποσό του συναλλάγματος που μπορούν να αγοράσουν οι εισαγωγείς για να μπορέσουν να πληρώσουν τα εμπορεύματα που εισάγουν.

Αυτό επίσης αληθεύει για πολλές από τις κεντρικά ελεγχόμενες οικονομίες της Ανατολικής Ευρώπης.

Για την προώθηση των εξαγωγών στις χώρες αυτές μπορεί να είναι απαραίτητη κάποια μορφή δημοκρατικής συμφωνίας αντισταθμιστικού εμπορίου. Το ανταλλακτικό εμπόριο, δηλαδή η ανταλλαγή σε είδος, είναι άμεση ανταλλαγή αγαθών ή υπηρεσιών μεταξύ δύο μερών χωρίς τη μεσολάβηση του χρήματος.

Το αντισταθμιστικό εμπόριο μέσω δημοκρατικής συμφωνίας είναι μια περισσότερο σύνθετη συναλλαγή, η οποία περιλαμβάνει την ανταλλαγή όχι μόνο αγαθών αλλά και συναλλάγματος. Για παράδειγμα, ένα συμβόλαιο μιας δημοκρατικής συμφωνίας μπορεί να καθορίζει την πληρωμή του εξαγωγέα σε συνάλλαγμα με την προϋπόθεση ότι συμφωνεί να βρει αγορές για συγκεκριμένα προϊόντα της χώρας του εισαγωγέα.

2.7 Τα 12 συνηθέστερα λάθη εξαγωγέων

Αυτά τα λάθη τα κάνουν συνήθως οι επιχειρήσεις εκείνες, οι οποίες έχουν αρχίσει να κάνουν εξαγωγές, και είναι τα παρακάτω:

1. Παράλειψη να έχει εξειδικευμένη συμβουλευτική υποστήριξη και να καταστρώσει ένα συνολικό πρόγραμμα διεθνούς μάρκετινγκ του προϊόντος πριν αρχίσει την εξαγωγική της δραστηριότητα.
2. Ανεπαρκής δέσμευση εκ μέρους της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης για την υπερπήδηση των αρχικών δυσκολιών και της κάλυψης των χρηματοοικονομικών απαιτήσεων της εξαγωγικής δραστηριότητας.
3. Ανεπαρκής φροντίδα για την επιλογή των αντιπροσώπων ή διανομέων στο εξωτερικό.
4. Αναζήτηση παραγγελιών από υπερβολικά πολλές περιοχές αντί για τη δημιουργία μιας βάσης για επικερδείς εργασίες και κανονική ανάπτυξη.
5. Παραμέληση της εξαγωγικής δραστηριότητας όταν ανθεί η εγχώρια αγορά.
6. Έλλειψη ισότιμης μεταχείρισης των αντιπροσώπων στο εξωτερικό με τους αντίστοιχους στην εγχώρια αγορά.
7. Υπόθεση ότι ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια συγκεκριμένη τεχνική εμπορίας θα έχουν αυτομάτως επιτυχία σε όλες τις χώρες.
8. Απροθυμία τροποποίησης των προϊόντων, ώστε να ανταποκρίνονται στη νομοθεσία άλλων χωρών ή τις πολιτιστικές τους προτιμήσεις.
9. Έλλειψη τυποποιημένων οδηγιών που αφορούν την τεχνική εξυπηρέτηση του προϊόντος, τις πωλήσεις και την εγγύηση, στις γλώσσες που ομιλούνται στις χώρες στόχους.

10. Παράλειψη να εξεταστεί η δυνατότητα χρησιμοποίησης μιας επιχείρησης διοίκησης εξαγωγέων.
11. Παράλειψη να εξεταστεί η περίπτωση σύναψης συμφωνιών παραχώρησης αδείας.
12. Αδυναμία παροχής μιας άμεσης τεχνικής εξυπηρέτησης του προϊόντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΣΤΙΣ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

3.1 Αξιολόγηση ξένων αγορών

3.1.1 Στάδια διεθνοποίησης επιχειρησιακών δραστηριοτήτων

Σύμφωνα με μια αμερικανική μελέτη των Bilkey και Tesar (1977), η «διεθνοποίηση» των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης περνάει από μια σειρά στάδια τα οποία ο Piersy (1980) συνοψίζει ως εξής:

Στάδιο 1: Η διοίκηση της επιχείρησης δεν ενδιαφέρεται για εξαγωγές και δεν θα ανταποκρινόταν ακόμη και σε παραγγελίες που γίνονται χωρίς καμιά προσπάθεια από μέρους της.

Στάδιο 2: Η διοίκηση είναι διατεθειμένη να εκτελέσει τέτοιες παραγγελίες, αλλά δεν καταβάλλει προσπάθειες να εκμεταλλευτεί ενεργά τη δυνατότητα εξαγωγής.

Στάδιο 3: Η διοίκηση εκμεταλλεύεται ενεργά τις ευκαιριακές δυνατότητες εξαγωγών.

Στάδιο 4: Η επιχείρηση εξάγει δοκιμαστικά σε κάποια χώρα, που ψυχολογικά υπάρχει η αίσθηση ότι είναι «κοντά».

Στάδιο 5: Η επιχείρηση γίνεται έμπειρος εξαγωγέας στη χώρα αυτή.

Στάδιο 6: Η διοίκηση εξετάζει τη δυνατότητα εξαγωγών σε άλλες χώρες, για τις οποίες υπάρχει η αίσθηση ότι είναι διαφορετικές.

Σύμφωνα και με άλλες μελέτες των σταδίων της διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης υπάρχει μια κλιμάκωση στη συλλογή και συστηματική ανάλυση πληροφοριών για τις εναλλακτικές δυνατότητες μιας τέτοιας διεθνοποίησης.

Η κλιμάκωση αυτή είναι ταυτόχρονα αντανάκλαση αυξημένου ενδιαφέροντος των δικαιούχων για τις διεθνείς δραστηριότητες, και άμεση συνέπεια της μεγαλύτερης πολυπλοκότητας και των συναφών κινδύνων της εντατικότερης διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων της. Σ' αυτό παίζει ρόλο η πολυμορφία και ποικιλία των χαρακτηριστικών των διεθνών αγορών, όσον αφορά την οικονομική, θεσμική, πολιτική, τεχνολογική και πολιτιστική δομή.

3.1.2 Τύποι και διαδικασίες αξιολόγησης διεθνών αγορών

Σύμφωνα με τους Toyne και Walters (1989) η διαδικασία της αξιολόγησης διεθνών αγορών ορίζεται σαν «ο προσδιορισμός, η ανάλυση και η επιλογή επιπρόσθετων ευκαιριών που ανταποκρίνονται στις στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης και εκμεταλλεύονται τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, καθώς και η παροχή πληροφοριών για την ανάπτυξη στρατηγικών και στόχων μάρκετινγκ, τον προγραμματισμό της σχετικής πολιτικής και την υλοποίηση και έλεγχο της όλης προσπάθειας».

Όσον αφορά τους τύπους της αξιολόγησης ο Keegan (1984) τους διακρίνει σε μακρο-αξιολόγηση και μικρο-αξιολόγηση. Η πρώτη αφορά το οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό, τεχνολογικό και πολιτικό περιβάλλον, ενώ η δεύτερη αφορά τα λεπτομερειακά χαρακτηριστικά της ζήτησης και των αναγκών των αγοραστών, της κυβερνητικής πολιτικής και δομής της αγοράς. Επιπλέον, η αξιολόγηση συνήθως αφορά τον προσδιορισμό του δυναμικού της αγοράς, τον τρόπο εισόδου στην αγορά

και την επιλογή των πιο κατάλληλων προσεγγίσεων θεμελίωσης σταθερής θέσης και πορείας μέσα στην αγορά.

3.1.3 Αρμοδιότητα για την αξιολόγηση

Σύμφωνα με τον Toyne και Walters (1989), η αξιολόγηση των διεθνών αγορών μπορεί να είναι περιστασιακή ή συνεχής και να διεξάγεται ενδοεπιχειρησιακά ή εξωεπιχειρησιακά. Ο περιστασιακός ή συνεχής χαρακτήρας της αξιολόγησης εξαρτάται, κατά κύριο λόγο, από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα των διεθνών δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Όσον αφορά τον ενδοεπιχειρησιακό χαρακτήρα της επιχείρησης, οι ίδιοι συγγραφείς προτείνουν το σχήμα που ακολουθεί.

Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα Εσωτερικής - Εξωτερικής Αξιολόγησης

	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εσωτερική Αξιολόγηση: Επί τόπου Στην έδρα της επιχείρησης	<ol style="list-style-type: none"> 1. Πρόσβαση πρωτογενών στοιχείων 2. Εγγύτερα στην αγορά 3. Αύξηση της εμπειρίας από την αγορά 4. Γνώση της αγοράς και της κουλτούρας 5. Λιγότερο δαπανηρή <ol style="list-style-type: none"> 1. Παροχή εξειδικευμένου προσωπικού και πόρων 2. Άμεση σύνδεση του κέντρου λήψης αποφάσεων και αγοράς 3. Πλήρης γνώση των στόχων, της πολιτικής και των πόρων της επιχείρησης 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Έλλειψη προσόντων 2. Έλλειψη πόρων 3. Προβλήματα σύνδεσης με την έδρα <ol style="list-style-type: none"> 1. Σφάλματα μεταφοράς εθνικής εμπειρίας 2. Κακή ερμηνεία στοιχείων 3. Δύσκολη πρόσβαση σε στοιχεία 4. Δαπανηρή
Εξωτερική Αξιολόγηση: Τοπικό γραφείο διεθνούς οργανισμού ερευνών	<ol style="list-style-type: none"> 1. Καλύτερη για μικρές αγορές 2. Αντικειμενικότητα 3. Καλύτερη γνώση συνθηκών 4. Καλύτερη για περιστασιακές μελέτες 5. Γνώση του περιβάλλοντος 6. Πρόσβαση στις πρωτογενείς πηγές και πληροφορίες 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Προβλήματα επικοινωνίας 2. Μπορεί να μην υπάρχει γραφείο 3. Μη κατανόηση των στόχων της επιχείρησης 4. Δαπανηρή

Σύμφωνα με τον πίνακα αυτόν, βασικά κριτήρια για μια τέτοια επιλογή αποτελούν η δυνατότητα πρόσβασης στα σχετικά στοιχεία,

η γνώση και η εμπειρία όσον αφορά την αγορά, η ύπαρξη πόρων, και η κατανόηση των στόχων και της πολιτικής της επιχείρησης.

3.2 Τα στάδια της διαδικασίας αξιολόγησης

Όσον αφορά τη διαδικασία αξιολόγησης οι Toyne και Walters (1989) προτείνουν έντεκα στάδια αξιολόγησης μιας αγοράς. Τα στάδια αυτά μπορούν, λόγω αλληλοκάλυψης, να συμπληχθούν στα εξής:

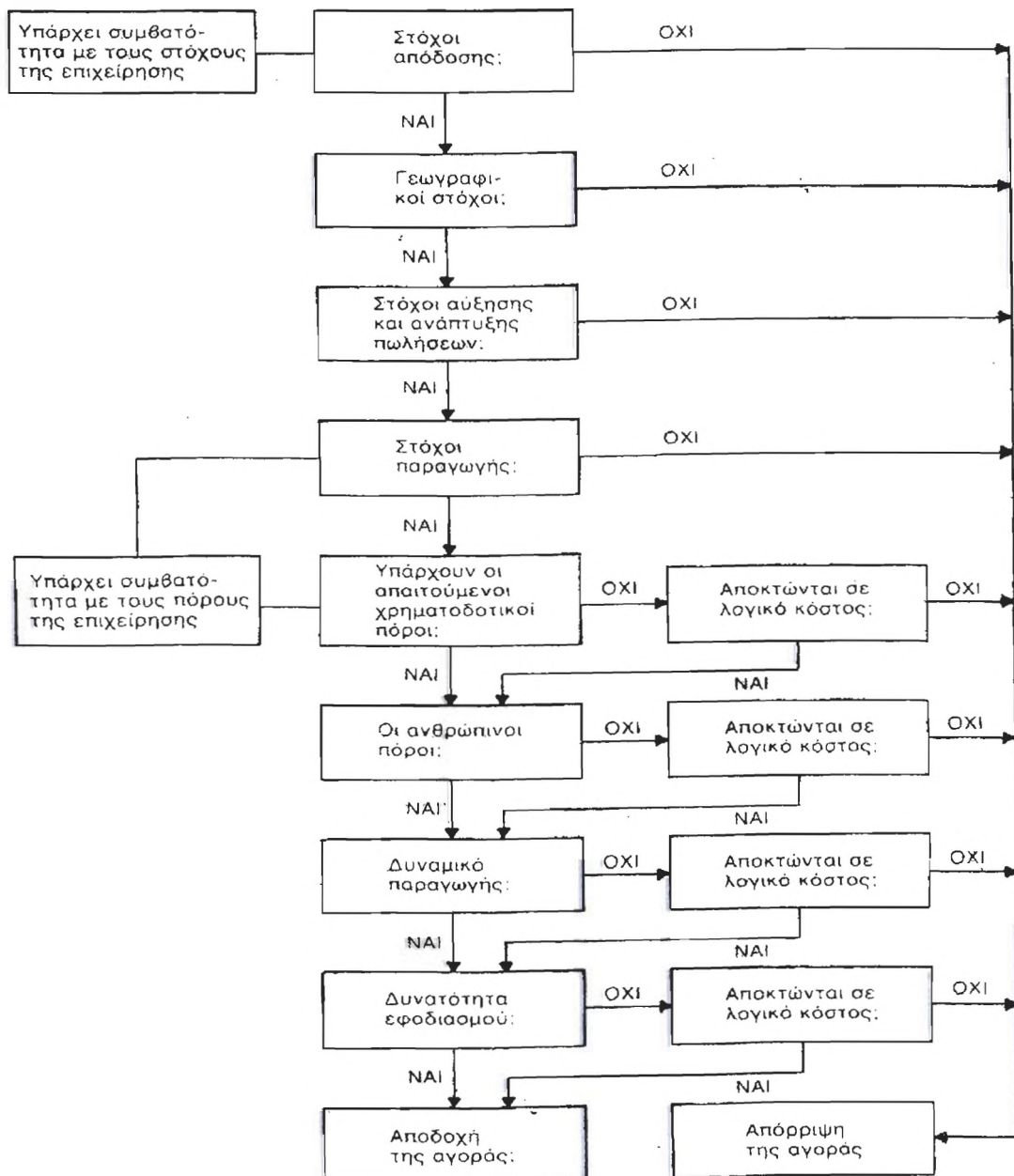
1. Τι είδους ρυθμίσεις απαγορεύουν την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών στη συγκεκριμένη αγορά.
2. Ποια η φύση και το πιθανό μέγεθος της αγοράς.
3. Ποιες οι συνισταμένες του οικονομικού, πολιτικού, και κοινωνικού περιβάλλοντος της χώρας.
4. Ποιες οι συνισταμένες του ανταγωνισμού και τι εμπόδια υπάρχουν από πλευράς ανταγωνιστών.
5. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της δομής μάρκετινγκ, π.χ. η σημασία των μαζικών μέσων επικοινωνίας.
6. Ποια προβλήματα εφοδιασμού της αγοράς από το εξωτερικό, τι είδους παρουσία επιτρέπεται και τι είναι καλύτερο για την επιχείρηση (π.χ. αντιπρόσωποι ή θυγατρική εταιρεία;).
7. Ποιοι είναι οι απαιτούμενοι πόροι και δαπάνες και ποιο το πιθανό μερίδιο αγοράς που θα μπορέσουν να εξασφαλίσουν.

Η υπό εξέταση χώρα ανταποκρίνεται στις επιδιώξεις της επιχείρησης, ταιριάζει με το χαρακτήρα της και εκμεταλλεύεται ικανοποιητικά τους πόρους για τις δυνατότητές της.

3.3 Προβλήματα συλλογής πρωτογενών στοιχείων στη διεθνή έρευνα αγοράς

Για την πληρέστερη αξιολόγηση μιας διεθνούς αγοράς απαιτείται η συλλογή και επεξεργασία στοιχείων με μεθόδους έρευνας αγοράς. Όσον αφορά μια τέτοια προσπάθεια, ο ερευνητής θα πρέπει να πάρει υπόψη μια σειρά από προβλήματα και ιδιομορφίες που χαρακτηρίζουν τις διεθνείς έρευνες αγοράς.

Αξιολόγηση σε σχέσεις με τους επιχειρησιακούς στόχους και πόρους



3.3.1 Φωνημικές και φωνητικές προσεγγίσεις

Ένα κύριο πρόβλημα που εμφανίζεται στη διεξαγωγή διεθνών ερευνών αφορά τη δυνατότητα χρησιμοποίησης ομοιόμορφων ερωτηματολογίων και κλιμάκων μέτρησης των φαινομένων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών καθεμιάς χώρας.

Η πρώτη προσέγγιση ονομάζεται φωνητική και η δεύτερη φωνημική. Η πρώτη διευκολύνει τη σύγκριση μεταξύ αγορών, ενώ η δεύτερη δίνει πιο αμερόληπτη γνώση των ιδιαιτεροτήτων καθεμιάς από τις αγορές. Οι ερευνητές των διεθνών αγορών παρουσιάζουν συνήθως μια πόλωση μεταξύ των δύο προσεγγίσεων. Σχετικά με την πόλωση αυτή οι Douglas και Craig (1993) προτείνουν τον συνδυασμό των δύο, με χρήση της φωνητικής προσέγγισης σε διερευνητικές έρευνες και της φωνημικής σε έρευνες σε βάθος. Για την αξιολόγηση της ισοδυναμίας των ερευνητικών μέτρων μεταξύ χωρών, οι ίδιοι συγγραφείς προτείνουν την εξέταση των ακόλουθων επιμέρους ισοδυναμιών:

- α. Λειτουργική ισοδυναμία: δηλαδή κατά πόσο οι έννοιες και τα χαρακτηριστικά που διευρύνονται παίζουν τον ίδιο ρόλο σε διάφορες χώρες. Π.χ. τα ποδήλατα στις Ηνωμένες Πολιτείες θεωρούνται μέσο άσκησης, ενώ στην Ολλανδία θεωρούνται εναλλακτικοί τρόποι μεταφοράς.
- β. Εννοιολογική ισοδυναμία: δηλαδή κατά πόσο οι ίδιες έννοιες ερμηνεύονται με διαφορετικό τρόπο σε διαφορετικές χώρες. Π.χ. η αγορά των προϊόντων στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι ένδειξη καινοτομικού πνεύματος, ενώ στη Γαλλία δεν αποτελεί ένδειξη υψηλής κοινωνικής αξίας και αποδοχής.
- γ. Ισοδυναμία κατηγορίας: κατά πόσο ένα προϊόν τοποθετείται επίσημα σε διαφορετικές κατηγορίες από χώρα σε χώρα. Π.χ. η μπύρα σε άλλες χώρες χαρακτηρίζεται σαν αναψυκτικό και σε άλλες σαν

οινοπνευματώδες ποτό, με περιορισμούς όσον αφορά τον τόπο, χρόνο και άτομα (νεαρά) που μπορεί να πωληθεί.

- δ. Ισοδυναμία μονάδων μέτρησης: κατά πόσο οι μονάδες μέτρησης σε μια χώρα έχουν έννοια σε κάποια άλλη χώρα. Στην ίδια κατηγορία ισοδυναμίας περιλαμβάνονται σε διαφορετικές χρήσεις κατηγοριών χρωμάτων, σχημάτων και μορφών. Π.χ. οι Αμερικανοί έχουν λιγότερες κατηγορίες διαφοροποίησης των χρωμάτων.
- ε. Μεταφραστική ισοδυναμία: κατά πόσο λέξεις και έννοιες που χρησιμοποιούνται σε μια γλώσσα, μπορούν να αποδοθούν ακριβώς σε μια άλλη γλώσσα.
- στ. Μετρική ισοδυναμία: κατά πόσο κλίμακες αξιολόγησης, που χρησιμοποιούνται σε μια χώρα, έχουν την ίδια μετρική αξία και σε άλλες χώρες. Π.χ. κατά πόσο η λέξη «αρκετά» έχει την ίδια μετρική αξία τάξης μεγέθους σε διαφορετικές χώρες.

3.3.2 Δειγματολογική ισοδυναμία

Τα δείγματα πελατών ή πιθανών πελατών που θα πρέπει να επιλεγούν μπορεί να διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα, ανάλογα με αντίστοιχες διαφοροποιήσεις στα πρόσωπα που αγοράζουν ένα προϊόν ή επηρεάζουν την επιλογή του προϊόντος. Διαφοροποιήσεις στη δειγματοληψία μπορεί επίσης να υπάρχουν σαν αποτέλεσμα διαφορών ή ανεπαρκειών στους καταλόγους οι οποίοι συνήθως χρησιμοποιούνται σαν δειγματοληπτικά πλαίσια (π.χ. τηλεφωνικοί κατάλογοι κατάλογοι επιχειρήσεων κ.λ.π.).

3.3.3 Ισοδυναμία μεθόδων συλλογής

Οι μέθοδοι συλλογής στοιχείων μπορεί να διαφοροποιούνται τόσο για λόγους τεχνολογικούς, όσο και πολιτιστικούς. Η χαμηλή διείσδυση του τηλεφώνου περιορίζει σημαντικά τις δυνατότητες τηλεφωνικής συλλογής

στοιχείων, η εσωστρέφεια μπορεί να επιδρά περιοριστικά στη χρήση προσωπικών συνεντεύξεων, ενώ ο υψηλός αναλφαριθμητισμός αποκλείει τη χρήση αυτοσυμπληρούμενων ερωτηματολογίων. Επιπλέον, ενώ στις αναπτυγμένες χώρες υπάρχει χαμηλή ανταπόκριση λόγω καχυποψίας απέναντι στις σχετικά ασυνήθιστες και άγνωστες μεθόδους της έρευνας αγοράς.

Τέλος η ερμηνεία των στοιχείων της έρευνας θα πρέπει να αποφεύγει την επίδραση της πολιτιστικής μεροληψίας του ερευνητή. Δηλαδή, να αποφεύγεται απόλυτα σε προηγούμενη ερμηνεία των ίδιων φαινομένων σε διαφορετικές χώρες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°

ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΕΣ ΧΩΡΕΣ

4.1 Το χονδρεμπόριο στις ξένες χώρες

Οι χονδρέμποροι είναι εκείνοι οι έμποροι που αγοράζουν είτε απ' ευθείας από τους παραγωγούς είτε από άλλους μεσάζοντες στο δίκτυο διανομής ενός προϊόντος και που στη συνέχεια πωλούν το προϊόν αυτό, είτε στους λιανέμπορους, είτε σε άλλους μεσάζοντες. Όμως σπάνια πωλούνται εμπορεύματά τους κατ' ευθείαν στον τελικό καταναλωτή. Γενικά όσο πιο πολύπλοκο είναι ένα κανάλι διανομής τόσο πιο έντονη θα είναι η παρουσία και ο αριθμός των χονδρέμπορων.

4.1.1 Η δομή του χονδρεμπορίου

Η δομή του χονδρεμπορίου στις ξένες αγορές επηρεάζεται άμεσα από το βαθμό οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας. Οι βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες, όπως π.χ. η Φινλανδία, συχνά διαθέτουν ένα μικρό αριθμό χονδρέμπορων, που έχουν όμως μεγάλο μέγεθος για την εξυπηρέτηση της ντόπιας αγοράς. Αντίθετα, οι αγορές των αναπτυσσόμενων χωρών, όπως π.χ. η Ινδία, χαρακτηρίζονται από πολλούς χονδρέμπορους με μικρό σχετικά μέγεθος. Φυσικά υπάρχουν και οι εξαιρέσεις από αυτόν τον κανόνα. Για παράδειγμα η Ιαπωνία, παρόλο που έχει μια οικονομία πολύ αναπτυγμένη, παρουσιάζει ένα μεγάλο

αριθμό χονδρέμπορων, οι μισοί από τους οποίους απασχολούν μέχρι και τέσσερα άτομα. Επίσης, η Ουγκάντα παρά το γεγονός ότι είναι μια αναπτυσσόμενη χώρα, έχει χονδρέμπορους με σχετικά μεγάλο μέγεθος.

4.1.2 Οι προσφερόμενες υπηρεσίες

Οι υπηρεσίες που προσφέρει κάποιος χονδρέμπορος σε ένα κατασκευαστή προϊόντων (π.χ. παροχή πιστώσεων, διατήρηση αποθεμάτων, εξυπηρέτηση μετά την πώληση κ.λ.π.) συνήθως διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Για παράδειγμα, έχει παρατηρηθεί ότι όσο πιο υποανάπτυκτη είναι η οικονομία μιας χώρας τόσο πιο έντονη είναι η ανάμειξη του χονδρέμπορου σε λειτουργίες που κανονικά έπρεπε να εκτελούνται από τον κατασκευαστή του προϊόντος ή τον λιανέμπορο. Επίσης ο χρηματοδοτικός ρόλος που έχει ο χονδρέμπορος στο σύστημα διανομής τείνει να φθίνει με την οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Εκτός όμως από το στάδιο οικονομικής ανάπτυξης που βρίσκεται μια χώρα, οι λειτουργίες που εκτελεί κάποιος χονδρέμπορος διαφέρουν επίσης ανάλογα και με το μέγεθός του. Γενικά όσο πιο μικρός είναι ένας χονδρέμπορος τόσο πιο περιορισμένο θα είναι και το φάσμα των υπηρεσιών που παρέχονται από αυτόν, λόγω στενότητας κεφαλαίων, μικρού αριθμού απασχολούμενων ατόμων, περιορισμένων γνώσεων για την κατάσταση στην αγορά κ.τ.λ.

4.1.3 Προσπάθειες για παράκαμψη του χονδρεμπορίου

Σε μερικές ξένες χώρες η προσφορά των χονδρέμπορων στο σύστημα διανομής ενός προϊόντος είναι τόσο χαμηλή, ώστε να ωθεί τον κατασκευαστή να τους παρακάμψει. Για παράδειγμα, ο χονδρέμπορος μπορεί να δείχνει αδιαφορία για τη διακίνηση του συγκεκριμένου προϊόντος, να μη διαθέτει το προϊόν σε όλους τους μικρούς λιανέμπορους

και να μη παρέχει εξυπηρέτηση μετά την πώληση του προϊόντος. Σε τέτοια περίπτωση, ο κατασκευαστής μπορεί να αποφασίσει να αναλάβει εξ' ολοκλήρου μόνος του την άμεση διάθεση του προϊόντος στους λιανέμπορους, χωρίς την παρέμβαση χονδρέμπορων. Μια τέτοια κίνηση θα βοηθήσει μεν στην επίλυση προβλημάτων που πηγάζουν από τους χονδρέμπορους, αλλά όμως θα δημιουργήσει επιπλέον έξοδα και υποχρεώσεις, που ίσως να είναι δύσκολο να αναληφθούν από τον κατασκευαστή. Για παράδειγμα, ο κατασκευαστής θα πρέπει να αναλάβει εξ' ολοκλήρου το χρηματοδοτικό ρόλο που επιτελεί ο χονδρέμπορος, που σε μερικές χώρες μπορεί να παρέχει πιστώσεις διάρκειας μέχρι και 10 μηνών. Πρέπει λοιπόν η τυχόν απόφαση παράκαμψης του χονδρεμπόρου σε μια ξένη χώρα να τύχει προσεκτικής μελέτης και θεμελίωσης πάνω σε αυστηρά κριτήρια ανάλυσης κόστους – ωφέλειας.

4.1.4 Προβλήματα με τους μικρούς χονδρέμπορους

Οι περισσότερες αγορές του κόσμου χαρακτηρίζονται από μια υποανάπτυκτη δομή χονδρεμπορίου, χαρακτηριστικά της οποίας είναι τα ακόλουθα:

α. Υψηλό κόστος διανομής.

Οι χώρες αυτές έχουν ένα σοβαρό αριθμό χονδρέμπορων που όταν είναι υπέρμετρα μεγάλος σε σχέση με το μέγεθος της αγοράς δημιουργούν υψηλό κόστος διανομής για τον κατασκευαστή. Αυτή η κατάσταση οδηγεί σε αύξηση της τιμής του προϊόντος στον τελικό καταναλωτή, περιορίζοντας έτσι τη διείσδυση του κατασκευαστή στην ξένη αγορά.

β. Προβλήματα χρηματοδότησης.

Συχνά ο χονδρέμπορος είναι μικρού μεγέθους και αντί να παρέχει πιστώσεις στο κανάλι διανομής του προϊόντος, ζητά ο ίδιος πιστώσεις από τον κατασκευαστή, πράγμα που δημιουργεί στον τελευταίο χρηματοδοτικά βάρη.

γ. Περιορισμοί στη διακίνηση των προϊόντων.

Οι μικροί χονδρέμποροι συχνά έχουν τη δυνατότητα διακίνησης μιας περιορισμένης ποικιλίας προϊόντων. Εάν όμως ο κατασκευαστής έχει μια πλατιά σειρά προϊόντων, θα πρέπει είτε να παραλείψει ορισμένα προϊόντα από τη σειρά που διαθέτει, είτε να διανέμει τα επιπλέον προϊόντα του στην ξένη αγορά μέσω άλλων.

δ. Μερική γεωγραφική κάλυψη.

Οι μικροί χονδρέμποροι συχνά δεν μπορούν να καλύψουν ολόκληρο το γεωγραφικό χώρο της χώρας τους, πράγμα που συνεπάγεται μερική διάθεση του προϊόντος του κατασκευαστή στην ξένη αγορά ή ανάγκη κάλυψης των άλλων περιοχών μέσω άλλων χονδρέμπορων.

ε. Υποβαθμισμένες υπηρεσίες.

Συχνά οι μικροί χονδρέμποροι προσφέρουν ένα υποβαθμισμένο και περιορισμένο φάσμα υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα λιγότερο αποτελεσματικές προσπάθειες προώθησης των πωλήσεων του προϊόντος και διατήρηση χαμηλού επιπέδου αποθεμάτων.

Γενικά, για την αντιμετώπιση των ανωτέρω προβλημάτων στις χώρες αυτές, ο κατασκευαστής θα πρέπει είτε να υποκύψει στην κάλυψη περιορισμένου μόνο μέρους της ξένης αγοράς, είτε να προσπαθήσει να ελκύσει το ενδιαφέρον των χονδρέμπορων για διακίνηση του προϊόντος του μέσω μιας έντονης διαφημιστικής εκστρατείας, είτε με άλλους τρόπους, όπως για παράδειγμα με τη συνεργασία ενός μεγάλου χονδρεμπόρου που θα αναλάβει την ευθύνη για την εξυπηρέτηση

μικρότερων χονδρέμπορων που στη συνέχεια θα εξυπηρετούνται καταστήματα λιανεμπορίου κ.ο.κ.

4.2 Το λιανεμπόριο στις ξένες αγορές

Οι λιανέμποροι αποτελούν τον τελευταίο κρίκο στο κανάλι διανομής προϊόντων με βασικά καταναλωτικό χαρακτήρα. Το σύστημα του λιανεμπορίου ποικίλει από χώρα σε χώρα ως αποτέλεσμα γεωγραφικών οικονομικών και πολιτισμικών διαφορών μεταξύ των εθνών. Ο κατασκευαστής λοιπόν ενός προϊόντος που θέλει να το διαθέσει σε ξένες αγορές θα πρέπει να είναι ενήμερος αυτών των διαφορών για να προσαρμόσει ανάλογα το σύστημα διανομής του στην κάθε χώρα.

4.2.1 Η δομή του συστήματος λιανεμπορίου

Ο αριθμός και το μέγεθος των λιανεμπορικών καταστημάτων διαφέρει ανάλογα με το στάδιο οικονομικής ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται μια χώρα. Γενικά οι πιο βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες τείνουν να έχουν μεγαλύτερου μεγέθους καθώς και λιγότερα κατά κεφαλήν λιανεμπορικά καταστήματα απ' ότι έχουν οι αναπτυσσόμενες χώρες. Αυτό σημαίνει ότι απολαμβάνουν μεγαλύτερων οικονομιών κλίμακας στις δραστηριότητές τους καθώς υψηλότερης αποδοτικότητας και μεγαλύτερων περιθωρίων κέρδους. Υπάρχουν όμως και βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες, όπως π.χ. η Ιαπωνία, η Ιταλία και η Γαλλία, που το σύστημα λιανεμπορίου τους δεν είναι αρκετά αναπτυγμένο.

Επίσης ορισμένες αναπτυσσόμενες χώρες μπορεί να παρουσιάζουν στοιχεία αναπτυγμένης μορφής λιανεμπορίου, όπως για παράδειγμα με την παρουσία υπεραγορών ή πολυκαταστημάτων στα μεγάλα αστικά κέντρα όπου υπάρχει κάποιος βαθμός βιομηχανικής ανάπτυξης. Στις αγροτικές περιοχές των χωρών όμως, όπου διαμένει η πλειοψηφία

του πληθυσμού, το σύστημα λιανεμπορίου είναι ακόμη υποανάπτυκτο, αποτελούμενο από μικρά καταστήματα, που είναι βασικά οικογενειακές επιχειρήσεις εξειδικευμένες στη διακίνηση μιας περιορισμένης σειράς προϊόντων.

4.2.2 Οι υπηρεσίες που προσφέρει το λιανεμπόριο

Η ποικιλία και η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν οι λιανέμποροι στους κατασκευαστές, όπως η διατήρηση αποθεμάτων, η έκθεση του προϊόντος και η προώθηση των πωλήσεων, διαφέρουν επίσης από χώρα σε χώρα. Πιο κάτω γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσης των κυριότερων υπηρεσιών που προσφέρουν οι λιανέμποροι στις ξένες αγορές.

α. Διατήρηση αποθεμάτων.

Μια από τις βασικές λειτουργίες του λιανεμπορίου είναι η διατήρηση επαρκών αποθεμάτων. Οι υπηρεσίες όμως που προσφέρονται στην περίπτωση αυτή ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος του λιανεμπορικού καταστήματος. Οι μικροί λιανέμποροι διατηρούν χαμηλά επίπεδα αποθεμάτων και συχνά μένουν χωρίς αποθέματα για συγκεκριμένα προϊόντα. Αυτοί όμως οι περιορισμοί ή ελλείψεις στα αποθέματα δημιουργούν χαμένες πωλήσεις για τον κατασκευαστή. Επιπλέον οι μικροί λιανέμποροι δεν έχουν συχνά τις οικονομικές δυνατότητες να αγοράζουν τα προϊόντα του κατασκευαστή «τοις μετρητοίς», και επομένως για τη διατήρηση αποθεμάτων από αυτά τα προϊόντα πρέπει να τους παρέχονται πιστώσεις από τους προμηθευτές. Ένας τρόπος ενθάρρυνσης των μικρών λιανέμπορων για διατήρηση αποθεμάτων είναι η πώληση εμπορευμάτων επί παρακαταθήκη, δηλαδή το εμπόρευμα παραδίδεται μεν στον λιανέμπορο, αλλά τα χρήματα εισπράττονται μόνον όταν αυτό πωληθεί.

β. Έκθεση του προϊόντος.

Όταν η συσκευασία και η παρουσίαση ενός προϊόντος αποτελούν βασικούς παράγοντες για την υποκίνηση του καταναλωτή να το αγοράσει, ο τρόπος με τον οποίο εκτίθεται το προϊόν μέσα στο λιανεμπορικό κατάστημα παίζει σπουδαίο ρόλο για την πώλησή του. Η έκθεση του προϊόντος μέσα στο κατάστημα επηρεάζεται από τον διαθέσιμο χώρο, την ύπαρξη ραφιών, επεξηγηματικών πινακίδων κ.λ.π. που όμως διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Για παράδειγμα, ενώ στις Η.Π.Α. υπάρχει πληθώρα καταστημάτων με μεγάλους και μοντέρνους εκθεσιακούς χώρους, στη Σουηδική Αραβία η πλειοψηφία των καταστημάτων, ιδιαίτερα στα παλιά εμπορικά κέντρα, καταλαμβάνει σχετικά μικρούς χώρους.

Ο τρόπος με τον οποίο τοποθετείται το προϊόν πάνω στο ράφι, η συνεχής ανανέωσή του με νέα αποθέματα, και η παρακολούθηση της κίνησης του προϊόντος μέσα στο κατάστημα μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματικά σε μεγάλα καταστήματα που, όπως ελέχθη προηγουμένως, είναι πιο έντονη η παρουσία τους στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες. Στις αναπτυσσόμενες όμως χώρες, υπάρχουν πολυάριθμα καταστήματα μικρού μεγέθους, αυτό είναι πρακτικά αδύνατο να γίνει.

γ. Προώθηση των πωλήσεων.

Οι λιανέμποροι που πιστεύουν ότι ένα συγκεκριμένο προϊόν συνεισφέρει σημαντικά στις πωλήσεις του καταστήματός τους, προβαίνουν σε διάφορες προωθητικές δραστηριότητες, όπως προσωπικές πωλήσεις, διαφήμιση, υλικό στα σημεία αγοράς κ.τ.λ. Αυτό όμως προϋποθέτει την ύπαρξη αναγκαίων χρηματοδοτικών πόρων που όμως στην περίπτωση των μικρών καταστημάτων είναι αρκετά περιορισμένοι. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι ο κατασκευαστής είναι συχνά αναγκασμένος

να αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου τη χρηματοδότηση του προγράμματος προώθησης των πωλήσεων του προϊόντος στις ξένες αγορές.

δ. Συλλογή πληροφοριών για την αγορά.

Πολλοί λιανέμποροι πιστεύουν ότι η συλλογή πληροφοριών από την αγορά για το συγκεκριμένο προϊόν ενός ξένου κατασκευαστή καθώς και των ανταγωνιστικών του προϊόντων δεν αποτελεί δική τους ευθύνη. Μόνο στην περίπτωση που ο κατασκευαστής έχει στενές και τακτικές επαφές με το λιανεμπορικό κατάστημα είναι δυνατό να συλλεχθούν τέτοιου είδους πληροφορίες από τον λιανέμπορο. Αυτό συμβαίνει κυρίως σε μεγάλες αγορές (όπως π.χ. στην αμερικανική, γερμανική και βρετανική) όπου εκτός από την παροχή τέτοιων πληροφοριών από μεγάλους οίκους λιανεμπορίου, ο κατασκευαστής μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει στοιχεία που προκύπτουν από περιοδικούς ελέγχους μέσα στα λιανεμπορικά καταστήματα. Η συλλογή όμως τέτοιων πληροφοριών γίνεται ιδιαίτερα δύσκολη στην περίπτωση στην περίπτωση λιανέμπορων που βρίσκονται σε μικρές αγορές ή αγροτικές περιοχές.

4.3 Ειδικοί μεσάζοντες στις ξένες αγορές

Εκτός από τους χονδρέμπορους και τους λιανέμπορους, η διανομή του προϊόντος σε μια ξένη αγορά μπορεί να γίνει και μέσω μεσαζόντων που δημιουργήθηκαν ειδικά για να υποβοηθήσουν την εξαγωγική ή την εισαγωγική διαδικασία. Γενικά, υπάρχουν δύο κατηγορίες μεσαζόντων: αυτοί που σχετίζονται με την εξαγωγική δραστηριότητα και αυτοί που ασχολούνται με τις εισαγωγές.

4.3.1 Μεσάζοντες εξαγωγών

Ο ρόλος των μεσαζόντων εξαγωγών είναι η εξεύρεση ξένων αγορών για τα προϊόντα που κατασκευάζονται στη χώρα τους. Οι μεσάζοντες αυτοί διακρίνονται σε δύο είδη: στους «εμπόρους εξαγωγών» και στους «αντιπροσώπους εξαγωγών».

Οι έμποροι εξαγωγών συχνά εργάζονται ανεξάρτητα από τους κατασκευαστές, των οποίων τα προϊόντα πωλούν. Σαν πρώτο στάδιο, αυτοί οι έμποροι εντοπίζουν σε μια ξένη αγορά την ύπαρξη ανάγκης για ένα συγκεκριμένο προϊόν το οποίο αφού βρουν στη χώρα τους το αγοράζουν και στη συνέχεια το εξάγουν σ' αυτή την ξένη αγορά. Η σημασία των εμπόρων εξαγωγών είναι σημαντική στην περίπτωση κατασκευαστών που δεν έχουν την απαιτούμενη πείρα για εξαγωγές, αλλά που όμως θέλουν να διευρύνουν την αγορά για τα προϊόντα τους.

Ο κατασκευαστής που ενδιαφέρεται να προωθήσει τα προϊόντα του στις ξένες αγορές, αλλά όμως δεν έχει την οικονομική δυνατότητα, την κατάλληλη εμπειρία ή τον απαιτούμενο χρόνο για να ασχοληθεί μ' αυτές, μπορεί να βρει τις υπηρεσίες του αντιπροσώπου εξαγωγών αρκετά χρήσιμες. Ο αντιπρόσωπος εξαγωγών δεν έχει κυριότητα πάνω στα προϊόντα του κατασκευαστή, αλλά αναλαμβάνει να τα πουλήσει στο εξωτερικό παίρνοντας κάποια προμήθεια. Η εμπειρία και οι επαφές που έχει ο αντιπρόσωπος εξαγωγών στις ξένες αγορές βοηθούν σημαντικά τον κατασκευαστή στο να έχει μια βραχυχρόνια προσέγγιση της ξένης αγοράς ιδιαίτερα όταν αυτός θέλει να απαλλαγεί από επιπλέον αποθέματα και πεπαλαιωμένα προϊόντα, ή να ελέγξει την απόδοση του προϊόντος του στην ξένη αγορά πριν αρχίσει να κάνει σοβαρές εξαγωγές σ' αυτήν.

4.3.2 Μεσάζοντες εισαγωγών

Ο ρόλος των μεσαζόντων εισαγωγών είναι ο εντοπισμός αναγκών στην αγορά τους που μπορεί να ικανοποιηθούν από προϊόντα που κατασκευάζονται σε ξένες χώρες, καθώς και η εισαγωγή και πώληση αυτών των προϊόντων στη χώρα τους. Και στην περίπτωση αυτή υπάρχουν δύο τύποι μεσαζόντων: οι «έμποροι εισαγωγών» και οι «αντιπρόσωποι εισαγωγών».

Ο έμπορος εισαγωγών (όπως και ο έμπορος εξαγωγών) αγοράζει τα προϊόντα από τον ξένο κατασκευαστή, αποκτώντας έτσι κυριότητα πάνω σε αυτά, και στη συνέχεια τα πωλεί σε άλλες αγορές, δρώντας συνήθως ανεξάρτητα από τον κατασκευαστή.

Ο αντιπρόσωπος εισαγωγών αναλαμβάνει να διανέμει τα προϊόντα του ξένου κατασκευαστή στην αγορά χωρίς να αποκτά όμως κυριότητα πάνω σ' αυτά, αλλά λαμβάνοντας κάποια προμήθεια. Είναι φανερό ότι ο ξένος κατασκευαστής με την παράδοση των προϊόντων του στον αντιπρόσωπο εισαγωγών χάνει τον έλεγχο πάνω στη διανομή των προϊόντων του. Ίσως όμως αυτό να αποτελεί το μόνο τρόπο εισόδου του στην ξένη αγορά.

4.4 Διεθνείς τάσεις στο σύστημα διανομής

Οι διανομείς μεταβολές που κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό και νομικό περιβάλλον των διάφορων χωρών σημαίνει ότι η λήψη αποφάσεων για το σύστημα διανομής προϊόντος σε μια ξένη αγορά θα πρέπει να βασίζεται όχι μόνο στην παρούσα μορφή του δικτύου διανομής στη συγκεκριμένη ξένη αγορά, αλλά και στη μελλοντική του εξέλιξη. Αυτό μπορεί να γίνει σχετικά εύκολα για τις αγορές των βιομηχανικά αναπτυγμένων χωρών, λόγω διαθεσιμότητας επαρκών στατιστικών στοιχείων για τη δομή του χονδρεμπορίου και λιανεμπορίου.

Στην περίπτωση όμως υποανάπτυκτων χωρών, τέτοια στοιχεία σπάνια υπάρχουν. Μπορεί όμως να γίνει μια εκτίμηση για το πώς θα εξελιχθεί το σύστημα διανομής τους μελετώντας την πορεία που ακολουθούσαν άλλες πιο οικονομικά αναπτυγμένες χώρες, μια και όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η δομή τόσο του χονδρεμπορίου όσο και του λιανεμπορίου σε μια χώρα εξαρτάται από το στάδιο οικονομικής ανάπτυξης στο οποίο αυτή βρίσκεται.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις ειδικών, το σύστημα διανομής προϊόντων στη διεθνή αγορά χαρακτηρίζεται από τέσσερις βασικές τάσεις: τη διεθνοποίηση του λιανεμπορίου, την ανάπτυξη τεράστιων λιανεμπορικών οίκων, την εξάπλωση των καταστημάτων εκπτώσεων και την επέκταση του άμεσου μάρκετινγκ.

4.4.1 Η διεθνοποίηση του λιανεμπορίου

Η συνεχής ολοκλήρωση που παρατηρείται στην παγκόσμια οικονομία διεθνοποιεί όχι μόνο τις μεταποιητικές βιομηχανίες, τις τράπεζες και τη διαφημιστική δραστηριότητα, αλλά και το λιανεμπόριο. Πολλοί από τους σημερινούς μεγάλους λιανεμπορικούς οίκους άρχισαν μ' ένα κατάστημα σε μια πόλη. Σταδιακά δημιούργησαν καταστήματα σ' άλλες πόλεις της χώρας τους και σήμερα έχουν φτάσει στο σημείο να έχουν καταστήματα και σε άλλες χώρες του κόσμου. Για παράδειγμα, ο λιανεμπορικός οίκος επίπλων ΙΚΕΑ, εκτός από τα καταστήματα στη Σουηδία, έχει καταστήματα και σε άλλες χώρες της Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής και της Βορείου Αμερικής. Ένα άλλο παράδειγμα αποτελεί η ιταλική BENETTON, με πλατιά παρουσία καταστημάτων πώλησης ρούχων σχεδόν σε όλες τις χώρες της Δυτικής Ευρώπης και Βορείου Αμερικής.

4.4.2 Τεράστιοι λιανεμπορικοί οίκοι

Στις οικονομικά αναπτυγμένες χώρες υπάρχει μια τάση για ολοένα και μεγαλύτερα καταστήματα λιανεμπορίου που βασίζονται πάνω στην αυτοεξυπηρέτηση. Χαρακτηριστικά των χωρών της Δυτικής Ευρώπης (με εξαίρεση την Ιταλία) είναι να αυξάνεται το μέσο μέγεθος των λιανεμπορικών καταστημάτων, ενώ ταυτόχρονα να μειώνεται ο αριθμός του συνόλου των καταστημάτων. Αυτό ωφελείται κυρίως σε συγχωνεύσεις μεταξύ λιανεμπορικών καταστημάτων και στο κλείσιμο μικρών καταστημάτων λόγω σοβαρού ανταγωνισμού από τα μεγάλα καταστήματα. Αυτές οι τάσεις αντικατοπτρίζουν το νέο τρόπο ζωής του σύγχρονου νοικοκυριού που κάνει τα ψώνια του σε πιο αραιά χρονικά διαστήματα, ενδιαφέρεται να βρει τα προϊόντα που θέλει να αγοράσει σε ένα μέρος, έχει μεγάλη κινητικότητα λόγω αυξημένης ιδιοκτησίας μεταφορικών μέσων κ.ο.κ.

Με την ανάπτυξη αυτών των τεράστιων λιανεμπορικών επιχειρήσεων αυξάνεται παράλληλα και η διαπραγματευτική δύναμη που έχουν απέναντι στους προμηθευτές τους (που είναι κατά μεγαλύτερο μέρος κατασκευαστές). Σήμερα πολλοί απ' αυτούς τους λιανέμπορους είναι σε θέση να απαιτούν μεγαλύτερους όρους πληρωμής, χαμηλότερες τιμές, άμεση εκτέλεση παραγγελιών και την τοποθέτηση των δικών τους εμπορικών ονομάτων πάνω στο προϊόν.

4.4.3 Άμεσο μάρκετινγκ

Το άμεσο μάρκετινγκ κερδίζει συνεχώς έδαφος στις αγορές των βιομηχανικά αναπτυγμένων κρατών, όπως π.χ. της Δυτικής Ευρώπης, Η.Π.Α. και Ιαπωνίας. Άμεσες πωλήσεις στον τελικό καταναλωτή μέσω επισκεπτών – πωλητών εξακολουθεί να αποτελεί ένα βασικό τρόπο διάθεσης συγκεκριμένων κατηγοριών προϊόντων στις χώρες αυτές.

Μια ανερχόμενη μορφή άμεσου μάρκετινγκ αποτελούν επίσης και οι πωλήσεις μέσω ταχυδρομικών παραγγελιών, που παρέχουν το πλεονέκτημα στον καταναλωτή να εξασφαλίσει σταθερές τιμές τουλάχιστον για μια περίοδο 6 μηνών για τα προϊόντα που εμφανίζονται στους καταλόγους παραγγελιών. Το τηλεφωνικό μάρκετινγκ αποτελεί μια άλλη μορφή άμεσου μάρκετινγκ που έχει δοκιμαστεί με μεγάλη επιτυχία από πολλές επιχειρήσεις τόσο στις Ευρώπη όσο και στις Η.Π.Α.

4.4.4 Καταστήματα εκπτώσεων

Τα καταστήματα εκπτώσεων, έχοντας το πλεονέκτημα να πωλούν τυποποιημένα προϊόντα σε τιμές που είναι κατά πολύ χαμηλότερες από άλλα καταστήματα με τα ίδια προϊόντα (διότι δίνουν έμφαση στην πραγματοποίηση μεγάλου όγκου πωλήσεων με χαμηλά περιθώρια κέρδους), αυξάνουν συνεχώς το ρόλο τους στο χώρο του λιανεμπορίου. Αυτό οφείλεται κυρίως στην επιθυμία του καταναλωτή να πετύχει καλύτερες τιμές (ιδιαίτερα κάτω από συνθήκες πληθωρισμού) καθώς και στη συνεχή τάση που υπάρχει για καταναλωτισμό.

4.5 Η προσαρμογή της πολιτικής διανομής

Για να είναι αποτελεσματική η πολιτική διανομής του προϊόντος της επιχείρησης στην ξένη αγορά αυτή πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στις μεταβολές που γίνονται τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και στο περιβάλλον. Μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν το δίκτυο διανομής ενός προϊόντος σε μια ξένη αγορά είναι η σταδιακή ανάπτυξη της επιχείρησης στην ξένη αγορά, μεταβολές στη δομή του λιανεμπορίου, τεχνολογικές εξελίξεις και η συγκρότηση περιφερειακών αγορών.

4.5.1 Η σταδιακή ανάπτυξη της επιχείρησης

Η επιχείρηση σε μια ξένη αγορά συχνά ακολουθεί μια εξελικτική πορεία. Σταδιακά ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης αυξάνει, η σειρά των προϊόντων της διευρύνεται και σε κάποιο στάδιο η επιχείρηση θα νιώσει την ανάγκη να αποκτήσει ένα πιο δεσμευτικό ρόλο στην ξένη αγορά, όπως για παράδειγμα αντί απλώς να διαθέτει τα προϊόντα της μέσω ενός εισαγωγέα / διανομέα, να δημιουργήσει το δικό της γραφείο πωλήσεων στην ξένη αγορά. Μια τέτοια κίνηση θα αυξήσει τον έλεγχο της επιχείρησης πάνω στην αγορά και ίσως την ωθήσει να διαθέσει το προϊόν της κατ' ευθείαν στους λιανέμπορους ή στον τελικό καταναλωτή, παρακάμπτοντας έτσι τους διάφορους μεσάζοντες.

4.5.2 Μεταβολές στη δομή του λιανεμπορίου

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα τμήματα, μια από τις διεθνείς τάσεις στο σύστημα διανομής ενός προϊόντος είναι η συνεχής συγκέντρωση της λιανεμπορικής δραστηριότητας σε ορισμένους μεγάλους εμπορικούς οίκους (ιδιαίτερα στις οικονομικά αναπτυγμένες χώρες) που έχουν τη δύναμη να ζητούν από τον κατασκευαστή χαμηλότερες τιμές, καλύτερους όρους πληρωμής, ιδιωτικές μάρκες κ.τ.λ. Σ' αυτή την περίπτωση ο κατασκευαστής μπορεί να ακολουθήσει μια από τις ακόλουθες στρατηγικές επιλογές: α) να διανέμει το προϊόν του άμεσα στην ξένη αγορά μέσω αυτών των τεράστιων λιανεμπορικών καταστημάτων, β) να εφαρμόσει ένα διπλό δίκτυο διάθεσης του προϊόντος του (δηλαδή άμεση διανομή στα μεγάλα λιανεμπορικά καταστήματα και η ταυτόχρονη χρησιμοποίηση χονδρεμπόρων ή άλλων μεσαζόντων για την τροφοδότηση των μικρών λιανέμπορων).

4.5.3 Τεχνολογικές εξελίξεις

Διάφορες εξελίξεις στην τεχνολογία συχνά έχουν τον αντίκτυπό τους στο σύστημα διανομής του προϊόντος σε μια ξένη αγορά. Για παράδειγμα, ενώ πριν 10 χρόνια τα κατεψυγμένα τρόφιμα πωλούνταν στην Ευρώπη από λιανεμπορικά καταστήματα που διέθεταν ψυγεία, η διανομή των προϊόντων αυτών γίνεται πιο πλατιά σήμερα με τη δημιουργία των καταστημάτων – ψυγείων.

4.5.4 Συγκρότηση περιφερειακών αγορών

Η παγκόσμια τάση που υπάρχει για συγκρότηση περιφερειακών αγορών (όπως αυτή της Ε.Ο.Κ.) σταδιακά θα οδηγήσει τα μέλη ενός δικτύου διανομής να λειτουργούν όχι μόνο μέσα στα εθνικά σύνορα της χώρας τους αλλά μέσα στα πλαίσια της περιφερειακής αγοράς. Σαν αποτέλεσμα, ορισμένες διεθνείς επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να προγραμματίζουν τις δραστηριότητές τους με βάση την περιφερειακή αγορά παρά τις επιμέρους εθνικές αγορές της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°

ΔΙΚΤΥΟ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

5.1 Σκοπός του δικτύου προβολής

Η προωθητική δραστηριότητα ή δίκτυο προβολής αποσκοπεί στην επικοινωνία της επιχείρησης με το κοινό, αγοραστικό ή στοχευόμενο κοινό, η επιχείρηση επιδιώκει να υποκινήσει τους υπάρχοντες ή πιθανούς αγοραστές να ζητήσουν το συγκεκριμένο προϊόν που αυτή θέλει να προωθήσει.

Στα χέρια της επιχείρησης βρίσκεται μια μεγάλη ποικιλία εργαλείων που χρησιμεύουν στην προώθηση του προϊόντος της. Αυτά κατατάσσονται σε μεγάλες κατηγορίες και οι σπουδαιότερες είναι: η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις, οι προσωπικές πωλήσεις και τα μέσα προώθησης των πωλήσεων. Η διαθεσιμότητα και αποτελεσματικότητα όμως όλων αυτών των προωθητικών εργαλείων δεν είναι η ίδια σε όλες τις ξένες αγορές, λόγω διαφορών στις κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές και νομικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε χώρα.

Εξαιτίας αυτών των διαφορών, η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόσει το πρόγραμμα προώθησης των προϊόντων της σύμφωνα με τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε ξένη αγορά ξεχωριστά.

5.2 Διαφήμιση

Η προσπάθεια της επιχείρησης να διαφημίσει τα προϊόντα της στο εξωτερικό προσκρούει σε μια σειρά περιορισμών οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

5.2.1 Γλωσσικές διαφορές

Η βασική λειτουργία της διαφήμισης είναι η επικοινωνία της επιχείρησης με το στοχευόμενο κοινό, δηλαδή η αποστολή ενός μηνύματος που στη συνέχεια μπορεί να ληφθεί και να κατανοηθεί από τους επιθυμητούς αποδέκτες. Το γεγονός όμως ότι οι κάτοικοι των διάφορων χωρών μιλούν διαφορετικές γλώσσες, δημιουργεί προβλήματα κατανόησης του διαφημιστικού μηνύματος στην κάθε χώρα. Για να γίνει το μήνυμα κατανοητό πρέπει η διαφήμιση της επιχείρησης να γίνεται στη γλώσσα που ομιλείται στη συγκεκριμένη χώρα, ακόμη και στις περιπτώσεις εκείνες όπου το προϊόν και διαφήμιση έχουν διεθνή χαρακτήρα.

Η τέλεια γλωσσική μετάφραση του μηνύματος όμως δεν είναι αρκετή για τη σωστή κατανόησή του από τον αποδέκτη. Ο διαφημιστής επιβάλλεται να ζητήσει τη βοήθεια ντόπιων που ζουν στις χώρες αυτές που γνωρίζουν καλύτερα τις συνθήκες της ντόπιας αγοράς και τη ψυχροσύνθεση του αποδέκτη, έτσι ώστε να αποδώσει το μήνυμα όσο το δυνατό πιο σωστά.

5.2.2 Ο ρόλος της διαφήμισης στην κοινωνία

Ένας άλλος περιορισμός στη διαφημιστική προσπάθεια είναι ο διαφορετικός ρόλος που διαδραματίζει η διαφήμιση σε κάθε κοινωνία. Σαν αποτέλεσμα, η διαφημιστική δραστηριότητα είναι πολύ έντονη σε

μερικές χώρες (π.χ. στις Η.Π.Α.), ενώ είναι σχεδόν ανύπαρκτες σε άλλες (π.χ. στην Αιθιοπία).

Ο ρόλος της διαφήμισης τείνει να είναι τόσο πιο σημαντικός όσο πιο πολύπλοκη είναι η δομή μιας κοινωνίας. Καθώς αυξάνεται η φυσική και κοινωνική απόσταση μεταξύ παραγωγών και πιθανών αγοραστών, ο παραγωγός προσπαθεί να επικοινωνήσει πιο έντονα από το στοχευόμενο κοινό. Ο ρόλος της διαφήμισης στις απλές κοινωνίες είναι περιορισμένος καθότι ο παραγωγός μπορεί να επικοινωνήσει πιο αποτελεσματικά με το κοινό με πιο απλούς τρόπους. Επίσης στις υποανάπτυκτες κοινωνίες τα διαθέσιμα μέσα διαφήμισης είναι περιορισμένα.

5.2.3 Διαθεσιμότητα των μέσων διαφήμισης

Η ύπαρξη κυβερνητικών περιορισμών ή διαφορών στη υποδομή των μέσων διαφήμισης στις ξένες αγορές. Για παράδειγμα, το χαμηλό ποσοστό διαφήμισης που προέρχεται από την τηλεόραση στο σύνολο της διαφημιστικής δαπάνης στην Ευρώπη, οφείλεται κατά κύριο λόγο σε κυβερνητικούς περιορισμούς που επιβάλλονται στην εμπορική τηλεόραση διάφορων ευρωπαϊκών κρατών. Επίσης τα χαμηλά επίπεδα διαφήμισης μέσω τηλεόρασης σε διάφορες αφρικανικές χώρες οφείλονται κατά κύριο λόγο στα χαμηλά ποσοστά ιδιοκτησίας τηλεοπτικών συσκευών από οικογένειες στις χώρες αυτές.

5.2.4 Κυβερνητικοί έλεγχοι

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια συνεχή προσπάθεια από τις κυβερνήσεις διάφορων χωρών, τόσο αναπτυγμένων όσο και αναπτυσσόμενων, για επιβολή κανονισμών πάνω στη διαφήμιση, που μπορεί να επηρεάσουν τον τύπο του διαφημιζόμενου προϊόντος,

τα μέσα διαφήμισης, το διαφημιστικό μήνυμα και το ύψος του προϋπολογισμού διαφήμισης. Οι ευρωπαϊκές χώρες θεωρούνται πρωτοπόρες σ' αυτούς τους κυβερνητικούς ελέγχους, που συχνά ακολουθούνται από άλλες χώρες, όπως π.χ. στις Η.Π.Α.

Όσον αφορά τον τύπο του διαφημιζόμενου προϊόντος, μπορεί να δοθεί σαν παράδειγμα η περίπτωση των τσιγάρων των οποίων η διαφήμιση απαγορεύεται από μερικά ή και όλα τα μέσα διαφήμισης στην Αγγλία, Ιρλανδία και άλλες χώρες.

Σε μερικές χώρες ορισμένα μέσα διαφήμισης δεν είναι διαθέσιμα για εμπορική χρήση. Για παράδειγμα, η Σαουδική Αραβία μέχρι το 1987 δεν είχε εμπορική τηλεόραση, ενώ μέχρι σήμερα δεν έχει επίσης εμπορικό ραδιόφωνο.

Το διαφημιστικό μήνυμα περιορίζεται ή ελέγχεται με διάφορους τρόπους σε ορισμένες χώρες. Για παράδειγμα, η Γαλλία καθορίζει το είδος της γλώσσας που θα χρησιμοποιηθεί στη διαφήμιση, ενώ ένας μεγάλος αριθμός χωρών απαιτεί τη διενέργεια ελέγχου πάνω στη διαφήμιση πριν αυτή παρουσιαστεί στο κοινό.

Τέλος, το ύψος του διαφημιστικού προϋπολογισμού μιας επιχείρησης μπορεί να υποβάλλεται σε έλεγχο από την κυβέρνηση μιας χώρας. Για παράδειγμα, η βρετανική κυβέρνηση κάποτε επέκρινε τις πολυεθνικές επιχειρήσεις "UNILEVER" και "PROCTER & GAMBLE" για τη χρησιμοποίηση μεγάλων κονδυλίων για σκοπούς διαφήμισης.

5.2.5 Συνθήκες ανταγωνισμού

Το διαφημιστικό πρόγραμμα της επιχείρησης στις ξένες αγορές επηρεάζεται επίσης και από τη μορφή του ανταγωνισμού που υπάρχει στην κάθε αγορά, όπως π.χ. τον αριθμό των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, το γεγονός αν είναι ντόπιες ή ξένες, τα διαφημιστικά τους

προγράμματα και τον τρόπο με τον οποίο θα αντιδράσουν στη διαφημιστική προσπάθεια της επιχείρησης. Επομένως, η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ότι μια αποτελεσματική διαφημιστική στρατηγική σε μια ξένη αγορά δεν θα είναι κατ' ανάγκη εξίσου αποτελεσματική σε μια άλλη ξένη αγορά όπου επικρατούν διαφορετικές συνθήκες ανταγωνισμού.

5.2.6 Ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρουν οι διαφημιστικές εταιρείες

Ένας άλλος περιορισμός στο διεθνές διαφημιστικό πρόγραμμα προέρχεται από την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν οι διαφημιστικές εταιρείες στις ξένες αγορές. Σαν γενικός κανόνας η ποιότητα των υπηρεσιών αυτών είναι συνάρτηση του επιπέδου οικονομικής ανάπτυξης ή του μεγέθους της οικονομίας της χώρας στην οποία βρίσκεται η διαφημιστική εταιρεία. Για παράδειγμα, οι διαφημιστικές εταιρείες στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες παρέχουν πολύ καλές υπηρεσίες. Το ίδιο συμβαίνει και στην Ινδία που είναι μια αγορά πολύ μεγάλου μεγέθους (παρά το χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημά της).

5.2.7 Τυποποίηση ή διαφοροποίηση της διαφήμισης

Η επιχείρηση συχνά βρίσκεται στο δίλημμα να ακολουθήσει μια τελείως τυποποιημένη ή μια τελείως διαφοροποιημένη προσέγγιση στο διεθνές διαφημιστικό της μήνυμα. Στην πρώτη περίπτωση η διαφήμιση προσαρμόζεται πλήρως στις συγκεκριμένες συνθήκες που επικρατούν στην κάθε ξένη αγορά. Στην πράξη αυτά τα δύο άκρα σπάνια εφαρμόζονται. Αυτό όμως που προβληματίζει την επιχείρηση είναι σε ποιο βαθμό θα προχωρήσει προς το ένα ή το άλλο άκρο. Ο καθορισμός

του βαθμού τυποποίησης / διαφοροποίησης σε κάθε αγορά θα εξαρτηθεί από διάφορους παράγοντες, όπως τον τρόπο κατανάλωσης του προϊόντος, το βαθμό ομοιότητας που υπάρχει στα αγοραστικά κίνητρα, τις γλωσσικές ομοιότητες ή διαφορές, την ύπαρξη διεθνών τμημάτων αγοράς, την παρουσία παγκόσμιων / περιφερειακών καταναλωτών, τη διαθεσιμότητα των μέσων διαφήμισης, το σχεδιασμό διεθνών προϊόντων και τους διάφορους κυβερνητικούς κανονισμούς.

5.2.8 Τα μέσα διαφήμισης στις ξένες χώρες

Η διαθεσιμότητα των διάφορων μέσων διαφήμισης συχνά είναι συνάρτηση του βαθμού ανάπτυξης μιας κοινωνίας. Για παράδειγμα, τα διαθέσιμα μέσα διαφήμισης στις υπανάπτυκτες χώρες περιορίζονται συνήθως στο ραδιόφωνο και τις εφημερίδες, ενώ σε μια αναπτυγμένη κοινωνία τα μέσα αυτά επεκτείνονται στην τηλεόραση, το βίντεο, τον κινηματογράφο κ.α.

Τα κύρια μέσα διαφήμισης που μπορεί να βρει η επιχείρηση στην παγκόσμια αγορά είναι τα έντυπα μέσα, η τηλεόραση, το ραδιόφωνο και ο κινηματογράφος.

5.3 Δημόσιες σχέσεις

Με τις δημόσιες σχέσεις η επιχείρηση προσπαθεί να επικοινωνήσει με διάφορες ομάδες ανθρώπων με σκοπό να διατηρήσει μια καλή εικόνα για τον εαυτό της και τη συμπεριφορά της. Οι ομάδες αυτές μπορεί να αποτελούνται από τους πελάτες της επιχείρησης, τους προμηθευτές της, τους υπαλλήλους της, διάφορους ανταγωνιστές, κυβερνητικούς αξιωματικούς καθώς και το γενικό κοινό. Η σπουδαιότητα καθεμιάς από αυτές τις ομάδες πάνω στις δραστηριότητες της επιχείρησης είναι φυσικό ότι θα επηρεάσει και το βαθμό με τον οποίο η επιχείρηση θα ασχοληθεί

μαζί τους. Μια και η σημασία των ομάδων αυτών διαφέρει από χώρα σε χώρα, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ξεχωριστό πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων σε κάθε ξένη αγορά.

Πριν προχωρήσει στην κατάστρωση του διεθνούς προγράμματος δημοσίων σχέσεων, η επιχείρηση θα πρέπει να ερευνήσει κάθε ξένη αγορά με την οποία συναλλάσσεται, έτσι ώστε να εντοπίσει τις διάφορες ομάδες, να εκτιμήσει τη σχετική σημασία τους, να εξοικειωθεί με αυτές και να μάθει με ποιο τρόπο τη βλέπει η κάθε ομάδα ξεχωριστά.

Με βάση τα στοιχεία που θα συλλέγουν από αυτή την έρευνα, η επιχείρηση θα προγραμματίσει τη δράση της στη συγκεκριμένη ξένη αγορά. Εάν για παράδειγμα κυκλοφορούν ανυπόστατες ή λανθασμένες φήμες στην αγορά σχετικά με την επιχείρηση, η τελευταία θα μπορέσει να τις διαψεύσει ή να τις διορθώσει με μια ανακοίνωση που θα κάνει στον τύπο. Σε άλλες περιπτώσεις ίσως να απαιτείται η αλλαγή της συμπεριφοράς της επιχείρησης, έτσι ώστε να βελτιωθεί η θέση της στα μάτια των διάφορων ομάδων. Σε μια τέτοια περίπτωση θα ήταν πιο σωστό η επιχείρηση ν' αλλάξει οικειοθελώς τη συμπεριφορά της ή και να υποχρεωθεί να το κάνει αυτό κάτω από την πίεση των άλλων.

Σε μερικές άλλες περιπτώσεις, ενώ φαίνεται ότι η θέση της επιχείρησης στην ξένη αγορά είναι προβληματική και επομένως θα πρέπει να αλλάξει ανάλογα και τη συμπεριφορά της, ίσως θα ήταν πιο σωστό να γίνει αυτό σε μεταγενέστερο στάδιο, διότι μια βεβιασμένη κίνηση θα όξυνε το πρόβλημά της στη δεδομένη κατάσταση.

Παρ' όλο που ένα καλό πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να προσαρμόζει τη συμπεριφορά της επιχείρησης σε όλες τις απαιτήσεις των διάφορων ενδιαφερόμενων ομάδων, κάτι τέτοιο θα αύξανε κατά πολύ τα έξοδα της επιχείρησης. Η προσπάθεια των δημοσίων σχέσεων λοιπόν της επιχείρησης στην ξένη αγορά θα πρέπει να συγκεντρωθεί στην

αντιμετώπιση των πιο σοβαρών από τα προβλήματα που αυτή αντιμετωπίζει.

Μερικές φορές ορισμένες επιχειρήσεις κάνουν δημόσιες σχέσεις σε μια ξένη αγορά για προληπτικούς λόγους, δηλαδή χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένο πρόβλημα στην αγορά. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση μειώνει αντιδράσεις που πιθανό να δημιουργηθούν από διάφορες ομάδες σε κάποιο μελλοντικό στάδιο.

5.4 Προσωπικές πωλήσεις

Οι προσωπικές πωλήσεις αποτελούν ένα σοβαρό μέσο για την προωθητική δραστηριότητα της επιχείρησης στις ξένες αγορές, ιδιαίτερα σε χώρες όπου υπάρχουν περιορισμοί στη διαθεσιμότητα των άλλων μέσων, όπως π.χ. της διαφήμισης. Οι προσωπικές πωλήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές στην περίπτωση βιομηχανικών προϊόντων, όπου ο ρόλος του πωλητή στην παροχή πληροφοριών στον πιθανό πελάτη για ένα συγκεκριμένο προϊόν είναι καθοριστικός για την απόφασή του να το αγοράσει.

Παρ' όλη τη ραγδαία εξάπλωση της επιχειρησιακής δραστηριότητας σε διεθνές επίπεδο κατά τις τελευταίες δεκαετίες, η δραστηριότητα των προσωπικών πωλήσεων εξακολουθεί ακόμη να γίνεται πάνω σε καθαρά εθνική βάση, δηλαδή σύμφωνα με τα δεδομένα και τις συνθήκες που επικρατούν στη κάθε ξένη αγορά ξεχωριστά. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι η διαδικασία επιλογής, εκπαίδευσης, παροχής απολαβών, υποκίνησης και ελέγχου της αποδοτικότητας του προσωπικού των πωλήσεων θα διαφέρει από χώρα σε χώρα.

5.4.1 Επιλογή του προσωπικού των πωλήσεων

Το προσωπικό των πωλήσεων αποτελείται συνήθως από άτομα που είναι υπεύθυνα να έχουν επαφές με πελάτες και να κλείνουν παραγγελίες, να εξυπηρετούν και να συντηρούν το προϊόν, να αναλαμβάνουν τη διαχείριση στο γραφείο πωλήσεων και να διευθύνουν τις πωλήσεις. Όλα αυτά τα άτομα θα πρέπει να προσληφθούν από την επιχείρηση με σκοπό την επάνδρωση του προσωπικού των πωλήσεων στην ξένη αγορά που ενδιαφέρεται να διαθέσει τα προϊόντα της. Τα άτομα αυτά θα πρέπει να μιλούν τη γλώσσα της ξένης χώρας, να καταλαβαίνουν πλήρως τις συνήθειες των ντόπιων αγοραστών, να είναι εξοικειωμένοι με τα προϊόντα της επιχείρησης, να είναι γνώστες των διάφορων πολιτικών της και να είναι σε θέση να πωλούν τα προϊόντα της επιχείρησης αποτελεσματικά. Επίσης, ο διευθυντής των πωλήσεων πρέπει να είναι ικανός να επικοινωνεί στην κατάλληλη γλώσσα τόσο με το προσωπικό όσο και με την ίδια την ηγεσία της επιχείρησης.

Σε ορισμένες αγορές η διαδικασία εξεύρεσης και πρόσληψης του προσωπικού των πωλήσεων συχνά προσκρούει σε δύο βασικά προβλήματα:

- α) Σε μερικές χώρες το επάγγελμα του πωλητή συνήθως θεωρείται υποβαθμισμένο, πράγμα που δημιουργεί αποστροφή απ' αυτό σε διάφορα άτομα, και
- β) Η πρόσληψη ατόμων με τα αναγκαία προσόντα (όπως π.χ. την αναγκαία μόρφωση) είναι συνήθως δύσκολη.

Τα μειονεκτήματα αυτά θα πρέπει να αντισταθμιστούν μέσω ενός σχολαστικού προγράμματος εκπαίδευσης και διοίκησης του προσωπικού των πωλήσεων που θα προσληφθεί στην ξένη αγορά.

5.4.2 Εκπαίδευση του προσωπικού των πωλήσεων

Η εκπαίδευση του προσωπικού των πωλήσεων γίνεται κυρίως στο χώρο της ξένης αγοράς. Η φύση του εκπαιδευτικού προγράμματος θα εξαρτηθεί από τις ανάγκες της δουλειάς και την προηγούμενη προετοιμασία του προσωπικού των πωλήσεων.

Γενικά όλο το προσωπικό θα πρέπει να εκπαιδευτεί πάνω σε τεχνικές πωλήσεων (εκτός εάν έχει προηγούμενη πείρα πάνω σε αυτές), στις διάφορες πολιτικές και διαδικασίες που ακολουθεί η επιχείρηση, στη σειρά των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση και στα χαρακτηριστικά λειτουργίας / απόδοσής τους καθώς και στις συνθήκες που επικρατούν στην ξένη αγορά (δηλαδή η μορφή του ανταγωνισμού, τους πιθανούς αγοραστές κ.ο.κ.). Η έκταση του εκπαιδευτικού προγράμματος θα εξαρτηθεί βασικά από τη φύση του προϊόντος. Για παράδειγμα, ο χρόνος εκπαίδευσης που απαιτείται στην περίπτωση πώλησης ενός τεχνικού προϊόντος, όπως π.χ. ο ηλεκτρονικός υπολογιστής, θα είναι περισσότερος απ' αυτόν που απαιτείται στην περίπτωση απλών καταναλωτικών προϊόντων.

5.4.3 Παροχή απολαβών στο προσωπικό των πωλήσεων

Κύριος στόχος του προγράμματος απολαβών για το προσωπικό των πωλήσεων στις αγορές του εξωτερικού θα πρέπει να είναι ανάλογες με τη συνεισφορά και την προσπάθεια που καταβάλλει κάθε μέλος του προσωπικού των πωλήσεων. Επιπρόσθετα, τα διάφορα έξοδα πωλήσεων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στον υπολογισμό των απολαβών αυτών, ιδιαίτερα όταν αυτά δεν αποπληρώνονται ξεχωριστά.

5.4.4 Υποκίνηση του προσωπικού πωλήσεων

Διάφορες χρηματικές παροχές αποτελούν τη βασική μορφή υποκίνησης του προσωπικού των πωλήσεων σε πολλές χώρες του κόσμου. Με την παροχή ειδικών χρηματικών κινήτρων (όπως π.χ. ο μισθός, οι προμήθειες, τα φιλοδομήματα κ.τ.λ.). Ο εργαζόμενος μπορεί να πεισθεί να συγκεντρώσει τις δυνάμεις του προς την κατεύθυνση που επιθυμεί η επιχείρηση. Αυτός όμως ο τρόπος υποκίνησης του προσωπικού των πωλήσεων μπορεί να μην έχει εφαρμογή σε ορισμένες άλλες χώρες, ιδιαίτερα όταν έρχεται σε αντίθεση με την κουλτούρα των κατοίκων τους. Σε αυτές τις χώρες αυτά τα μη χρηματικά κίνητρα (π.χ. δωρεάν ταξίδια στο εξωτερικό κ.α.) έχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην αύξηση της απόδοσης των πωλητών. Επομένως, σε κάθε ξένη χώρα το πρόγραμμα υποκίνησης του προσωπικού των πωλήσεων πρέπει να παρέχει εκείνο το μείγμα χρηματικών και μη χρηματικών κινήτρων που να αντικατοπτρίζει τις ντόπιες συνθήκες που επικρατούν.

5.4.5 Έλεγχος αποδοτικότητας του προσωπικού των πωλήσεων

Ο περιοδικός έλεγχος της αποδοτικότητας του προσωπικού των πωλήσεων στις ξένες χώρες είναι σημαντικός για δύο λόγους. Πρώτον, η εκτίμηση της αποδοτικότητας του προσωπικού των πωλήσεων βοηθά στο να καθορισθεί ο βαθμός επιτυχίας της επιχείρησης στην ξένη αγορά. Για την εκτίμηση της αποδοτικότητας αυτής μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορα κριτήρια, όπως δείκτες, δελτία αναφορών κ.τ.λ. Ο δεύτερος λόγος για την εκτίμηση της αποδοτικότητας του προσωπικού των πωλήσεων είναι για σκοπούς και συγκρίσεις με τις ξένες αγορές, έτσι ώστε να παρέχεται βοήθεια σ' εκείνες τις αγορές που υστερούν από τις άλλες όσον αφορά το ύψος των πωλήσεων.

Μια τέτοια σύγκριση μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης σαν κίνητρο για τη βελτίωση της αποδοχής των χωρών με χαμηλά επίπεδα πωλήσεων. Ορισμένα από τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τη σύγκριση της αποδοτικότητας του προσωπικού των πωλήσεων μεταξύ των διάφορων ξένων αγορών είναι το κόστος των προσωπικών πωλήσεων σαν ποσοστό του συνόλου των πωλήσεων, ο αριθμός των πωλητών για πωλήσεις αξίας ενός συγκεκριμένου ποσού και ο αριθμός των προϊόντων (σε τεμάχια) ανά πωλητή.

5.5 Προώθηση των πωλήσεων

Τα διάφορα μέσα προώθησης των πωλήσεων (όπως π.χ. δωρεάν δείγματα, μειωμένες τιμές κ.α.) έχουν επανειλημμένα αποδειχθεί αρκετά αποτελεσματικά στην προώθηση των πωλήσεων προϊόντων σε ξένες αγορές, ειδικά αυτών που έχουν χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα. Γι' αυτό λοιπόν, μέσα στα πλαίσια της προωθητικής δραστηριότητας στο εξωτερικό, η επιχείρηση εκτός από τη διαφήμιση, τις δημόσιες σχέσεις και τις προσωπικές πωλήσεις θα πρέπει να λαμβάνει επίσης υπόψη της τα διάφορα μέσα προώθησης των πωλήσεων.

Σε μερικές ξένες αγορές ορισμένα μέσα προώθησης των πωλήσεων υποβάλλονται σε διάφορους νομικούς περιορισμούς. Μερικοί από τους περιορισμούς αυτούς αναφέρονται στη φύση και το μέγεθος του δείγματος, στην αξία του αντικειμένου που μπορεί να δοθεί δωρεάν (π.χ. στη Γαλλία αυτή δεν πρέπει να υπερβαίνει το 5% της συνολικής αξίας του προϊόντος που πωλείται) και τη σχέση που έχει το αντικείμενο που δίνεται δωρεάν με τη φύση του προϊόντος (π.χ. με κάθε δοχείο καφέ που πωλείται μπορεί να επιτρέπεται η παράδοση δωρεάν φλυτζανιών, αλλά να απαγορεύεται να δίνονται δωρεάν μαχαιροπήρουνα με κάθε πώληση σκόνης πλυσίματος). Γενικά τα μέσα προώθησης των πωλήσεων

που ελέγχονται λιγότερο είναι η παροχή δωρεάν αντικειμένων και δειγμάτων, ενώ αυτά που υποβάλλονται σε πιο αυστηρό έλεγχο είναι οι μειωμένες τιμές, οι διάφοροι διαγωνισμοί κ.τ.λ. Η επιχείρηση λοιπόν πρέπει να λαμβάνει υπόψη της αυτούς τους κανονισμούς στις ξένες αγορές και να προσαρμόζει τα μέσα προώθησης των πωλήσεων που διαθέτει ανάλογα.

Συχνά πολλές από τις δραστηριότητες προώθησης των πωλήσεων, όπως π.χ. η συλλογή κουπονιών, η εξαργύρωση αποκομμάτων κ.ο.κ. πρέπει απαραίτητα να γίνονται με τη συνεργασία των λιανέμπορων. Αυτό όμως είναι δύσκολο να γίνει σε χώρες όπου υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός μικρών λιανεμπορικών καταστημάτων, εξ' αιτίας του περιορισμένου χώρου που έχουν, της έλλειψης πείρας στο χειρισμό των διάφορων μέσων προώθησης των πωλήσεων και τη μη συχνή επαφή που έχουν με τον προμηθευτή.

Τέλος, μερικές φορές η επιχείρηση αναγκάζεται να χρησιμοποιήσει τις μεθόδους προώθησης των πωλήσεων που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές στην ξένη αγορά. Αυτό συχνά γίνεται από φόβο μήπως μειωθούν οι πωλήσεις της στην ξένη αγορά από τη μη χρησιμοποίηση των μεθόδων αυτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΡΟΣ ΕΞΑΓΩΓΗ

6.1 Οργάνωση για την ανάπτυξη του προϊόντος

Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να παίζει ένα σημαντικό ρόλο στη δημιουργία νέων προϊόντων που προορίζονται για εξαγωγή. Μια σωστή αντίληψη αυτού του ρόλου δημιουργεί μια ατμόσφαιρα η οποία παροτρύνει στη δημιουργία νέων ιδεών. Αλλά ο κύριος ρόλος είναι αυτός του γενικότερου προγραμματισμού και οργάνωσης.

Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να θέτει αντικειμενικούς σκοπούς και να προσδιορίζει τις ευθύνες και τις εσωτερικές σχέσεις αυτών των μελών του προσωπικού, οι οποίοι στην πραγματικότητα θα εκτελέσουν τους λειτουργικούς στόχους της επιχείρησης. Πρέπει επίσης να κατανέμει τους πόρους.

Η φύση και το μέγεθος του έργου της διεύθυνσης θα εξαρτηθεί από τις ρυθμίσεις που ήδη υπάρχουν για την αντιμετώπιση των απαιτήσεων της εγχώριας αγοράς. Εάν αυτές οι ρυθμίσεις είναι επίσημες και αποτελεσματικές, μπορεί η ανώτερη διοίκηση να μη χρειάζεται να κάνει τίποτε παραπάνω για να οργανώσει την ανάπτυξη ενός προϊόντος για ξένες αγορές. Παρ' όλα αυτά, για το σκοπό αυτής της συζήτησης υποθέσαμε ότι έχουμε μια κατάσταση στην οποία δεν έχει εφαρμοστεί κανένας επίσημος τρόπος δραστηριότητας.

6.1.1 Η οργάνωση για ιδέες νέων προϊόντων

Η γένεση ιδεών για νέα προϊόντα δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολη, αλλά μπορεί να είναι δύσκολο να δημιουργήσουμε έναν οργανισμό, ο οποίος ενθαρρύνει την παρουσίαση νέων ιδεών για τη συστηματική τους παρακολούθηση. Οι μικρές εταιρείες που δεν έχουν προβλήματα οργανικών δυσλειτουργιών και διαμάχες μεταξύ των διάφορων τμημάτων, εμποδίζονται λιγότερο όσον αφορά αυτό το θέμα απ' ό,τι οι μεγάλοι εμπορικοί γίγαντες. Όμως υπάρχουν πολλά που μπορούμε να μάθουμε από τους τρόπους με τους οποίους οι μεγαλύτερες εταιρείες προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα της δημιουργίας μιας δομής που να καλλιεργεί νέες ιδέες. Οι πιο διδακτικές προσεγγίσεις ήταν οι επόμενες.

6.1.2 Ο διευθυντής της αγοράς

Αυτή η δομή του ενός ατόμου αναθέτει τη γένεση νέων ιδεών σε ένα διευθυντή της επιχείρησης. Το πρόβλημα με αυτή τη μέθοδο είναι ότι ο διευθυντής μιας σειράς προϊόντων μπορεί να είναι πολύ απασχολημένος με την καθημερινή διαχείριση της δικής του σειράς των προϊόντων έτσι ώστε να μη μπορεί να δώσει αρκετή προσοχή στα μελλοντικά προϊόντα.

6.1.3 Ο διευθυντής νέων προϊόντων

Αυτή είναι επίσης η δομή ενός ατόμου, αλλά αναγνωρίζει τα πλεονεκτήματα της απαλλαγής των ιδεών για νέα προϊόντα από τις πιέσεις της καθημερινής δουλειάς. Συχνά, παρ' όλα αυτά, από ένα τέτοιο διευθυντή θα του ζητηθεί να συγκεντρωθεί σε συγκεκριμένους τύπους προϊόντων για συγκεκριμένες αγορές. Αυτή η μέθοδος μπορεί να καταλήξει σύντομα σε ένα δυσάρεστο μειονέκτημα: ο περιορισμένος

ορίζοντας αυτής της δουλειάς μπορεί να οδηγήσει τον διευθυντή του νέου προϊόντος στην πιθανότητα να αστοχήσει με ιδέες ακατάλληλες για τις αγορές προς τις οποίες απευθύνεται. Εκτός τούτου, είναι συχνά δύσκολο να δοθεί αρκετή δικαιοδοσία ή υψηλού επιπέδου υποστήριξη σε ένα τέτοιου είδους διευθυντή με αποτέλεσμα να έχει περιορισμένη επιρροή σαν αυτή ενός συμβούλου που δεν έχει δύναμη να πάρει αποφάσεις.

6.1.4 Το τμήμα του νέου προϊόντος

Για να ξεπεραστούν αυτά τα προβλήματα, οι εταιρείες στράφηκαν στη δημιουργία τμημάτων για τα νέα προϊόντα με επικεφαλής διευθυντές που έχουν ουσιαστικές δικαιοδοσίες και στους οποίους είναι προσιτή η ανώτερη διοίκηση. Οι τυπικές ευθύνες αυτών των τμημάτων περιλαμβάνουν:

- τη δημιουργία και διαδικασία επιλογής ιδεών για νέα προϊόντα
- την ανάπτυξη των προδιαγραφών των νέων προϊόντων
- την υποβολή προτάσεων για προγράμματα νέων προϊόντων
- τον συντονισμό του προϊόντος και του ελέγχου της αγοράς πριν το εμπορικό λανσάρισμα του προϊόντος
- τη διοίκηση της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων κατά τη διάρκεια της διερεύνησης του σχεδιασμού της ανάπτυξης και του εμπορικού λανσαρίσματος.

Παρόλο που τα προτερήματα της μεθόδου της οργανωμένης λειτουργίας είναι εύκολο να αναγνωριστούν, απαιτείται μια αρκετά μεγάλη επένδυση. Θα είναι δύσκολο να υπολογίσουμε την απόδοση σε σχέση με την προσφορά της στα κέρδη της εταιρείας. Εκτός τούτου, μπορεί επίσης να υποστηριχθεί το επιχείρημα ότι η απόσταση του

τιμήματος από την υπόλοιπη εταιρεία θα μπορούσε να το οδηγήσει σε μια άγνοια της καθημερινής πραγματικότητας στην οποία λειτουργεί η εταιρεία.

6.1.5 Επιτελεία νέων έργων

Αυτά έχουν οργανωθεί από αρκετές μεγάλες εταιρείες για να αποφύγουν τα προβλήματα που συνδέονται με τα τμήματα που είναι αρμόδια για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Επειδή αυτή η μέθοδος απαιτεί λίγα έξοδα και μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες εταιρειών όλων των μεγεθών, συνιστάται ειδικά η προσοχή όλων των διευθύνσεων σε αυτήν.

Ένα επιτελείο νέων έργων είναι μια ομάδα που συγκροτήθηκε ειδικά από διάφορα τμήματα εν λειτουργία και που χρεώνονται με ευθύνες οι οποίες μπορεί να περιορίζονται στη γένεση νέων ιδεών για προϊόντα, ή μπορεί να επεκταθούν στο να δημιουργήσουν ένα νέο τομέα στην επιχείρηση και να τον θέσουν σε λειτουργία. Συνήθως υπάρχει τουλάχιστον ένα μόνιμο μέλος στην ομάδα ώστε να εξασφαλίζει την συνέχεια ενώ οι υπόλοιποι επιλέγονται όποτε κρίνεται ότι η πείρα τους θα μπορούσε να είναι χρήσιμη. Για παράδειγμα, τα μέλη μιας ομάδας μπορεί να αλλάξουν καθώς ένα προϊόν περνάει από το στάδιο της έρευνας στο στάδιο της εμπορικής εκμετάλλευσης.

Όποιο και να είναι το μέγεθος της εταιρείας, τα επιτελεία νέων έργων σπάνια περιλαμβάνουν περισσότερα από έξι μέλη. Η εμπειρία δείχνει ότι μεγαλύτερες ομάδες χάνουν πολύ ώρα σε συζητήσεις και παίρνουν πολύ λίγες αποφάσεις, ενώ μια μικρή στενά συνδεδεμένη ομάδα μπορεί να βγάλει αποτελέσματα. Η συμμετοχή δεν πρέπει να περιλαμβάνει μόνο διευθυντές διότι τότε η ομάδα θα είναι μια απλή επέκταση του

διοικητικού συμβουλίου. Στην καλύτερη περίπτωση η εταιρεία πρέπει να συμπεριλαμβάνει ένα μίγμα από ειδικότητες και να φτιάξει μια ομάδα από το σύνολο του προσωπικού που να διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες. Μια τέτοια ομάδα θα μπορούσε για παράδειγμα να αποτελείται από τους πιο κάτω:

- τον διευθυντή του εμπορικού τμήματος (μόνιμο μέλος)
- το λογιστή που είναι υπεύθυνος για τα κοστολόγια
- τον διευθυντή του τμήματος μάρκετινγκ
- τον διευθυντή του τμήματος παραγωγής
- τον διευθυντή του τμήματος σχεδιασμού των προϊόντων (μόνιμο μέλος)
- ένα στέλεχος υπεύθυνο για την έρευνα της αγοράς

Προσδιορίζοντας το σκοπό των δραστηριοτήτων των ομάδων, πρέπει να δοθεί προσοχή να μη τεθούν άχρηστοι περιορισμοί σε κάτι που προτίθεται να είναι μια δημιουργική λειτουργία. Πρέπει να κρατούνται λεπτομερή στοιχεία των ιδεών που προτείνονται και οι οποίες για την ώρα δεν προσφέρουν μια λύση στο υπό συζήτηση πρόβλημα. Αυτά τα στοιχεία πρέπει να μπορεί να τα βρει κανείς εύκολα στην περίπτωση που οι λόγοι για την απόρριψη μιας ιδέας παύουν να υπάρχουν. Για παράδειγμα, μια πρόοδος στην τεχνολογία μπορεί να κάνει πιο ρεαλιστική μια πρόταση που προηγουμένως δεν ήταν εφαρμόσιμη.

Από τη στιγμή που συγκροτείται η ομάδα πρέπει να της επιτραπεί να εξετάζει οποιαδήποτε ιδέα, ή να κάνει κάθε προσπάθεια η οποία δε χρειάζεται ένα ύψος επένδυσης πέρα από τα όρια που έχουν ήδη προσδιοριστεί. Στην πραγματικότητα αυτά τα όρια πρέπει να αποτελούν τους μοναδικούς πραγματικούς περιορισμούς στη δραστηριότητα της ομάδας.

Το επιτελείο νέων έργων πρέπει να ασχολείται συνεχώς με όλη την πορεία της ανάπτυξης, και ειδικά στα παρακάτω σημαντικά σημεία:

- με την έγκριση της πρότασης για ένα νέο προϊόν
- με την έγκριση του σχεδίου
- με την τελική απόφαση για την ανάπτυξη του πρωτότυπου
- με την εμπορική εκμετάλλευση του προϊόντος

6.1.6 Η οργάνωση της δραστηριότητας του σχεδιασμού

Η ανάπτυξη προϊόντων περιλαμβάνει πολύ περισσότερα από τη δημιουργία νέων ιδεών. Μια πολύπλοκη σειρά δραστηριοτήτων πρέπει να ολοκληρωθεί προτού οι ιδέες γίνουν πραγματικότητα με τη μορφή ενός πετυχημένου προϊόντος. Για μια εταιρεία η οποία είναι συνηθισμένη να βγάζει νέα προϊόντα σαν ένα βασικό μέρος της στρατηγικής της, η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι μια συνεχής διαδικασία που απασχολεί σε διάφορα στάδια σχεδόν όλο το προσωπικό της επιχείρησης αρχίζοντας από το προσωπικό του εργοστασίου μέχρι τη δύναμη των πολιτών. Ο σχεδιασμός σε όλη αυτή την πορεία είναι ένα απαραίτητο στοιχείο.

Τα τέσσερα τμήματα της εταιρείας τα οποία ασχολούνται περισσότερο με το σχεδιασμό νέων προϊόντων είναι:

- Γενική διεύθυνση
- Το επιτελείο νέων δραστηριοτήτων
- Το τμήμα σχεδιασμών
- Τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για την έρευνα της αγοράς

Τα τμήματα του μάρκετινγκ και της παραγωγής που ασχολούνται και αυτά συνεχώς, αλλά θεωρείται ότι η συμβολή τους στο σχεδιασμό θα συζητείται από τους αντιπροσώπους τους στο επιτελείο νέων έργων.

Το έργο της οργάνωσης μπορεί να εξετασθεί πιο εύκολα, άμα διαιρεθεί σε τρία στάδια:

1. Το στάδιο που προηγείται της επιχειρήσεως. Αυτή είναι η στιγμή μεταξύ του σημείου του οποίου η διεύθυνση έχει αποφασίσει να αναλάβει την ανάπτυξη νέων προϊόντων και πριν να έχει αρχίσει στην πράξη να αναπτύσσει νέα προϊόντα.
2. Τα πρώτα στάδια. Αυτά καλύπτουν την περίοδο από το πρώτο ξεκαθάρισμα των νέων ιδεών που εκτελείται μέχρι την τρίτη ή την τέταρτη διοχέτευσή τους στις αγορές που έχουν επιλεγεί για εξαγωγές.
3. Η λειτουργία κατά την ωριμότητα. Σε αυτό το στάδιο έχει αποκτηθεί η ολοκληρωμένη πείρα στην ανάπτυξη προϊόντων.

6.2 Προώθηση του προγράμματος

Στο σημείο αυτό περιγράφονται μερικά εργαλεία που η γενική διεύθυνση μπορεί να χρησιμοποιήσει για να ελέγχει το έργο ανάπτυξης συγκεκριμένων προϊόντων. Όμως, και πριν το έργο να έχει προχωρήσει, η διοίκηση πρέπει να ξανακοιτάξει προσεκτικά το κάθε ένα βήμα για να εξακριβώσει αν μπορεί να συνεχισθεί.

6.2.1 Αναθεώρηση του έργου

Από τη στιγμή που το σχέδιο για ένα νέο προϊόν έχει εγκριθεί η διοίκηση οφείλει να ελέγξει το έργο από την πλευρά του προβληθέντος κόστους και των εισπράξεων.

Τα δεδομένα προβαλλόμενου κόστους πρέπει να καλύπτουν:

1. παραγωγή πρωτότυπων,
2. έρευνα της αντίδρασης της αγοράς στα πρωτότυπα,
3. δοκιμαστική και πρώτη μαζική παραγωγή,

4. αναπροσαρμογή των εργαλείων πριν απ' αυτή του παραγωγού,
5. σχεδιασμό και παραγωγή συσκευαστικών υλικών,
6. δημοσιότητα λανσαρίσματος,
7. πρόσθετη έρευνα αγοράς.

Το προβαλλόμενο κόστος πάνω στα ανωτέρω πρέπει να προσθέεται στα κόστη που ήδη πραγματοποιήθηκαν. Το σύνολο μας δίνει την εκτίμηση του αναγκαίου ποσού για επένδυση μέχρι να παρουσιαστεί το προϊόν στην αγορά.

Η διεύθυνση πρέπει ακόμη να ενημερώσει τις εκτιμήσεις της ως προς τις εισπράξεις που θα προκύψουν από την εμπορία του προϊόντος κάνοντας την παραδοχή ότι το λανσάρισμά του θα ξεκινήσει κάποια ημερομηνία, που είναι μεν εφικτή, αλλά που επιλέγεται αυθαίρετα.

Με βάση τα κόστη αυτά και τις εκτιμήσεις των εισπράξεων, η διοίκηση οφείλει να πάρει αποφάσεις πάνω στα ακόλουθα:

- κατά πόσο η ανάπτυξη και το λανσάρισμα για την προβλεπόμενη μέρα μπορεί να χρηματοδοτηθούν χωρίς να παρακωλυθούν άλλες δουλειές της εταιρείας,
- αν αυτό γίνεται, κατά πόσο η αμοιβή της επένδυσης θα γίνει αποδεκτή,
- και γενικά, κατά πόσο μια καλύτερη αμοιβή θα μπορούσε να διασφαλιστεί αν καθυστερήσει το εγχείρημα και το προϊόν λανσαριστεί σε χρόνο και σε συνθήκες της αγοράς αναμένεται να είναι πιο ευνοϊκές.

Τα συμπεράσματα, στη συνέχεια, ενσωματώνονται σε μια απόφαση από τις παρακάτω:

- α) να εγκαταλειφθεί το εγχείρημα,
- β) να σταματήσει το εγχείρημα γιατί το αναγκαίο ποσό επένδυσης δεν είναι διαθέσιμο, και να αναθεωρηθεί η όλη κατάσταση σε συμφωνημένη ημερομηνία,
- γ) να καθυστερήσει το εγχείρημα με σκοπό να επαναληφθεί όταν οι συνθήκες της αγοράς γίνουν πιο ευνοϊκές, και
- δ) να συνεχιστεί το εγχείρημα.

Αν η απόφαση που θα ληφθεί είναι η τελευταία, τότε η διοίκηση πρέπει να ετοιμάσει σχέδιο όχι μόνο να παραχθούν τα πρωτότυπα και να γίνει η δοκιμαστική παραγωγή, αλλά και να κινήσει τη διαδικασία της τοποθέτησης στην αγορά.

6.2.2 Προορισμός προϊόντος

Πρώτο βήμα είναι να ανατεθεί σε ένα στέλεχος μάρκετινγκ να έχει την αρμοδιότητα προς σχεδιασμό και συντονισμό της πιο πέρα ανάπτυξης. Ίσως αργότερα βρεθεί σκόπιμο να επεκταθούν οι αρμοδιότητές του με ανάθεση στον ίδιο της διεύθυνσης της εμπορίας του προϊόντος (Project Manager).

Σαν κατακλείδα, το κύριο έργο του διευθυντή αυτού είναι να συνεργάζεται με τους συναδέλφους του προς κατάρτιση προσχεδίου για τον "Προορισμό του Προϊόντος", που θα εγκριθεί από τη Γενική Διεύθυνση. Στόχοι αυτού του εγγράφου είναι να παρουσιάσει με σαφήνεια και ρεαλισμό τα στοιχειώδη και μόνιμα σχετιζόμενα στοιχεία που έχει το προϊόν, και δεν πρέπει να είναι αναθεωρήσιμο εκτός αν γίνουν θεμελιώδεις αλλαγές στις συνθήκες της αγοράς ή εφόσον η πολιτική της εταιρείας το απαιτήσει. Γι' αυτό θεωρείται ως έγγραφο ελέγχου που έχει δύο λειτουργίες βασικά:

- να καθοδηγεί τις ενέργειες όλων όσων σχετίζονται με το προϊόν, και
- να διασφαλίζει στη συνέχεια των ενεργειών όταν τα ενεχόμενα άτομα αλλάζουν.

Ένα τυπικό έγγραφο "Προορισμού Προϊόντος" μπορεί να έχει τα ακόλουθα έξι κεφάλαια:

1. περιγραφή του προϊόντος,
2. φυσικά στοιχεία,
3. υπόσχεση στον καταναλωτή ή χρήστη,
4. επιθυμητή εικόνα για τη μάρκα,
5. ο ρόλος της αγοράς, και
6. το προφίλ του χρήστη.

Περίληπτικά, μπορούμε να πούμε ότι πρόκειται για συνοπτικό, συνεκτικό, ακριβές έγγραφο πολιτικής, που πρέπει να συντάσσεται με πολλή προσοχή για να διασφαλίζει την επίτευξη των κεντρικών στόχων που είναι:

- να εγκαθιδρυθεί πολιτική συνέπεια για το προϊόν,
- να δημιουργηθούν οι συνθήκες μέσα στις οποίες η Γενική Διεύθυνση να μπορεί να αναθέτει με αποτέλεσμα τις λειτουργικές αποφάσεις για παραπέρα προώθηση της πολιτικής αυτής, προς οποιονδήποτε αρμόδιο υπάλληλο,
- να εξασφαλίσει κάθε μελλοντική ενέργεια ανάπτυξης και εμπορίας με συντονισμό προς επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

Παρακάτω δίνεται ο "Προορισμός Προϊόντος" για ένα υποθετικό προϊόν.

Προσρισμός Προϊόντος

Σαπούνι τουαλέτας "Smoothe"

1. Περιγραφή του προϊόντος

Το Smoothe είναι σαπούνι τουαλέτας, για γενική χρήση. Προσφέρει ασφαλή και πλήρη φροντίδα.

2. Φυσικά χαρακτηριστικά

- α. Το Smoothe φτιάχνεται με πρώτη ύλη άριστης ποιότητας
- β. Η εμφάνισή του υποδηλώνει την αγνότητα
- γ. Περιέχει διακριτικό άρωμα με θηλυκή ελκυστικότητα
- δ. Η εμφάνιση και η παρουσίασή του υποδηλώνουν προϊόν πολυτελείας

3. Υπόσχεση στον Καταναλωτή

Το Smoothe υπόσχεται την ομορφιά μέσα από την φροντίδα της επιδερμίδας.

4. Επιθυμητή Εικόνα της Μάρκας

Οι γυναίκες πρέπει να θεωρούν το Smoothe ως:

- α. Ιδανικό για φροντίδα επιδερμίδας γιατί είναι ήπιο, αγνό και λεπτό.
- β. Είναι γοητευτικό και μοντέρνο
- γ. Είναι "in"
- δ. Αξίζει τα λεφτά του
- ε. Είναι το σαπούνι που χρησιμοποιούν οι φιλάρεσκες γυναίκες

5. Ο ρόλος στην αγορά

Το Smoothe πρέπει να πωληθεί στο τμήμα της αγοράς με τις λαϊκές τιμές. Η αποδοτικότητα σε κέρδος θα στηριχθεί περισσότερο στον μεγάλο όγκο πωλήσεων παρά στην υψηλή τιμή.

6. Το Προφίλ του Χρήστη

Το Smoothe πρέπει να στοχεύει να γίνει αγαπητό από τις γυναίκες με ηλικία κάτω των 40 ετών και που ανήκουν στις κατώτερες και μεσαίες τάξεις.

Ο Ρόλος του Προορισμού Προϊόντος	
Κεφάλαιο του Εγγράφου	Συνέπεια που επηρεάζει την διεύθυνση του προϊόντος
Περιγραφή Προϊόντος	Επιλογή πρώτων υλών ή συστατικών του προϊόντος για την αρχική του διάθεση ή για περίπτωση που οι συνθήκες απαιτήσουν αλλαγή στο περιεχόμενο
Φυσικά Στοιχεία	Επιλογή πρώτων υλών ή συστατικών. Αρχική και τροποποιημένη σχεδίαση του εξωτερικού και της γενικής εμφάνισης. Αρχική και τροποποιημένη συσκευασία
Υπόσχεση στον καταναλωτή	Στρατηγική διαφήμισης, σχεδίαση της συσκευασίας
Επιθυμητή εικόνα της μάρκας	Περιεχόμενο της διαφήμισης, της συσκευασίας, της τιμολόγησης
Ρόλος στην αγορά και προφίλ του χρήστη	Τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής και καταστημάτων, επιλογή μέσων διαφήμισης, περιεχομένου διαφημιστικών, φάση της παραπέρα ανάπτυξης του προϊόντος, στρατηγική μάρκετινγκ.

6.2.3 Προορισμοί για αγορές εξωτερικού

Κάθε φορά που ένα προϊόν εξάγεται σε νέα αγορά γίνεται απαραίτητο να δημιουργηθεί νέο προϊόν. Ακόμη και αν η ανάπτυξή του δεν προέβλεπε αυτόν τον σκοπό ειδικά, πρέπει, εφόσον πρόκειται να εξαχθεί σε εξωτερική αγορά, να προηγηθεί η κατάρτιση νέου εγγράφου "Προορισμού Προϊόντος". Σαν γενικός κανόνας πρέπει να γράφεται χωριστό έγγραφο για κάθε νέα αγορά. Οι λόγοι αυτοί είναι ευκολονόητοι:

- Τα φυσικά στοιχεία πρέπει να είναι σύμφωνα με τις τοπικές απαιτήσεις και κανονισμούς.
- Το προϊόν ίσως προκαλεί άλλες αντιδράσεις από εκείνες που εμφανίζονται στην ντόπια αγορά ή σε άλλες αγορές του εξωτερικού. Η υπόσχεση στον καταναλωτή και η επιθυμητή εικόνα ίσως, σαν συνέπεια, να πρέπει να προσαρμοστούν ώστε να μπορεί να γίνει εκμετάλλευση αυτών των αντιδράσεων.
- Η αγορά στόχος ίσως αποτελείται από καταναλωτές ή χρήστες διαφορετικού τύπου από εκείνους που έχει κάπου αλλού.

Με άλλα λόγια, μια καινούργια αγορά αντιπροσωπεύει μια καινούργια κατάσταση αγοράς. Από τη στιγμή που τα στοιχειώδη σημεία αναλύθηκαν και προσδιορίστηκαν, τότε πρέπει να ενσωματωθεί η γενική προσέγγιση αντιμετώπισης της νέας κατάστασης σε ένα ξεχωριστό έγγραφο.

6.2.4 Έλεγχος χρόνου ανάπτυξης

Στις έντονα ανταγωνιστικές χώρες ο χρόνος που δαπανάται για ανάπτυξη ίσως είναι πιο σημαντικός κι από το κόστος του εγχειρήματος. Βέβαια και το κόστος παίζει σημασία, όμως μπορεί να είναι δευτερεύον μπροστά στην ευκαιρία να αποκτηθεί προβάδισμα έναντι των

ανταγωνιστών. Αυτός είναι ένας λόγος που ο χρόνος τον οποίο απαιτεί η ανάπτυξη πρέπει να ελέγχεται στενά.

6.3 Κατασκευή με σύμβαση και άδεια

Οι εταιρείες μερικές φορές ανακαλύπτουν ότι μπορούν να παραγάγουν προϊόντα κατάλληλα για εξωτερικές αγορές, μόνο προσφέροντας στη βοήθεια μιας εταιρείας σε άλλη χώρα.

Τέτοιες ρυθμίσεις σχεδόν πάντα παίρνουν μια από τις εξής τέσσερις μορφές: σχέση συνεργασίας, σύμβαση διαχειριστικής μορφής, κατασκευή προϊόντος κάτω από χορήγηση άδειας ή κατασκευή προϊόντος με σύμβαση.

Απ' αυτές οι δύο τελευταίες είναι οι πιο σημαντικές και με αυτές θα ασχοληθούμε πιο διεξοδικά.

6.3.1 Σχέση συνεργασίας (Franchise)

Πρόκειται για ένα όργανο του μάρκετινγκ που είναι στην ουσία παροχή άδειας. Ο εκχωρητής βάζει ένα τυπικό πακέτο προϊόντων, συστημάτων των υπηρεσιών διαχείρισης και ο αποδέκτης συμβάλλει με τις γνώσεις του στο μάρκετινγκ, κεφάλαιο και διαχείριση. Ακόμη και μια εταιρεία που δεν έχει γνώσεις κατασκευαστικές ή και μάρκετινγκ, μπορεί να βρει σε μια τέτοια σχέση ελκυστική ρύθμιση αλλά ίσως απαιτηθεί να δεχτεί την εκ του σύνεγγυς εποπτεία πάνω στη δραστηριότητά της.

Με τη σχέση συνεργασίας δημιουργείται ένα μέσο εισόδου σε καινούργια επιχείρηση όταν το ειδικευμένο προσωπικό που είναι αναγκαίο για τη λειτουργία της δεν υπάρχει επιτόπου. Μερικές φορές οι σχέσεις συνεργασίας μπορεί να λάβουν χώρα όχι μόνο για συγκεκριμένη αγορά της αλλοδαπής, αλλά και για αγορές του εξωτερικού.

6.3.2 Σύμβαση διαχειριστικής μορφής

Αυτή η μορφή σύμβασης γίνεται μερικές φορές ανάμεσα σε μια εταιρεία που δε διαθέτει τη δεξιοτεχνία της κατασκευής και εμπορίας ενός καινούριου προϊόντος και ένα ξένο βιομήχανο που έχει την απαιτούμενη τεχνική γνώση. Η ξένη εταιρεία συμφωνεί να διαχειριστεί το σύνολο ή μέρος της υπόψη λειτουργίας έναντι μιας διαχειριστικής αμοιβής, συμμετοχή στα κέρδη και μερικές φορές δικαίωμα να αγοράσει μετοχές στην εταιρεία του συμβαλλόμενου εταίρου της, σε τιμή προκαθορισμένη.

6.3.3 Παραγωγή προϊόντος με σύμβαση – φασόν

Κάτω από αυτή τη μορφή ρύθμισης ο βιομήχανος αναλαμβάνει να προμηθεύσει ένα συμφωνημένο όγκο προϊόντος κατασκευασμένο σύμφωνα με προδιαγραφές του άλλου συμβαλλόμενου για μια συμφωνημένη περίοδο χρόνου και σε τιμή προσυμφωνημένη. Ανάλογα με τις περιστάσεις ο πελάτης μπορεί να θελήσει να προμηθεύσει το σύνολο ή ένα τμήμα των συστατικών ή ακατέργαστων υλών, να κατονομάσει τους επιθυμητούς προμηθευτές, ή να αφήσει το ελεύθερο στο βιομήχανο να τα αγοράσει όλα ο ίδιος. Μπορεί να ζητήσει να κατασκευαστούν τα αγαθά πάνω σε ακριβά πρότυπα ή να αρκестθεί σε μια αρκετά ευρεία ανοχή για τα προϊόντα που θα παραχθούν.

Ο προμηθευτής μπορεί να είναι βέβαιος ότι ο πελάτης του κατέβαλλε τη φροντίδα ανεύρεσης ξένων πηγών γιατί αποτελεί πρωταρχική σημαντικότητα γι' αυτόν να είναι η τιμή των αγαθών που θα κατασκευαστούν όσο γίνεται πιο χαμηλή.

Η δουλειά με σύμβαση δεν πρέπει να αναλαμβάνεται παρά μόνο όταν είναι βέβαιο ότι το εργοστάσιο, το σύστημα ελέγχου της ποιότητας και η ομάδα των εργατών είναι τα κατάλληλα να εκπληρώσουν τους όρους της

σύμβασης. Αλλά δεν είναι σωστό ολόκληρη η εγκατεστημένη ισχύ του εργοστασίου να διατεθεί σε μια και μόνο σύμβαση γιατί πάντα υπάρχει ο κίνδυνος, με τη λήξη της σύμβασης, να μείνει αρκετή από την ισχύ σε αργία.

Είναι σίγουρο ότι αυτό το σύστημα σύμβασης έχει τις αδυναμίες του αλλά εφόσον διατηρείται μια αυστηρή ισορροπία ανάμεσα σε αυτή την εργασία και τις άλλες μορφές εργασιών, αυτές οι ρυθμίσεις με τις ξένες εταιρείες μπορούν να προσφέρουν τα πιο κάτω οφέλη:

- Σταθερή αξιοποίηση ισχύος για προσδιορισμένη περίοδο χρόνου,
- Επέκταση εργασιών με τη βιομηχανοποίηση και διαβεβαιωμένη πώληση νέων προϊόντων,
- Την ευκαιρία διεύρυνσης της πείρας στις εξαγωγές, και
- Την ευκαιρία επαύξησης της δεξιοτεχνίας και της πείρας του προσωπικού της παραγωγής και του σχεδιασμού.

Οι πληροφορίες για διαθέσιμες συμβάσεις από υπερπόντιες πηγές συνήθως υπάρχουν στα επίσημα έντυπα και στον κατάλληλο εμπορικό τύπο. Επίσης ορισμένες κυβερνήσεις παρέχουν από τις πρεσβείες στο εξωτερικό, λεπτομέρειες για τις εταιρείες που επιθυμούν να αναλάβουν δουλειές με σύμβαση και είναι χρήσιμο να φροντίζει ο καθένας να εγγραφεται σ' αυτού του είδους το έντυπο υλικό. Οι σχέσεις ανάμεσα σε προμηθευτή και πελάτη ποικίλουν αρκετά. Όταν το προϊόν είναι απλό, όπως ένα παιδικό παιχνίδι, είναι δυνατό όλες οι διαπραγματεύσεις να διεξαχθούν με αλληλογραφία. Στο άλλο άκρο της ζυγαριάς, όταν εμπλέκεται πολύπλοκη τεχνολογία, ο πιθανός πελάτης, ίσως και σωστά, ζητήσει να επιθεωρήσει το εργοστάσιο του προμηθευτή πριν να μετάσχει στη συμφωνία.

6.3.4 Παραγωγή προϊόντος με άδεια (Licencing)

Σε ορισμένες περιπτώσεις μια εταιρεία μπορεί να επεκτείνει το φάσμα των προϊόντων της με την εξασφάλιση μιας άδειας για παραγωγή προϊόντων από ξένη εταιρεία. Η ξένη επιχείρηση, ο εκχωρητής, πρέπει να εισπράττει κάποιο δικαίωμα για κάθε μονάδα του προϊόντος που παράγεται με άδεια από τον αποδέκτη, και θα υπολογίζει να κερδίζει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα από αυτή τη ρύθμιση:

- Ένα καλό εισόδημα από τις αγορές που με άλλο τρόπο δύσκολα θα μπορούσε να διεισδύσει,
- Ταχύτητα διείσδυσης στην αγορά,
- Οικονομία από δαπάνες που δε θα γίνουν αφού δε θα κάνει επένδυση σε τέτοιες αγορές για μάρκετινγκ και για πιθανές παραγωγικές λειτουργίες.

Έτσι μια εταιρεία που θέλει να εξασφαλίσει τέτοια άδεια πρέπει:

- Να μπορεί να παράσχει ακλόνητα απόδειξη ότι έχει παραγωγικό δυναμικό επαρκές να παραχθούν τα προϊόντα της άδειας σε ικανοποιητικό όγκο,
- Να είναι το εργοστάσιο, ο εξοπλισμός, τα συστήματα ελέγχων και οι εργάτες αρκετά καλά ώστε να παράγονται προϊόντα σύμφωνα με τις προδιαγραφές του εκχωρητή,
- Να είναι αποδοτικό το επιτελείο του στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ,
- Να χρηματοδοτείται επαρκώς η εταιρεία για να μπορεί να καλύψει τις δαπάνες παραγωγής και μάρκετινγκ, που απαιτούνται για το πλασάρισμα του νέου προϊόντος,
- Να έχει εύκολη προσπέλαση στα κατάλληλα ακατέργαστα υλικά ή συστατικά με τη σωστή τιμή.

Μια εταιρεία θα ενεργούσε επιπόλαια αν προσπαθούσε να πάρει άδεια που να μη μπορεί να την εκμεταλλευθεί αποδοτικά. Πραγματικά αν ακόμη την έπαιρνε, στην παραπέρα εξέλιξη θα φόρτωνε τον εκχωρητή με πολλά προβλήματα και τίποτα παραπάνω.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την εξασφάλιση μιας άδειας είναι:

- Κύρος που μπορεί να εκμεταλλευθεί, εξαιτίας της συνεργασίας με εταιρεία πολύ γνωστή,
- Διεύρυνση του σημερινού φάσματος, με τη δυνατότητα να οδηγηθεί προς οικονομικότερη χρήση των μέσων που έχει για παραγωγή και μάρκετινγκ,
- Προσπέλαση στην τεχνολογία ανάπτυξης και παραγωγής μιας άλλης εταιρείας, και κατά συνέπεια μακρόχρονη βελτίωση της ικανότητας για σχεδιασμό και παραγωγή,
- Διατήρηση αυτονομίας στη διαχείριση. Κανονικά από τον εκχωρητή δεν αναμένεται καμιά ανάμειξη στη λειτουργία της επιχείρησης του αποδέκτη, και
- Μεγαλύτερα κέρδη.

Η ελκυστικότητα της άδειας μετριέται ακριβώς σε αυτούς τους όρους. Αν από τα πλεονεκτήματα λείπουν μερικά, ίσως δε συμφέρει να γίνει η συμφωνία.

6.4 Προστασία του προϊόντος

Σε κάποιο σημείο, καθώς αναπτύσσει το καινούριο της προϊόν, μια εταιρεία συχνά θα βρεθεί ενώπιον του ερωτήματος: "Μπορούμε και πρέπει να προστατεύσουμε το προϊόν από την πιθανότητα να το αντιγράψουν;" Το πρόβλημα ανακύπτει όχι μόνο όταν η εταιρεία έχει φτιάξει ένα προϊόν με πρωτότυπες ιδιότητες, αλλά και όταν έχει ήδη

εγκαταστήσει το εμπορικό σήμα στο σημείο όπου αυτό έχει απαιτήσει την αναγνώριση του αγοραστή και το σεβασμό του, και γι' αυτό πια έχει την αξία του ως εμπορεύσιμο.

Η νομική προστασία των προϊόντων αποτελεί ένα εξαιρετικά περίπλοκο πεδίο, και όταν ανακύπτει το πιο πάνω ερώτημα η εταιρεία θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ειδικό δικηγόρο. Όμως οι επικεφαλής της εταιρείας θα πρέπει οι ίδιοι να έχουν μια γενική εικόνα των μορφών νομικής προστασίας που υπάρχουν διαθέσιμες.

Οι σχετικοί νόμοι παραλλάζουν σημαντικά από χώρα σε χώρα, αλλά βασικά υπάρχουν τέσσερις μορφές νομικής προστασίας: οι ευρεσιτεχνίες, τα αναγνωρισμένα σήματα, η εγγραφή σε μητρώο των βιομηχανικών σχεδίων και το αποκλειστικό δικαίωμα.

6.4.1 Ευρεσιτεχνίες

Αν μπορεί ένα προϊόν να χαρακτηριστεί νομικά ως "ευρεσιτεχνία", τότε η καλύτερη μορφή προστασίας είναι το δίπλωμα, γνωστό ως πατέντα.

Σύμφωνα με τις εθνικές νομοθεσίες περί διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας στις περισσότερες χώρες, ένα προϊόν (ή η ιδέα για ένα προϊόν) πρέπει να πληρεί τρεις βασικές προϋποθέσεις για να πάρει το δίπλωμα:

1. Πρέπει να είναι νέο με την έννοια ότι δεν υπάρχει κάποια ένδειξη που να θεωρηθεί ότι έχει κυκλοφορήσει ή ότι είναι σε κοινή χρήση.
2. Πρέπει να κριθεί ως πρωτότυπο με την έννοια ότι φτιάχτηκε με επινόηση και δεν θα μπορούσε να είχε φτιαχτεί από κάποιον ειδικό της συγκεκριμένης βιομηχανικής κατηγορίας, αν αυτός είχε ζητήσει να βρει λύση σε συγκεκριμένο πρόβλημα.

3. Πρέπει να είναι άμεσα εφαρμόσιμο στη βιομηχανία με την έννοια ότι μπορεί να αξιοποιηθεί ως προϊόν βιομηχανικό ή να χρησιμοποιηθεί κατά κάποιο τρόπο.

Το δίπλωμα είναι έγγραφο που το χορηγεί κρατική υπηρεσία και όπου περιγράφεται η ευρεσιτεχνία. Αποτελεί αναγνώριση νόμιμης κατάστασης όπου η εφεύρεση μπορεί κανονικά να μπει σε εκμετάλλευση μόνο από τον κάτοχο του διπλώματος ή με δική του εξουσιοδότηση.

Το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας δημιουργεί για τον κατασκευαστή μονοπώλιο για το προϊόν του και για σχετικά μεγάλο διάστημα, και είναι δύσκολο σε πιθανό ανταγωνιστή να αντιγράψει ή να απομιμηθεί το προϊόν χωρίς να κάνει πάνω στο δικό του ουσιαστικές τροποποιήσεις. Από την άλλη μεριά, αποκτώντας πατέντα για κάθε μια από τις αγορές στόχο, μπορεί να αποδειχθεί ως εγχείρημα αρκετά δαπανηρό και ειδικότερα όταν οι αγορές είναι πολλές και δεν είναι δυνατόν να καλυφθούν όλες μέσα από μια από τις υπάρχουσες πολυεθνικές συμφωνίες ευρεσιτεχνιών.

6.4.2 Καταχώρηση βιομηχανικών σχεδίων

Από νομική πλευρά, το βιομηχανικό σχέδιο ενός προϊόντος σχετίζεται με τη νομική μορφή του (σχήμα, χρώμα κ.λ.π.), παρά με τον τρόπο που λειτουργεί. Αν ένα προϊόν είναι νεωτερισμός κυρίως για την εμφάνισή του και όχι για κάποια λειτουργική του ιδιότητα, η εγγραφή του σχεδίου σε μητρώο ίσως είναι και ο πιο κατάλληλος τρόπος προστασίας, βέβαια σε χώρες όπου αυτό είναι εφικτό. (Στις Η.Π.Α. αυτό είναι γνωστό ως "πατέντα σχεδίου"). Ένα σχέδιο γραμμένο σε μητρώο δεν μπορεί ούτε να αντιγράψει κάποιος ούτε να το μιμηθεί χωρίς την εξουσιοδότηση από τον εγγεγραμμένο δικαιούχο, και όλα τα αντίγραφα που δεν έχουν εξουσιοδότηση καθώς και οι απομιμήσεις δεν μπορεί ούτε να πουληθούν

ούτε να εισαχθούν. Η προστασία συνήθως κυμαίνεται από 5 μέχρι 15 χρόνια, αλλά είναι ανανεώσιμη.

Όμως η προστασία, που παρέχεται με την εγγραφή βιομηχανικού σχεδίου, στην πράξη πολλές φορές είναι συζητήσιμη. Με πολύ απλές διαφοροποιήσεις στο προϊόν είναι δυνατόν να δημιουργηθεί ένα "νέο" σχέδιο που να καλύπτεται νομικά. Αν μια εταιρεία κυκλοφορήσει κάποιο πετυχημένο προϊόν με νεωτεριστική εμφάνιση εύλογα θα είναι σίγουρη ότι σύντομα ή στο απώτερο μέλλον θα κυκλοφορήσουν στην αγορά φτηνά αντίγραφα. Ίσως έχουν μια κάποια σημαντική διαφορά από το πρωτότυπο ώστε να ξεφύγει από τη νομική δίωξη, αλλά η διαφορά θα είναι τόσο επουσιώδης ώστε πολλοί καταναλωτές δε θα την πάρουν καθόλου υπόψη ή θα αποδεχθούν το προϊόν γιατί θα είναι φτηνό.

Αυτό δε σημαίνει ότι είναι άχρηστη η παραγωγή προϊόντων πάνω σε πρωτότυπο σχέδιο. Οι εταιρείες που κάνουν την απόπειρα τείνουν να είναι και οι πιο επιτυχημένες. Η επιτυχία όμως αυτή εξασφαλίζεται με διάφορα μέσα όπως είναι η προώθηση καινούριων σχεδίων τα οποία συχνά κάνουν την εταιρεία να βρίσκεται ένα βήμα πιο μπροστά από τους συγγραφείς της, με την προσφορά προϊόντων που είναι ανώτερα σε ποιότητα ή λειτουργία με την εγκαθίδρυση ισχυρού ρεύματος αναγνώρισης της μάρκας, έτσι που ο κόσμος να εκτιμάει και να εμπιστεύεται το προϊόν με την παροχή καλύτερων υπηρεσιών από τους αντιγραφείς, με την οικοδόμηση πιο ανώτερης απόδοσης δικτύου διανομής κ.λ.π.

6.4.3 Καταχώρηση εμπορικών σημάτων

Το σήμα αυτό είναι κάποια παράσταση, ένσημο ή σύμβολο που έχει σαν στόχο να ξεχωρίζονται αμέσως τα προϊόντα μιας εταιρείας. Μπορεί να είναι μια ή περισσότερες διακριτικές λέξεις, γράμματα, αριθμοί κ.α.

Σύμφωνα με τη νομοθεσία περί σημάτων σε πολλές χώρες το σήμα αυτό μπορεί να είναι ακόμη και με τη μορφή ειδικών χαρακτηριστικών στο προϊόν, στο κουτί του ή στο πακέτο του, με το όρο ότι αυτά τα χαρακτηριστικά δεν είναι συνάρτηση μόνο της λειτουργικότητας του συσκευαστικού μέσου.

Πολλά προϊόντα που δεν έχουν τις προϋποθέσεις για πατέντα και δεν εξασφαλίζουν αρκετή προστασία με εγγραφή του σχεδίου σε μητρώο, καλύπτονται καλύτερα μόνο με εγγραφή του εμπορικού σήματός τους. Αυτό όμως έχει πρακτική αξία μόνο εφόσον ο παραγωγός ή ο εμπορευόμενος το προϊόν μπορεί να αναπτύξει ένα αποκλειστικό σήμα και να περάσει την αξία του στους αγοραστές. Καλό παράδειγμα είναι το όνομα και το μπουκάλι της "Κόκα", με το ειδικό του σχήμα. Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά είναι εγγεγραμμένα σε μητρώο σε όλες τις χώρες που κυκλοφορεί αυτό το μη αλκοολούχο ποτό.

Η εγγραφή του σήματος (συνήθως γίνεται στην ίδια κρατική υπηρεσία που χορηγεί τις ευρεσιτεχνίες) είναι πολύ πιο φτηνή από την απόκτηση πατέντας ή την εγγραφή του σχεδίου. Σε μερικές περιπτώσεις το εμπορικό σήμα μπορεί να προστατευθεί και χωρίς την εγγραφή του σε μητρώο.

Από τη στιγμή που το σήμα βρίσκεται υπό προστασία, κανένα άτομο ή επιχείρηση, εκτός από τον ιδιοκτήτη του, δεν έχει δικαίωμα χρήσης, ή και όποιου άλλου σήματος που είναι τόσο όμοιο μ' αυτό ώστε να μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση στις σκέψεις του κοινού. Η προστασία του σήματος συνήθως δεν έχει τον περιορισμό του χρόνου, αλλά σε αρκετές χώρες πρέπει αυτό κατά περιόδους να ανανεώνεται.

6.4.4 Αποκλειστικό δικαίωμα

Το αποκλειστικό δικαίωμα προσφέρει προστασία για κάτι που νομικά περιγράφεται ως "Λογοτεχνικά και Καλλιτεχνικά Έργα". Οι περισσότεροι εθνικοί νόμοι για το αποκλειστικό δικαίωμα προβλέπουν την προστασία αυτή για έργα λογοτεχνίας, μουσικής κ.α. Πολλοί τέτοιοι νόμοι προστατεύουν επιπλέον και τα "έργα των εφηρμοσμένων τεχνών" όπως και τα έντεχνα κοσμήματα, λάμπες, ταπετσαρίες τοίχου και επίπλωση.

Οι κατασκευαστές πολύ συνηθισμένα στηρίζονται σε αυτούς τους νόμους περί "αποκλειστικού δικαιώματος" για να προστατεύσουν σχέδια πακέτων, παιχνιδιών και ειδών παιγνίων. Επίσης η ίδια προστασία χρησιμοποιείται και για τα σχέδια και σκίτσα μοντέλων νέων προϊόντων, παρόλο που το ίδιο το προϊόν δεν προστατεύεται.

Στην ουσία πρόκειται για μια μορφή περιορισμένης προστασίας ακόμη και για τα προϊόντα που περιγράφηκαν παραπάνω. Σε πολλές χώρες δεν αναγνωρίζεται ως νομική μορφή προστασίας για αρκετές κατηγορίες αγαθών, όπως η επίπλωση και τα κοσμήματα. Ακόμη είναι πολύ δύσκολο να αποδειχθεί, μια και στις πιο πολλές χώρες ο κόσμος λειτουργεί αυτόματα και δεν προβλέπει την καταχώρηση σε μητρώο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ανάπτυξη Προϊόντων προς Εξαγωγή, Β' Έκδοση, Αθήνα, International Trade Centre (I.T.C.), UNCTAD / GATI, Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών (Ι.Ε.Σ.)
2. Η Πρακτική του Μάρκετινγκ Εξαγωγών, Γιώργος Α. Κουρμούσης, Αθήνα 1995, Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών
3. Διεθνές Μάρκετινγκ, J. Aidan O'Reilly, Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών, Κέντρο Ερευνών και Πληροφοριών
4. Η Ανταγωνιστικότητα των Ελληνικών Προϊόντων στην Περίοδο 1980 – '85: Πρακτική Ανάλυση, Αθήνα, Μάιος 1987
5. Δρακάτος Κ.: «Ελληνική Στατιστική Εξωτερικού Εμπορίου και Ισοζυγίου Πληρωμών», Τράπεζα Ελλάδος, Αθήνα, 1966
6. Ευστρατόγλου Κ.: «Θεωρητική και Εμπειρική Μακροοικονομική Ανάλυση για Υποψήφια Στελέχη Εξαγωγικών Επιχειρήσεων», ΕΛΚΕΠΑ – ΟΠΕ, 1990
7. Ευστρατόγλου Κ.: «ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ: Εμπειρική Μακροοικονομική Ανάλυση για Υποψήφια Στελέχη Εξαγωγικών Επιχειρήσεων», ΕΛΚΕΠΑ – Ο.Π.Ε., 1990
8. Ε.Σ.Υ.Ε.: «Στατιστική Εξωτερικού Εμπορίου», Πολυγραφημένο Σημείο της Δ/νσης Εξωτερικού Εμπορίου, 1982