

Α.Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΘΕΜΑ: «ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ»

Ο ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:  
ΚΥΡΜΙΖΟΓΛΟΥ ΠΑΝΤΕΛΗΣ

Η ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:  
ΕΥΣΤΑΘΙΑΔΟΥ ΤΑΤΙΑΝΑ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	6
<b>ΜΙΑ ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΙΣΗ</b> .....	7
Ορισμός του διεθνούς μάρκετινγκ.....	7
Το έργο του διεθνούς μάρκετινγκ.....	7
Ελέγξιμα στοιχεία του μάρκετινγκ.....	8
Μη ελέγξιμα εγχώρια στοιχεία.....	8
Μη ελέγξιμα ξένα στοιχεία.....	9
<b>ΤΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ</b> .....	10
Από τον εικοστό στον εικοστό πρώτο αιώνα.....	10
Προστατευτισμός.....	11
Γενική συμφωνία των δασμών και εμπορίου.....	11
Παγκόσμιος οργανισμός εμπορίου.....	12
Το διεθνές νομισματικό ταμείο και ο όμιλος της παγκόσμιας τράπεζας.....	12
<b>ΓΕΩΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΑ : ΟΙ ΒΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ</b> .....	13
Γεωγραφία και παγκόσμιες αγορές.....	13
Κλίμα και τοπογραφία.....	13
Κοινωνική ευθύνη και διαχείριση του περιβάλλοντος.....	14
Φυσικοί πόροι.....	15
Οι τάσεις του παγκόσμιου πληθυσμού.....	16
Η ιστορική προοπτική στις παγκόσμιες επιχειρηματικές δραστηριότητες.....	19
Ιστορία και σύγχρονη συμπεριφορά.....	19
Η Ιστορία είναι υποκειμενική.....	19
<b>Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΝ ΑΓΟΡΩΝ</b> .....	20
Ο πολιτισμός και τα στοιχεία του.....	21
Στοιχεία πολιτισμού.....	21
Η γνώση του πολιτισμού.....	24
Γνώση γεγονότων έναντι ερμηνευτικής γνώσης.....	24
Πολιτισμική ευαισθησία και ανοχή.....	26
Πολιτισμικές αξίες.....	26
Δείκτης ατομικότητας/συλλογικότητας (IDV).....	26
Δείκτης απόστασης εξουσίας (PDI).....	26
Δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας (UAI).....	26
Δείκτης αρρενωπότητας/θηλυκότητας (MAS)).....	27
Αντίσταση στις αλλαγές.....	28
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΗΘΗ ΣΤΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b> .....	30
Αναγκαία προσαρμογή.....	30
Επιβεβλημένα, αδιάφορα και αποκλειστικά ήθη.....	31
Στόχοι και φιλοδοξίες του μανάτζμεντ.....	32
Έμφαση στην επικοινωνία.....	33
Χρόνος Π έναντι χρόνου Μ.....	34
Προκατάληψη ως προς το φύλο στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες.....	35
<b>ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b> .....	36
Εθνική κυριαρχία.....	37
Σταθερότητα της κρατικής πολιτικής.....	37
Πολιτικά κόμματα.....	37
Εθνικισμός.....	38
Πολιτικοί κίνδυνοι της παγκόσμιας επιχειρηματικής δραστηριότητας.....	38
Δήμευση, απαλλοτρίωση και εθνικός έλεγχος.....	38
Οικονομικοί κίνδυνοι.....	39

<b>ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b> .....	41
Βάσεις των νομικών συστημάτων.....	41
Δικαιοδοσία στις διεθνείς νομικές διενέξεις.....	42
Προστασία δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας: ένα ειδικό πρόβλημα.....	42
Το εμπορικό δίκαιο των χωρών.....	43
Νομοθεσία για το μάρκετινγκ.....	43
Οικολογική νομοθεσία για το μάρκετινγκ.....	44
<b>ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΟΠΤΙΚΗΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ</b> .....	45
Εύρος και πεδίο εφαρμογής της έρευνας διεθνών αγορών.....	45
Η διαδικασία της έρευνας.....	46
<b>ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ</b> .....	47
Το μάρκετινγκ σε μια αναπτυσσόμενη χώρα.....	48
Αναπτυσσόμενες χώρες και αναδυόμενες αγορές.....	49
<b>MANAGEMENT ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ : ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ</b> .....	51
Το μάνατζμεντ του παγκόσμιου μάρκετινγκ.....	52
Σχεδιασμός για τις παγκόσμιες αγορές.....	52
Η διαδικασία σχεδιασμού.....	53
Εναλλακτικές στρατηγικές εισόδου στην αγορά.....	56
Εξαγωγές.....	57
Το Διαδίκτυο.....	57
Συμβατικές συμφωνίες.....	57
Άμεση ξένη επένδυση.....	58
<b>ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΣΤΙΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ</b> .....	58
Παγκόσμιες αγορές και ανάπτυξη προϊόντων.....	59
Παγκόσμια εμπορικά σήματα.....	60
Ποιοτικά προϊόντα.....	61
Προϊόντα και πολιτισμός.....	61
Καινοτόμα προϊόντα και προσαρμογή.....	62
Ανάλυση των χαρακτηριστικών καινοτομιών.....	63
Λεπτομερής εξέταση προϊόντων για προσαρμογή.....	63
Ανάλυση των συστατικών του προϊόντος.....	64
Το ουσιώδες συστατικό.....	64
Το συστατικό της συσκευασίας.....	65
Το συστατικό των υπηρεσιών υποστήριξης.....	65
‘Πράσινο’ μάρκετινγκ και ανάπτυξη του προϊόντος.....	66
<b>ΔΙΕΘΝΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ</b> .....	66
Δομές διαύλων διανομής.....	67
Δομή διανομής προσανατολισμένη στις εισαγωγές.....	67
Η ιαπωνική δομή διανομής.....	68
Τάσεις :Από τις παραδοσιακές στις σύγχρονες δομές διαύλων.....	68
Πρότυπα διανομής.....	69
Γενικά πρότυπα.....	69
Παγκόσμιος Ιστός (WWW).....	71
Μεσάζοντες της χώρας παραγωγής.....	74
Μεσάζοντες ξένης χώρας.....	74
Κρατικοί μεσάζοντες.....	74
Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή διαύλων.....	75
<b>ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ</b> .....	76
Περιορισμοί στις εξαγωγές.....	77
Περιορισμοί στις εισαγωγές.....	77
Επιμελητεία (logistics).....	78

<b>Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΔΙΑΦΗΜΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ</b> .....	79
Παγκόσμια διαφήμιση.....	79
Προώθηση πωλήσεων.....	80
<b>ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ</b> .....	82
Τιμολογιακή πολιτική.....	83
Αντικειμενικοί στόχοι της τιμολόγησης.....	83
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	85
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	87

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Αριθμός	Τίτλος του Διαγράμματος ή του Πίνακα	Σελίδα
1	Το έργο του διεθνούς μάρκετινγκ	8
2	Κατανάλωση και παραγωγή ενέργειας στις ΗΠΑ 1950-1995	15
3	Παγκόσμιος πληθυσμός ανά περιφέρεια 1996-2050 προσδοκώμενη διάρκεια ζωής κατά τη γέννηση 1990-1995	16
4	Αστικός αγροτικός πληθυσμός και ποσοστό αστικού πληθυσμου 1994-2025	17
5	Οι πολιτισμικές αξίες του Hofstede και τα επίπεδα αυτών σε επιλεγμένες χώρες	28
6	Υπόβαθρο συμφραζομένων διαφόρων χωρών	34
7	Μεγάλες αναδύομενες αγορές	49
8	Διαδικασία διεθνούς σχεδιασμού	54-55
9	Υπόδειγμα συστατικών προϊόντος	64
10	Η περικοπή των μεσαζόντων	69
11	Η διαδικασία εξαγωγής	76

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια το διεθνές επιχειρησιακό περιβάλλον έχει σηματοθετεί από σημαντικές αλλαγές. Η παγκοσμιοποίηση, η αυξανόμενη ενοποίηση και η ολοκλήρωση των παγκοσμίων αγορών, άλλαξε ριζικά τους κανόνες του παιχνιδιού για τις διεθνείς επιχειρήσεις στους περισσότερους κλάδους. Καθώς οι καταναλωτές γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί και ο ανταγωνισμός εντείνεται, οι παραδοσιακές ανταγωνιστικές στρατηγικές του χαμηλού κόστους, της καλής ποιότητας και της περιφερειακής διαφοροποίησης του προϊόντος δεν θα είναι πλέον αρκετές για να εξασφαλίσουν την επιτυχία στην παγκόσμια αγορά. Τα ανεπτυγμένα και τα αναπτυσσόμενα κράτη αντιδρούν στις αλλαγές αυτές με πολλούς και διάφορους τρόπους, όπως ιδιωτικοποιήσεις κρατικών επιχειρήσεων, μείωση των ελλειμμάτων και του πληθωρισμού, υιοθέτηση διαφόρων ειδών οικονομικών μεταρρυθμίσεων, και συγχωνεύσεις σε τοπικές και παγκόσμιες οικονομικές κοινότητες με στόχο την ανάπτυξη των αγορών με την επέκταση της παραγωγικότητας και την ανατροπή των περιοριστικών φραγμών του εμπορίου. Οι εξελίξεις αυτές είναι τόσο σημαντικές που μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η δημιουργική προσαρμογή στις απαιτήσεις τους είναι σημαντική πρόκληση για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων, τους κλάδους της εθνικής οικονομίας και για τη χώρα μας γενικότερα. Στο πλαίσιο αυτών των αλλαγών το ανικείμενο του διεθνούς μάρκετινγκ διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο, υπογραμμίζοντας ιδιαίτερα το γεγονός ότι για να πετύχει στην παγκόσμια αγορά, μια εταιρία πρέπει να προβλέπει την αλλαγή και όχι τόσο να αντιδρά σε αυτήν.

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον η ανταγωνιστικότητα είναι μια διαδικασία παρά μια συγκεκριμένη κατάσταση. Η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας απαιτεί μια συνεχή βελτίωση του στρατηγικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης σε ό,τι αφορά προϊόντα, αγορές, τεχνολογίες, επιχειρησιακή εικόνα και ποιότητα στελεχών.

Οι διεθνείς διαστάσεις στις μέρες μας επιδρούν σε όλες τις επιχειρησιακές και ατομικές αποφάσεις μάρκετινγκ. Και αυτό γιατί δεν υπάρχει άλλος τρόπος από την επικέντρωση στη διεθνή αγορά για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτό ισχύει και για τις επιχειρήσεις που δεν εμπλέκονται στη διάθεση των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους διεθνώς, αφού και αυτές επηρεάζονται εμμέσως από τις δραστηριότητες των διεθνών ανταγωνιστών τους. Σε αυτό το πλαίσιο, το διεθνές μάρκετινγκ δεν είναι ένας αποκλειστικός χώρος ολιγάριθμων πολυεθνικών επιχειρήσεων, αλλά μια τεράστια διεθνή αρένα στην οποία εμπλέκονται άτομα, επιχειρήσεις και οργανισμοί.

Παρά το ότι η φιλοσοφία και οι τεχνικές της σύγχρονης διοικητικής μάρκετινγκ εφαρμόζονται ανεξάρτητα από τον τύπο της επιχείρησης ή το επίπεδο της εμπλοκής της διεθνώς, ο χαρακτήρας του προβληματισμού και ο τρόπος της πρακτικής εφαρμογής των πολιτικών μάρκετινγκ διαφέρει σημαντικά στη διεθνή αγορά. Οι διεθνείς επιχειρήσεις διαθέτουν συνήθως ένα πλεονέκτημα στη διαχείριση χρηματοοικονομικών πόρων, ανθρώπινου δυναμικού ή πληροφοριακών δεδομένων από τις επιχειρήσεις που έχουν σημαντικά μικρότερο μέγεθος. Επιπλέον, η λειτουργία μιας επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο απαιτεί ένα συντονισμό που είναι ποιοτικά ανώτερος από τον συντονισμό των περιορισμένων δραστηριοτήτων τον οποίο συνεπάγεται η περιορισμένη εξαγωγική ή εισαγωγική δραστηριότητα ή η απλή λειτουργία σε μία μόνο χώρα.

## **ΜΙΑ ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

### **ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

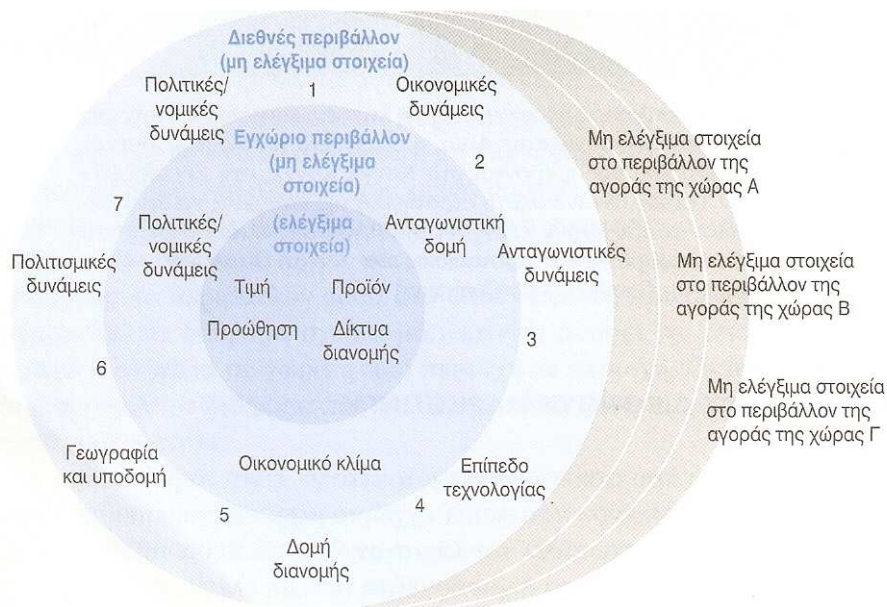
Διεθνές μάρκετινγκ είναι η εκτέλεση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στο σχεδιασμό, την τιμολόγηση, την προώθηση και την άμεση ροή των αγαθών και υπηρεσιών της εταιρείας προς τους καταναλωτές ή χρήστες σε περισσότερες από μία χώρες, με σκοπό το κέρδος. Η μόνη διαφορά στους ορισμούς του εκχώριου και του διεθνούς μάρκετινγκ είναι ότι, στη δεύτερη περίπτωση, οι δραστηριότητες μάρκετινγκ λαμβάνουν χώρα σε περισσότερες από μία χώρες. Αυτή η μικρή, φαινομενικά, διαφορά ``... σε περισσότερες από μία χώρες...`` εξηγεί την πολυπλοκότητα και την ποικιλία που συναντάμε στις εργασίες του διεθνούς μάρκετινγκ. Οι έννοιες, οι διαδικασίες και οι αρχές του μάρκετινγκ ισχύουν παγκόσμια και το έργο του μάρκετινγκ είναι το ίδιο, ανεξάρτητα από το αν αναπτύσσουμε δραστηριότητα στο Ντάιμποξ, στο Τέξας ή στο Νταρ ες Σαλίαμ της Τανζανίας. Σκοπός των επιχειρήσεων είναι η πραγματοποίηση κέρδους με την προώθηση, την τιμολόγηση και διανομή προϊόντων για το οποία υπάρχει αγορά.

Ο ανταγωνισμός, οι νομικοί περιορισμοί, οι κρατικοί έλεγχοι, ο καιρός, οι ευμετάβλητες προτιμήσεις των καταναλωτών μπορούν να επηρεάσουν -και συχνά επηρεάζουν- την κερδοφορία καλών προγραμμάτων μάρκετινγκ. Γενικά, εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ δεν μπορεί να ελέγξει ή να επηρεάσει αυτά τα μη ελέγξιμα στοιχεία, αλλά μπορεί να προσαρμοστεί σε αυτά κατά τρόπο ώστε να είναι συνεπής με την επιδίωξη ενός καλού αποτελέσματος. Αυτό που καθιστά ενδιαφέρον το μάρκετινγκ είναι η πρόκληση την οποία αντιπροσωπεύει η μορφοποίηση των ελέγξιμων στοιχείων των αποφάσεων μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, προώθηση και διανομή) μέσα στο πλαίσιο των μη ελέγξιμων στοιχείων της αγοράς (ανταγωνισμός, πολιτική, νόμοι, συμπεριφορά του καταναλωτή, επίπεδο τεχνολογίας κ.ο.κ.), με τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του μάρκετινγκ. Μολονότι οι αρχές και οι έννοιες του μάρκετινγκ ισχύουν παγκοσμίως, το περιβάλλον μέσα στο οποίο εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ εφαρμόζει τα διάφορα σχέδια μάρκετινγκ, μπορεί να μεταβληθεί δραματικά από χώρα σε χώρα ή από περιοχή σε περιοχή. Οι δυσκολίες που δημιουργούν τα διάφορα περιβάλλοντα είναι η κύρια φροντίδα του διεθνούς μάρκετινγκ.

### **ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Το έργο εκείνου που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ είναι περισσότερο σύνθετο από το έργο εκείνου που ασκεί εγχώριο μάρκετινγκ, επειδή ο πρώτος πρέπει να αντιμετωπίσει τουλάχιστον δύο επίπεδα αβεβαιότητας αντί για ένα. Η αβεβαιότητα δημιουργείται από μη ελέγξιμα στοιχεία, τα οποία χαρακτηρίζουν όλα τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, αλλά κάθε χώρα στην οποία δραστηριοποιείται μια εταιρεία προσθέτει το δικό της σύνολο μη ελέγξιμων στοιχείων. Το Τεκμήριο 1 περιγράφει το συνολικό περιβάλλον του διεθνούς μάρκετινγκ. Ο εσωτερικός κύκλος περιγράφει τα ελέγξιμα στοιχεία που αποτελούν την περιοχή αποφάσεων εκείνων που ασκούν μάρκετινγκ. Ο δεύτερος κύκλος περιλαμβάνει τα στοιχεία εκείνα από το εγχώριο περιβάλλον που έχουν κάποια επίπτωση στις αποφάσεις για την επιχειρηματική δράση στο διεθνές περιβάλλον. Τέλος, ο εξωτερικός κύκλος αντιπροσωπεύει τα στοιχεία του διεθνούς περιβάλλοντος για κάθε ξένη αγορά μέσα στην οποία δρα εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ. Όπως εξηγεί ο εξωτερικός κύκλος, κάθε ξένη αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία μπορεί να αντιπροσωπεύει ( και συνήθως αντιπροσωπεύει ) ξεχωριστά προβλήματα που αφορούν κάποια ή όλα τα μη ελέγξιμα στοιχεία. Επομένως, όσο περισσότερες είναι οι ξένες αγορές στις οποίες δρα η εταιρεία τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανή ποικιλία των μη ελέγξιμων στοιχείων του διεθνούς περιβάλλοντος που πρέπει να αντιμετωπίσει. Συχνά, η λύση ενός προβλήματος στην αγορά της χώρας Α μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμη σε ένα ανάλογο πρόβλημα στην αγορά της χώρας Β.

## Τεκμήριο 1. Το έργο του διεθνούς μάρκετινγκ



### Ελέγξιμα στοιχεία του μάρκετινγκ

Ο επιτυχημένος μάνατζερ καταρτίζει ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ, το οποίο αποσκοπεί στην άριστη προσαρμογή στην αβεβαιότητα του επιχειρηματικού κλίματος. Ο εσωτερικός κύκλος στο Τεκμήριο 1 αντιπροσωπεύει την περιοχή που βρίσκεται υπό τον έλεγχο του μάνατζερ του μάρκετινγκ. Με δεδομένους τους αναγκαίους συνολικούς πόρους της εταιρείας, ο μάνατζερ του μάρκετινγκ συνδυάζει τις δραστηριότητες που αφορούν την τιμή, το προϊόν, την προώθηση των πωλήσεων και τα κανάλια διανομής, για να κεφαλαιοποιήσει την προσδοκώμενη ζήτηση. Τα ελέγξιμα στοιχεία μπορούν να μεταβληθούν στη μακροχρόνια περίοδο, αλλά συνήθως και στη βραχυχρόνια περίοδο, ώστε να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, στις καταναλωτικές προτιμήσεις ή στους σκοπούς της εταιρείας.

### Μη ελέγξιμα εγχώρια στοιχεία

Ο δεύτερος κύκλος στο Τεκμήριο 1 αντιπροσωπεύει τα εγχώρια ελέγξιμα στοιχεία, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται στοιχεία της χώρας της εταιρείας, που μπορεί να έχουν επίπτωση στην επιτυχία ενός τολμήματος στο εξωτερικό και τα οποία βρίσκονται έξω από τον άμεσο έλεγχο εκείνου που ασκεί μάρκετινγκ: πολιτικές και νομικές δυνάμεις, οικονομικό κλίμα και ανταγωνισμός.

Μια πολιτική απόφαση που αφορά την εξωτερική πολιτική της χώρας μπορεί να έχει επίπτωση στην επιτυχία του διεθνούς μάρκετινγκ της εταιρείας. Παραδείγματος χάριν, η κυβέρνηση των ΗΠΑ έχει απαγορεύσει κάθε εμπορική σχέση με τη Λιβύη ως ποινή για την υποστήριξη της τρομοκρατίας από τη χώρα αυτήν.

Το εγχώριο οικονομικό κλίμα είναι ακόμη ένα σημαντικό μη ελέγξιμο εγχώριο στοιχείο, το οποίο έχει σοβαρές επιπτώσεις στην ανταγωνιστική θέση μιας εταιρείας στις ξένες αγορές. Η ικανότητα να επενδύει μια εταιρεία σε εργοστάσια και εγκαταστάσεις, στην εγχώρια ή στις ξένες αγορές, είναι σε μεγάλο βαθμό συνάρτηση της εγχώριας οικονομικής ζωτικότητας. Γενικά, είναι αλήθεια ότι το κεφάλαιο ρέει προς την άριστη χρήση. Ωστόσο, το κεφάλαιο πρέπει πρώτα να γεννηθεί για να έχει ακολούθως κινητικότητα. Επιπλέον, αν οι εγχώριες συνθήκες επιδεινωθούν, μπορεί να επιβληθούν περιορισμοί εναντίον των ξένων επενδύσεων και αγορών, για να ενισχυθεί η εγχώρια οικονομία.



Για μια ποικιλία οικονομικών λόγων, η πιο πιεστική συνθήκη που επηρέαζε εκείνους που ασκούσαν διεθνές μάρκετινγκ στις αμερικανικές εταιρείες στα μέσα της δεκαετίας του 1980 ήταν η σχετική ισχύς του δολαρίου στην παγκόσμια αγορά. Επειδή η αξία του δολαρίου ΗΠΑ ήταν υψηλή σε σύγκριση με τα περισσότερα ξένα νομίσματα, τα αγαθά των ΗΠΑ ήταν δαπανηρά για τους ξένους αγοραστές. Η ισχύς του δολαρίου έδινε ένα πλεονέκτημα τιμής στους ξένους ανταγωνιστές, καθώς καθιστούσε σχετικά πιο ακριβά τα αμερικανικά προϊόντα και προκαλούσε μείωση των εξαγωγών.

Ο ανταγωνισμός στην εγχώρια οικονομία μπορεί επίσης να επηρεάσει σημαντικά το έργο εκείνου που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ. Μέχρι πρόσφατα, η Eastman Kodak κυριαρχούσε στην αγορά φιλμ των ΗΠΑ, η ανταγωνιστική δομή μεταβλήθηκε όταν η Fuji Photo Film έγινε τρομερός ανταγωνιστής, μειώνοντας τις τιμές των φιλμ στις Ηνωμένες Πολιτείες, χτίζοντας ένα εργοστάσιο αξίας 300 εκατομμυρίων δολαρίων και αποσπώντας το 12% της αμερικανικής αγοράς.

Η Kodak αναγκάστηκε έτσι να διαθέσει ενέργεια και πόρους ξανά στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ο ανταγωνισμός στην εγχώρια οικονομία επηρεάζει τόσο τα εγχώρια όσο και τα διεθνή σχέδια μιας εταιρείας. Αξεδιάλυτα μπλεγμένοι με τις επιπτώσεις του εγχώριου περιβάλλοντος είναι οι περιορισμοί που επιβάλλονται από το περιβάλλον κάθε ξένης χώρας.

### Μη ελέγξιμα ξένα στοιχεία

Εκτός από τα μη ελέγξιμα εγχώρια στοιχεία, σημαντική πηγή αβεβαιότητας είναι ο αριθμός των μη ελέγξιμων ξένων στοιχείων (που περιγράφεται από τους εξωτερικούς κύκλους στο Τεκμήριο 1). Μια εταιρεία που αναπτύσσει επιχειρηματική δραστηριότητα στη χώρα της αισθάνεται άνετα, χωρίς αμφιβολία, όταν προβλέπει το επιχειρηματικό κλίμα και προσαρμόζει τις επιχειρηματικές αποφάσεις της στα στοιχεία αυτά. Ωστόσο, η διαδικασία αξιολόγησης των μη ελέγξιμων στοιχείων σε ένα πρόγραμμα διεθνούς μάρκετινγκ συνεπάγεται συχνά ισχυρές δόσεις πολιτισμικών, πολιτικών και οικονομικών μεταβολών.

Μια επιχείρηση που δρα σε έναν αριθμό ξένων χωρών μπορεί να αντιμετωπίσει άκρως αντίθετες καταστάσεις όσον αφορά την πολιτική σταθερότητα, την ταξική δομή και το οικονομικό κλίμα - στοιχεία κρίσιμης σημασίας στις επιχειρηματικές αποφάσεις. Οι δυναμικές ανατροπές σε ορισμένες χώρες δίνουν, επίσης, το μέτρο των προβλημάτων που προκύπτουν από τις δραματικές αλλαγές του πολιτισμικού, πολιτικού και οικονομικού κλίματος μέσα σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Χαρακτηριστική περίπτωση είναι η Κίνα, που κινήθηκε γρήγορα από ένα κομμουνιστικό νομικό καθεστώς -όπου όλες οι επιχειρήσεις ανήκαν στο κράτος- σε μια μεταβατική περίοδο, στη διάρκεια της οποίας αναπτύσσεται ένα εμπορικό νομικό σύστημα. Σ' αυτήν τη μεταβατική φάση, ψηφίζονται νέοι νόμοι, των οποίων η ερμηνεία επαφίεται στις τοπικές αρχές, ενώ επικρατεί γενικά σύγχυση σχετικά με το ποιοι νόμοι ισχύουν τώρα και ποιοι από τους παλαιότερους έχουν καταργηθεί. Παραδείγματος χάριν, εμπορικά συμβόλαια μπορούν να συναφθούν με κινεζική εταιρεία ή πολίτη της Κίνας μόνον αν θεωρηθούν «νομικά πρόσωπα». Για να είναι, όμως, μια επιχείρηση ή ένα άτομο νομικό πρόσωπο στην Κίνα, πρέπει να έχει εγγραφεί στο μητρώο των νομικών προσώπων έπειτα από έγκριση της κινεζικής κυβέρνησης. Αλλά τα πράγματα γίνονται ακόμη πιο περίπλοκα, καθώς μόνο οι διαπραγματεύσεις μεταξύ «νόμιμων αντιπροσώπων» του «νομικού προσώπου» δεσμεύουν την εταιρεία. Γι' αυτό, όταν η εταιρεία σας αρχίζει διαπραγματεύσεις με κινεζική επιχείρηση ή άτομο, πρέπει να ζητήσετε να σας επιδείξουν υπογραμμένα, νόμιμα έγγραφα που θεμελιώνουν το δικαίωμα της κινεζικής επιχείρησης ή του ατόμου αυτού να συνάψει συμφωνίες. Θα πρέπει να εξεταστούν ακόμη και τα τυπικά στοιχεία των υπογραφών και των θεωρήσεων. Είναι η υπογραφή στο έγγραφο δεσμευτική ή μήπως χρειάζεται να τεθεί επίσημη κινεζική σφραγίδα στο έγγραφο; Ακόμη και αν όλα γίνουν με τον ενδεδειγμένο τρόπο, η κυβέρνηση μπορεί να αλλάξει γνώμη.

Τα πιο σημαντικά στοιχεία στο μη ελέγξιμο διεθνές περιβάλλον, που παρουσιάζονται στους εξωτερικούς κύκλους του Τεκμηρίου 1.3, περιλαμβάνουν (1) πολιτικές/νομικές

δυνάμεις, (2) οικονομικούς παράγοντες, (3) ανταγωνιστικές δυνάμεις, (4) επίπεδο τεχνολογίας, (5) δομή διανομής, (6) γεωγραφία και υποδομή και (7) πολιτιστικές δυνάμεις. Όλοι αυτοί οι παράγοντες αποτελούν τα κύρια στοιχεία της αβεβαιότητας που αντιμετωπίζει εκείνος που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ όταν σχεδιάζει ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ.

### **ΤΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

Στο παρελθόν, οι μάχες των ανταγωνιστικών αγορών διεξάγονταν στη Δυτική Ευρώπη, στην Ιαπωνία και στις Ηνωμένες Πολιτείες. Στο μέλλον, τα πεδία των μαχών θα επεκταθούν στη Λατινική Αμερική, στην Ανατολική Ευρώπη, στη Ρωσία, στην Ινδία, στην Ασία και στην Αφρική, καθώς αυτές οι αναδύμενες αγορές θα ανοίγουν τις πόρτες τους στο εμπόριο. Ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι από όλο τον κόσμο, από τους πιο πλούσιους μέχρι τους πιο φτωχούς, θα συμμετέχουν στον παγκόσμιο πλούτο δια μέσου του παγκόσμιου εμπορίου. Η αναδύμενη παγκόσμια οικονομία στην οποία ζούμε, θα εντείνει τον παγκόσμιο ανταγωνισμό με σημαντικά πλεονεκτήματα τόσο για εκείνους που ασκούν μάρκετινγκ όσο και για τους καταναλωτές. Οι έμποροι επωφελούνται από το άνοιγμα νέων αγορών και από τη μεταμόρφωση των μικρότερων αγορών, οι οποίες μεγαλώνουν τόσο ώστε να αποτελούν βιώσιμες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Οι καταναλωτές επωφελούνται επειδή έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν από μια ευρύτερη ποικιλία αγαθών, τα οποία παράγονται σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου σε πολύ χαμηλότερες τιμές.

Οι καταναλωτές σε κάθε γωνιά της Γης, συνδεδεμένοι μέσω των τηλεπικοινωνιακών δορυφόρων και των παγκόσμιων εταιρειών, απαιτούν μια ολοένα και μεγαλύτερη ποικιλία αγαθών. Το παγκόσμιο εμπόριο είναι σημαντική οικονομική δραστηριότητα. Λόγω της σπουδαιότητάς του, οι χώρες έχουν την τάση να ελέγχουν το διεθνές εμπόριο προς όφελος τους. Καθώς εντείνεται ο ανταγωνισμός, αναζωπυρώνεται ο προστατευτισμός. Αν πραγματοποιηθούν πλήρως όλα τα οφέλη των κοινωνικών, πολιτικών και οικονομικών αλλαγών που σημειώνονται σήμερα, το ελεύθερο εμπόριο θα πρέπει να κυριαρχήσει στην παγκόσμια αγορά. Η δημιουργία του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες νίκες του ελεύθερου εμπορίου εδώ και δεκαετίες.

### **ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΙΚΟΣΤΟ ΣΤΟΝ ΕΙΚΟΣΤΟ ΠΡΩΤΟ ΑΙΩΝΑ**

Η τελευταία δεκαετία του 20ού αιώνα είναι ίσως η μοναδική εποχή στη σύγχρονη οικονομική ιστορία που οι χώρες παρουσιάζουν τόσο μεγάλη αλληλεξάρτηση, οι ευκαιρίες για το διεθνές εμπόριο είναι καλύτερες και η ζήτηση έχει τη δυνατότητα να αυξηθεί ακόμη περισσότερο. Τα προηγούμενα 90 χρόνια, η παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη χαρακτηριζόταν από αστάθεια.

Το πρώτο ήμισυ του αιώνα σηματοδεύτηκε από μεγάλη παγκόσμια οικονομική ύφεση, η οποία σημειώθηκε την εποχή του Μεσοπολέμου και σχεδόν κατέστρεψε το βιομηχανικό κόσμο. Το δεύτερο ήμισυ του αιώνα, απαλλαγμένο από το φόβο παγκοσμίων πολέμων, σηματοδεύτηκε από την πάλη μεταξύ χωρών που ασπάζονταν τη σοσιαλιστική-μαρξιστική θεωρία και χωρών που υποστήριζαν τη φιλελεύθερη, καπιταλιστική προσέγγιση με στόχο την οικονομική ανάπτυξη. Αυτός ο ιδεολογικός διχασμός διατάραξε τα παραδοσιακά εμπορικά πρότυπα.

Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, οι Ηνωμένες Πολιτείες, για να αποθαρρύνουν τη διάδοση του κομμουνισμού, έθεσαν στόχο να εμφυσησουν την καπιταλιστική ιδέα στις περισσότερες χώρες του κόσμου. Στη δημιουργία μιας ισχυρής παγκόσμιας οικονομίας συνέβαλαν: το Σχέδιο Μάρσαλ, που είχε ως στόχο την ανασυγκρότηση της Ευρώπης, η παροχή βοήθειας για την οικονομική και βιομηχανική ανάπτυξη της Ιαπωνίας, με σκοπό την ανοικοδόμηση της, καθώς και τα κεφάλαια τα οποία διοχετεύτηκαν μέσω του Οργανισμού Διεθνούς Ανάπτυξης και άλλων ομάδων, με σκοπό την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης. Η διάλυση των αποικιακών κρατών δημιούργησε πάρα πολλές νέες χώρες στην Ασία και την

Αφρική. Χάρη στον αγώνα αυτών των χωρών για οικονομική ανεξαρτησία και λόγω της οικονομικής βοήθειας που παρείχαν οι Ηνωμένες Πολιτείες, οι περισσότερες χώρες του κόσμου που δεν είχαν ασπαστεί την κομμουνιστική ιδεολογία άρχισαν να αναπτύσσονται, με αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων αγορών.

Με λίγα λόγια, οι ΗΠΑ συνέβαλαν στην ενδυνάμωση των οικονομικών σε όλο τον κόσμο, παρέχοντας τους τη δυνατότητα να πραγματοποιούν περισσότερες αγορές από τις Ηνωμένες Πολιτείες.

Εκτός από την οικονομική βοήθεια από μέρους των ΗΠΑ, η κίνηση για διεθνή συνεργασία από την πλευρά των χωρών που είχαν αποκαταστήσει τις εμπορικές σχέσεις τους ήταν εμφανής κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων για τη Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (General Agreement on Tariffs and Trade - GATT). Το διεθνές εμπόριο είχε σταματήσει μετά τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο, επειδή τα κράτη ακολούθησαν το παράδειγμα των Ηνωμένων Πολιτειών, οι οποίες έθεσαν σε ισχύ το Νόμο Smoot-Hawley (1930), σύμφωνα με τον οποίο οι μέσοι δασμοί των ΗΠΑ για περισσότερα από 20.000 εισαγόμενα αγαθά αυξάνονταν περισσότερο από 60%. Ως αντίποινα, εξήντα χώρες θέσπισαν υψηλούς δασμούς, με αποτέλεσμα το διεθνές εμπόριο να βρεθεί σε τέλμα, παρασύροντας τις περισσότερες οικονομίες. Η παγκόσμια ύφεση που προκλήθηκε, βύθισε τις οικονομίες όλου του κόσμου σε μεγάλη κρίση, οπότε η διεξαγωγή του παγκόσμιου εμπορίου σχεδόν σταμάτησε, αφού οι δασμοί και οι άλλοι εμπορικοί φραγμοί έφτασαν σε δυσθεώρητα ύψη.

Ηγέτες από όλο τον κόσμο, αποφασισμένοι να μην επαναλάβουν την οικονομική καταστροφή που ακολούθησε τη λήξη του Α' Παγκοσμίου Πολέμου, δημιούργησαν την GATT, ένα φόρουμ όπου τα κράτη-μέλη θα μπορούσαν να διαπραγματεύονται τη μείωση εμπορικών δασμών και άλλων φραγμών. Το φόρουμ πέτυχε αυτούς τους στόχους. Μετά την επικύρωση των συμφωνιών του Γύρου της Ουρουγουάης, η GATT έγινε αναπόσπαστο μέρος του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου και τα πρώτα 117 μέλη της εισήλθαν σε μια νέα εποχή ελεύθερου εμπορίου.

## ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΤΙΣΜΟΣ

Οι διεθνείς επιχειρήσεις πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι ο κόσμος είναι ένας κόσμος δασμών, ποσοτώσεων, μη δασμολογικών φραγμών, που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό την προστασία των αγορών από την εισβολή ξένων εταιρειών. Μολονότι η Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (GATT) πέτυχε την αποτελεσματική μείωση των δασμών, οι χώρες καταφεύγουν ακόμη στη χρήση μέτρων προστατευτισμού. Οι χώρες χρησιμοποιούν νομικά εμπόδια, συναλλαγματικούς φραγμούς και ψυχολογικά εμπόδια για να περιορίσουν την είσοδο ανεπιθύμητων αγαθών. Οι επιχειρήσεις συνεργάζονται για την επιβολή φραγμών από μέρους της ιδιωτικής αγοράς, ενώ η ίδια η διάρθρωση της αγοράς ενδέχεται να επιβάλει σημαντικούς φραγμούς σε εισαγόμενα αγαθά. Το πολύπλοκο σύστημα διανομής της Ιαπωνίας αποτελεί καλό παράδειγμα διάρθρωσης αγοράς η οποία θέτει φραγμούς στο εμπόριο. Ωστόσο, όσο αποτελεσματικό και αν είναι το σύστημα αυτό στο να κρατά ορισμένα προϊόντα εκτός αγοράς, από νομική άποψη δεν μπορεί να θεωρηθεί εμπορικός φραγμός.

## Γενική συμφωνία των δασμών και εμπορίου

Η δημιουργία της GATT και οι συνελεύσεις που ακολούθησαν είχαν αποτέλεσμα την υπογραφή συμφωνιών, χάρη στις οποίες μειώθηκαν σημαντικά οι δασμοί σε μεγάλη κλίμακα προϊόντων. Περιοδικά, τα κράτη-μέλη συναντιούνται για να επανεξετάσουν τους εμπορικούς φραγμούς και να θεσπίσουν διεθνείς κώδικες, με σκοπό την προώθηση του εμπορίου μεταξύ των μελών. Σε γενικές γραμμές, η συμφωνία καλύπτει τρεις βασικές αρχές: (1) καμία διάκριση δεν πρέπει να γίνεται στο εμπόριο, (2) η προστασία θα παρέχεται στις εγχώριες βιομηχανίες μέσω τελωνιακών δασμών και όχι μέσω εμπορικών μέτρων, όπως οι ποσοτώσεις στις

εισαγωγές, και (3) οι διαβουλεύσεις θα είναι η κύρια μέθοδος επίλυσης παγκόσμιων εμπορικών προβλημάτων.

### Παγκόσμιος οργανισμός εμπορίου

Με την υπογραφή της εμπορικής συμφωνίας του Γύρου της Ουρουγουάης, στο Μαρακές του Μαρόκου τον Απρίλιο του 1994, οι αντιπρόσωποι των ΗΠΑ άσκησαν πιέσεις ώστε να επιτευχθεί μια τεράστια διεύρυνση του ορισμού των εμπορικών θεμάτων. Αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής ήταν η δημιουργία του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (WTO), ο οποίος ενσωμάτωσε την υπάρχουσα διάρθρωση της GATT και την επέκτεινε σε νέους τομείς, που δεν καλύπτονταν επαρκώς στο παρελθόν. Ο WTO είναι οργανισμός και όχι συμφωνία, όπως η GATT. Θα θέσει τους κανόνες που διέπουν το εμπόριο μεταξύ των 132 μελών του, θα συστήσει ομάδα ειδικών, οι οποίοι θα επιλαμβάνονται και θα επιλύουν τις εμπορικές διαμάχες μεταξύ των μελών και, σε αντίθεση με την GATT, θα εκδίδει δεσμευτικές αποφάσεις. Για πρώτη φορά, θα απαιτείται η πλήρης συμμετοχή όλων των μελών της σε όλες τις πλευρές των υπάρχοντων συμφωνιών της GATT και του Γύρου της Ουρουγουάης. Επιπλέον, χάρη στην ενισχυμένη θέση της και στο διευρυμένο πεδίο της, θα παρέχει ένα μόνιμο, περιεκτικό φόρουμ για την αντιμετώπιση όλων των θεμάτων που αφορούν το εμπόριο για την παγκόσμια αγορά του 21ου αιώνα.

### ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΚΑΙ Ο ΟΜΙΛΟΣ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και ο Όμιλος της Παγκόσμιας Τράπεζας είναι δύο διεθνείς οργανισμοί που δημιουργήθηκαν με σκοπό να βοηθήσουν τις χώρες να γίνουν οικονομικά βιώσιμες. Κάθε οργανισμός διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο περιβάλλον του διεθνούς εμπορίου, συμβάλλοντας στη διατήρηση της σταθερότητας των οικονομικών αγορών και ενισχύοντας χώρες που επιδιώκουν την οικονομική ανάπτυξη και την αναδιάρθρωση.

Ιδιαίτερα ενοχλητικά προβλήματα για το παγκόσμιο εμπόριο είναι τα ανεπαρκή νομισματικά διαθέσιμα και τα ασταθή νομίσματα. Όσο υπάρχουν αυτοί οι δυο παράγοντες, οι παγκόσμιες αγορές δεν μπορούν να αναπτυχθούν σωστά και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) ιδρύθηκε με σκοπό το ξεπέραςμα αυτών των ιδιαίτερων φραγμών που θέτει η αγορά και οι οποίοι μαστίζουν το διεθνές εμπόριο από την προ του Β' Παγκοσμίου Πολέμου εποχή. Αρχικά τη συμφωνία υπέγραψαν 29 χώρες. Σήμερα, μέλη του ΔΝΤ είναι 181 χώρες. Ένας από τους στόχους του ΔΝΤ είναι η σταθεροποίηση των συναλλαγματικών ισοτιμιών και η εδραίωση ελευθέρως μετατρέψιμων νομισμάτων για τη διευκόλυνση της επέκτασης και της ισορροπημένης ανάπτυξης του διεθνούς εμπορίου. Τα κράτη-μέλη με τη θέληση τους δέχτηκαν να συμβουλευονται το ένα το άλλο για τη διατήρηση ενός σταθερού συστήματος αγοράς και πώλησης των νομισμάτων τους, ώστε οι πληρωμές σε ξένο νόμισμα μεταξύ των χωρών να γίνονται ομαλά και χωρίς καθυστέρηση. Επίσης, το ΔΝΤ δανείζει χρήματα σε μέλη που δυσκολεύονται να εκπληρώσουν τις οικονομικές υποχρεώσεις τους προς άλλα μέλη.

Ο Όμιλος της Παγκόσμιας Τράπεζας, που ορισμένες φορές συγχέεται με το ΔΝΤ, είναι ένας ξεχωριστός οργανισμός με στόχο τη μείωση της ανέχειας και την άνοδο του βιοτικού επιπέδου, προωθώντας την αειφόρο ανάπτυξη και την επένδυση σε ανθρώπους. Η Τράπεζα παρέχει δάνεια, τεχνική βοήθεια και καθοδήγηση σε θέματα πολιτικής στις αναπτυσσόμενες χώρες-μέλη προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους.

Παρά τη θεωρητική προσέγγιση που χρησιμοποιείται ως μέσο υπεράσπισης του διεθνούς εμπορίου, είναι σαφές ότι τα οφέλη από το απόλυτο ή συγκριτικό πλεονέκτημα μπορούν να συσσωρευθούν σε οποιοδήποτε έθνος. Ανήσυχοι ανταγωνιστές από όλο τον κόσμο άσκησαν πολλές πιέσεις, ζητώντας προστασία από κάθε περιοχή του πλανήτη σε μια εποχή που οι

ανοικτές αγορές είναι απαραίτητες για να καταστεί δυνατή η ανάπτυξη και, η χρησιμοποίηση των παγκόσμιων πόρων με τον πλέον επωφελή τρόπο. Είναι γεγονός ότι υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις που η προστασία της αγοράς είναι απαραίτητη και μπορεί να είναι επωφέλης για την εθνική άμυνα ή την ενθάρρυνση νηπιακής βιομηχανίας σε αναπτυσσόμενες χώρες, αλλά ο καταναλωτής σπανίως επωφελείται από τέτοιου είδους προστασία.

Οι ελεύθερες διεθνείς αγορές βοηθούν τις αναπτυσσόμενες χώρες να γίνουν αυτάρκειες και επειδή οι ανοικτές αγορές εξασφαλίζουν νέους πελάτες, τα περισσότερα βιομηχανικά κράτη, μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, συνεργάστηκαν με σκοπό τη δημιουργία περισσότερο ελεύθερου εμπορίου. Το εμπόριο αυτό θα απειλείται εν μέρει από διάφορα κρατικά εμπόδια και φραγμούς της αγοράς, που είτε υπάρχουν είτε δημιουργούνται για την προστασία των τοπικών επιχειρήσεων. Ωστόσο, κυριαρχεί η τάση προς το ελεύθερο εμπόριο. Η μεταβαλλόμενη οικονομική και πολιτική πραγματικότητα παράγει μοναδικές επιχειρηματικές δομές που εξακολουθούν να προστατεύουν ορισμένες μεγάλες βιομηχανίες. Το μέλλον των ανοιχτών παγκόσμιων αγορών έγκειται στην ελεγχόμενη και ισοδύναμη μείωση των εμπορικών φραγμών.

## **ΓΕΩΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΑ: ΟΙ ΒΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ**

Αν εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ θέλει να ερμηνεύσει τον τρόπο συμπεριφοράς και τις στάσεις μιας κοινωνίας, θα πρέπει να γνωρίζει κάποια πράγματα για τη γεωγραφία και την Ιστορία αυτής της χώρας. Εκείνοι που ασκούν μάρκετινγκ έχουν τη δυνατότητα να παρατηρούν τις ιδιαιτερότητες ενός πολιτισμού, αλλά αν δεν εκτιμήσουν το ρόλο που έπαιξαν η γεωγραφία και η Ιστορία στη διαμόρφωση του πολιτισμού αυτού, δεν θα μπορέσουν να κατανοήσουν πλήρως τους συγκεκριμένους τρόπους αντίδρασής του. Ως πολιτισμό θα ορίζαμε το πρόγραμμα μιας κοινωνίας για επιβίωση, την αποδεκτή βάση για τον τρόπο αντιμετώπισης εξωτερικών και εσωτερικών γεγονότων. Χωρίς συνειδητοποίηση των γεωγραφικών χαρακτηριστικών στα οποία ήταν απαραίτητο να προσαρμοστεί ένας πολιτισμός και στα οποία ανταποκρίνεται συνεχώς ή χωρίς μια εκτίμηση των ιστορικών γεγονότων που διαμόρφωσαν την εξέλιξη του πολιτισμού αυτού, δεν είναι δυνατή η βαθύτερη κατανόηση του βασικού τρόπου συμπεριφοράς μιας κοινωνίας.

### ΓΕΩΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Η γεωγραφία, δηλαδή η μελέτη της επιφάνειας της Γης, του κλίματος, των ηπείρων, των χωρών, των ανθρώπων, των βιομηχανιών και των φυσικών πόρων της γης, είναι ένα στοιχείο του μη ελέγξιμου περιβάλλοντος με το οποίο έρχεται αντιμέτωπος καθένας που ασκεί μάρκετινγκ, χωρίς όμως να του δίνει τη δέουσα προσοχή. Η τάση που επικρατεί είναι να μελετούνται οι πτυχές της γεωγραφίας ως μεμονωμένες οντότητες παρά ως σημαντικοί αιτιατοί παράγοντες του περιβάλλοντος του μάρκετινγκ. Ένας σημαντικός παράγοντας για τη διαμόρφωση του πολιτισμού μιας κοινωνίας και της οικονομίας της είναι η συνεχής πάλη για την ικανοποίηση των αναγκών της στα όρια που θέτει η φυσική διαμόρφωση μιας χώρας. Συνεπώς, η μελέτη της γεωγραφίας είναι σημαντική για την αξιολόγηση των αγορών και του περιβάλλοντος τους.

### Κλίμα και τοπογραφία

Το κλίμα και το φυσικό τοπίο μιας χώρας, ως στοιχεία της γεωγραφίας, αποτελούν σημαντικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες οι οποίοι εξετάζονται κατά την αξιολόγηση μιας αγοράς. Η επίδραση αυτών των γεωγραφικών στοιχείων στο μάρκετινγκ ποικίλλει από τις εμφανείς επιρροές που ασκούνται στην προσαρμογή προϊόντων μέχρι τις βαθύτερες επιρροές που ασκούνται στην ανάπτυξη των συστημάτων μάρκετινγκ.

Τα ακραία όρια του υψόμετρου, της υγρασίας και της θερμοκρασίας αποτελούν στοιχεία του κλίματος που επηρεάζουν τη χρήση και τη λειτουργία προϊόντων και εξοπλισμών. Προϊόντα που έχουν καλές επιδόσεις σε εύκρατες ζώνες ενδέχεται να χαλάσουν γρήγορα ή χρειάζονται ειδική ψύξη ή λίπανση για να λειτουργήσουν καλά στις τροπικές ζώνες. Παραδείγματος χάριν, βιομηχανίες ανακάλυψαν ότι ο κατασκευαστικός εξοπλισμός που χρησιμοποιείται στις Ηνωμένες Πολιτείες πρέπει να υποστεί πολλές μετατροπές για να είναι ανθεκτικός στις υψηλές θερμοκρασίες και στη σκόνη που επικρατούν στην έρημο της Σαχάρας.

Ακόμη και στο εσωτερικό της αγοράς μίας μόνο χώρας, το κλίμα μπορεί να παρουσιάζει τόσο μεγάλες διαφορές ώστε να απαιτούνται σημαντικές προσαρμογές. Στην Γκάνα, ένα προϊόν πρέπει να λειτουργεί αποτελεσματικά τόσο στην υπερβολική ζέστη της ερήμου και στη χαμηλή υγρασία όσο και στα τροπικά δάση με την υψηλή υγρασία, ώστε να μπορεί να ταιριάζει σε όλη την αγορά. Οι κλιματικές διαφορές που επικρατούν στην Ευρώπη υποχρέωσαν την εταιρεία Bosch-Siemens να κάνει μετατροπές στα πλυντήριά της. Επειδή η Γερμανία και η Σκανδιναβία δεν έχουν συχνή ηλιοφάνεια, οι κάδοι των πλυντηρίων πρέπει να περιστρέφονται με 1.000 rpm (στροφές ανά λεπτό) το λιγότερο και 1.600 rpm το πολύ. Τα ρούχα πρέπει να βγαίνουν πιο στεγνά από τον κάδο, επειδή οι χρήστες δεν μπορούν να τα απλώνουν για στέγνωμα. Στην Ιταλία και στην Ισπανία, όμως, η ταχύτητα περιστροφής αρκεί να είναι 500 rpm, χάρη στη συχνή ηλιοφάνεια.

Εξίσου σημαντική για την εξέλιξη της αγοράς είναι η επίδραση των φυσικών εμποδίων. Λόγω των εύκολων συνθηκών διανομής, οι παράκτιες πόλεις ή οι πόλεις που βρίσκονται σε πλευσίμες υδάτινες οδούς μπορούν να εξελιχθούν ευκολότερα σε εμπορικά κέντρα σε σχέση με τις περικλειστές πόλεις. Οι πόλεις που δεν βρίσκονται κοντά σε φυσικές οδούς μεταφοράς συνήθως απομονώνονται η μία από την άλλη. Συνεπώς, τα φυσικά εμπόδια είναι εκείνα που υποδεικνύουν τα σημεία διανομής και όχι τα ίδια τα χιλιόμετρα. Παραδείγματος χάριν, κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης που αφορούσε τη διανομή στην Αφρική, κάποιος που ασχολούνταν με το μάρκετινγκ τόνισε ότι η αποστολή εμπορευμάτων από τη Μομπάσα στην ανατολική ακτή της Κένυας στο Φριτάουν, που βρίσκεται στην προεξοχή της Δυτικής Αφρικής, θα απαιτούσε πιθανότατα περισσότερο χρόνο σε σχέση με την αποστολή εμπορευμάτων από τη Νέα Υόρκη ή το Λονδίνο στην Κένυα μέσω καθιερωμένων εμπορικών οδών.

Τα γεωγραφικά εμπόδια επηρεάζουν άμεσα την οικονομία, τις αγορές μιας χώρας, καθώς και τις συναφείς δραστηριότητες των επικοινωνιών και της διανομής. Επιπλέον, υπάρχουν έμμεσες επιδράσεις στην κοινωνία και στον πολιτισμό, οι οποίες τελικά αντανακλώνται στη συμπεριφορά της αγοράς. Η Ευρώπη και η Νότια Αμερική είχαν την τύχη να έχουν ισχυρές οικονομίες και σχετικά πιο ευνοϊκή γεωγραφική διαμόρφωση σε σχέση με χώρες που βρίσκονται σε περιοχές της Ασίας, της Λατινικής Αμερικής ή της Αφρικής. Κατά συνέπεια, ήταν ευκολότερο για τις βιομηχανικές χώρες να ξεπεράσουν γεωγραφικά εμπόδια σε σχέση με άλλες χώρες που δεν είχαν την ίδια τύχη.

### Κοινωνική ευθύνη και διαχείριση του περιβάλλοντος

Η δεκαετία του 1990 έχει ονομαστεί η “Δεκαετία του περιβάλλοντος”, γιατί κράτη, εταιρείες και άνθρωποι συναίνεσαν στο ακόλουθο : η περιβαλλοντική προστασία δεν θα είναι πλέον ένας προαιρετικός επιπλέον παράγοντας, αλλά θα αποτελεί σημαντικό στοιχείο της σύνθετης διαδικασίας που αφορά τη διεξαγωγή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Πολλοί αντιμετωπίζουν το πρόβλημα ως παγκόσμιο και όχι ως εθνικό θέμα, το οποίο συνιστά κοινή απειλή για όλη την ανθρωπότητα και, συνεπώς, δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί μεμονωμένα από τα κράτη. Οι κυβερνήσεις και οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπιστεί η αύξηση της ρύπανσης, καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο θα αποκατασταθούν οι βλάβες τις οποίες έχει προκαλέσει στο περιβάλλον η επί έτη αμέλεια.

Οι εταιρείες που αναζητούν χώρες στις οποίες επικρατούν χαλαρότεροι περιβαλλοντικοί κανονισμοί από ό,τι στις δικές τους, για να κατασκευάσουν εργοστάσια, συνειδητοποιούν ότι οι κανονισμοί έχουν γίνει πλέον αυστηρότεροι σχεδόν παντού. Πολλές ασιατικές κυβερνήσεις συντάσσουν νέους κανονισμούς και επιβάλλουν τους ισχύοντες. Ένας ισχυρός παράγοντας που δίνει ώθηση στην Ασία και στον υπόλοιπο κόσμο είναι το γεγονός ότι έχουν συνειδητοποιήσει ότι η ρύπανση του περιβάλλοντος είναι σχεδόν ανεξέλεγκτη. Σύμφωνα με μια έρευνα, η Ασία έχει τις πόλεις με την υψηλότερη ρύπανση, ενώ τα ποτάμια και οι λίμνες της συγκαταλέγονται στα περισσότερα μολυσμένα σε όλο τον κόσμο. Μια εξέταση των ποταμών, των λιμνών και των αποθεμάτων νερού της Κίνας αποκάλυψε ότι το 21% είχε ρυπανθεί από τοξικές ουσίες και ότι το 16% των ποταμών είχε ρυπανθεί σοβαρά με περιττώματα.

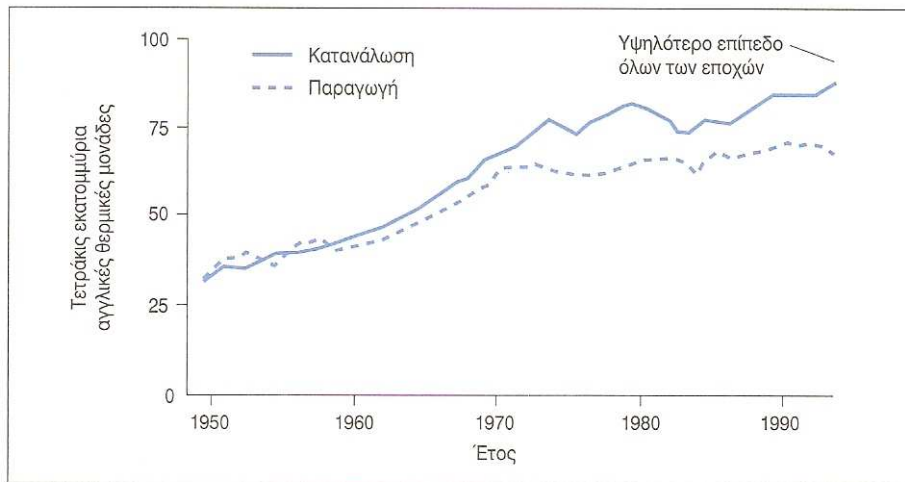
### Φυσικοί πόροι

Η σύγχρονη τεχνολογία στηρίζεται στη διαθεσιμότητα ορυκτών πόρων και στην ικανότητα παραγωγής ενέργειας. Γεωγραφικές συγκυρίες καθόρισαν τη θέση των φυσικών πόρων της γης, καθώς και τη διαθεσιμότητα των πηγών ενέργειας. Επιπλέον, τα κράτη δεν διαθέτουν όλα τους ίδιους φυσικούς πόρους, ούτε και οι απαιτήσεις μιας χώρας για συγκεκριμένους ορυκτούς ή ενεργειακούς πόρους συμπίπτουν απαραίτητα με την εγχώρια προσφορά.

Η ενέργεια είναι απαραίτητη για την κίνηση των μηχανών της σύγχρονης παραγωγής, καθώς και για την εξαγωγή και την επεξεργασία των πόρων που απαιτούνται για την παραγωγή των αγαθών της οικονομικής ευημερίας. Στις περισσότερες χώρες του αναπτυσσόμενου κόσμου, το μεγαλύτερο μέρος της ενέργειας το παράγει η ανθρώπινη εργασία. Την ανθρώπινη ενέργεια συμπληρώνουν τα ζώα, η ξυλεία, τα φυσικά καύσιμα, η πυρηνική ενέργεια και σε μικρότερο, αλλά περισσότερο πειραματικό βαθμό, η παλίρροια των ωκεανών, η γεωθερμική ενέργεια και ο ήλιος. Από όλους τους ενεργειακούς πόρους, η χρήση του πετρελαίου αυξάνεται ταχύτατα λόγω της δυνατότητας πολλαπλής χρήσης και εύκολης αποθήκευσης και μεταφοράς του.

Πολλές χώρες οι οποίες ήταν αυτάρκειες κατά το μεγαλύτερο διάστημα της πρώιμης οικονομικής ανάπτυξης τους έγιναν καθαροί εισαγωγείς πετρελαίου κατά τα τελευταία 25 έτη και εξακολουθούν να εξαρτώνται από τους ξένους φυσικούς πόρους. Σαφές παράδειγμα αποτελούν οι Ηνωμένες Πολιτείες, οι οποίες ήταν σχεδόν αυτάρκειες μέχρι το 1942, είχαν ήδη γίνει κύριοι εισαγωγείς από το 1950 και στο διάστημα 1973 έως 1995 η εξάρτησή τους από τις εισαγωγές για την κάλυψη των ετήσιων αναγκών τους αυξήθηκε από 36% σε πάνω από 50%. Το Τεκμήριο 2 συγκρίνει την εγχώρια ενεργειακή κατανάλωση και παραγωγή των ΗΠΑ. Η περιοχή ανάμεσα στις καμπύλες απεικονίζει την αύξηση των εισαγωγών, κυρίως του πετρελαίου, για την αντιμετώπιση των ενεργειακών αναγκών: το υψηλότερο ποσοστό όλων των εποχών παρουσιάστηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1990. Αν συνεχιστούν οι σημερινοί ρυθμοί κατανάλωσης, προβλέπεται ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες θα καλύπτουν με εισαγωγές πάνω από το 70% των αναγκών τους, μέχρι τις αρχές της πρώτης δεκαετίας του 2000.

### **Τεκμήριο 2.** Κατανάλωση και παραγωγή ενέργειας στις ΗΠΑ 1950-1995



Ως περιβαλλοντική διάσταση του παγκόσμιου μάρκετινγκ, η τοποθεσία, η ποιότητα και η διαθεσιμότητα των φυσικών πόρων θα επηρεάσουν το υπόδειγμα της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης και του εμπορίου τουλάχιστον κατά τα τελευταία έτη του αιώνα. Εκείνοι που ασκούν με οξυδέρκεια διεθνές μάρκετινγκ θα πρέπει να σταθμίσουν προσεκτικά αυτό τον παράγοντα, για να λάβουν τις αποφάσεις τους που αφορούν τις διεθνείς επενδύσεις σε όλον τον κόσμο. Εκτός από τις πρώτες ύλες της εκβιομηχάνισης, θα πρέπει να υπάρχει διαθέσιμη και οικονομικά εφικτή προσφορά ενέργειας, προκειμένου οι φυσικοί πόροι να μετατραπούν με επιτυχία σε χρήσιμα προϊόντα.

Επειδή οι φυσικοί πόροι βρίσκονται σε διαφορετικές τοποθεσίες, αναπτύσσεται ένα παγκόσμιο εμπόριο ανάμεσα σε εκείνους που δεν έχουν όσους φυσικούς πόρους χρειάζονται και εκείνους που διαθέτουν περισσότερους πόρους από όσους χρειάζονται και είναι πρόθυμοι να πωλήσουν. Αυτοί που εισάγουν την πλειονότητα των φυσικών πόρων είναι βιομηχανικά κράτη με ανεπαρκή εγχώρια αποθέματα. Το αλουμίνιο αποτελεί ένα πολύ καλό παράδειγμα. Στην Αυστραλία, τη Γουινέα και τη Βραζιλία αντιστοιχεί περισσότερο από το 65% των παγκόσμιων αποθεμάτων και μια χώρα, οι ΗΠΑ, καταναλώνουν το 35% όλης της παραγωγής αλουμινίου. Καθώς αυξάνεται η παγκόσμια ζήτηση σε ενεργειακούς πόρους και οι τιμές σημειώνουν άνοδο, οι φυσικοί πόροι θα αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σπουδαιότητα στην εκτίμηση των μη ελέγξιμων στοιχείων από εκείνον που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ.

### Οι τάσεις του παγκόσμιου πληθυσμού

Ο σημερινός πληθυσμός, η κατανομή του αγροτικού / αστικού πληθυσμού, οι ρυθμοί ανάπτυξης, οι ηλικιακές ομάδες και οι έλεγχοι της αύξησης του πληθυσμού καθορίζουν τη σημερινή ζήτηση για διάφορες κατηγορίες αγαθών. Αν και δεν αποτελούν το μοναδικό καθοριστικό παράγοντα, ο αριθμός και μόνο των ατόμων είναι σημαντικός για την εκτίμηση μιας ενδεχόμενης καταναλωτικής ζήτησης. Οι αλλαγές στη σύνθεση και στην κατανομή του πληθυσμού στις χώρες του κόσμου θα επηρεάσουν βαθύτατα τη μελλοντική ζήτηση.

Σύμφωνα με πρόσφατες εκτιμήσεις, ο πληθυσμός της Γης ανέρχεται σε περισσότερα από 5,7 δισεκατομμύρια άτομα, από τα οποία το 80% κατοικεί στις λιγότερο αναπτυγμένες περιοχές. Επιπλέον, το Τεκμήριο 3 αναφέρει ότι το 83% του πληθυσμού θα συγκεντρωθεί στις λιγότερες αναπτυγμένες περιοχές μέχρι το 2015 και το 88% μέχρι το 2050, αν συνεχιστούν αυτοί οι ρυθμοί αύξησης. Με εξαίρεση κάποια απρόβλεπτη αλλαγή στους ρυθμούς αύξησης, η εκτίμηση αυτή του αριθμού των ατόμων που θα κατοικούν μελλοντικά στις λιγότερο αναπτυγμένες περιοχές θα είναι αρκετά ακριβής.

### **Τεκμήριο 3.** Παγκόσμιος πληθυσμός ανά περιφέρεια 1996-2050 προσδοκώμενη διάρκεια ζωής κατά τη γέννηση 1990-1995 (εκατομμύρια)



Περιφέρειες	1996	2015	2050	Προσδοκώμενη διάρκεια ζωής 1990-1995
Όλος ο κόσμος	5.768	7.286	9.367	64
Περισσότερο αναπτυγμένες περιοχές*	1.175	1.214	1.162	74
Λιγότερο αναπτυγμένες περιοχές**	4.593	6.072	8.205	62
Ελάχιστα αναπτυγμένες χώρες***	595	945	1.632	50
Αφρική	739	1.182	2.046	52
Ασία	3.488	4.381	5.443	65
Ευρώπη	729	717	638	73
Λατινική Αμερική	484	625	810	68
Βόρεια Αμερική	299	345	384	76
Ωκεανία	29	37	46	73

\* Στις περισσότερο αναπτυγμένες περιοχές περιλαμβάνονται όλες οι περιοχές της Ευρώπης και της Βορείου Αμερικής, της Αυστραλίας-Νέας Ζηλανδίας και της Ιαπωνίας.

\*\* Στις λιγότερο αναπτυγμένες περιοχές περιλαμβάνονται όλες οι περιοχές της Αφρικής, της Ασίας (με εξαίρεση την Ιαπωνία) και της Λατινικής Αμερικής και οι περιοχές της Μελανησίας, της Μικρονησίας και της Πολυνησίας.

\*\*\* Στις ελάχιστα αναπτυγμένες χώρες, όπως ορίζονται από τη Γενική Συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών, περιλαμβάνονται 48 χώρες, εκ των οποίων οι 33 βρίσκονται στην Αφρική, 9 στην Ασία, 1 στη Λατινική Αμερική και 5 στην Ωκεανία. Οι χώρες αυτές περιλαμβάνονται στις λιγότερο αναπτυγμένες περιοχές.

Τον επόμενο αιώνα θα πρέπει να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα που θέτει η ασυμφωνία ανάμεσα στην αύξηση του πληθυσμού και την οικονομική ανάπτυξη. Οι μεγαλύτερες αυξήσεις στον πληθυσμό θα σημειωθούν στον αναπτυσσόμενο κόσμο, ενώ οι περισσότερες θέσεις εργασίας θα δημιουργηθούν στον αναπτυγμένο κόσμο. Η πλειονότητα των νέων εργαζομένων - 500 έως 700- θα είναι στις αναπτυσσόμενες χώρες, ενώ η πλειονότητα των θέσεων εργασίας θα βρίσκεται στο βιομηχανικό κόσμο. Παρ'όλο που αληθεύει ότι το φτηνό εργατικό κόστος, που προκαλείται εν μέρει από τη μεγάλη συγκέντρωση εργασίας στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες, προσελκύει βιομηχανίες με πολλές θέσεις εργασίας από τις βιομηχανικές χώρες οι οποίες διαθέτουν υψηλό κόστος εργασίας, ο αριθμός των νέων θέσεων απασχόλησης που θα δημιουργηθούν δεν θα είναι αρκετές για να απορροφηθεί η προβλεπόμενη αύξηση του πληθυσμού.

**Μετακινήσεις από τις αγροτικές στις αστικές περιοχές** Σχετικά πρόσφατο φαινόμενο είναι μια σαφής μετακίνηση πληθυσμών της Γης από αγροτικές σε αστικές περιοχές. Στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα ποσοστό κάτω του 3,5% του παγκόσμιου πληθυσμού κατοικούσε σε πόλεις των 20.000 κατοίκων ή κάτω του 2% περίπου σε πόλεις των 100.000 κατοίκων και άνω. Σήμερα, περισσότερο από το 40% των κατοίκων του κόσμου κατοικούν στα αστικά κέντρα και η τάση αυτή αυξάνεται συνεχώς. Μέχρι το 2025, εκτιμάται ότι περισσότερο από το 60% του παγκόσμιου πληθυσμού θα κατοικεί σε αστικές περιοχές (βλ. Τεκμήριο 4)

Η μετανάστευση από τις αγροτικές στις αστικές περιοχές είναι αποτέλεσμα κυρίως, της ανάγκης των ανθρώπων να έχουν καλύτερη πρόσβαση στις πηγές εκπαίδευσης, περίθαλψης και βελτιωμένων ευκαιριών απασχόλησης.

**Ο έλεγχος της αύξησης του πληθυσμού** Οι κυβερνήσεις προσπαθούν να ελέγξουν την εκρηκτική αύξηση των γεννήσεων ενθαρρύνοντας τον έλεγχο των γεννήσεων. Η Κίνα έχει την αυστηρότερη πολιτική: επιτρέπεται μόνο ένα παιδί ανά ζεύγος, με εξαίρεση τις αγροτικές

#### **Τεκμήριο 4. Αστικός αγροτικός πληθυσμός και ποσοστό αστικού Πληθυσμού 1994-2025 (Πληθυσμός – εκατομμύρια)**

Περιφέρειες	Αστικός		Αγροτικός		Ποσοστό Αστικού	
	1994	2025	1994	2025	1994	2025
Όλος ο κόσμος	2.520	5.065	3.109	3.229	44,8	61,1
Περισσότερο αναπτυγμένες περιοχές*	868	1.041	295	198	74,7	84,0
Λιγότερο αναπτυγμένες περιοχές‡	1.653	4.025	2.814	3.031	37,0	57,0
Ελάχιστα αναπτυγμένες χώρες‡‡	122	506	437	657	21,9	43,5
Αφρική	240	804	469	692	33,8	53,8
Ασία	1.159	2.718	2.244	2.242	34,1	54,8
Ευρώπη	532	598	194	120	73,3	83,2
Λατινική Αμερική	349	601	125	109	73,7	84,7
Βόρεια Αμερική	221	313	69	56	76,1	84,8
Ωκεανία	20	31	8	10	70,3	74,9

\* Στις περισσότερο αναπτυγμένες περιοχές περιλαμβάνονται όλες οι περιοχές της Ευρώπης και της Βορείου Αμερικής, της Αυστραλίας-Νέας Ζηλανδίας και της Ιαπωνίας.

‡ Στις λιγότερο αναπτυγμένες περιοχές περιλαμβάνονται όλες οι περιοχές της Αφρικής, της Ασίας (με εξαίρεση την Ιαπωνία) και της Λατινικής Αμερικής και οι περιοχές της Μελανησίας, Μικρονησίας και της Πολυνησίας.

‡‡ Στις ελάχιστα αναπτυγμένες χώρες, όπως ορίζονται από τη Γενική Συνέλευση των Ηνωμένων Εθνών, περιλαμβάνονται 48 χώρες, εκ των οποίων οι 33 βρίσκονται στην Αφρική, 9 στην Ασία, 1 στη Λατινική Αμερική και 5 στην Ωκεανία. Αυτές περιλαμβάνονται στις λιγότερο αναπτυγμένες περιοχές.

περιοχές όπου αν το πρώτο παιδί είναι κορίτσι, επιτρέπεται και δεύτερο. Το πρόγραμμα είχε αρκετή επιτυχία, με εξαίρεση τις αγροτικές περιοχές, όπου η επιθυμία για περισσότερα από ένα παιδιά παραμένει ισχυρή. Η εμπειρία μάς διδάσκει ότι η πραγματική αλλαγή στον έλεγχο του πληθυσμού σημειώνεται με την οικονομική ανάπτυξη. Η μείωση του δείκτη γονιμότητας είναι συνάρτηση της οικονομικής ευημερίας. Μια πρόσφατη μεταστροφή στον έλεγχο του πληθυσμού σημειώθηκε στην Ισπανία, όπου οι οικογένειες ενώ παλαιά αποκτούσαν έξι ή περισσότερα παιδιά κατέληξαν να έχουν ένα από τα χαμηλότερα ποσοστά γεννήσεων στην Ευρώπη, δηλαδή 1,24 ανά γυναίκα, κατά μέσο όρο. Στην αλλαγή αυτή συνέβαλαν αρκετοί παράγοντες, στους οποίους συμπεριλαμβάνεται η ευκαιρία που έχουν πολλές γυναίκες για καλύτερη επαγγελματική σταδιοδρομία, καθώς και η αποστασιοποίηση της κοινωνίας από τη Ρωμαιοκαθολική Εκκλησία και την απαγόρευση της αντισύλληψης που αυτή επιβάλλει. Η αυξανόμενη εκβιομηχάνιση, η αστυφιλία, η μόρφωση όλου του πληθυσμού και η βελτίωση της κοινωνικής θέσης των γυναικών, καθώς και η μείωση της παιδικής θνησιμότητας συνέβαλαν στη μείωση του ποσοστού των γεννήσεων στην Ευρώπη και στις Ηνωμένες Πολιτείες.

**Η μείωση του πληθυσμού στον αναπτυγμένο κόσμο** Ενώ ο πληθυσμός του αναπτυσσόμενου κόσμου αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς, εκτιμάται ότι ο πληθυσμός του βιομηχανικού κόσμου θα μειωθεί. Τα ποσοστά γεννήσεων στη Δυτική Ευρώπη και την Ιαπωνία μειώνονται συνεχώς από τις αρχές ή τα μέσα της δεκαετίας του 1960. Περισσότερες γυναίκες επιλέγουν να κάνουν καριέρα αντί για παιδιά και πολλά εργαζόμενα ζευγάρια επιλέγουν να μην κάνουν παιδιά

Η Ευρώπη, η Ιαπωνία και οι Ηνωμένες Πολιτείες αντιμετωπίζουν ειδικά προβλήματα εξαιτίας της συνεχούς αύξησης του ποσοστού των ηλικιωμένων οι οποίοι συντηρούνται με τα χρήματα του ενεργού εργατικού δυναμικού το οποίο συρρικνώνεται συνεχώς. Οι ηλικιωμένοι απαιτούν υψηλές κρατικές δαπάνες για υγειονομική περίθαλψη και νοσοκομεία, ειδικές κατοικίες και γηροκομεία, καθώς και συντάξεις και επιδόματα κοινωνικής πρόνοιας. Ωστόσο, το εργατικό δυναμικό που καλύπτει το κόστος αυτό συρρικνώνεται. Επιπλέον, στις χώρες αυτές αναμένεται έλλειψη ειδικευμένων εργατών εξαιτίας της μείωσης του πληθυσμού. Η περιοχή τον κόσμο με το μεγαλύτερο ποσοστό ατόμων άνω των 65 είναι ταυτόχρονα εκείνη με το μικρότερο ποσοστό ατόμων κάτω των 15 ετών .

Οι τάσεις αύξησης του πληθυσμού στον αναπτυσσόμενο κόσμο με σημαντικές μετακινήσεις πληθυσμών από τις αγροτικές προς τις αστικές περιοχές, καθώς και η μείωση του ποσοστού των γεννήσεων στο βιομηχανικό κόσμο θα έχουν σοβαρές συνέπειες στην

κατάσταση των παγκόσμιων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και τις παγκόσμιες οικονομικές συνθήκες και για μεγάλο διάστημα στον 21ο αιώνα.

### Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΣΤΙΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Η Ιστορία βοηθά να προσδιοριστεί η «αποστολή» ενός κράτους, ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται τους γείτονες του, με τον οποίο βλέπει τη θέση του στον κόσμο και αντιμετωπίζει την ίδια του την υπόσταση. Η γνώση της Ιστορίας μιας χώρας είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική για την κατανόηση στάσεων σχετικά με το ρόλο της κυβέρνησης και των επιχειρήσεων, τις σχέσεις ανάμεσα στους μάντζερ και τους διοικούμενους, τις πηγές της εξουσίας του μάρκετινγκ, καθώς και τη στάση έναντι των ξένων πολυεθνικών εταιρειών.

#### Ιστορία και σύγχρονη συμπεριφορά

Αν δεν γνωρίζετε από την Ιστορία τις πολλές αλλαγές που υπέστη η Ιαπωνία επτά αιώνες κάτω από το φεουδαρχικό σύστημα των Σογκούν, απομόνωση πριν από την έλευση του ναυάρχου Πέρι το 1853, την απειλή κυριαρχίας από αποικιακές δυνάμεις, την άνοδο νέων κοινωνικών τάξεων, τις δυτικές επιρροές, την ταπείνωση του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και τη συμμετοχή στη διεθνή κοινότητα, είναι δύσκολο να κατανοήσετε τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται σήμερα. Γιατί οι Ιάπωνες δείχνουν τόσο έντονη αφοσίωση στις εταιρείες τους; Γιατί είναι τόσο δύσκολο για τους ξένους να αναπτύξουν την αφοσίωση την οποία παρατηρούμε σε όσους συμμετέχουν στα ιαπωνικά συστήματα διανομής; Γιατί οι αποφάσεις λαμβάνονται με συναίνεση; Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές εξηγούνται εν μέρει από την Ιστορία της Ιαπωνίας.

Η αφοσίωση στην οικογένεια, στη χώρα, στην εταιρεία και στις κοινωνικές ομάδες, καθώς και η ισχυρή ώθηση για συλλογική δράση, για συνεργασία προς έναν κοινό στόχο, εισχωρούν σε πολλές πτυχές της ιαπωνικής συμπεριφοράς και έχουν ιστορικές ρίζες χιλιάδες χρόνων. Η αφοσίωση και η εξυπηρέτηση, το αίσθημα ευθύνης και ο σεβασμός προς την πειθαρχία, την εκπαίδευση και την τέχνη τονίζονται από την πανάρχαια εποχή ως απαραίτητα στοιχεία για τη σταθερότητα και την τάξη. Η φιλοσοφία του Κομφούκιου, που διδάσκεται σε όλη την Ιστορία της Ιαπωνίας, δίνει έμφαση στη βασική αρετή της αφοσίωσης «από φίλο προς φίλο, από τη σύζυγο προς το σύζυγο, από το παιδί στο γονέα, από αδελφό προς αδελφό, αλλά πάνω από όλα, από τον υπήκοο προς τον άρχοντα», δηλαδή στη χώρα. Ένα θεμελιώδες αξίωμα της ιαπωνικής ιδεολογίας αντανάκλα τη σπουδαιότητα της συνεργασίας για το καλό του συνόλου. Οι Ιάπωνες επιτυγχάνουν τη συναίνεση συμφωνώντας στην ένωση όλων ενάντια στις πιέσεις που απειλούν το συλλογικό καλό. Μια ιστορική προοπτική προσφέρει σε έναν ξένο που βρίσκεται στην Ιαπωνία τη βάση από την οποία θα αρχίσει να ευαισθητοποιείται πολιτισμικά και να κατανοεί καλύτερα τη σύγχρονη ιαπωνική συμπεριφορά.

#### Η Ιστορία είναι υποκειμενική

Η Ιστορία είναι σημαντική για την κατανόηση του τρόπου συμπεριφοράς μιας χώρας. Όμως, από ποια σκοπιά; Τα ιστορικά γεγονότα αντιμετωπίζονται μέσα από τις προκαταλήψεις του ίδιου του ατόμου και, συνεπώς, αυτό που καταγράφει ένας ιστορικός μπορεί να μην είναι ίδιο με όσα καταγράφει ένας άλλος, κυρίως αν οι ιστορικοί προέρχονται από διαφορετικούς πολιτισμούς. Κατά παράδοση, οι ιστορικοί προσπαθούν να είναι αντικειμενικοί, αλλά ελάχιστοι είναι εκείνοι που έχουν τη δυνατότητα να είναι πράγματι αντικειμενικοί, καθώς φιλτράρουν τα γεγονότα μέσα από τις δικές τους πολιτισμικές προκαταλήψεις. Όχι μόνον η Ιστορία είναι, ενίοτε, υποκειμενική, αλλά επιπλέον η αντίληψη μας επηρεάζεται και από άλλα στοιχεία. Οι χάρτες που συνήθως πωλούνται στις Ηνωμένες Πολιτείες παρουσιάζουν τις ΗΠΑ ως το κέντρο, όπως συμβαίνει και με τους χάρτες της Βρετανίας κ.λπ.

Ένα κρίσιμο στοιχείο για την κατανόηση της επιχειρηματικής και πολιτικής κουλτούρας ενός έθνους είναι η υποκειμενική αντίληψη της Ιστορίας του. Γιατί οι Μεξικανοί έχουν αυτή τη σχέση αγάπης και μίσους με τις Ηνωμένες Πολιτείες; Γιατί οι Μεξικανοί απαιτούσαν μέχρι πρόσφατα να έχουν την ελέγχουσα πλειοψηφία στις περισσότερες ξένες επενδύσεις; Γιατί ο δικτάτορας στρατηγός Πορφύριο Ντίας παραπονιόταν λέγοντας «Φτωχό Μεξικό, τόσο μακριά από το Θεό, αλλά τόσο κοντά στις Ηνωμένες Πολιτείες»; Επειδή οι Μεξικανοί βλέπουν τις Ηνωμένες Πολιτείες ως απειλή στην πολιτική, οικονομική και πολιτισμική ανεξαρτησία τους. Οι περισσότεροι πολίτες των ΗΠΑ αισθάνονται δέος μπροστά σε τέτοια αισθήματα.

Μια βρετανική αρχή παροτρύνει, εκείνους που ασκούν μάρκετινγκ να μελετήσουν τον κόσμο μέχρι του σημείου που «και μόνο η αναφορά μιας πόλης, μιας χώρας ή ενός ποταμού να τους επιτρέπει να την εντοπίσουν αμέσως στο χάρτη». Μολονότι οι σπουδαστές του διεθνούς μάρκετινγκ δεν είναι απαραίτητο να μελετήσουν το χάρτη σε τέτοιο βαθμό, κάποιος που σκέπτεται να ασχοληθεί μελλοντικά με το διεθνές μάρκετινγκ θα πρέπει να γνωρίζει αρκετά πράγματα για τον κόσμο, τις κλιματολογικές και τοπογραφικές διαφορές. Διαφορετικά, τα σημαντικά για το μάρκετινγκ χαρακτηριστικά της γεωγραφίας θα παραβλέπονταν τελείως κατά τη διεξαγωγή εμπορίου με μια άλλη χώρα. Η ανάγκη για τοπογραφικές και γεωγραφικές γνώσεις είναι μεγαλύτερη από την ικανότητα να βρίσκουμε στο χάρτη τις ηπείρους και τις χώρες τους. Κάποιος που δεν έχει βρεθεί ποτέ σε ένα τροπικό δάσος με ετήσιες βροχοπτώσεις 150 εκατοστόμετρα τουλάχιστον (μερικές φορές ξεπερνούν τα 500 εκατοστόμετρα), είναι δύσκολο να προβλέπει την ανάγκη για προστασία από την υψηλή υγρασία ή να κατανοήσει τα δύσκολα προβλήματα που προκαλεί η αφυδάτωση κάτω από τη συνεχή ζέστη των 40 και άνω βαθμών Κελσίου στην περιοχή της Σαχάρας. Επιπλέον, χωρίς ιστορικές γνώσεις για τον πολιτισμό, οι στάσεις που επικρατούν στο εσωτερικό της αγοράς δεν είναι δυνατόν να κατανοηθούν πλήρως.

Εκτός από τις απλούστερες και προφανείς επιπλοκές που προκαλούν το κλίμα και η τοπογραφία, η ανάπτυξη της γενικής οικονομίας και της κοινωνίας μιας χώρας επηρεάζεται από πολύπλοκες γεωγραφικές και ιστορικές επιρροές. Σε αυτήν την περίπτωση, η ανάγκη για μελέτη της γεωγραφίας και της Ιστορίας παρέχει, σε εκείνον που ασκεί μάρκετινγκ, γνώση των λόγων για τους οποίους μια χώρα αναπτύχθηκε με ένα συγκεκριμένο τρόπο και όχι απλώς έναν οδηγό για την προσαρμογή σχεδίων μάρκετινγκ. Η γεωγραφία και η Ιστορία είναι δύο στοιχεία του περιβάλλοντος του διεθνούς μάρκετινγκ που θα πρέπει να γίνουν κατανοητά και να συμπεριληφθούν στα διεθνή σχέδια μάρκετινγκ ανάλογα με την επιρροή που ασκούν στην προσπάθεια του μάρκετινγκ

## **Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΝ ΑΓΟΡΩΝ.**

Ο πολιτισμός αναφέρεται στο σχέδιο μιας ομάδας για τη ζωή. Έχει, επομένως, σχέση με τη μελέτη του μάρκετινγκ, κυρίως του διεθνούς μάρκετινγκ. Αν σκεφθείτε το εύρος της έννοιας του μάρκετινγκ -την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών με κέρδος- είναι προφανές ότι εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ με επιτυχία πρέπει να μελετά τον πολιτισμό. Όσο ασκούν μάρκετινγκ ασχολούνται συνεχώς με τον πολιτισμό των ανθρώπων (την αγορά). Όταν συντάσσεται ένα μήνυμα για διαφημιστικούς σκοπούς, πρέπει να χρησιμοποιούνται σύμβολα που έχουν νόημα και είναι αναγνωρίσιμα από την αγορά (τον πολιτισμό). Όταν σχεδιάζουν ένα προϊόν, το ύφος, οι χρήσεις και άλλες συναφείς δραστηριότητες μάρκετινγκ πρέπει να είναι πολιτισμικά αποδεκτές (δηλαδή, αποδεκτές από τη συγκεκριμένη κοινωνία), προκειμένου να λειτουργήσουν και να έχουν σημασία. Ουσιαστικά, ο πολιτισμός εισχωρεί σε όλες τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ -στην τιμολόγηση, στην προώθηση των πωλήσεων, στα κανάλια διανομής, στο προϊόν, στη συσκευασία και στο ύφος- και οι προσπάθειες που καταβάλλει εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ αποτελούν, στην ουσία, μέρος του πολιτισμικού ιστού. Οι προσπάθειες εκείνων που ασκούν μάρκετινγκ κρίνονται σε ένα ορισμένο πλαίσιο



όσον αφορά την αποδοχή, την αντίδραση ή την απόρριψη. Ο βαθμός αλληλεπίδρασης των προσπαθειών αυτών με τον πολιτισμό προσδιορίζει το βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας της προσπάθειας μάρκετινγκ.

Ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι καταναλώνουν, η σειρά προτεραιότητας που δίνουν στις ανάγκες τους και οι επιθυμίες που επιχειρούν να ικανοποιήσουν είναι συνάρτηση του πολιτισμού τους, ο οποίος διαμορφώνει και υπαγορεύει τον τρόπο ζωής τους. Πολιτισμός είναι το τμήμα του ανθρώπινου περιβάλλοντος που έχει κατασκευάσει ο ίδιος ο άνθρωπος - το αθροιστικό σύνολο γνώσεων, πεποιθήσεων, τεχνών, ηθικής, νόμων, εθίμων και οποιασδήποτε άλλης δυνατότητας και συνήθειας που οι άνθρωποι έχουν αποκτήσει ως μέλη μιας κοινωνίας. Ο πολιτισμός είναι «όλα όσα οι άνθρωποι έχουν, σκέφτονται και πράττουν ως μέλη της κοινωνίας τους».

Το πλαίσιο αναφοράς εκείνων που ασκούν μάρκετινγκ πρέπει να είναι ότι οι αγορές δεν «είναι», αλλά «γίνονται». Δεν είναι στατικές, αλλά αλλάζουν, επεκτείνονται και συμπύσσονται ανταποκρινόμενες στην προσπάθεια του μάρκετινγκ, στις οικονομικές συνθήκες και σε άλλες πολιτισμικές επιρροές. Οι αγορές και η συμπεριφορά των αγορών αποτελούν τμήμα του πολιτισμού μιας χώρας. Κανείς δεν μπορεί να καταλάβει πραγματικά τον τρόπο εξέλιξης των αγορών ή τον τρόπο αντίδρασης τους στις προσπάθειες εκείνων που ασκούν μάρκετινγκ, αν δεν εκτιμήσει ότι οι αγορές είναι αποτέλεσμα του πολιτισμού. Οι αγορές είναι δυναμικά, ζωντανά φαινόμενα, τα οποία επεκτείνονται και συμπύσσονται όχι μόνο αντιδρώντας στις οικονομικές αλλαγές, αλλά και στις αλλαγές σε άλλες πλευρές του πολιτισμού. Οι αγορές είναι το αποτέλεσμα μιας τριμερούς αλληλεπίδρασης ανάμεσα στις προσπάθειες εκείνων που ασκούν μάρκετινγκ, στις οικονομικές συνθήκες και σε όλα τα άλλα στοιχεία του πολιτισμού. Εκείνοι που ασκούν μάρκετινγκ προσαρμόζουν συνεχώς τις προσπάθειες τους στις πολιτισμικές απαιτήσεις της αγοράς, αλλά ενεργούν επίσης ως παράγοντες αλλαγής κάθε φορά που το προϊόν ή η ιδέα την οποία εισάγουν στην αγορά είναι πρωτοπόρος. Όποιος και αν είναι ο βαθμός αποδοχής σε οποιοδήποτε επίπεδο πολιτισμού, η χρήση κάτι νέου είναι η αρχή πολιτισμικής αλλαγής και, έτσι, το μάρκετινγκ γίνεται παράγοντας αλλαγής.

### Ο ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ

Ο σπουδαστής του διεθνούς μάρκετινγκ θα πρέπει να προσεγγίσει τον πολιτισμό και να τον κατανοήσει από τη σκοπιά του ανθρωπολόγου. Κάθε ομάδα ανθρώπων ή κάθε κοινωνία έχει έναν πολιτισμό, επειδή ο πολιτισμός είναι ολόκληρη η κοινωνική κληρονομιά της ανθρώπινης φυλής: «το σύνολο της γνώσης και της πρακτικής, τόσο η πνευματική όσο και η υλική πλευρά της κοινωνίας, που περιβάλλει τα πάντα από την τροφή μέχρι την ενδυμασία, από τις οικιακές τεχνικές μέχρι τις βιομηχανικές τεχνικές, από τους τύπους ευγενείας μέχρι τα μέσα ενημέρωσης. από τους ρυθμούς εργασίας την εκμάθηση των οικείων κανόνων». Πολιτισμός υπάρχει στη Νέα Υόρκη, στο Λονδίνο και στη Μόσχα, όπως ακριβώς και στους Ινδιάνους Νάβαχο, στους κατοίκους των νησιών των Νοτίων Θαλασσών ή στους ιθαγενείς της Αυστραλίας. Εκείνοι που ασκούν διεθνές μάρκετινγκ πρέπει οπωσδήποτε να μάθουν να εκτιμούν τα περίπλοκα στοιχεία των πολιτισμών που διαφέρουν από τον δικό τους, προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί στην ξένη αγορά. Για να ξεκινήσει κανείς, πρέπει να μελετήσει προσεκτικά τα στοιχεία του πολιτισμού.

### Στοιχεία πολιτισμού

Ο ανθρωπολόγος που μελετά τον πολιτισμό ως επιστήμη πρέπει να ερευνήσει κάθε πτυχή ενός πολιτισμού, αν θέλει να έχει σαφή και συνολική εικόνα. Για να το επιτύχει, υπάρχει ένα πολιτισμικό σχήμα που καθορίζει τα μέρη του πολιτισμού. Εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ πρέπει να μελετήσει το ίδιο ενδελεχώς τους πολιτισμούς, ώστε να μπορεί να εκτιμήσει σωστά τις επιδράσεις των πολιτισμικών διαφορών στο μάρκετινγκ στο εσωτερικό μιας ξένης αγοράς.

Ο πολιτισμός περικλείει κάθε πλευρά της ζωής. Το εύρος του όρου πολιτισμός για τον ανθρωπολόγο παρουσιάζεται από τα στοιχεία που περιέχονται στη σημασία του όρου. Αυτά είναι:

1. Υλικός πολιτισμός  
Τεχνολογία  
Οικονομία
2. Κοινωνικοί θεσμοί  
Κοινωνική οργάνωση  
Εκπαίδευση  
Πολιτικές δομές
3. Οι άνθρωποι και το Σύμπαν  
Συστήματα πεποιθήσεων
4. Αισθητική  
Γραφικές και πλαστικές τέχνες  
Φολκλόρ  
Μουσική, θέατρο και χορός
5. Γλώσσα

Ο ανθρωπολόγος, μελετώντας τον τρόπο ζωής των ανθρώπων θεωρεί αυτές τις πέντε διαστάσεις χρήσιμες, επειδή περικλείουν όλες τις δραστηριότητες της κοινωνικής κληρονομιάς που συνθέτουν τον πολιτισμό. Εκείνοι που ασκούν διεθνές μάρκετινγκ μπορεί να θεωρηθούν αυτό το πολιτισμικό όχημα ως χρήσιμο πλαίσιο για την αξιολόγηση του σχεδίου μάρκετινγκ ή για τη μελέτη των δυνατοτήτων των ξένων αγορών. Όλα τα στοιχεία συνηγορούν, ως έναν βαθμό, στην επιτυχία ή στην αποτυχία της προσπάθειας μάρκετινγκ, επειδή συνιστούν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ. Επιπλέον, επειδή αντιδρούμε αυτόματα σε πολλούς από τους παράγοντες αυτούς στο δικό μας πολιτισμό, πρέπει να μάθουμε με επίμονη προσπάθεια τα στοιχεία αυτά ενός άλλου πολιτισμού. Τέλος, τα στοιχεία αυτά είναι εκείνα με τα οποία αλληλεπιδρούν οι προσπάθειες του μάρκετινγκ και γι' αυτό έχουν μεγάλη σημασία για την κατανόηση του χαρακτήρα του συστήματος μάρκετινγκ κάθε κοινωνίας. Είναι απαραίτητη η μελέτη των επιλοκών που προκαλούν οι διαφορές κάθε παράγοντα σε οποιαδήποτε ανάλυση μιας συγκεκριμένης ξένης αγοράς.

**Υλικός πολιτισμός** Ο υλικός πολιτισμός χωρίζεται σε δύο μέρη: στην τεχνολογία και στην οικονομία. Η τεχνολογία αφορά τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία υλικών αγαθών. Πρόκειται για την τεχνογνωσία που κατέχουν τα μέλη μιας κοινωνίας. Παραδείγματος χάριν, το μεγαλύτερο μέρος των πολιτών των ΗΠΑ κατανοούν τις απλές έννοιες που απαιτούνται για την ανάγνωση ενός μετρητή. Ωστόσο, σε πολλές χώρες του κόσμου αυτές οι απλές έννοιες δεν αποτελούν μέρος του κοινού πολιτισμού τους και, συνεπώς, τίθεται ένας σημαντικός τεχνικός περιορισμός.

Το επίπεδο τεχνολογικής ανάπτυξης ενός πολιτισμού εκδηλώνεται με πολλούς τρόπους. Έννοιες όπως η προληπτική συντήρηση, είναι ξένες για τους περισσότερους πολιτισμούς με χαμηλό επίπεδο τεχνολογικής ανάπτυξης. Στις ΗΠΑ, στην Ιαπωνία, στη Γερμανία ή σε άλλες χώρες με υψηλό επίπεδο τεχνολογικής ανάπτυξης, ο μέσος πληθυσμός έχει αρκετές τεχνικές γνώσεις, οι οποίες του επιτρέπουν να προσαρμόζεται και να μαθαίνει τις νέες τεχνολογίες πιο εύκολα από ό,τι άλλοι πληθυσμοί που έχουν χαμηλό τεχνολογικό επίπεδο. Οι απλές επισκευές, η προληπτική συντήρηση και μια γενική γνώση του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν οι συσκευές και τα μηχανήματα, όλα αυτά συνιστούν ένα υψηλό επίπεδο τεχνολογικής ανάπτυξης. Ένα από τα βάρη της οικονομικής ανάπτυξης της Κίνας είναι η ανάγκη να αποκτήσει ο εργαζόμενος πληθυσμός ένα μέτριο επίπεδο μηχανικών δεξιοτήτων, δηλαδή ένα επίπεδο γνώσεων τεχνολογίας.

Οικονομία είναι ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα χρησιμοποιούν τις ικανότητες τους και τα οφέλη που προκύπτουν. Στο αντικείμενο της οικονομίας περιλαμβάνονται η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, η διανομή τους, η κατανάλωση τους, τα μέσα ανταλλαγής και το εισόδημα που προέρχεται από την παραγωγή υπηρεσιών κοινής ωφέλειας.

Ο υλικός πολιτισμός επηρεάζει το επίπεδο ζήτησης, την ποιότητα και τον τύπο των προϊόντων που ζητούνται και τις λειτουργικές δυνατότητες τους, καθώς και τα μέσα παραγωγής και διανομής των αγαθών αυτών. Οι συνέπειες του υλικού πολιτισμού μιας χώρας για το μάρκετινγκ είναι πολλές. Παραδείγματος χάριν, οι πωλήσεις ηλεκτρικών συσκευών είναι μεγάλες στην Αγγλία και στη Γαλλία, αλλά οι αγοραστές τέτοιων συσκευών είναι λίγοι σε χώρες όπου λιγότερο από 1% των κατοικιών διαθέτουν παροχή ηλεκτρικού ρεύματος. Ακόμη και αν υπάρχει ηλεκτροδότηση, τα οικονομικά χαρακτηριστικά που αντιπροσωπεύονται από το επίπεδο και τη διανομή εισοδήματος μπορεί να περιορίζουν την έλξη που ασκούν τα προϊόντα.

**Κοινωνικοί θεσμοί** Στους κοινωνικούς θεσμούς περιλαμβάνονται η κοινωνική οργάνωση, η εκπαίδευση και οι πολιτικές δομές, που αφορούν τους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους, οργανώνουν τις δραστηριότητές τους για να ζουν αρμονικά μεταξύ τους, διδάσκουν αποδεκτή συμπεριφορά στις επόμενες γενιές και αυτοδιοικούνται. Κάθε πολιτισμός ερμηνεύει διαφορετικά τη θέση των δύο φύλων στην κοινωνία, την οικογένεια, τις κοινωνικές τάξεις, τη συμπεριφορά της ομάδας, τις ηλικιακές ομάδες και τον τρόπο με τον οποίο οι κοινωνίες ορίζουν την ευπρέπεια και τους καλούς τρόπους. Παραδείγματος χάριν, σε πολιτισμούς όπου οι κοινωνικές οργανώσεις οδηγούν σε στενά δεμένες οικογενειακές μονάδες, μια εκστρατεία προώθησης των πωλήσεων είναι περισσότερο αποτελεσματική αν στραφεί προς την οικογενειακή μονάδα, παρά σε μεμονωμένα μέλη της οικογένειας. Οι ταξιδιωτικές διαφημίσεις στον πολιτισμικά μοιρασμένο Καναδά απεικονίζουν μια γυναίκα μόνη της για το αγγλικό κοινό, αλλά μια γυναίκα και έναν άντρα μαζί για τα γαλλικά τμήματα του πληθυσμού, γιατί οι Γάλλοι έχουν κατά παράδοση πιο στενούς οικογενειακούς δεσμούς.

Η εκπαίδευση, ένας από τους πιο σημαντικούς κοινωνικούς θεσμούς, επηρεάζει όλες τις πτυχές του πολιτισμού, από την οικονομική ανάπτυξη ως την καταναλωτική συμπεριφορά. Το μορφωτικό επίπεδο μιας χώρας αποτελεί ισχυρή δύναμη για την οικονομική ανάπτυξη. Πολλές μελέτες παρουσιάζουν άμεση σχέση ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο μιας χώρας και στην ικανότητα της για γρήγορη οικονομική ανάπτυξη. Σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα, καμία χώρα δεν μπόρεσε να επιτύχει οικονομικά όσο είχε ποσοστό αναλφαβητισμού μεγαλύτερο από 50%, αλλά όταν οι χώρες επένδυσαν στην εκπαίδευση, τα οικονομικά οφέλη τους ήταν σημαντικά. Η μόρφωση επιδρά πολύ στο μάρκετινγκ. Η επικοινωνία με μια αγορά ανθρώπων που ξέρουν γράμματα είναι ευκολότερη σε σχέση με άλλες, όπου εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ είναι υποχρεωμένος να εξαρτάται από σύμβολα και εικόνες για να επικοινωνήσει. Κάθε κοινωνικός θεσμός επιδρά στο μάρκετινγκ, επειδή επηρεάζει τη συμπεριφορά, τις αξίες και τα συνολικά πρότυπα ζωής.

**Οι άνθρωποι και το Σύμπαν** Στην κατηγορία αυτήν εμπίπτουν η θρησκεία (συστήματα θρησκευτικής πίστωσης), οι προλήψεις και οι συναφείς ισχυρές δομές τους. Δεν πρέπει να υποτιμάται η σημασία των επιδράσεων της θρησκείας στα συστήματα αξιών μιας κοινωνίας, καθώς και οι επιδράσεις που τα συστήματα αξιών της κοινωνίας ασκούν στο μάρκετινγκ. Η θρησκεία έχει αντίκτυπο στις συνήθειες των ανθρώπων, στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν τη ζωή, στα προϊόντα που αγοράζουν, στον τρόπο με τον οποίο τα αγοράζουν, ακόμη και στις εφημερίδες που διαβάζουν.

Πολύ συχνά η θρησκεία επηρεάζει ορισμένα είδη τροφίμων, ενδυμάτων και συμπεριφοράς, με συνέπεια η επίδραση αυτή να επεκτείνεται και στην αποδοχή ή απόρριψη των μηνυμάτων προώθησης των πωλήσεων. Σε ορισμένες χώρες, η υπερβολική έμφαση που δίνει η διαφήμιση στις λειτουργίες του σώματος μπορεί να θεωρηθεί ανήθικη ή απρεπής, με αποτέλεσμα την απόρριψη των προϊόντων. Αυτό που για έναν πολιτισμό μπορεί να είναι αθώο και αποδεκτό, θα μπορούσε να είναι πολύ προσωπικό ή χυδαίο για κάποιον άλλο. Αυτό συνέβη στη Σαουδική Αραβία όταν τελωνειακοί υπάλληλοι κατάσχισαν φορτίο με γαλλικά αρώματα, επειδή το πάμα της φιάλης είχε σχήμα γυμνής γυναίκας.

**Αισθητική** Πολύ στενά συνυφασμένη με την επίδραση των ανθρώπων και του σύμπαντος σε έναν πολιτισμό είναι η αισθητική, δηλαδή η τέχνη, το φολκλόρ, η μουσική, το

θέατρο και ο χορός. Η αισθητική έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για εκείνον που ασκεί μάρκετινγκ, λόγω του ρόλου της στην ερμηνεία της συμβολικής σημασίας διαφόρων μεθόδων καλλιτεχνικής έκφρασης, χρώματος και προτύπων ομορφιάς σε κάθε πολιτισμό. Οι πελάτες σε κάθε μέρος ανταποκρίνονται στις εικόνες, στους μύθους και στις μεταφορές που τους βοηθούν να καθορίσουν τη δική τους προσωπική και εθνική ταυτότητα, καθώς και τις σχέσεις τους μέσα σε ένα πλαίσιο πολιτισμού και αγαθών. Η μοναδικότητα ενός πολιτισμού εντοπίζεται αμέσως σε σύμβολα που έχουν διακριτή σημασία.

Φαίνεται ότι οι μύθοι προκαλούν προβλήματα στους κατασκευαστές αθλητικών παπουτσιών. Η Reebok υποχρεώθηκε να αφαιρέσει τη λέξη «Incubus», το χαρακτηρισμό για γυναικεία αθλητικά παπούτσια, από όλα τα κουτιά παπουτσιών και τις ετικέτες, επειδή Incubus είναι το όνομα ενός μυθικού δαίμονα που κυνηγά (δηλαδή, «παρενοχλεί») κοιμισμένες γυναίκες.

**Γλώσσα** Δεν πρέπει, επίσης, να υποτιμάται η σημασία της γνώσης της γλώσσας μιας χώρας. Για να ασκήσει κανείς μάρκετινγκ με επιτυχία πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνεί τέλεια, πράγμα που προϋποθέτει μια βαθύτατη κατανόηση της γλώσσας, καθώς και την ικανότητα να τη μιλά. Οι κειμενογράφοι διαφημίσεων θα πρέπει να ενδιαφέρονται περισσότερο για τις ιδιωματικές σημασίες που εκφράζουν οι γλώσσες παρά για τις εμφανείς διαφορές μεταξύ τους. Δεν αρκεί να λέει κανείς ότι θέλει να μεταφράσει στα ισπανικά, επειδή, παραδείγματος χάριν, στην ισπανόφωνη Λατινική Αμερική το λεξιλόγιο της γλώσσας διαφέρει σημαντικά. Παραδείγματος χάριν, *tambo* σημαίνει ξενοδοχείο στην άκρη τον δρόμου στη Βολιβία, στην Κολομβία, στον Ισημερινό και στο Περού. Στην Αργεντινή και στην Ουρουγουάη, σημαίνει γαλακτοκομική μονάδα. Στη Χιλή σημαίνει οίκο ανοχής. Αν αυτό σας δημιουργεί πρόβλημα, σκεφτείτε την επικοινωνία με το λαό της Παπούα-Νέας Γουινέας, όπου ομιλούνται γύρω στις 750 γλώσσες, ξεχωριστή η καθεμία και άσχετη από τις άλλες.

Η ερμηνεία που δίνει ένα λεξικό δεν είναι ίδια με την καθημερινή σημασία της λέξης και σπανίως αρκεί. Μια γνωστή καμπάνια ενός κατασκευαστή τροφίμων, η Jolly Green Giant, μεταφράστηκε στα αραβικά ως ο «φοβερός πράσινος δράκος». Η διαφημιστική καμπάνια μιας αεροπορικής εταιρείας, που είχε σχεδιαστεί για να προβάλλει την πολυτέλεια των δερμάτινων καθισμάτων της και παρότρυνε τους πελάτες της να «πετάξουν καθισμένοι σε δερμάτινα καθίσματα» (*fly on leather*), όταν μεταφράστηκε για τους Ισπανούς και Λατινοαμερικάνους πελάτες, τους καλούσε να «πετάξουν γυμνοί».

## Η ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

Υπάρχουν δύο είδη γνώσης σχετικά με τους πολιτισμούς. Η πρώτη είναι η γνώση των γεγονότων που συνδέονται με κάποιον πολιτισμό. Η γνώση αυτή είναι συνήθως πρόδηλη και πρέπει να την αποκτήσει κανείς. Οι διαφορετικές έννοιες για το χρώμα, τα διαφορετικά γούστα και άλλα χαρακτηριστικά που αφορούν έναν πολιτισμό είναι γεγονότα τα οποία εκείνοι που ασκούν μάρκετινγκ θα πρέπει να τα προβλέπουν, να τα μελετούν και να τα αφομοιώνουν. Η άλλη είναι η ερμηνευτική γνώση - η ικανότητα κατανόησης και πλήρους εκτίμησης των εκφάνσεων διαφορετικών πολιτισμικών χαρακτηριστικών και προτύπων. Παραδείγματος χάριν, η έννοια του χρόνου, η στάση απέναντι σε άλλους ανθρώπους και ορισμένα αντικείμενα, η κατανόηση του ρόλου των ατόμων στην κοινωνία και οι έννοιες της ζωής μπορεί να διαφέρουν σημαντικά από τον έναν πολιτισμό στον άλλο και η εκτίμηση τους μπορεί να απαιτεί περισσότερο γνώση γεγονότων παρά ερμηνευτική γνώση. Στην περίπτωση αυτήν, εξίσου απαραίτητη είναι η ερμηνευτική γνώση.

### Γνώση γεγονότων έναντι ερμηνευτικής γνώσης

Συχνά, η γνώση των γεγονότων νοείται ως ένα πρόδηλο γεγονός ενός πολιτισμού, αλλά προσλαμβάνει μεγαλύτερη σημασία όταν ερμηνεύεται στο πλαίσιο του πολιτισμού. Παραδείγματος χάριν, το γεγονός ότι το 98% του Μεξικού είναι Καθολικοί αποτελεί



σημαντικό στοιχείο γνώσης της πραγματικότητας. Εξίσου σημαντική, όμως, είναι η σημασία του να είσαι Καθολικός στο Μεξικό σε σύγκριση με το να είσαι Καθολικός στην Ισπανία ή στην Ιταλία. Κάθε πολιτισμός εφαρμόζει τον καθολικισμό με κάπως διαφορετικό τρόπο. Παραδείγματος χάριν, η Ημέρα των Ψυχών είναι σημαντική εορτή σε ορισμένες καθολικές χώρες. Στο Μεξικό, όμως, ο εορτασμός έχει ακόμη μεγαλύτερη σπουδαιότητα.

Αν κάποιος έχει γνώση των γεγονότων ενός πολιτισμού, αλλά ελάχιστη ερμηνευτική γνώση, μπορεί να βρεθεί σε δύσκολη θέση όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις. Ένα από τα χαρακτηριστικά του πολιτισμού της Ταϊβάν είναι το γεγονός ότι οι Ταϊβανέζοι δίνουν έμφαση στο συλλογικό στοιχείο, ενώ οι Δυτικοί δίνουν έμφαση στο ατομικό στοιχείο. Η σημασία που δίνουν στο συλλογικό στοιχείο έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μεταξύ του τάιβανέζικου προσωπικού δεμένων ομάδων που υποστηρίζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό και οι οποίες αποκτούν έναν τρόπο σκέψης που δεν αποδίδει πάντοτε στη συνεργασία με τους Δυτικούς πελάτες. Το πρόβλημα είναι πως, όταν το ντόπιο προσωπικό εκδηλώνει μια ταπεινή και προσεκτική συμπεριφορά σεβόμενο την ομάδα, η έλλειψη ερμηνευτικής γνώσης ενός Δυτικού έχει ως αποτέλεσμα να εκλαμβάνει την ταπεινότητα αυτήν σαν άγνοια ή έλλειψη ενδιαφέροντος.

Η ερμηνευτική γνώση απαιτεί έναν βαθμό γνώσης που θα μπορούσε να περιγραφεί με τον καλύτερο τρόπο ως αίσθημα. Είναι το είδος γνώσης που εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από προηγούμενες εμπειρίες και συχνά είναι επιρρεπές σε παρανοήσεις, αν χρησιμοποιείται ως πλαίσιο αναφοράς το αυτο-αναφορικό κριτήριο, δηλαδή το κριτήριο προσφυγής στην εμπειρία μας, την οποία διαμορφώσαμε στο δικό μας περιβάλλον. Το ιδανικό θα ήταν για εκείνον που ασκεί μάρκετινγκ να έχει και τα δυο είδη γνώσεων για μια αγορά. Τα περισσότερα γεγονότα για έναν συγκεκριμένο πολιτισμό μπορεί να τα πληροφορηθεί κανείς ερευνώντας το υλικό που έχει ήδη δημοσιευθεί για έναν πολιτισμό. Η προσπάθεια αυτή μπορεί να μεταδίδει και έναν μικρό βαθμό κατανόησης, αλλά για να εκτιμήσει κανείς πλήρως τον πολιτισμό πρέπει να ζήσει για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα με αυτούς τους ανθρώπους. Οι συμβουλές και η συνεργασία με δίγλωσσους ντόπιους, οι οποίοι έχουν γνώσεις μάρκετινγκ, δίνουν την καλύτερη απάντηση σε αυτό το πρόβλημα. Επιπλέον, εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ αποκτά έναν αυξανόμενο βαθμό κατανόησης μέσω της συσχέτισης με ανθρώπους που καταλαβαίνουν καλύτερα τον πολιτισμό: τους ντόπιους.

### Πολιτισμική ευαισθησία και ανοχή

Το επιτυχημένο διεθνές μάρκετινγκ ξεκινά από την πολιτισμική ευαισθησία να είναι κανείς δεκτικός στις εκφάνσεις ενός πολιτισμού, ώστε να μπορεί να θεωρήσει αντικειμενικά, να αξιολογήσει και να εκτιμήσει το νέο πολιτισμό. Η πολιτισμική ευαισθησία ή η πολιτισμική κατανόηση πρέπει να καλλιεργείται προσεκτικά. Ίσως το σημαντικότερο βήμα είναι να αναγνωρίσει κανείς ότι οι πολιτισμοί δεν είναι σωστοί ή λανθασμένοι, καλύτεροι ή χειρότεροι, αλλά απλώς διαφορετικοί. Για κάθε διασκεδαστικό, ενοχλητικό, περίεργο ή απωθητικό πολιτισμικό χαρακτηριστικό που βρίσκουμε σε μια χώρα, υπάρχει ένα αντίστοιχα διασκεδαστικό, ενοχλητικό, περίεργο ή απωθητικό χαρακτηριστικό που οι άλλοι βρίσκουν στο δικό μας πολιτισμό. Πλενόμαστε, αρωματιζόμαστε, βάζουμε αποσμητικό ακολουθώντας ένα καθημερινό τυπικό που ορισμένοι πολιτισμοί το θεωρούν καταναγκαστικό, ενώ εμείς συχνά ενοχλούμαστε με τους πολιτισμούς εκείνους που δεν δίνουν και τόση σημασία στην οσμή του σώματος.

Όσοι ασκούν μάρκετινγκ είναι ανάγκη να διερευνήσουν τις υποθέσεις πάνω στις οποίες βασίζονται οι κρίσεις που κάνουν, κυρίως όταν τα πλαίσια αναφοράς προέρχονται αποκλειστικά από το δικό τους πολιτισμό. Επειδή είμαστε προϊόντα του δικού μας πολιτισμού, ενστικτωδώς αξιολογούμε τα ξένα πολιτισμικά πρότυπα από μια προσωπική σκοπιά. Μια μεγάλη εταιρεία των ΗΠΑ θα μπορούσε να αποφύγει ένα σφάλμα πολλών εκατομμυρίων δολαρίων αν δεν είχε στηριχθεί σε ένα αμερικανικό πλαίσιο αναφοράς, θεωρώντας ότι όλα τα ιαπωνικά σπίτια έχουν φούρνους στους οποίους θα μπορούσαν να ψήσουν κέικ με τα μείγματα

της εταιρείας. Κατά την άποψη της εταιρείας των ΗΠΑ, δεν θεώρησαν απαραίτητο να ρωτήσουν αν οι Ιάπωνες είχαν φούρνο: στην ουσία, είχαν πολύ λίγους φούρνους, συνεπώς η προσπάθεια να εισαγάγουν το προϊόν τους στην αγορά απέτυχε. Όπως προειδοποιεί ένας ειδικός, η επιτυχία ή η αποτυχία εργασιών στο εξωτερικό εξαρτάται από την ευαισθητοποίηση απέναντι στις θεμελιώδεις διαφορές των πολιτισμών και την προθυμία των ατόμων να απορρίψουν ως περιττά ορισμένα πολιτισμικά στοιχεία του πολιτισμού τους. Η γνώση ορισμένων πολιτισμικών αξιών βοηθά εκείνον που ασκεί μάρκετινγκ να κατανοήσει τις διαφορές και τις ομοιότητες μεταξύ πολιτισμών.

### Πολιτισμικές αξίες

Κάτω από την πολιτισμική ποικιλία που υπάρχει μεταξύ των χωρών βρίσκονται θεμελιώδεις διαφορές στις πολιτισμικές αξίες. Οι πιο χρήσιμες πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτισμικές αξίες επηρεάζουν τα διάφορα είδη επιχειρήσεων και τις συμπεριφορές των αγορών προέρχονται από μια βασική εργασία του Geert Hofstede. Μελετώντας περισσότερα από 90.000 άτομα σε 66 χώρες, ανακάλυψε ότι οι πολιτισμοί των χωρών που μελέτησε διέφεραν σε τέσσερις κύριες πλευρές και ότι τα διάφορα πρότυπα επιχειρηματικής και καταναλωτικής συμπεριφοράς μπορούν να συνδέονται στενά με τις πλευρές αυτές. Η προσέγγιση του Hofstede εφαρμόστηκε ευρύτατα και με μεγάλη επιτυχία στο διεθνές μάρκετινγκ και η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από άλλους επιβεβαίωσε ξανά αυτούς τους δεσμούς. Οι αποδείξεις από την έρευνα που έγινε δείχνουν ότι οι τέσσερις πολιτισμικές διαστάσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κατάταξη των χωρών σε ομάδες που θα ανταποκρίνονται με παρόμοιο τρόπο σε ένα επιχειρηματικό και αγοραστικό πλαίσιο. Οι τέσσερις διαστάσεις είναι: (1) ο δείκτης ατομικότητας/συλλογικότητας (Individualism/Collective Index - IDV), που επικεντρώνεται στον αυτό-προσανατολισμό, (2) ο δείκτης απόστασης ισχύος (Power Distance Index - PDI), που επικεντρώνεται στον προσανατολισμό της εξουσίας, (3) ο δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance Index - UAI), που επικεντρώνεται στον προσανατολισμό του κινδύνου και (4) ο δείκτης αρρενωπότητας/θηλυκότητας (Masculinity/Femininity Index - MAS), που επικεντρώνεται στον προσανατολισμό επιτευγμάτων.

### Δείκτης ατομικότητας/συλλογικότητας (IDV)

Ο δείκτης ατομικότητας/συλλογικότητας (IDV) αναφέρεται στην προτίμηση συμπεριφοράς η οποία προωθεί το προσωπικό συμφέρον. Οι πολιτισμοί που έχουν υψηλό δείκτη IDV εκδηλώνουν νοοτροπία ατομικότητας (I) και τείνουν να ανταμείβουν και να αποδέχονται την ατομική πρωτοβουλία, ενώ οι πολιτισμοί που έχουν χαμηλό δείκτη ατομικότητας εκδηλώνουν νοοτροπία συλλογικότητας και γενικότερα υποτάσσουν το άτομο στην ομάδα.

### Δείκτης απόστασης εξουσίας (PDI)

Ο δείκτης απόστασης εξουσίας (PDI) μετρά την ανοχή των κοινωνικών ανισοτήτων, δηλαδή τη δυναμική ανισότητα ανάμεσα στους ανώτερους και τους υφισταμένους μέσα σε ένα κοινωνικό σύστημα. Οι πολιτισμοί με υψηλό δείκτη PDI τείνουν να είναι ιεραρχικοί και τα μέλη των κοινωνιών αυτών θεωρούν ως πηγές εξουσίας τη δύναμη, τη χειραγώγηση και την κληρονομιά. Απεναντίας, οι πολιτισμοί που έχουν χαμηλό δείκτη PDI τείνουν να εκτιμούν την ισότητα και να αναφέρουν ως πηγές εξουσίας τη γνώση και το σεβασμό.

### Δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας (UAI)

Ο δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας (UAI) εξηγεί την έλλειψη ανοχής απέναντι στην ασάφεια και στην αβεβαιότητα μεταξύ των μελών μιας κοινωνίας. Οι πολιτισμοί με υψηλό δείκτη UAI δεν είναι ανεκτικοί απέναντι στην ασάφεια και στην αβεβαιότητα, με αποτέλεσμα να είναι δύσπιστοι απέναντι σε νέες ιδέες ή συμπεριφορές. Τείνουν να έχουν υψηλό επίπεδο δυσπιστίας και άγχους και να εκδηλώνουν ανησυχία όσον αφορά την ασφάλεια και την τήρηση κανόνων. Κατά ανάλογο τρόπο, εμμένουν δογματικά σε ιστορικά δοκιμασμένα πρότυπα συμπεριφοράς, τα οποία σε ακραίες περιπτώσεις γίνονται απαραβίαστοι κανόνες. Οι πολιτισμοί με πολύ υψηλό δείκτη UAI εκχωρούν υψηλό επίπεδο εξουσίας στους νόμους ως μέσο αποφυγής κινδύνων. Οι πολιτισμοί που έχουν χαμηλό δείκτη αποφυγής αβεβαιότητας έχουν χαμηλό βαθμό ανησυχίας και άγχους, δείχνουν ανοχή στις αποκλίσεις και τις διαφωνίες και προθυμία να αναλαμβάνουν κινδύνους. Επομένως, οι πολιτισμοί με χαμηλό δείκτη UAI προσεγγίζουν περισσότερο εμπειρικά την κατανόηση και τη γνώση, ενώ εκείνοι με υψηλό δείκτη UAI αναζητούν μια περισσότερο «απόλυτη αλήθεια».

#### Δείκτης αρρενωπότητας/θηλυκότητας (MAS)

Ο δείκτης αρρενωπότητας/θηλυκότητας (MAS) αναφέρεται στην επιθυμία των ατόμων για επιτυχίες και επιχειρηματικές τάσεις και στην έκταση στην οποία οι κυρίαρχες αξίες μιας κοινωνίας είναι «αρσενικού γένους». Η αυτοπεποίθηση, η απόκτηση χρημάτων και η αδιαφορία για τους άλλους, καθώς και η ποιότητα ζωής ή η ποιότητα των ατόμων αποτελούν πολιτισμικά χαρακτηριστικά σε χώρες όπου ο δείκτης MAS είναι υψηλός. Στους πολιτισμούς που έχουν χαμηλό δείκτη MAS παρατηρούνται ευέλικτοι ρόλοι των δύο φύλων, ισότητα μεταξύ των φύλων και δίνεται έμφαση στην εξυπηρέτηση, στην αλληλεξάρτηση και στους ανθρώπους. Ορισμένοι πολιτισμοί επιτρέπουν στους άντρες και στις γυναίκες να αναλαμβάνουν πολλούς διαφορετικούς ρόλους, ενώ άλλοι κάνουν σαφείς διαχωρισμούς μεταξύ των ρόλων που πρέπει να αναλάβουν οι άντρες και εκείνων που πρέπει να αναλάβουν οι γυναίκες. Στις κοινωνίες στις οποίες οι διαχωρισμοί είναι σαφείς, οι άντρες υποτίθεται ότι έχουν κυρίαρχους, αδιαμφισβήτητους ρόλους και οι γυναίκες ρόλους που προσανατολίζονται στην εξυπηρέτηση και τη φροντίδα των άλλων. Μια ενδιαφέρουσα μελέτη ανέφερε ότι η παροχή εμπιστευτικών πληροφοριών δεν ήταν τόσο διαδεδομένη σε χώρες με θηλυκές αξίες (χαμηλό δείκτη MAS), που έδιναν έμφαση στις κοινωνικές σχέσεις, σε σύγκριση με χώρες που έχουν ανδρικές αξίες (υψηλό δείκτη MAS), οι οποίες έδιναν έμφαση στα επιτεύγματα και στις οικονομικές σχέσεις.

Ανάμεσα σε συγκεκριμένες πολιτισμικές αξίες, όπως ορίζονται από τον Hofstede, και σε ορισμένες πτυχές της συμπεριφοράς φαίνεται να υπάρχει κάποια σχέση. Οι κοινωνίες που έχουν σχετικά παρόμοιους δείκτες στις πλευρές αξιών συνήθως ανταποκρίνονται με παρόμοιο τρόπο. Η απόσταση εξουσίας, παραδείγματος χάριν, μπορεί να έχει άμεση σχέση με τη χρήση κοινωνικής ή συμβολικής εικόνας. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση εξουσίας (PDI) ενός πολιτισμού τόσο μεγαλύτερη είναι έλξη την οποία ασκούν οι εικόνες που προβάλλουν την κοινωνική θέση και τη συνεργασία. Όσον αφορά τη διοίκηση προσωπικού από άλλους πολιτισμούς, οι διαφορές στις πολιτισμικές αξίες μεταξύ των χωρών που συμμετέχουν μπορούν να αποτελέσουν τις βάσεις πολιτισμικών παρανοήσεων, αν δεν γίνει προσεκτική αξιολόγηση των πολιτισμικών αξιών. Το Μεξικό έχει υψηλό δείκτη απόστασης εξουσίας, χαμηλό δείκτη ατομικότητας, υψηλό δείκτη αποφυγής ασαφειών και υψηλό δείκτη αξιών αρρενωπότητας. Αντιθέτως, οι ΗΠΑ παρουσιάζουν χαμηλό δείκτη απόστασης ισχύος, υψηλό δείκτη ατομικότητας, χαμηλό δείκτη αποφυγής αβεβαιότητας και υψηλό δείκτη αρρενωπότητας (βλ. Τεκμήριο 5). Κατά συνέπεια, οι διοικητικές πρακτικές που είναι χαρακτηριστικές στις ΗΠΑ μπορεί να συναντήσουν δυσκολίες στο Μεξικό. Παραδείγματος χάριν, ένας Αμερικανός μάνατζερ χαλυβουργείου στο Μεξικό καθιέρωσε ένα σύστημα υποβολής παραπόνων παρόμοιο με εκείνο που ισχύει στις ΗΠΑ. Επειδή δεν υποβλήθηκε κανένα παράπονο, υπέθεσε ότι όλα λειτουργούσαν χωρίς κανένα πρόβλημα - μέχρι τη στιγμή που όλο το εργοστάσιο κατέβηκε σε απεργία. Σε χώρες με υψηλό δείκτη PDI, όπως το Μεξικό,

οι εργαζόμενοι σέβονται την εξουσία και δεν θέλουν να έρχονται σε διένεξη με τον επικεφαλής και γι' αυτό, στη συγκεκριμένη περίπτωση, δεν υπέβαλαν κανένα παράπονο. Τα ισχυρά, όμως, εργατικά συνδικάτα (χαμηλός δείκτης IDV σημαίνει ισχυρή συνεργασία ομάδας / ένωσης) έπεισαν την ομάδα να προχωρήσει σε απεργία. Αφού και η Τουρκία, όπως το Μέξικο, παρουσιάζει υψηλό δείκτη PDI και χαμηλό δείκτη IDV, δεν πρέπει να μας εκπλήσσει το γεγονός ότι και εκεί υπάρχουν πρότυπα συμπεριφοράς παρόμοια με εκείνα του Μεξικού.

### Αντίσταση στις αλλαγές

Ένα χαρακτηριστικό του ανθρώπινου πολιτισμού είναι ότι αλλάζει. Οι συνήθειες, οι προτιμήσεις, το υφός, η συμπεριφορά και οι αξίες των ανθρώπων δεν παραμένουν σταθερά, αλλά αλλάζουν συνεχώς, και αυτό μπορεί εύκολα να το αντιληφθεί κανείς αν διαβάσει περιοδικά που κυκλοφορούσαν πριν από 20 ή 30 χρόνια. Ωστόσο, αυτή η σταδιακή πολιτισμική ανάπτυξη δεν σημειώνεται χωρίς κάποιες αντιστάσεις. Νέες μέθοδοι, νέες ιδέες και προϊόντα αντιμετωπίζονται στην αρχή με επιφύλαξη, προτού γίνουν αποδεκτά - αν ποτέ συμβεί αυτό.

Ο βαθμός αντίστασης σε νέα πρότυπα ποικίλλει. Σε ορισμένες περιπτώσεις νέα στοιχεία γίνονται πλήρως και γρήγορα αποδεκτά, ενώ σε άλλες περιπτώσεις η αντίσταση είναι τόσο ισχυρή που τα νέα στοιχεία δεν γίνονται ποτέ αποδεκτά. Έρευνες δείχνουν ότι ο πιο σπουδαίος παράγοντας που καθορίζει ποιο είδος καινοτομίας, και σε πόσο βαθμό, θα γίνει αποδεκτή είναι το ενδιαφέρον που θα εκδηλωθεί για τη συγκεκριμένη καινοτομία, καθώς και το πόσο δραστικά το νέο θα αλλάξει το παλαιό, δηλαδή τι διαταραχές θα προκαλέσει η καινοτομία σε αξίες και πρότυπα συμπεριφοράς που είναι σήμερα αποδεκτά. Οι παρατηρήσεις δείχνουν ότι οι καινοτομίες που γίνονται γρήγορα αποδεκτές είναι αυτές που προκαλούν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον της κοινωνίας και έχουν τις λιγότερες διαταραχές. Παραδείγματος χάριν, η γρήγορη εκβιομηχάνιση σε ορισμένα μέρη της Ευρώπης μετέβαλε πολλές από τις στάσεις που ήταν από πολύ παλιά σεβαστές, σχετικά με το χρόνο και τις εργαζόμενες γυναίκες. Σήμερα εκδηλώνεται ενδιαφέρον για την εξοικονόμηση χρόνου και την εξασφάλιση μεγαλύτερης παραγωγικότητας. Η ανέμελη ζωή εξαφανίζεται ταχύτατα. Η συνειδητοποίηση της σημασίας του χρόνου συνοδεύεται από την ταχύτατη αποδοχή πολλών καινοτομιών, οι οποίες συναντούσαν, μόλις πριν από λίγα χρόνια, την αντίσταση των περισσοτέρων. Το γρήγορο φαγητό, οι συσκευές εξοικονόμησης εργασίας, τα καταστήματα φαγητού ταχείας εξυπηρέτησης, που υποστηρίζουν αυτήν την αλλαγή στάσης απέναντι στην εργασία και στο χρόνο, γίνονται ταχύτατα αποδεκτά.

Πολλοί είναι οι λόγοι για τους οποίους οι πολιτισμοί αντιστέκονται σε νέες ιδέες, τεχνικές ή προϊόντα. Ακόμη και όταν μια καινοτομία είναι απαραίτητη από τη σκοπιά ενός αντικειμενικού παρατηρητή, ο πολιτισμός ενδέχεται να προβάλλει αντίσταση στην καινοτομία αυτήν, αν ο λαός δεν έχει συνειδητοποιήσει ότι τη χρειάζεται. Αν η ανάγκη δεν έχει συνειδητοποιηθεί μέσα στον πολιτισμό, τότε δεν υπάρχει ζήτηση για τη συγκεκριμένη καινοτομία. Παραδείγματος χάριν, τα κατεψυγμένα τρόφιμα αναπτύχθηκαν και έγιναν γνωστά στην αγορά των ΗΠΑ από την Birdseye το 1924, αλλά άρχισαν να γίνονται αποδεκτά όταν, στα μέσα της δεκαετίας του 1950, έγινε αναγκαίο να έχει κανείς άνεση και τα καταστήματα και τα σπίτια άρχισαν να έχουν ψυγεία.

Μια ολοκληρωμένη και πλήρης εκτίμηση των διαστάσεων ενός πολιτισμού μπορεί να αποτελέσει το μοναδικό σημαντικό κέρδος για κάποιον που ασκεί μάρκετινγκ κατά την προετοιμασία των σχεδίων και των στρατηγικών μάρκετινγκ. Εκείνοι που ασκούν μάρκετινγκ μπορούν να ελέγξουν το προϊόν που προσφέρεται στην αγορά, την προώθηση του, την τιμή και ενδεχόμενες μεθόδους διανομής, αλλά έχουν περιορισμένες μόνο δυνατότητες να επηρεάσουν

**Τεκμήριο 5.** Οι πολιτισμικές αξίες του Hofstede και τα επίπεδα αυτών σε επιλεγμένες χώρες.

Χώρα ή περιοχή	Βαθμολογία		Βαθμολογία		Βαθμολογία	
	IDV†	Κατάταξη*	PDI‡	Κατάταξη	UAI§	Κατάταξη
Αραβικές χώρες	38	26/27	80	7	68	23
Αυστραλία	90	2	36	41	51	16
Βραζιλία	38	26/27	69	14	76	27
Καναδάς	80	4/5	39	39	48	24
Κολομβία	13	49	67	17	80	11/12
Φινλανδία	63	17	33	46	59	41
Γαλλία	71	10/11	68	15/16	86	35/36
Γερμανία	67	15	35	42/44	65	9/10
Μεγάλη Βρετανία	89	3	35	42/44	35	9/10
Ελλάδα	35	30	60	27/28	112	18/19
Γουατεμάλα	6	53	95	2/3	101	43
Ινδία	48	21	77	10/11	40	20/21
Ινδονησία	14	47/48	78	8/9	48	30/31
Ισράν	41	24	58	29/30	59	35/36
Ιαπωνία	46	22	54	33	92	1
Μεξικό	30	32	81	5/6	82	6
Ολλανδία	80	4/5	38	40	53	51
Νέα Ζηλανδία	79	6	22	50	49	17
Πακιστάν	14	47/48	55	32	70	25/26
Νότια Κορέα	18	43	60	27/28	85	41
Ταϊβάν	17	44	58	29/30	69	32/33
Τουρκία	37	28	66	18/19	85	32/33
ΗΠΑ	91	1	40	38	46	15
Ουρουγουάη	36	29	61	26	100	42
Βενεζουέλα	12	50	81	5/6	76	3

\* Η κατάταξη βασίζεται σε 53 χώρες.

\*\* Εύρος βαθμολογίας PDI: Μαλαισία 100 - Αυστρία 11.

‡ Εύρος βαθμολογίας MAI: Ιαπωνία 95 - Σουηδία 5.

† Εύρος βαθμολογίας IDV: ΗΠΑ 91 - Γουατεμάλα 6.

§ Εύρος βαθμολογίας UAI: Ελλάδα 112 - Σιγκαπούρη 8.

το πολιτισμικό περιβάλλον, δηλαδή το πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να εφαρμοστούν τα σχέδια τους για το μάρκετινγκ. Επειδή δεν μπορούν να ελέγξουν όλες τις επιρροές στα σχέδια του μάρκετινγκ, πρέπει να επιχειρήσουν να προβλέψουν την ενδεχόμενη επίδραση των μη ελέγξιμων στοιχείων και να κάνουν τέτοιο προγραμματισμό, ώστε τα στοιχεία αυτά να μην αποκλείσουν την επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ. Μπορούν επίσης να θέσουν ως στόχο την πραγματοποίηση αλλαγών που θα επιφέρουν ταχύτερη αποδοχή των προϊόντων τους ή των προγραμμάτων μάρκετινγκ. Ο προγραμματισμός της στρατηγικής μάρκετινγκ σε ό,τι αφορά τα μη ελέγξιμα στοιχεία μιας αγοράς είναι εξίσου απαραίτητος και για μια εγχώρια αγορά, αλλά όταν μια εταιρεία δραστηριοποιείται διεθνώς, κάθε νέο περιβάλλον που επηρεάζεται από άγνωστα στοιχεία, και μερικές φορές από στοιχεία που δεν είναι δυνατόν να τα γνωρίζει εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ, περιπλέκει την αποστολή του. Για τους λόγους αυτούς, απαιτούνται ειδική προσπάθεια και μελέτη προκειμένου να γίνει αρκετά κατανοητός ένας



ξένος πολιτισμός και να είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν τα ανεξέλεγκτα στοιχεία. Ίσως είναι ασφαλές να γενικεύσουμε ότι εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ περισσότερο από όλα χρειάζεται εκείνα τα εργαλεία που επιτρέπουν τη βαθύτερη κατανόηση ενός άλλου πολιτισμού, τα οποία είναι τα πιο πολύτιμα.

## **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΗΘΗ ΣΤΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Τα επιχειρηματικά ήθη αποτελούν πολιτισμικό στοιχείο μιας κοινωνίας, όπως και η γλώσσα. Ο πολιτισμός δεν καθιερώνει μόνο τα κριτήρια της καθημερινής επαγγελματικής συμπεριφοράς, αλλά θεσπίζει γενικά πρότυπα στάσεων και κινήτρων. Σε έναν ορισμένο βαθμό τα διοικητικά στελέχη είναι δέσμια της πολιτισμικής κληρονομιάς τους και δεν μπορούν να ξεφύγουν ολοκληρωτικά από τη γλωσσά, την κληρονομιά, τους πολιτικούς και οικογενειακούς δεσμούς ή το θρησκευτικό υπόβαθρο. Σύμφωνα με μια έκθεση, ο ιαπωνικός πολιτισμός, που είναι διαποτισμένος από τις δοξασίες του σιντοϊσμού, δεν απέχει από την επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά προσδιορίζει την ίδια την ουσία της. Μολονότι οι διεθνείς μανάτζερ υιοθετούν τα εξωτερικά χαρακτηριστικά και τα φαινόμενα της επαγγελματικής συμπεριφοράς μιας ξένης χώρας, κύριο πλαίσιο αναφοράς παραμένει πιθανότατα το δικό τους.

Η έλλειψη κατανόησης και γνώσης της επιχειρηματικής πρακτικής των άλλων χωρών, μπορεί να δημιουργήσει αξεπέραστα εμπόδια σε επιτυχημένες επιχειρηματικές σχέσεις. Ορισμένες επιχειρήσεις σχεδιάζουν τη στρατηγική τους πιστεύοντας ότι οι ομόλογοι τους σε άλλες επιχειρηματικές κουλτούρες είναι παρόμοιοι με αυτούς και ότι ωθούνται από παρόμοια συμφέροντα, κίνητρα και στόχους - ότι είναι «όπως εμείς». Αν και μπορεί να μοιάζουν με εμάς από κάποια άποψη, οι διαφορές που υπάρχουν είναι αρκετές, ώστε να προκαλούν απογοητεύσεις, κακή επικοινωνία και, τελικά, την αποτυχία των επιχειρηματικών προσπαθειών, αν οι διαφορές δεν γίνουν κατανοητές και η ανταπόκριση σε αυτές δεν γίνει με σωστό τρόπο.

Η γνώση της επιχειρηματικής κουλτούρας, της διοικητικής συμπεριφοράς και των επιχειρηματικών μεθόδων που υπάρχουν σε μια χώρα, καθώς και η προθυμία να γίνουν οι αναγκαίες προσαρμογές στις διαφορές, συμβάλλουν σε πολύ μεγάλο βαθμό στην επιτυχία σε μια διεθνή αγορά. Αν εκείνοι που ασκούν μάρκετινγκ δεν παραμείνουν ευέλικτοι ως προς τη συμπεριφορά τους και δεν προσαρμοστούν στις διαφορές που υπάρχουν σε βασικά πρότυπα σκέψης, ρυθμού διεξαγωγής τοπικών εργασιών, θρησκευτικής πρακτικής, πολιτικής δομής και οικογενειακής πίστης, τα στοιχεία αυτά θα τους δημιουργήσουν εμπόδια και ίσως τους αποκλείσουν το δρόμο προς την επίτευξη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων σε επιχειρηματικές συναλλαγές. Σε τέτοιες περιπτώσεις, τα εμπόδια έχουν πολλές μορφές, αλλά δεν είναι ασυνήθιστο να γίνεται δεκτή η επιχειρηματική πρόταση ενός διαπραγματευτή αντί ενός άλλου, απλώς επειδή «αυτός μας καταλαβαίνει».

## **ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ**

Η προσαρμογή είναι βασική έννοια του διεθνούς μάρκετινγκ και η διάθεση προσαρμογής είναι μια στάση που έχει κρίσιμη σημασία. Η προσαρμογή, ή τουλάχιστον η προσπάθεια προσαρμογής, απαιτείται τόσο σε μικρά όσο και σε μεγάλα ζητήματα. Μάλιστα, οι μικρές, φαινομενικά ασήμαντες καταστάσεις είναι συχνά οι πιο κρίσιμες. Απαιτείται κάτι παραπάνω από ανοχή της ξένης κουλτούρας. Είναι απαραίτητη η θετική αποδοχή, δηλαδή η ανοικτή ανοχή της έννοιας «διαφορετικός, αλλά ίσος». Μέσω αυτής της θετικής αποδοχής, η προσαρμογή είναι ευκολότερη, επειδή η κατανόηση της άποψης των άλλων οδηγεί φυσικά σε ιδέες για την αντιμετώπιση των πολιτισμικών διαφορών.

Δέκα είναι τα βασικά κριτήρια ενός οδηγού προσαρμογής, τα οποία όλοι όσοι επιθυμούν να διαπραγματευτούν με άτομα, επιχειρήσεις ή αρχές ξένων χωρών θα πρέπει να μπορούν να ικανοποιούν. Αυτά είναι: (1) η ανοικτή ανοχή, (2) η ευελιξία, (3) η ταπεινοφροσύνη, (4) η δικαιοσύνη/ευθιδικία, (5) η ικανότητα προσαρμογής σε διαφορετικούς ρυθμούς, (6) η

περιέργεια/ενδιαφέρον, (7) η γνώση της χώρας, (8) η συμπάθεια προς άλλους, (9) η ικανότητα απαίτησης σεβασμού και (10) η ικανότητα ενσωμάτωσης στο περιβάλλον. Με λίγα λόγια, για να ασκεί κανείς με πραγματικά αποτελεσματικό τρόπο διεθνές μάρκετινγκ, θα πρέπει εκτός από την ικανότητα ενός καλού διοικητικού στελέχους να διαθέτει και την ικανότητα προσαρμογής.

### Επιβεβλημένα, αδιάφορα και αποκλειστικά ήθη

Τα επιχειρηματικά ήθη μπορούν να ομαδοποιηθούν σε επιβεβλημένα, δηλαδή σε ήθη που πρέπει να αναγνωριστούν και να τηρηθούν, σε αδιάφορα, δηλαδή σε ήθη στα οποία η προσαρμογή είναι προαιρετική, και σε αποκλειστικά, δηλαδή σε ήθη στα οποία ένας «ξένος» δεν πρέπει να συμμετέχει. Εκείνος που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ πρέπει να εκτιμά τις λεπτές διαφορές των πολιτισμικά επιβεβλημένων ηθών, των πολιτισμικά αδιάφορων ηθών και των πολιτισμικά αποκλειστικών ηθών.

**Πολιτισμικώς επιβεβλημένα ήθη** Τα πολιτισμικώς επιβεβλημένα ήθη αναφέρονται σε επιχειρηματικά ήθη και προσδοκίες που πρέπει να ικανοποιηθούν και με τα οποία πρέπει κανείς να συμμορφωθεί ή να τα αποφύγει για να έχει επιτυχία. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες γνωρίζουν την κινεζική λέξη *guan-xi*, την ιαπωνική λέξη *ningen kankei* ή τη λατινοαμερικανική *compadre*. Όλες αναφέρονται στη φιλία, στις ανθρώπινες σχέσεις ή στην απόκτηση ενός επιπέδου εμπιστοσύνης. Επίσης, γνωρίζουν ότι σε ορισμένους πολιτισμούς τίποτα δεν μπορεί να αναπληρώσει την ανάγκη δημιουργίας φιλίας πριν από την έναρξη αποτελεσματικών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων.

Σε ορισμένους πολιτισμούς, η συμπεριφορά ορισμένων ατόμων είναι περισσότερο ζωτική σε σχέση με άλλους πολιτισμούς. Παραδείγματος χάριν, πιθανότατα δεν είναι αποδεκτό να χάσει κανείς την υπομονή του, να υψώσει τη φωνή του ή να διορθώσει κάποιον δημοσίως, όσο και αν τον ενοχλεί η κατάσταση. Σε ορισμένους πολιτισμούς, η συμπεριφορά αυτή μπορεί απλώς να σας στιγματίσει σαν άξεστο, ενώ σε άλλους να έχει ως αποτέλεσμα τη ματαίωση μιας επιχειρηματικής συμφωνίας. Στην Κίνα, στην Ιαπωνία και σε άλλους ασιατικούς πολιτισμούς, δεν πρέπει με τίποτα να μειώσετε την προσωπικότητα του ομολόγου σας. Στην Κίνα, αν υψώσετε τη φωνή, αν φωνάξετε σε Κινέζο δημόσια ή αν τον διορθώσετε μπροστά στους ομότιμους του, θα χάσει την υπόληψή του.

**Πολιτισμικώς αδιάφορα ήθη** Τα πολιτισμικώς αδιάφορα ήθη (*cultural adiaphora*) αφορούν τομείς συμπεριφοράς ή ήθη που όσοι είναι ξένοι προς τον πολιτισμό μπορούν να θέλουν να προσαρμοστούν ή να συμμετάσχουν σε αυτά, χωρίς όμως αυτό να είναι απαραίτητο. Με άλλα λόγια, δεν είναι απαραίτητη, αλλά επιτρέπεται η τήρηση των ηθών αυτών. Τα περισσότερα ήθη εμπίπτουν στην κατηγορία αυτήν. Δεν είναι ανάγκη να φιλήσει κανείς έναν άλλο άνθρωπο (κάτι που συνηθίζεται σε ορισμένες χώρες), ούτε να φάει φαγητό που δεν ταιριάζει στο πεπτικό σύστημα του (αρκεί να αρνηθεί με ευγενικό τρόπο), ούτε να πει αλκοολούχα ποτά (για λόγους υγείας, προσωπικούς ή θρησκευτικούς λόγους). Από την άλλη, μια συμβολική προσπάθεια να συμμετέχει κανείς σε πολιτισμικώς αδιάφορα ήθη είναι όχι μόνο αποδεκτή, αλλά και ικανή, ίσως, να συμβάλει στη σύναψη σχέσεων. Αυτό αποδεικνύει ότι εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ έχει μελετήσει τον πολιτισμό. Οι Ιάπωνες δεν περιμένουν από έναν Δυτικό να υποκλιθεί και να καταλάβει την τελετουργία της υπόκλισης μεταξύ των Ιαπώνων. Ωστόσο, μια συμβολική υπόκλιση δείχνει ενδιαφέρον και κάποια ευαισθησία στον πολιτισμό τους, η οποία εκλαμβάνεται ως ένδειξη καλής θέλησης. Ίσως ανοίξει το δρόμο προς μια ισχυρή και αξιόπιστη σχέση.

**Πολιτισμικώς αποκλειστικά ήθη** Τα πολιτισμικώς αποκλειστικά ήθη είναι τα ήθη εκείνα ή τα πρότυπα συμπεριφοράς που αφορούν αποκλειστικά και μόνο τους ντόπιους και από τα οποία εξαιρούνται οι ξένοι. Παραδείγματος χάριν, ένας Χριστιανός που επιχειρεί να συμπεριφερθεί σαν Μουσουλμάνος θα προκαλούσε απέχθεια σε έναν πιστό του Μωάμεθ. Εξίσου προσβλητική θα ήταν η άσκηση κριτικής από έναν ξένο στην πολιτική, στα ήθη και στις ιδιαιτερότητες (δηλαδή, ιδιαιτερότητες για τον ξένο) μιας χώρας, παρ' όλο που οι ντόπιοι

μπορεί να ασκούν κριτική, μεταξύ τους, για τα θέματα αυτά. Υπάρχει μια δόση αλήθειας στο ρητό: «Θα βρῖσω τον αδελφό μου, αλλά αν τον βρῖσεις εσύ, θα μαλώσουμε». Τα πολιτισμικά στοιχεία που είναι αποκλειστικά στους ντόπιους είναι πολύ λίγα, αλλά ένας ξένος πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός και να απέχει από αυτά.

### Στόχοι και φιλοδοξίες του μάνατζμεντ

Η εκπαίδευση και το υπόβαθρο (δηλαδή το πολιτισμικό περιβάλλον) των μάνατζερ επηρεάζουν σημαντικά τον προσωπικό και τον επαγγελματικό τρόπο με τον οποίο βλέπουν τα πράγματα. Η κοινωνία ως σύνολο θεσπίζει την κοινωνική θέση και το κύρος του μάνατζμεντ και το πολιτισμικό υπόβαθρο υποδεικνύει τα πρότυπα των φιλοδοξιών και των στόχων μεταξύ των επιχειρηματιών. Οι πολιτισμικές αυτές επιρροές επηρεάζουν τη στάση των μάνατζερ έναντι της καινοτομίας, των νέων προϊόντων και του τρόπου με τον οποίο διεξάγουν επιχειρηματικές δραστηριότητες με ξένους. Για να εκτιμήσει κανείς πλήρως το διοικητικό ύψος ενός άλλου ατόμου, πρέπει να εκτιμήσει τους στόχους και τις φιλοδοξίες του ατόμου, οι οποίες συνήθως αντανακλώνονται στους στόχους της επιχείρησης και στην πρακτική που υπερिशύει στο εσωτερικό της εταιρείας. Εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ, όταν συναλλάσσεται με ξένες εταιρείες, πρέπει να προσέχει ιδιαίτερα τους ποικίλους στόχους και φιλοδοξίες του μάνατζμεντ.

**Προσωπικοί στόχοι** Στις Ηνωμένες Πολιτείες, δίνουν έμφαση στο κέρδος ή στους υψηλούς μισθούς, ενώ σε άλλες χώρες μπορεί να δοθεί έμφαση στην ασφάλεια, στην καλή προσωπική ζωή, στην αποδοχή, στην κοινωνική θέση, στην προαγωγή ή στη δύναμη. Οι στόχοι που θέτουν τα άτομα είναι αυστηρά προσωπικοί σε κάθε χώρα, συνεπώς είναι, δύσκολο να γενικεύουμε τα πράγματα σε τέτοιο βαθμό, ώστε να λέμε ότι οι μάνατζερ μιας χώρας έχουν πάντοτε έναν συγκεκριμένο προσανατολισμό. Παραδείγματος χάριν, σύμφωνα με διάφορες μελέτες, οι μάνατζερ του Κουβέιτ είναι πιθανότερο να λάβουν επαγγελματικές αποφάσεις σύμφωνα με τους προσωπικούς στόχους τους σε σχέση με τους Αμερικανούς. Οι Σουηδοί μάνατζερ δεν διστάζουν πολύ να ξεπεράσουν την ιεραρχία, ενώ οι Ιταλοί μάνατζερ πιστεύουν ότι είναι μεγάλο ατόπημα να παρακάμψουν την ιεραρχία.

**Ασφάλεια και κινητικότητα** Η προσωπική ασφάλεια και η κινητικότητα στην εργασία έχουν άμεση σχέση με τα βασικά κίνητρα του ανθρώπου και, συνεπώς, έχουν εκτεταμένες οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες. Η λέξη ασφάλεια είναι διφορούμενη, και αυτή ακριβώς η ασάφεια εξηγεί κατά κάποιον τρόπο την ποικιλία στο μάνατζμεντ. Για ορισμένους, ασφάλεια σημαίνει καλά χρήματα και την εκπαίδευση και ικανότητα που απαιτούνται για τη μετακίνηση από τη μια εταιρεία στην άλλη στο εσωτερικό της επαγγελματικής ιεραρχίας. Για άλλους, σημαίνει την ασφάλεια ισόβιων θέσεων στην εταιρεία τους. Για άλλους, πάλι, σημαίνει κατάλληλα συνταξιοδοτικά προγράμματα και άλλα οφέλη κοινωνικής ασφάλισης. Στις ευρωπαϊκές εταιρείες, κυρίως σε χώρες οι οποίες άργησαν να εκβιομηχανιστούν, όπως η Γαλλία και η Ιταλία, υπάρχει έντονος πατερναλιστικός προσανατολισμός και θεωρείται ότι τα άτομα θα εργαστούν σε μία εταιρεία το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους. Παραδείγματος χάριν, στη Βρετανία οι μάνατζερ δίνουν μεγάλη σημασία στα ατομικά επιτεύγματα και στην αυτονομία, ενώ οι Γάλλοι μάνατζερ δίνουν μεγάλη σημασία στην ικανή επίβλεψη, στη σωστή εταιρική πολιτική, στις πρόσθετες παροχές, στην ασφάλεια και στις άνετες συνθήκες εργασίας. Οι Γάλλοι μάνατζερ δεν μετακινούνται τόσο όσο οι Βρετανοί ομόλογοι τους.

**Προσωπική ζωή** Για πολλούς ανθρώπους, η καλή προσωπική ζωή προηγείται του κέρδους, της ασφάλειας ή οποιουδήποτε άλλου στόχου. Ο David McClelland, σε μια παγκόσμια ερευνά του σχετικά με τις ατομικές φιλοδοξίες, ανακάλυψε ότι ο πολιτισμός ορισμένων χωρών δίνει έμφαση στην αξία της καλής προσωπικής ζωής, η οποία θεωρείται σημαντικότερη από το κέρδος ή τα επιτεύγματα. Η ηδονιστική άποψη της αρχαίας Ελλάδας θεωρούσε σαφώς την εργασία ανεπιθύμητο παράγοντα, ο οποίος παρεμπόδιζε την αναζήτηση της ευχαρίστησης ή της καλής προσωπικής ζωής. Ίσως ένα μέρος του επιπέδου διαβίωσης που απολαμβάνει σήμερα ο λαός των Ηνωμένων Πολιτειών μπορεί να αποδοθεί στην



προτεσταντική ηθική, που δίνει ιδιαίτερα μεγάλη σημασία στη σκληρή δουλειά και από την οποία προέρχεται μεγάλο μέρος της επαγγελματικής κληρονομιάς του.

Για τον Ιάπωνα, η προσωπική ζωή είναι η εταιρική ζωή. Πολλοί Ιάπωνες εργαζόμενοι θεωρούν την εργασία τους το σημαντικότερο κομμάτι όλης της ζωής τους. Μιλώντας μεταφορικά, αυτοί οι εργαζόμενοι μπορούν να θεωρήσουν ότι «εργάζονται σε όνειρο». Η ηθική εργασίας των Ιαπώνων -διατήρηση της αίσθησης ότι επιτελούν έναν σκοπό-προέρχεται από την πίστη στην εταιρεία και συχνά έχει ως αποτέλεσμα ο Ιάπωνας εργαζόμενος να ταυτίζεται με την εταιρεία.

**Κοινωνική αποδοχή** Σε ορισμένες χώρες, η αποδοχή από τους γείτονες και τους συναδέλφους φαίνεται να κυριαρχεί ως στόχος στις επιχειρήσεις. Η ασιατική άποψη αντανακλάται στην ομαδική λήψη αποφάσεων, που είναι τόσο σημαντική στην Ιαπωνία, ενώ οι Ιάπωνες δίνουν μεγάλη σημασία στην ενσωμάτωση σε μια ομάδα. Η ταύτιση με την ομάδα είναι τόσο ισχυρή στην Ιαπωνία, ώστε όταν ένας εργαζόμενος ερωτηθεί τι επαγγέλλεται, συνήθως απαντά λέγοντας ότι εργάζεται για τη Sumitomo ή τη Mitsubishi ή τη Matsushita, αντί να πει ότι είναι οδηγός, μηχανικός ή χημικός.

**Δύναμη** Παρ' όλο που υπάρχουν μανάτζερ σε όλο τον κόσμο που επιζητούν τη δύναμη, η δύναμη φαίνεται ότι αποτελεί σημαντικό κίνητρο σε χώρες της Λατινικής Αμερικής. Σε αυτές τις χώρες, πολλοί ηγετικοί παράγοντες επιχειρήσεων δεν στρέφονται μόνο στο κέρδος, αλλά χρησιμοποιούν την επαγγελματική θέση τους για να γίνουν κοινωνικοί και πολιτικοί ηγέτες.

### Έμφαση στην επικοινωνία

Ίσως η μετάφραση από τη μία γλώσσα στην άλλη δεν γίνεται αμέσως, γιατί οι έννοιες των λέξεων διαφέρουν σε πολύ μεγάλο βαθμό μεταξύ των γλωσσών. Μολονότι αποτελεί το βασικό εργαλείο επικοινωνίας εκείνων που ασκούν μάρκετινγκ σε ξένες χώρες, οι μανάτζερ -κυρίως από τις ΗΠΑ- συνήθως δεν καταφέρνουν να αποκτήσουν βασική γνώση της ξένης γλώσσας, πόσο μάλλον να ελέγξουν τις γλωσσικές έννοιες που αποκαλύπτουν στάσεις και πληροφορίες που δεν εκφράζονται ρητά. Όπως σχολιάζει ένας συγγραφέας: «Ακόμη και ένας καλός διερμηνέας δεν μπορεί να επιλύσει το πρόβλημα της γλώσσας». Επαγγελματικοί όροι οι οποίοι φαινομενικά μοιάζουν, στα αγγλικά και στα ιαπωνικά έχουν διαφορετική σημασία. Μάλιστα, η ιαπωνική γλώσσα είναι τόσο ασαφής, ώστε ακόμη και οι πολύ μορφωμένοι άνθρωποι δυσκολεύονται να επικοινωνήσουν μεταξύ τους. Μια αυθεντία της επικοινωνίας στην ιαπωνική γλώσσα εκτιμά ότι οι Ιάπωνες μπορούν να καταλάβουν απόλυτα ο ένας τον άλλον μόνο το 85% του χρόνου. Οι Ιάπωνες προτιμούν συμβόλαια στην αγγλική γλώσσα, όπου οι λέξεις έχουν συγκεκριμένη έννοια.

Η γλωσσική επικοινωνία, όσο ανακριβής και αν είναι, είναι σαφής, αλλά ένα μεγάλο μέρος της επαγγελματικής επικοινωνίας εξαρτάται από τα μηνύματα που υπονοούνται, τα οποία δεν εκφράζονται με λόγια. Ο E.T. Hall, καθηγητής Ανθρωπολογίας και επί δεκαετίες σύμβουλος επιχειρήσεων της αμερικανικής κυβέρνησης σχετικά με διαπολιτισμικές σχέσεις, λέει: «Σε ορισμένους πολιτισμούς, τα μηνύματα είναι σαφή. Οι λέξεις μεταφέρουν τις περισσότερες πληροφορίες. Σε άλλους πολιτισμούς λιγότερες πληροφορίες περιέχονται στο προφορικό μέρος του μηνύματος, αφού το μεγαλύτερο μέρος βρίσκεται στο περιεχόμενο».

Ο Hall διαιρεί τους πολιτισμούς σε πολιτισμούς υψηλών συμφραζομένων και χαμηλών συμφραζομένων. Η επικοινωνία σε έναν πολιτισμό υψηλών συμφραζομένων εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τα συμφραζόμενα ή τις μη προφορικές πτυχές επικοινωνίας, ενώ ο πολιτισμός χαμηλών συμφραζομένων εξαρτάται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις σαφείς πτυχές επικοινωνίας, οι οποίες εκφράζονται με λόγια.

Πρόσφατες μελέτες παρουσίασαν μια ισχυρή σχέση ανάμεσα στα υψηλά/χαμηλά συμφραζόμενα του Hall και τους δείκτες ατομικότητας/συλλογικότητας (IDV) και απόστασης εξουσίας του Hofstede (PDI). Παραδείγματος χάριν, ο αμερικανικός πολιτισμός χαμηλών συμφραζομένων έχει χαμηλό δείκτη απόστασης εξουσίας και υψηλό δείκτη ατομικότητας, ενώ οι αραβικοί πολιτισμοί υψηλών συμφραζομένων παρουσιάζουν υψηλό δείκτη απόστασης

εξουσίας και χαμηλό δείκτη ατομικότητας. Γενικά, οι μάντζερ λειτουργούν πιθανότατα καλύτερα σε καταστάσεις χαμηλών συμφραζομένων, επειδή είναι συνηθισμένοι σε εκθέσεις, επαφές και άλλες γραπτές μορφές επικοινωνίας.

Σε έναν πολιτισμό χαμηλών συμφραζομένων, οι δουλειές αρχίζουν αμέσως. Σε έναν πολιτισμό υψηλών συμφραζομένων, χρειάζεται περισσότερος χρόνος για την εκτέλεση εργασιών, επειδή υπάρχει η ανάγκη να γνωρίζει κανείς περισσότερα για τον επιχειρηματία προτού εξελιχθεί η σχέση.

Πιθανότατα κάθε επιχειρηματίας από την Αμερική ή άλλες χώρες σχετικά χαμηλών συμφραζομένων, ο οποίος είχε συναλλαγές με ομολόγους τους από χώρες υψηλών συμφραζομένων, μπορεί να διηγηθεί ιστορίες σύγχυσης και από τις δύο πλευρές, εξαιτίας των διαφορετικών πλαισίων αντίληψης της διαδικασίας επικοινωνίας. Δεν αρκεί να γνωρίζει κανείς τη βασική γλώσσα μιας χώρας. Ο ικανός υπεύθυνος μάρκετινγκ πρέπει να χειρίζεται πολύ καλά τη γλώσσα των επιχειρήσεων, καθώς και τις σιωπηλές γλώσσες των λεπτών αποχρώσεων και των υπονοουμένων. Βαθιά γνώση της επικοινωνίας δεν σημαίνει μόνο βαθιά γνώση της γλώσσας, αλλά επίσης βαθιά γνώση των ηθών και του πολιτισμού. Αυτή η βαθιά γνώση αναπτύσσεται μόνο με τη μακρόχρονη συναναστροφή.

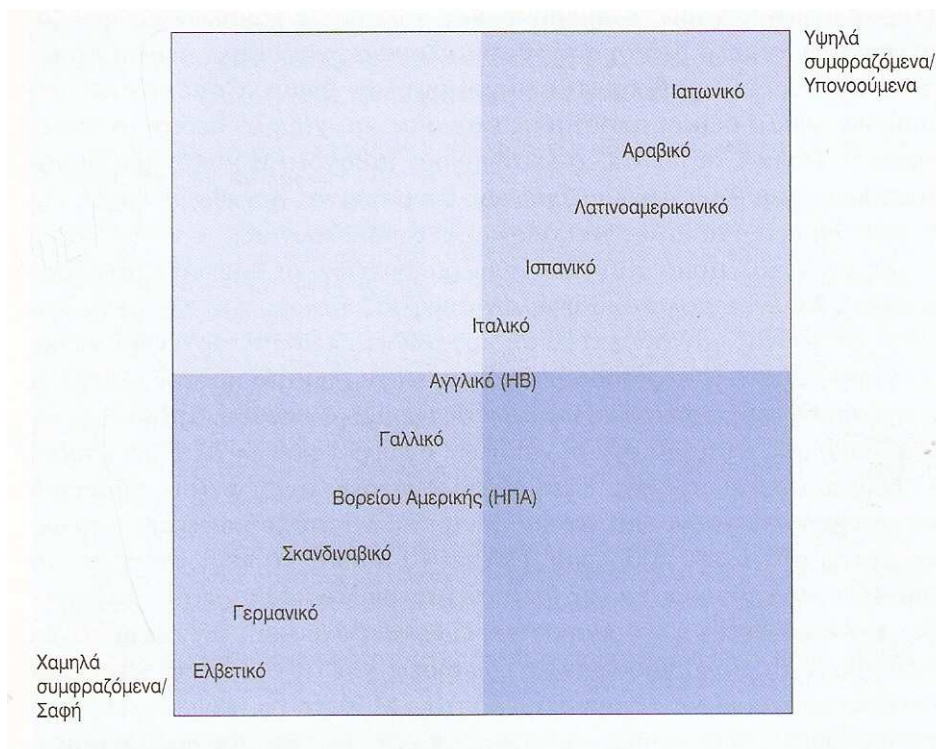
### Χρόνος Π έναντι χρόνου Μ

Οι Βορειοαμερικανοί έχουν έναν πολιτισμό που είναι δεμένος με το χρόνο περισσότερο από ό,τι συμβαίνει με τους πολιτισμούς της Μέσης Ανατολής και της Λατινικής Αμερικής. Το στερεότυπο που χρησιμοποιούν οι Αμερικανοί για τους πολιτισμούς αυτούς είναι ότι «πάντοτε αργούν», ενώ η δική τους άποψη για τους Αμερικανούς είναι ότι «έρχονται πάντοτε στην ώρα τους». Καμία δήλωση δεν ισχύει πραγματικά, αν και περιέχουν και οι δύο μια δόση αλήθειας. Ωστόσο, αυτό που αληθεύει είναι ότι η αμερικανική κοινωνία είναι προσανατολισμένη στο χρόνο -ο χρόνος είναι χρήμα για τους Αμερικανούς-, ενώ για τους άλλους πολιτισμούς το χρόνο πρέπει κανείς να τον απολαμβάνει, όχι να τον ξοδεύει.

Ο Edward Hall ορίζει δύο χρονικά συστήματα στον κόσμο: το σύστημα ενός χρόνου και το σύστημα πολλών χρόνων. Το σύστημα ενός χρόνου ή Χρόνος Μονός (Χρόνος Μ) χαρακτηρίζει το μεγαλύτερο μέρος των Βορειοαμερικανών, των Ελβετών, των Γερμανών και των Σκανδιναβών. Οι δυτικοί πολιτισμοί τείνουν να επικεντρώνονται σε ένα πράγμα κάθε φορά. Διαιρούν το χρόνο σε μικρές μονάδες και τους ενδιαφέρει η ταχύτητα. Ο Χρόνος Μ χρησιμοποιείται με γραμμικό τρόπο και θεωρείται σχεδόν απτός, επειδή ο χρόνος εξοικονομείται, δαπανάται, δεσμεύεται, αφιερώνεται και χάνεται. Οι περισσότεροι πολιτισμοί χαμηλών συμφραζομένων λειτουργούν με βάση το Χρόνο Μ. Το σύστημα πολλών χρόνων ή Χρόνος Πολλαπλός (Χρόνος Π) κυριαρχεί κυρίως σε πολιτισμούς υψηλών συμφραζομένων, όπου η ολοκλήρωση μιας ανθρώπινης συναλλαγής χαρακτηρίζεται από την ταυτόχρονη εμφάνιση πολλών πραγμάτων και με «μεγάλη συμμετοχή ατόμων». Ο Χρόνος Π επιτρέπει να δημιουργηθούν σχέσεις και να αφομοιωθούν πολιτισμικά στοιχεία ως τμήματα πολιτισμών υψηλών συμφραζομένων. (βλ. Τεκμήριο 6)

Σύμφωνα με μια μελέτη που συνέκρινε την αντίληψη ακρίβειας στις ΗΠΑ και στη Βραζιλία, τα ρολόγια της Βραζιλίας δεν είναι τόσο αξιόπιστα, ούτε υπάρχουν τόσα πολλά διαθέσιμα δημόσια ρολόγια όπως στις ΗΠΑ. Οι ερευνητές ανακάλυψαν επίσης ότι οι Βραζιλιάνοι συχνά περιγράφουν τους εαυτούς τους ως αργοπορημένους, επιτρέπουν στον εαυτό τους να χρησιμοποιούν με μεγαλύτερη ευελιξία τις έννοιες «αργοπορημένα» και «έγκαιρα», δεν ενδιαφέρονται τόσο πολύ αν αργούν και είναι πιθανότερο να κατηγορήσουν εξωτερικούς παράγοντες για την καθυστέρηση τους σε σχέση με τους Αμερικανούς.

### **Τεκμήριο 6. Υπόβαθρο συμφραζομένων διαφόρων χωρών**



### Προκατάληψη ως προς το φύλο στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες

Η προκατάληψη ως προς το φύλο, η οποία υπάρχει απέναντι στις γυναίκες σε πολλές χώρες, κάνει ορισμένες πολυεθνικές εταιρείες των ΗΠΑ να διστάζουν να αναθέσουν σε γυναίκες υπεύθυνες θέσεις σε διεθνείς εργασίες. Ερωτήματα, όπως: «Υπάρχουν ευκαιρίες για τις γυναίκες στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες;» ή «Θα πρέπει οι γυναίκες να αναλαμβάνουν υπεύθυνες θέσεις σε εταιρείες των ΗΠΑ στο εξωτερικό;», ανακύπτουν συχνά όταν οι αμερικανικές εταιρείες επεκτείνονται περισσότερο στο εξωτερικό. Καθώς οι γυναίκες ανεβαίνουν στην εσωτερική ιεραρχία του μάνατζμεντ και αναζητούν υπεύθυνες θέσεις στο εξωτερικό, οι οποίες να έχουν σχέση με την επαγγελματική τους σταδιοδρομία, οι εταιρείες πρέπει να εξετάσουν τη θέση που τηρούν απέναντι στις γυναίκες μάνατζερ στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Σε πολλούς πολιτισμούς -ασιατικούς, αραβικούς, λατινοαμερικανικούς, ακόμη και σε ορισμένους ευρωπαϊκούς- συνήθως δεν συναντούμε γυναίκες στις ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας. Οι παραδοσιακοί ρόλοι σε κοινωνίες όπου κυριαρχούν οι άντρες συχνά έχουν ως αποτέλεσμα να είναι ελάχιστες οι επαγγελματικές ευκαιρίες που προσφέρονται σε γυναίκες. Αυτή η πολιτισμική προκατάληψη προκαλεί ερωτήματα όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των γυναικών στη δημιουργία επιτυχημένων σχέσεων με συνεργάτες των χωρών που τις φιλοξενούν. Το ερώτημα που προκύπτει συχνά είναι κατά πόσον είναι σωστό να στέλλονται γυναίκες για την επίτευξη συμφωνιών με ξένους πελάτες. Σε ορισμένους φαίνεται λογικό ότι, αν οι γυναίκες δεν γίνονται δεκτές ως μάνατζερ στο δικό τους πολιτισμό, τότε ούτε και μια ξένη θα γίνεται δεκτή. Δεν είναι παρά ένας από τους μύθους που χρησιμοποιούνται για να στηριχθούν αποφάσεις οι οποίες αποσκοπούν στον αποκλεισμό των γυναικών από υπεύθυνες θέσεις στο εξωτερικό.

Είναι αποδεδειγμένο ότι οι άντρες και οι γυναίκες αντιμετωπίζονται με διαφορετικό τρόπο σε ορισμένους πολιτισμούς. Παραδείγματος χάριν, στη Σαουδική Αραβία έχει επιβληθεί διαχωρισμός των δύο φύλων, ενώ οι γυναίκες πρέπει να καλύπτουν το πρόσωπο τους με ένα πέπλο και δεν έχουν δικαίωμα να οδηγούν. Ωστόσο, όπως αποδεικνύεται, η προκατάληψη έναντι γυναικών μάνατζερ ίσως είναι υπερβολική και η μεταχείριση των ντόπιων γυναικών στο δικό τους πολιτισμό δεν αποτελεί υποχρεωτικά ένδειξη του τρόπου μεταχείρισης ξένων γυναικών επιχειρηματιών.

Τα επιχειρηματικά ήθη και η πρακτική σε διάφορες αγορές του κόσμου ποικίλλουν σε τέτοιο βαθμό, ώστε είναι δύσκολο να γίνουν βάσιμες γενικεύσεις. Ακόμη πιο δύσκολη είναι η κατάταξη σε κατηγορίες των διαφόρων ειδών επιχειρηματικής συμπεριφοράς που παρουσιάζεται από χώρα σε χώρα. Η μόνη ασφαλής γενίκευση είναι ότι οι επιχειρηματίες που εργάζονται σε μια άλλη χώρα πρέπει να είναι ευαίσθητοι απέναντι στο επιχειρηματικό περιβάλλον και πρέπει να είναι πρόθυμοι να προσαρμοστούν, αν αυτό είναι απαραίτητο. Δυστυχώς, δεν είναι πάντοτε εύκολο να γνωρίζει κανείς πότε είναι απαραίτητη μια προσαρμογή τέτοιου είδους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η προσαρμογή είναι προαιρετική, ενώ σε άλλες είναι πραγματικά ανεπιθύμητη. Η κατανόηση του πολιτισμού στον οποίο εντάσσεστε είναι η μόνη ορθή βάση σχεδιασμού.

Η επιχειρηματική συμπεριφορά προέρχεται σε μεγάλο βαθμό από το βασικό πολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσει τη δράση της η επιχείρηση και, συνεπώς, υπόκειται στις ακραίες διαφορές που παρατηρούνται ανάμεσα στους διάφορους πολιτισμούς και υποπολιτισμούς. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρεάζουν σημαντικά τις στάσεις, τη συμπεριφορά και την προοπτική των ξένων επιχειρηματιών. Τα πρότυπα κινήτρων των επιχειρηματιών αυτών εξαρτώνται εν μέρει από το προσωπικό τους υπόβαθρο, την επιχειρηματική θέση τους, την πηγή από την οποία προέρχεται η εξουσία τους και την ίδια την προσωπικότητά τους.

Τα ποικίλα πρότυπα κινήτρων επηρεάζουν αναπόφευκτα τις μεθόδους διεξαγωγής της επιχειρηματικής δράσης σε διάφορες χώρες. Εκείνοι που ασκούν μάρκετινγκ σε ορισμένες χώρες προοδεύουν σε συνθήκες ανταγωνισμού, ενώ άλλοι κάνουν τα αδύνατα δυνατά να εξαλείψουν τον ανταγωνισμό. Ο αυταρχικός, συγκεντρωτικός προσανατολισμός της λήψης αποφάσεων σε ορισμένα κράτη έρχεται σε αντίθεση με τη δημοκρατική, αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων σε άλλες χώρες. Οι διεθνείς διαφορές χαρακτηρίζουν το επίπεδο επαφών, τον ηθικό προσανατολισμό, τη διαπραγματευτική προοπτική και σχεδόν κάθε πτυχή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Εκείνοι που ασκούν διεθνές μάρκετινγκ δεν πρέπει να θεωρούν δεδομένη καμία φάση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

Η νέα γενιά των διεθνών επιχειρηματιών, η οποία αναδύθηκε τα τελευταία χρόνια, φαίνεται ότι είναι πάρα πολύ ευαισθητοποιημένη στις πολιτισμικές διαφορές. Η ευαισθητοποίηση, όμως, δεν αρκεί. Εκείνος που ασχολείται με το διεθνές εμπόριο πρέπει να είναι πάντοτε σε εγρήγορση και να είναι έτοιμος να προσαρμοστεί, όταν αυτό είναι απαραίτητο. Πρέπει να συνειδητοποιήσει κανείς ότι, άσχετα με το χρονικό διάστημα που θα μείνει στη χώρα, ο ξένος δεν είναι ντόπιος. Σε πολλές χώρες, το άτομο αυτό μπορεί να αντιμετωπίζεται πάντοτε ως ξένος. Τέλος, πρέπει κανείς να αποφύγει το βασικό σφάλμα να θεωρήσει ότι η γνώση ενός πολιτισμού του εξασφαλίζει την αποδοχή από έναν άλλο.

## **ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Καμία εταιρεία, εγχώρια ή διεθνής, μεγάλη ή μικρή, δεν μπορεί να αναπτύξει επιχειρηματική δραστηριότητα αν δεν εξετάσει την επιρροή που ασκεί το πολιτικό περιβάλλον μέσα στο οποίο σχεδιάζει να δράσει. Μία από τις αναμφισβήτητες και κρίσιμες πραγματικότητες των διεθνών επιχειρήσεων είναι ότι οι κυβερνήσεις τόσο της φιλοξενούσας χώρας όσο και της χώρας προέλευσης της επιχείρησης είναι αδιάσπαστα ενωμένοι εταίροι. Μια κυβέρνηση αντιδρά στο περιβάλλον της υιοθετώντας και εφαρμόζοντας μέτρα τα οποία θεωρεί αναγκαία για να λύσει τα προβλήματα που δημιουργούν οι ιδιαίτερες συνθήκες της. Με την πολιτική και τη στάση μιας κυβέρνησης εκφράζονται οι ιδέες της σχετικά με το πώς θα μπορέσει να προαγάγει καλύτερα το εθνικό συμφέρον, με τους πόρους που διαθέτει, αλλά και με την πολιτική φιλοσοφία από την οποία εμπνέεται. Η κυβέρνηση ελέγχει και περιορίζει τις δραστηριότητες των εταιρειών, με την ενθάρρυνση και την παροχή στήριξης ή με την αποθάρρυνση, την απαγόρευση ή τον περιορισμό ορισμένων δραστηριοτήτων - ανάλογα με τις διαθέσεις της.

Το διεθνές δίκαιο αναγνωρίζει το κυρίαρχο δικαίωμα των κρατών να δίνουν ή να αφαιρούν άδειες επιχειρηματικής δραστηριότητας μέσα στην επικράτεια τους και να επιτρέπουν ή όχι στους πολίτες τους να αναπτύξουν επιχειρηματική δράση στο εξωτερικό.

### ΕΘΝΙΚΗ ΚΥΡΙΑΡΧΙΑ

Σύμφωνα με το διεθνές δίκαιο, ένα κυρίαρχο κράτος είναι ανεξάρτητο και ελεύθερο από κάθε εξωτερικό έλεγχο· απολαμβάνει πλήρη νομική ισότητα με τα άλλα κράτη· κυβερνά στην επικράτεια του· επιλέγει το πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό σύστημα που θέλει· και έχει την εξουσία να συνάπτει συμφωνίες με άλλα κράτη. Η κυριαρχία αναφέρεται τόσο στις εξουσίες που ασκεί ένα κράτος σε σχέση με άλλα κράτη όσο και στην υπέρτατη εξουσία που έχει πάνω στους πολίτες του. Επιβάλλει υποχρεώσεις στους πολίτες του, ορίζει τα γεωγραφικά όρια του και ελέγχει το εμπόριο και την κίνηση ανθρώπων και αγαθών από τα σύνορα του. Επιπλέον, ένας πολίτης υπόκειται στους νόμους του κράτους ακόμη και αν βρίσκεται εκτός των συνόρων της χώρας. Σχετικά με αυτήν την επέκταση των εθνικών νόμων πέρα από τα σύνορα μιας χώρας ανακύπτουν σοβαρές συγκρούσεις στις διεθνείς επιχειρήσεις. Αυτό ισχύει ιδίως όταν μια χώρα βλέπει την κυριαρχία της να περιορίζεται.

Τα κράτη μπορεί να δεχτούν, και πράγματι δέχονται, τον περιορισμό των κυριαρχικών δικαιωμάτων τους για να συνυπάρξουν με άλλα κράτη. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, η Ζώνη Ελεύθερου Εμπορίου Βόρειας Αμερικής (NAFTA) και το Σύμφωνο Βορειοατλαντικής Οργάνωσης (NATO) είναι παραδείγματα όπου τα κράτη συμφωνούν, με τη θέληση τους, να εγκαταλείψουν κάποια από τα κυριαρχικά δικαιώματά τους για να συμμετέχουν με τα άλλα κράτη-μέλη σε έναν κοινό, επωφελή για όλους σκοπό. Μολονότι ένα κράτος συχνά παραιτείται από κάποια κυριαρχικά δικαιώματά του για να συνυπάρξει με άλλες χώρες, κάθε παραβίαση κυριαρχικού δικαιώματος του, χωρίς τη συγκατάθεση του, συνιστά μη φιλική πράξη. Η κυριαρχία των κρατών είναι θεμελιώδης αρχή, η οποία διέπει τις σχέσεις των κρατών και αποτελεί σημαντικό στοιχείο του πολιτικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις.

### ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΚΡΑΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Στην κορυφή του καταλόγου των πολιτικών συνθηκών που ενδιαφέρουν τις ξένες επιχειρήσεις είναι η σταθερότητα ή η αστάθεια της πολιτικής που ασκεί ένα κράτος. Φυσικά, οι κυβερνήσεις αλλάζουν και νέα πολιτικά κόμματα ανέρχονται στην εξουσία. Το ενδιαφέρον, όμως, των πολυεθνικών επιχειρήσεων επικεντρώνεται στην τήρηση ενός συνόλου κανόνων ή ενός κώδικα συμπεριφοράς ανεξάρτητα από το ποια κυβέρνηση είναι στην εξουσία. Η κυβερνητική αλλαγή, με εκλογές ή με πραξικόπημα, δεν σημαίνει πάντοτε μεταβολή του βαθμού του πολιτικού κινδύνου. Στην Ιταλία, παραδείγματος χάριν, σχηματίστηκαν περισσότερες από 50 διαφορετικές κυβερνήσεις μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Ενώ η πολιτική αναστάτωση στην Ιταλία συνεχίζεται, οι επιχειρήσεις προχωρούν μια χαρά. Επίσης, η Ινδία είχε 51 διαφορετικές κυβερνήσεις από το 1945 και υστέρη, με μερικές από αυτές, κατά τα τελευταία χρόνια, να βλέπουν ευνοϊκά τις ξένες επενδύσεις και τις ανοικτές αγορές. Ωστόσο, η πολιτική της Ινδίας εξακολουθεί να παραμένει σε μεγάλο βαθμό εχθρική απέναντι στις ξένες επενδύσεις. Η πολιτική αυτή είναι αποτέλεσμα των ανώτατων κρατικών λειτουργιών, οι οποίοι δεν είναι άμεσα υπόλογοι στο εκλογικό σώμα και οι οποίοι παραμένουν στη θέση τους ακόμη και όταν αλλάζει κυβέρνηση. Έτσι, ακόμη και όταν ανέρχεται στην εξουσία, έπειτα από εκλογές, ένα κόμμα που ευνοεί τις ξένες επενδύσεις, η γραφειοκρατία εξακολουθεί να είναι στελεχωμένη από τους παλιούς υποστηρικτές του κεντρικού σχεδιασμού.

### Πολιτικά κόμματα

Ιδιαίτερα σημαντικό για εκείνους που ασκούν μάρκετινγκ είναι να γνωρίζουν τη φιλοσοφία όλων των μεγάλων κομμάτων της χώρας που τους ενδιαφέρει, επειδή κάποιο από τα κόμματα αυτά μπορεί να κερδίσει την εξουσία και να αλλάξει την επικρατούσα πολιτική. Στις χώρες εκείνες όπου υπάρχουν συνήθως δύο μεγάλα κόμματα τα οποία διαδέχονται το ένα το άλλο στην εξουσία, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε την πολιτική που θα εφαρμόσει, κατά πάσα πιθανότητα, κάθε κόμμα ερχόμενο στην εξουσία. Στη Μεγάλη Βρετανία, παραδείγματος χάριν, το Εργατικό Κόμμα εφαρμόζει, από παράδοση, περισσότερο περιοριστική πολιτική εξωτερικού εμπορίου από ό,τι το Συντηρητικό Κόμμα. Το Εργατικό Κόμμα, όταν είναι στην εξουσία, περιορίζει τις εισαγωγές, ενώ όταν αναλαμβάνει την εξουσία το Συντηρητικό Κόμμα τείνει να φιλελευθεροποιεί το εξωτερικό εμπόριο. Μια ξένη επιχείρηση στη Βρετανία μπορεί να αναμένει ότι θα υποχρεωθεί να κινείται ανάμεσα στην περιοριστική πολιτική των Εργατικών και τη φιλελεύθερη πολιτική των Συντηρητικών.

### Εθνικισμός

Ο οικονομικός εθνικισμός, που υπάρχει σε κάποιο βαθμό σε όλες τις χώρες, είναι άλλος ένας σημαντικός παράγοντας στην αξιολόγηση του επιχειρηματικού κλίματος. Ο εθνικισμός μπορεί να περιγραφεί καλύτερα σαν ένα έντονο αίσθημα εθνικής υπερηφάνειας και ενότητας, σαν μια αφύπνιση της υπερηφάνειας ενός λαού για τη χώρα του. Η υπερηφάνεια αυτή μπορεί να εκφραστεί σαν ένα αίσθημα κατά των ξένων επιχειρήσεων και ο λαός υποστηρίζει ή χειροκροτεί μέτρα που εγείρουν εμπόδια και επιβάλλουν ελέγχους στις ξένες επενδύσεις. Ο οικονομικός εθνικισμός, ως έναν από τους κύριους σκοπούς του έχει τη διατήρηση της εθνικής οικονομικής αυτονομίας, την οποία οι πολίτες της χώρας ταυτίζουν με την εθνική κυριαρχία του κράτους τους. Με άλλα λόγια, το εθνικό συμφέρον και η εθνική ασφάλεια θεωρούνται σημαντικότερα από τις διεθνείς σχέσεις.

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι κανένα έθνος-κράτος, όσο ασφαλές και αν είναι, δεν θα ανεχθεί τη διείσδυση μιας ξένης εταιρείας στην αγορά και στην οικονομία του, αν αντιλαμβάνεται τη διείσδυση αυτήν σαν μια απειλή για την κοινωνική, πολιτισμική ή οικονομική ευημερία του.

### ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Τα ζητήματα της κυριαρχίας, των διαφορετικών πολιτικών φιλοσοφιών και του εθνικισμού εκφράζονται με μια σειρά κρατικών μέτρων που ενισχύουν τους κινδύνους της παγκόσμιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι κίνδυνοι μπορεί να κυμαίνονται από τη δήμευση μέχρι ορισμένους ηπιότερους κρατικούς κανόνες και ρυθμίσεις, όπως οι συναλλαγματικοί έλεγχοι, οι περιορισμοί των εισαγωγών και οι έλεγχοι τιμών, που έχουν άμεση επίπτωση στην αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μολονότι δεν έχουν πάντοτε την επίσημη επιδοκιμασία, τουλάχιστον στην αρχή, κοινωνικές ή πολιτικές ομάδες ακτιβιστών μπορούν να αναγκάσουν την κυβέρνηση της χώρας τους να πάρει μέτρα που αποδεικνύονται οδυνηρά για τις επιχειρήσεις. Από όλους τους πολιτικούς κινδύνους, οι πιο σοβαροί είναι εκείνα τα μέτρα που καταλήγουν στη μεταβίβαση της κυριότητας της εταιρείας στο κράτος, με ή χωρίς επαρκή αποζημίωση.

### Δήμευση, απαλλοτρίωση και εθνικός έλεγχος

Ο πιο σοβαρός πολιτικός κίνδυνος είναι η δήμευση (confiscation), δηλαδή η απόσπαση της περιουσίας μιας εταιρείας από το κράτος χωρίς αποζημίωση. Οι δύο πιο γνωστές, πρόσφατες δήμευσεις περιουσιών Αμερικανών πολιτών συνέβησαν όταν ο Φιντέλ Κάστρο αναδείχθηκε ηγέτης της Κούβας και, αργότερα, όταν ανατράπηκε ο σάχης του Ιράν. Ο Νόμος Helms-Burton αποτελεί μέρος του συνεχιζόμενου εμπορικού αποκλεισμού εναντίον της

Κούβας για τις δημεύσεις περιουσιακών στοιχείων των ΗΠΑ στην Κούβα. Οι Ηνωμένες Πολιτείες επέβαλαν, επίσης, εμπορικό αποκλεισμό εναντίον του Ιράν.

Λιγότερο δραματικός, αλλά περισσότερο σοβαρός είναι ο κίνδυνος της απαλλοτρίωσης (expropriation), που απαιτεί κάποια αποζημίωση για να περιέλθει η επένδυση στην κυριότητα του κράτους. Ένας τρίτος τύπος κινδύνου είναι ο εθνικός έλεγχος (domestication), που συμβαίνει όταν η φιλοξενούσα χώρα λαμβάνει μέτρα που αποσκοπούν στην ανάληψη του ελέγχου και της κυριότητας ξένων επενδύσεων με μια σειρά αποφάσεων της πολιτείας. Μια κυβέρνηση επιδιώκει να θέσει ξένη περιουσία υπό εθνικό έλεγχο με αποφάσεις που επιβάλλουν:

- Τη μεταβίβαση της περιουσίας εν μέρει ή στο σύνολο της σε πολίτες της χώρας.
- Την προώθηση ενός μεγάλου αριθμού πολιτών της χώρας στις υψηλότερες βαθμίδες της διοίκησης.
- Την ανάθεση περισσότερων αρμοδιοτήτων στη λήψη αποφάσεων σε πολίτες της χώρας.
- Την παραγωγή στην εγχώρια οικονομία περισσότερων εξαρτημάτων προϊόντων.
- Ειδικές ρυθμίσεις των εξαγωγών που έχουν σκοπό να υπαγορεύσουν τη συμμετοχή στις διεθνείς αγορές.

Ορισμένα από τα μέτρα αυτά, ή και όλα, λαμβάνονται στη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου και, τελικά, επιτυγχάνουν τη μεταβίβαση του ελέγχου σε πολίτες της φιλοξενούσας χώρας. Τελικός σκοπός της υπαγωγής σε εθνικό έλεγχο είναι ο εξαναγκασμός των ξένων επενδυτών να μοιραστούν την ιδιοκτησία και διοίκηση με πολίτες της φιλοξενούσας χώρας, σε μεγαλύτερο βαθμό από ό,τι πριν υπαχθούν οι επενδύσεις τους σε εθνικό έλεγχο.

#### Οικονομικοί κίνδυνοι

Ακόμη και αν οι κίνδυνοι της απαλλοτρίωσης και δήμευσης επιχειρήσεων που αναπτύσσουν δράση στο εξωτερικό φαίνεται να έχουν μειωθεί, οι διεθνείς εταιρείες έχουν να αντιμετωπίσουν μια ποικιλία οικονομικών κινδύνων που συχνά επέρχονται αθόρυβα ή χωρίς καμία προειδοποίηση. Περιορισμοί της επιχειρηματικής δραστηριότητας μπορεί να επιβληθούν υπό τη σημαία της εθνικής ασφάλειας για την προστασία μιας νηπιακής βιομηχανίας, για τη διατήρηση του σπανίζοντος ξένου συναλλάγματος, για την άντληση εσόδων ή για την αντιμετώπιση άδικων μορφών εμπορικής πρακτικής, για την επίτευξη αυτάρκειας ή για μια σειρά άλλους, πραγματικούς ή φανταστικούς λόγους. Οι οικονομικοί αυτοί κίνδυνοι αποτελούν σημαντικό και επαναλαμβανόμενο στοιχείο του πολιτικού περιβάλλοντος που ελάχιστες διεθνείς εταιρείες μπορούν να αποφύγουν.

**Συναλλαγματικοί έλεγχοι** Οι συναλλαγματικοί έλεγχοι πηγάζουν από την ανεπάρκεια του ξένου συναλλάγματος που διαθέτει μια χώρα. Όταν μια χώρα αντιμετωπίζει έλλειψη ξένου συναλλάγματος, μπορεί να επιβάλει ελέγχους σε όλες τις κινήσεις κεφαλαίων ή, επιλεκτικά, εναντίον των περισσότερο τρωτών -από πολιτική άποψη- εταιρειών, με σκοπό να διαθέσει την προσφορά ξένου συναλλάγματος σε περισσότερο αναγκαίες χρήσεις. Ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζει συχνά ο ξένος επενδυτής είναι το ότι έχει τα κέρδη και τις επενδύσεις του στο νόμισμα της φιλοξενούσας χώρας.

Οι συναλλαγματικοί έλεγχοι επεκτείνονται, επίσης, στα προϊόντα, με την εφαρμογή ενός συστήματος πολλαπλών συναλλαγματικών ισοτιμιών, που αποσκοπεί στη ρύθμιση του εμπορίου συγκεκριμένων αγαθών, τα οποία ταξινομούνται ως είδη πρώτης ανάγκης και ως είδη πολυτελείας. Τα είδη πρώτης ανάγκης τοποθετούνται στις πιο ευνοϊκές (χαμηλές) συναλλαγματικές κατηγορίες, ενώ τα πολυτελή αγαθά «τιμωρούνται» αυστηρά με υψηλές τιμές ξένου συναλλάγματος. Η Μιανμάρ, παραδείγματος χάριν, έχει τρεις συναλλαγματικές ισοτιμίες: την επίσημη τιμή ξένου συναλλάγματος (6 κιατ / 1 δολ. ΗΠΑ), την αγοραία ισοτιμία (100-125 κιατ / 1 δολ. ΗΠΑ) και την ισοτιμία εισαγωγικού δασμού (100 κιατ / 1 δολ. ΗΠΑ). Αφού το κιατ (το εθνικό νόμισμα της Μιανμάρ) δεν είναι μετατρέψιμο, δηλαδή δεν μπορεί να ανταλλάξει κανείς επισήμως με νόμισμα που μπορεί να δαπανηθεί στο εξωτερικό, οι



επενδυτές εμποδίζονται σοβαρά από την υποχρέωση καταβολής φόρων και η ικανότητα τους να στέλνουν τα κέρδη τους στην πατρίδα τους μειώνεται. Με ένα τέτοιο σύστημα συναλλαγματικών ισοτιμιών, η φορολογική υποχρέωση μπορεί να διαφέρει σημαντικά. Παραδείγματος χάριν, κέρδος 135.000 κιατ αξίζει 22.500 δολάρια, σύμφωνα με την επίσημη συναλλαγματική ισοτιμία 6 κιατ / 1 δολ. ΗΠΑ, αλλά στην τιμή αγοράς ο επενδυτής έχει κερδίσει μόνο 1.000 δολάρια ΗΠΑ. Η διαφορά τιμής συναλλάγματος σημαίνει ότι ο επενδυτής πρέπει να πληρώσει φόρο για ένα ανύπαρκτο εισόδημα 22.500 δολαρίων.

**Νόμοι για το «τοπικό περιεχόμενο»** Εκτός από τον περιορισμό των εισαγωγών ουσιαστών εφοδίων, για να υποχρεωθούν οι διεθνείς εταιρείες να τα προμηθεύονται από την εγχώρια αγορά, οι χώρες συχνά απαιτούν ένα ποσοστό του προϊόντος που πωλείται στην αγορά της φιλοξενούσας χώρας να έχει κάποιο ποσοστό «τοπικού περιεχομένου», δηλαδή να περιέχει τμήματα που παράγονται στην εγχώρια οικονομία. Ο περιορισμός αυτός συχνά επιβάλλεται σε χώρες που συναρμολογούν προϊόντα από τμήματα που κατασκευάζονται στο εξωτερικό. Σε αντίθεση με την κοινή πεποίθηση, οι απαιτήσεις για «τοπικό περιεχόμενο» δεν περιορίζονται μόνο σε χώρες του Τρίτου Κόσμου. Η Ευρωπαϊκή Ένωση απαιτεί η αξία του «τοπικού περιεχομένου» να είναι ίση, τουλάχιστον, με το 45% της αξίας των προϊόντων των «συναρμολογητών», όπως ονομάζονται συχνά οι ξένες εταιρείες που συναρμολογούν προϊόντα και η Ζώνη Ελεύθερου Εμπορίου Βόρειας Αμερικής (NAFTA) απαιτεί για όλα τα αυτοκίνητα που προέρχονται από χώρες-μέλη να έχουν αξία «τοπικού περιεχομένου» ίση με το 62% της αξίας του τελικού προϊόντος.

**Περιορισμοί των εισαγωγών** Η επιλεκτική επιβολή περιορισμών στις εισαγωγές πρώτων υλών, μηχανών και ανταλλακτικών είναι συνήθης στρατηγική, η οποία έχει ως σκοπό να υποχρεώσει τις ξένες εταιρείες να αγοράζουν περισσότερα προϊόντα από τη φιλοξενούσα χώρα και, έτσι, να δημιουργούνται αγορές για τις εγχώριες βιομηχανίες. Μολονότι σκοπός της πολιτικής αυτής είναι η στήριξη εγχώριων βιομηχανιών, το αποτέλεσμα είναι συχνά η υπονόμευση και, μερικές φορές, η καταστροφή εδραιωμένων βιομηχανιών. Το πρόβλημα καθίσταται κρίσιμο όταν δεν υπάρχουν επαρκώς αναπτυγμένες πηγές προσφοράς στην οικονομία της φιλοξενούσας χώρας.

**Φορολογικοί έλεγχοι** Οι φόροι πρέπει να ταξινομούνται ως πολιτικός κίνδυνος όταν χρησιμοποιούνται ως μέσο ελέγχου των ξένων επενδύσεων. Στις περιπτώσεις αυτές, οι φόροι αυξάνονται χωρίς καμία προειδοποίηση και κατά παράβαση των επίσημων συμφωνιών. Όταν αυξηθεί σημαντικά η φορολογία, ύστερα από την εγκερδών. Στις αναπτυσσόμενες χώρες, η οικονομία των οποίων απειλείται, συνεχώς από έλλειψη κεφαλαίων, η παράλογη φορολόγηση των κερδών των επιτυχημένων ξένων επενδύσεων μοιάζει με έναν πολύ βολικό και γρήγορο τρόπο εξεύρεσης λειτουργικών κεφαλαίων.

**Έλεγχοι τιμών** Βασικά προϊόντα που ελκύουν σε μεγάλο βαθμό το ενδιαφέρον του κοινού, όπως τα φάρμακα, τα τρόφιμα, η βενζίνη και τα αυτοκίνητα, υπόκεινται συχνά σε ελέγχους τιμών. Τέτοιοι έλεγχοι, όταν επιβάλλονται στη διάρκεια περιόδων ύφεσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο του κόστους ζωής. Μπορούν, επίσης, να χρησιμοποιηθούν για εξαναγκαστούν ξένες εταιρείες να πωλήσουν ίδια κεφάλαια σε τοπικά συμφέροντα. Μια παρενέργεια για την τοπική οικονομία μπορεί να είναι η επιβράδυνση ή ακόμη και το σταμάτημα των επενδύσεων κεφαλαίου.

**Εργασιακά προβλήματα** Σε πολλές χώρες, τα εργατικά συνδικάτα έχουν ισχυρή υποστήριξη από την κυβέρνηση της χώρας, την οποία χρησιμοποιούν για επιτύχουν παραχωρήσεις από τις επιχειρήσεις. Μπορεί να απαγορευθούν οι απολύσεις, να θεσπιστεί η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη και να υποχρεωθούν οι ξένες εταιρείες να παρέχουν υπερβολικά πολλές υπηρεσίες στους εργαζομένους. Στην πραγματικότητα, σε πολλές χώρες οι ξένες εταιρείες θεωρούνται εύκολο θήραμα για τις απαιτήσεις της εγχώριας προσφοράς εργασίας. Στη Γαλλία, η άποψη ότι πρέπει να επιδιώκεται πλήρης απασχόληση παίρνει διαστάσεις θρησκευτικής πίστης. Οι απολύσεις εργαζομένων, ιδίως από ξένες εταιρείες, θεωρούνται εθνικές κρίσεις.



Ζωτική σημασία για όλους εκείνους που ασχολούνται με το μάρκετινγκ, κατά την αξιολόγηση μιας ξένης αγοράς, έχει η εκτίμηση του πολιτικού περιβάλλοντος της χώρας μέσα στην οποία σχεδιάζει η εταιρεία να αναπτύξει επιχειρηματική δραστηριότητα. Η κρατική εμπλοκή στην επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό, ιδίως στις εταιρείες που ανήκουν σε ξένους, είναι γενικά πολύ μεγαλύτερη από τη συνήθη εμπλοκή της αμερικανικής κυβέρνησης. Η ξένη επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει πολύ ώστε να καταστήσει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της πολιτικά αποδεκτές, επειδή, διαφορετικά, θα υποστεί πολλές ταλαιπωρίες, με την ανοχή της πολιτικής εξουσίας. Εκτός από τα προβλήματα που μπορεί να προκαλέσει η κυβέρνηση της φιλοξενούσας χώρας, εκείνος που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ έχει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της αβεβαιότητας αναφορικά με τη συνέχεια της κυβερνητικής πολιτικής. Καθώς οι κυβερνήσεις μεταβάλλουν πολιτική φιλοσοφία, μια επιχείρηση που ασκεί μάρκετινγκ και είναι αποδεκτή από μια κυβέρνηση, μπορεί αίφνης να διαπιστώσει ότι οι δραστηριότητες της είναι, σε μια άλλη κυβέρνηση, τελείως ανεπιθύμητες. Ένα αφιλόξενο ή εχθρικό πολιτικό περιβάλλον δεν αποκλείει κατ' ανάγκη την επιτυχία εκείνου ο οποίος ασκεί διεθνές μάρκετινγκ, αν τα σχέδια του είναι τέτοια ώστε η εταιρεία να αναδεικνύεται σε τοπικό οικονομικό περιουσιακό στοιχείο. Η κυβέρνηση των Ηνωμένων Πολιτειών μπορεί να βοηθήσει τις αμερικανικές εταιρείες που αναπτύσσουν επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό και, αν μια εταιρεία θεωρείται ζωτική για την επίτευξη εθνικών οικονομικών στόχων, η φιλοξενούσα χώρα τη θέτει υπό την ομπρέλα της προστασίας της, η οποία ωστόσο δεν επεκτείνεται σε άλλες επιχειρήσεις.

## **ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Δεν υπάρχει ένα ενιαίο, ομοιόμορφο διεθνές εμπορικό δίκαιο, το οποίο να διέπει τις ξένες συναλλαγές, εκείνοι που ασκούν διεθνές μάρκετινγκ πρέπει να προσέχουν ιδιαίτερα τους νόμους των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Μια αμερικανική εταιρεία, η οποία έχει συναλλαγές με έναν Γάλλο πελάτη, θα αντιμετωπίζει δύο νομικά συστήματα (των ΗΠΑ και της Γαλλίας), δύο φορολογικά συστήματα και ένα τρίτο, υπερεθνικό σύνολο κανόνων και ρυθμίσεων, αυτό της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που ενδέχεται να αντικαθιστά το γαλλικό εμπορικό δίκαιο. Η ίδια κατάσταση θα ισχύει ενδεχομένως και στην Ιαπωνία, στη Γερμανία ή σε οποιαδήποτε άλλη χώρα. Οι νόμοι που διέπουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στο εσωτερικό χωρών και μεταξύ αυτών αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα του νομικού περιβάλλοντος των διεθνών επιχειρήσεων.

## **ΒΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

Τρία κληρονομικά χαρακτηριστικά σχηματίζουν τη βάση των περισσότερων νομικών συστημάτων του κόσμου: (1) το εθμικό δίκαιο (το κοινό δίκαιο), που προέρχεται από το αγγλικό δίκαιο και απαντά στην Αγγλία, τις Ηνωμένες Πολιτείες, στον Καναδά και σε άλλες χώρες, οι οποίες στο παρελθόν ήταν κάτω από αγγλική επιρροή, (2) το κωδικοποιημένο δίκαιο, που προέρχεται από το Ρωμαϊκό Δίκαιο και απαντά στη Γερμανία, στην Ιαπωνία, στη Γαλλία και σε χώρες που δεν είναι ισλαμικές ούτε μαρξιστικές και (3) το ισλαμικό δίκαιο, που προέρχεται από την ερμηνεία του Κορανίου και απαντά στο Πακιστάν, στο Ιράν, στη Σαουδική Αραβία και σε άλλες ισλαμικές χώρες. Ένα τέταρτο κληρονομικό χαρακτηριστικό για ένα εμπορικό νομικό σύστημα είναι οι μαρξιστικές-σοσιαλιστικές οικονομίες της Ρωσίας και οι δημοκρατίες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης, της Ανατολικής Ευρώπης, της Κίνας και άλλων μαρξιστικών-σοσιαλιστικών κρατών.

Οι διαφορές ανάμεσα σε αυτά τα τέσσερα συστήματα δεν είναι μόνο θεωρητικής σημασίας, διότι η δέουσα διαδικασία του δικαίου μπορεί να παρουσιάζει σημαντικές διαφορές και στο εσωτερικό αυτών των νομικών συστημάτων. Παρ' όλο που οι νόμοι μιας χώρας μπορεί να βασίζονται σε ένα από τα δόγματα των τεσσάρων αυτών νομικών συστημάτων, η μεμονωμένη ερμηνεία τους μπορεί να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από τη φονταμενταλιστική

ερμηνεία του ισλαμικού νόμου, όπως συναντάται στο Πακιστάν, μέχρι έναν συνδυασμό διαφόρων νομικών συστημάτων που συναντώνται στις ΗΠΑ, όπου στους νόμους αντανακλώνται και το εθμικό δίκαιο και οι κώδικες δικαίου.

### ΔΙΚΑΙΟΔΟΣΙΑ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΝΟΜΙΚΕΣ ΔΙΕΝΕΞΕΙΣ

Άλλο ένα πρόβλημα του διεθνούς μάρκετινγκ είναι να καθοριστεί ποιο νομικό σύστημα έχει δικαιοδοσία στην περίπτωση που προκύψει μια εμπορική διένεξη. Ένα σφάλμα που διαπράττεται συχνά είναι να θεωρείται ότι οι διενέξεις μεταξύ πολιτών διαφορετικών εθνών επιδικάζονται από ένα υπερεθνικό σύστημα νόμων. Δυστυχώς, δεν υπάρχει δικαστικό σώμα τέτοιου είδους που να επιλαμβάνεται νομικών εμπορικών προβλημάτων, τα οποία προκαλούνται ανάμεσα σε πολίτες διαφορετικών χωρών. Η σύγκυση πιθανότατα οφείλεται στην ύπαρξη διεθνών δικαστηρίων, όπως το Διεθνές Δικαστήριο της Χάγης (World Court at the Hague) και το Διεθνές Δικαστήριο (International Court of Justice), που είναι το κύριο δικαστικό όργανο των Ηνωμένων Εθνών. Τα δικαστήρια αυτά λειτουργούν στην περίπτωση διεθνών διενέξεων μεταξύ κυρίαρχων κρατών και όχι μεταξύ μεμονωμένων πολιτών.

Νομικές διενέξεις μπορούν να προκύψουν σε τρεις περιπτώσεις: (1) μεταξύ κυβερνήσεων, (2) μεταξύ μιας εταιρείας και μιας κυβέρνησης και (3) μεταξύ δύο εταιρειών. Οι αντιδικίες μεταξύ κυβερνήσεων δικάζονται στο Διεθνές Δικαστήριο, ενώ με τις άλλες δύο περιπτώσεις ασχολούνται τα δικαστήρια της χώρας ενός από τα συμβαλλόμενα μέρη ή διευθετούνται μέσω διαιτησίας. Το Διεθνές Δικαστήριο των Ηνωμένων Εθνών ή παρόμοιο διεθνές δικαστήριο δεν επιλαμβάνεται τέτοιων υποθέσεων, εκτός αν η εμπορική αντιδικία έχει πάρει διαστάσεις διένεξης μεταξύ κρατών. Επειδή δεν υπάρχει «διεθνές εμπορικό δίκαιο», εκείνος που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ πρέπει να κοιτάξει το νομικό σύστημα κάθε χώρας που τον ενδιαφέρει, τους νόμους της χώρας υποδοχής ή και τους νόμους των χωρών στις οποίες πραγματοποιούνται επιχειρηματικές συναλλαγές.

Όταν οι διεθνείς εμπορικές διενέξεις πρέπει να διευθετηθούν σύμφωνα με τους νόμους μίας από τις εμπλεκόμενες χώρες, το κρίσιμο ερώτημα της διένεξης είναι: Ποιος νόμος κυριαρχεί; Συνήθως, η δικαιοδοσία καθορίζεται με έναν από τους ακόλουθους τρόπους: (1) βάσει της ρήτρας που αφορά τη δικαιοδοσία, η οποία περιέχεται στο συμβόλαιο, (2) βάσει του τόπου σύναψης του συμβολαίου ή (3) βάσει του τόπου εκτέλεσης των διατάξεων του συμβολαίου.

Όταν οι συμβάσεις ή τα νομικά έγγραφα που στηρίζουν την επιχειρηματική συναλλαγή περιέχουν μια ρήτρα δικαιοδοσίας, τότε λαμβάνεται η πιο ξεκάθαρη απόφαση. Μια ρήτρα όπως αυτή που ακολουθεί, θεσπίζει τη δικαιοδοσία στην περίπτωση διαφωνίας:

Ότι τα μέρη με το παρόν συμφωνούν ότι η συμφωνία συνάπτεται στο Όρεγκον των ΗΠΑ και ότι οποιοδήποτε ζήτημα αφορά αυτήν τη συμφωνία διέπεται από το νόμο της Πολιτείας του Όρεγκον, ΗΠΑ.

Σύμφωνα με τη ρήτρα αυτήν, σε περίπτωση αντιδικίας θα ισχύουν οι νόμοι της Πολιτείας του Όρεγκον. Αν η αγωγή εγερθεί στο δικαστήριο άλλης χώρας, είναι πιθανόν η απόφαση να διέπεται και πάλι από τη νομοθεσία του Όρεγκον. Η συνεργασία και μια ορισμένη επιθυμία σύνεσης όσον αφορά τα ξένα νομικά προβλήματα οδήγησαν στην πρακτική, σύμφωνα με την οποία τα ξένα δικαστήρια δικάζουν διενέξεις βάσει της νομοθεσίας άλλης χώρας ή πολιτείας, όταν αυτό προβλέπεται. Συνεπώς, αν το μέρος που υφίσταται βλάβη εγείρει αγωγή στα δικαστήρια του Μεξικού εναντίον ενός Μεξικανού για μια σύμβαση που περιείχε την προηγούμενη ρήτρα, δεν είναι ασυνήθιστο για τα μεξικανικά δικαστήρια να αποφανθούν βάσει της νομοθεσίας του Όρεγκον, φυσικά με την προϋπόθεση ότι έχει αναγνωριστεί ότι η νομοθεσία του Όρεγκον κυριαρχεί σε αυτήν τη διένεξη είτε ως αποτέλεσμα της προηγούμενης συμφωνίας των μερών είτε λόγω κάποιας άλλης βάσης.

### ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ: ΕΝΑ ΕΙΔΙΚΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ

Οι εταιρείες δαπανούν εκατομμύρια δολάρια για την καταχώριση μάρκας ή εμπορικών σημάτων, τα οποία συμβολίζουν την ποιότητα, καθώς και μια σειρά άλλων χαρακτηριστικών των προϊόντων που έχουν σχεδιαστεί για να προσελκύουν τους πελάτες ώστε να αγοράζουν τις μάρκες αυτές και όχι άλλες. Πολλά εκατομμύρια δαπανώνται, επίσης, στην έρευνα για την ανάπτυξη προϊόντων, διεργασιών, σχεδίων και τύπων που εξασφαλίζουν στις εταιρείες πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους. Τα δικαιώματα αυτά, πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας, θεωρούνται τα πιο πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία μιας εταιρείας. Επωνυμίες, όπως η Kodak, η Coca-Cola και η Gucci, δικαιώματα σε διεργασίες, όπως η ξηρογραφία, καθώς και δικαιώματα σε λογισμικό ηλεκτρονικών υπολογιστών, είναι ανεκτίμητης αξίας. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις ενός χρηματοοικονομικού ομίλου, το σήμα της Marlboro έχει αξία 33 δισεκατομμύρια δολάρια, της Kellogg 9 δισεκατομμύρια δολάρια, της Microsoft 9,8 δισεκατομμύρια δολάρια και της Levis 5 δισεκατομμύρια δολάρια. Όλες υπήρξαν θύματα καταπάτησης των δικαιωμάτων τους στην πνευματική ιδιοκτησία. Συνήθως, τα δικαιώματα ιδιοκτησίας προστατεύονται νομικά, για να εμποδίζεται η βλάβη στα περιουσιακά αυτά στοιχεία από άλλες εταιρείες. Ωστόσο, οι εταιρείες πρέπει να επαγρυπνούν συνεχώς κατά της πειρατείας και της παραποίησης.

Εκτιμάται ότι κάθε χρόνο πωλούνται περισσότερα από 10 εκατομμύρια πλαστά ελβετικά ρολόγια, τα οποία φέρουν διάσημα ονόματα όπως Cartier και Rolex. Η πώληση τους αποφέρει παράνομα κέρδη ύψους 500 εκατομμυρίων δολαρίων, το λιγότερο. Αν και είναι δύσκολο να προσδιοριστεί το ακριβές ποσόν, οι χαμένες πωλήσεις από τη μη εξουσιοδοτημένη χρήση δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας, εμπορικών σημάτων και δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας των ΗΠΑ ανέρχονται ετησίως σε περίπου 60 δισεκατομμύρια δολάρια.

Μια κυρία διάταξη του Γύρου της Ουρουγουάης της GATT θεσπίζει σημαντικά υψηλότερα πρότυπα προστασίας για μια πλήρη κλίμακα δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας σε σύγκριση με αυτά που ενσωματώνονται στις τρέχουσες διεθνείς συμβάσεις και προβλέπει την αποτελεσματική επιβολή αυτών των προτύπων τόσο στο εσωτερικό όσο και στα σύνορα. Τα προϊόντα πλαστογραφίας και πειρατείας καλύπτουν ευρεία κλίμακα κλάδων - ενδύματα, ανταλλακτικά αυτοκινήτων, γεωργικά χημικά, φαρμακευτικά είδη, βιβλία, δίσκους, κινηματογραφικές ταινίες, λογισμικό υπολογιστών και εμπορικά σήματα, από τα Windows 95 και τον τύπο της Similac για μωρά μέχρι και τα ανταλλακτικά αυτοκινήτων ACDeLo.

Η παραποίηση και η πειρατεία δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας αποτελεί ένα σημαντικό διεθνές πρόβλημα, το οποίο δύσκολα ελέγχεται. Επιπλέον, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο νόμιμης απώλειας των δικαιωμάτων τους στην πνευματική ιδιοκτησία, σε περίπτωση που δεν προνοήσουν για την προστασία του σε παγκόσμιο επίπεδο.

### ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ

Όταν εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ αναπτύσσει επιχειρηματική δραστηριότητα σε πολλές χώρες, πρέπει να έχει στραμμένη την προσοχή του στα διαφορετικά νομικά συστήματα. Το ζήτημα αυτό δημιουργεί πολλά προβλήματα σε εκείνον που ασκεί μάρκετινγκ και έχει εκπονήσει ένα κοινό σχέδιο μάρκετινγκ για αρκετές χώρες. Μολονότι οι διαφορές στη γλώσσα και στα έθιμα μπορούν να εξαλειφθούν, οι νομικές διαφορές μεταξύ των χωρών είναι δυνατόν να αποτρέψουν τη δημιουργία ενός τυποποιημένου προγράμματος μάρκετινγκ.

#### Νομοθεσία για το μάρκετινγκ

Όλες οι χώρες έχουν νόμους οι οποίοι ρυθμίζουν τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ που αφορούν την προώθηση των πωλήσεων, την ανάπτυξη προϊόντων, τα εμπορικά σήματα, τη τιμολόγηση και τα δίκτυα διανομής. Σε ορισμένες χώρες μπορεί να υπάρχουν μόνο ελάχιστοι κανόνες με χαλαρή επιβολή. Σε άλλες, μπορεί να υπάρχουν λεπτομερείς, πολύπλοκοι κανόνες που επιβάλλονται με αυστηρότητα. Συχνά οι διαφορές είναι τεράστιες όσον αφορά την

επιβολή και την ερμηνεία ανάμεσα στις χώρες που διαθέτουν νόμους που διέπουν τις ίδιες δραστηριότητες. Οι νόμοι που διέπουν την προώθηση των πωλήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελούν καλό παράδειγμα τέτοιας ποικιλίας.

Στην Αυστρία, οι προσφορές δώρου εμπίπτουν στο νόμο για τις εκπτώσεις, ο οποίος απαγορεύει να γίνονται τις εκπτώσεις σε μετρητά, επειδή παρέχουν προνομιακή μεταχείριση σε διαφορετικές ομάδες πελατών. Δεδομένου ότι οι περισσότερες προσφορές δώρων παρέχουν διακριτική μεταχείριση πελατών, συνήθως δεν επιτρέπονται. Οι προσφορές δώρων στη Φινλανδία επιτρέπονται ευρύτατα, αρκεί να μη χρησιμοποιείται η λέξη δωρεάν και οι καταναλωτές να μην εξαναγκάζονται να αγοράσουν προϊόντα. Η Γαλλία επίσης ρυθμίζει τις προσφορές δώρων, οι οποίες για πρακτικούς λόγους είναι παράνομες, επειδή η πώληση κάτω του κόστους ή η προσφορά σε έναν πελάτη δώρου, με την προϋπόθεση ότι θα αγοράσει άλλο προϊόν, είναι παράνομες. Επιπλέον, ένας κατασκευαστής ή λιανοπωλητής δεν μπορεί να προσφέρει προϊόντα διαφορετικά από το είδος που παρέχει συνήθως (δηλαδή, ένας κατασκευαστής απορρυπαντικών δεν μπορεί να προσφέρει ρούχα ή είδη κουζίνας). Η γερμανική νομοθεσία που καλύπτει την προώθηση των πωλήσεων είναι η πιο αυστηρή που υπάρχει. Έχοντας στηριχθεί σε ένα διάταγμα ηλικίας 80 ετών κατά του «αθέμιτου ανταγωνισμού», τα γερμανικά δικαστήρια δεν επιτρέπουν σήμερα στις επιχειρήσεις να προσφέρουν οποιοδήποτε κίνητρο για να προσελκύουν πελάτες. Τα περισσότερα κίνητρα που έχουν ως στόχο συγκεκριμένες ομάδες πελατών είναι παράνομα, όπως και οι περισσότερες προσφορές δώρων. Κατά τον ίδιο τρόπο, οι επιχειρήσεις δεν επιτρέπεται να προσφέρουν έκπτωση τιμής που να υπερβαίνει το 3% της αξίας του προϊόντος.

#### Οικολογική νομοθεσία για το μάρκετινγκ

Οι πολυεθνικές εταιρείες έρχονται, επίσης, αντιμέτωπες με μια μεγάλη ποικιλία νομοθεσιών οι οποίες έχουν ως στόχο την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών ζητημάτων. Η παγκόσμια ανησυχία για το περιβάλλον ξεπερνά τη βιομηχανική ρύπανση, τη διάθεση των επικίνδυνων αποβλήτων και την αχαλίνωτη καταστροφή των δασών και συμπεριλαμβάνει θέματα που επικεντρώνονται απευθείας στα καταναλωτικά προϊόντα. Οι «πράσινοι» νόμοι περί μάρκετινγκ εστιάζονται στη συσκευασία των προϊόντων και στις επιπτώσεις της στη διαχείριση στερεών αποβλήτων, καθώς και στα προϊόντα που είναι φιλικά προς το περιβάλλον. Η νομοθεσία για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος έχει πλήξει πολύ σοβαρά ορισμένους κλάδους. Τα χαλυβουργεία αναγκάστηκαν να επενδύσουν σε πολυδάπανο εξοπλισμό ελέγχου της μόλυνσης και σε φιλικά προς το περιβάλλον καύσιμα ενώ οι αυτοκινητοβιομηχανίες αναγκάστηκαν να εγκαταστήσουν πολυδάπανες μεθόδους για τον έλεγχο της εκπομπής καυσαερίων από τα οχήματά τους.

Οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με παρά πολλά προβλήματα όταν προσπαθούν να αναπτύξουν ένα επιτυχημένο πρόγραμμα μάρκετινγκ. Ένα από τα προβλήματα αυτά είναι τα διάφορα νομικά συστήματα που ισχύουν στον κόσμο και οι επιδράσεις που ασκούν στις επιχειρηματικές συναλλαγές. Όπως πρέπει να λαμβάνονται υπόψη το πολιτικό κλίμα, οι πολιτισμικές διαφορές, η τοπική γεωγραφία, τα διαφορετικά επιχειρηματικά ήθη και το στάδιο οικονομικής εξέλιξης, έτσι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και τα νομικά ζητήματα, όπως η δικαιοδοσία και η νομική προσφυγή σε περίπτωση διενέξεων, η προστασία των δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας, η εκτεταμένη επιβολή της νομοθεσίας των ΗΠΑ και η επιβολή της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας από τις ΗΠΑ και τις ξένες κυβερνήσεις. Πρωταρχικός σκοπός του μάρκετινγκ είναι η ανάπτυξη σχεδίου που θα ενδυναμωθεί ή, τουλάχιστον, δεν θα επηρεαστεί αρνητικά από αυτούς του παράγοντες και άλλα περιβαλλοντικά στοιχεία. Τα χιλιάδες ζητήματα που δημιουργούνται εξαιτίας των διαφορετικών νόμων και νομικών συστημάτων δείχνουν ότι η πιο συνετής οδός σε όλα τα στάδια των εργασιών του διεθνούς μάρκετινγκ είναι αυτή που οδηγεί σε έναν ικανό σύμβουλο, ο οποίος γνωρίζει παρά πολύ καλά τα πολύπλοκα σημεία του διεθνούς νομικού περιβάλλοντος.

## ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΟΠΤΙΚΗΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ

Το βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών μάρκετινγκ και την αποφυγή μεγάλων προβλημάτων σε θέματα μάρκετινγκ είναι οι πληροφορίες. Οι απαιτούμενες πληροφορίες κυμαίνονται από τα γενικά δεδομένα, τα οποία είναι απαραίτητα για την αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς, μέχρι τις συγκεκριμένες πληροφορίες αγοράς για λήψη αποφάσεων σχετικά με το προϊόν, την προώθηση, τη διανομή και την τιμολόγηση. Ορισμένες φορές, οι πληροφορίες αγοράζονται από έμπιστους προμηθευτές ερευνών ή προσφέρονται από το προσωπικό της εταιρείας, το οποίο είναι υπεύθυνο για την έρευνα αγοράς. Ωστόσο, ακόμη και τα υψηλόβαθμα στελέχη «πρέπει να ιδρώσουν», καλύπτοντας χιλιόμετρα και μιλώντας σε βασικούς πελάτες ή και παρακολουθώντας απ' ευθείας την αγορά στην πράξη. Καθώς η επιχείρηση διευρύνει το πεδίο των επιχειρήσεων της, για να συμπεριλάβει τις διεθνείς αγορές, η ανάγκη για τρέχουσες και ακριβείς πληροφορίες μεγιστοποιείται. Πράγματι, σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές, η είσοδος σε μια ξένη αγορά που αναπτύσσεται ταχύτητα και είναι καινούργια για την εταιρεία, αποτελεί μία από τις πιο δύσκολες και αμφίβολες στρατηγικές αποφάσεις που πρέπει να λάβει ένα διοικητικό στέλεχος. Εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ πρέπει να βρει περισσότερο ακριβή και αξιόπιστα δεδομένα μέσα στα όρια που θέτουν ο χρόνος, το κόστος και η παρούσα κατάσταση. Τα μέτρα που χρησιμοποιεί ο ικανός ερευνητής είναι δύο: (1) η ικανότητα να χρησιμοποιεί τις πιο εξελιγμένες και κατάλληλες τεχνικές και μεθόδους που είναι διαθέσιμες εντός αυτών των ορίων και (2) η αποτελεσματική μετάδοση πληροφοριών «εκ των έσω» στους φορείς λήψης αποφάσεων της επιχείρησης. Συχνά, αυτό το δεύτερο μέτρο απαιτεί την απ' ευθείας ανάμειξη ανώτερων διοικητικών στελεχών στην ίδια την ερευνητική διαδικασία.

Ως έρευνα αγοράς ορίζεται κατά παράδοση η συστηματική συλλογή, καταγραφή και ανάλυση δεδομένων για την παροχή πληροφοριών που είναι χρήσιμες για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το μάρκετινγκ. Αν και οι διαδικασίες και οι μέθοδοι έρευνας είναι κατά βάση οι ίδιες, είτε εφαρμόζονται στο Κολόμπους του Οχάιο είτε στο Κολόμπο της Σρι Λάνκα, η ερευνά της διεθνούς αγοράς περιέχει δύο πρόσθετες περιπλοκές.

Πρώτον, οι πληροφορίες πρέπει να μεταδίδονται δια μέσου πολιτισμικών συνόρων. Δηλαδή, τα διοικητικά στελέχη στο Σικάγο πρέπει να μπορούν να «μεταφράζουν» τις ερωτήσεις τους για την αγορά σε όρους που να μπορούν να καταλαβαίνουν οι καταναλωτές στο Γκουανζού της Κίνας. Στη συνέχεια, οι απαντήσεις στα κινεζικά πρέπει να μεταφραστούν σε όρους (δηλαδή, εκθέσεις και περιλήψεις δεδομένων) που να μπορούν να τους καταλαβαίνουν οι Αμερικανοί μάνατζερ. Ευτυχώς, υπάρχει προσωπικό εντός των εταιρειών, καθώς και ερευνητικές υπηρεσίες που έχουν μεγάλη πείρα σε αυτό το είδος των εργασιών, οι οποίες αφορούν επικοινωνίες μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών.

Δεύτερον, το περιβάλλον όπου εφαρμόζονται τα ερευνητικά εργαλεία συχνά είναι διαφορετικό στις ξένες αγορές. Ο ερευνητής της διεθνούς αγοράς αντί να αποκτήσει νέες και εξωτικές μεθόδους, πρέπει να αποκτήσει την ικανότητα να εφαρμόζει με ευρηματικό και ικανό τρόπο τις δοκιμασμένες και ελεγμένες τεχνικές σε περιβάλλον που μερικές φορές είναι παράξενο. Τα μηχανικά προβλήματα για την εφαρμογή έρευνας διεθνούς αγοράς ποικίλλουν από χώρα σε χώρα. Σε ένα ξένο περιβάλλον, η έμφαση που δίνεται στα απαιτούμενα είδη πληροφοριών, τα οποία συχνά διαφέρουν, η περιορισμένη συχνά ποικιλία των κατάλληλων διαθέσιμων εργαλείων και τεχνικών, καθώς και η δυσκολία στην εφαρμογή της ερευνητικής διαδικασίας συνθέτουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι περισσότεροι ερευνητές της διεθνούς αγοράς.

## ΕΥΡΟΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

Η βασική διαφορά ανάμεσα στην έρευνα της εγχώριας και της διεθνούς αγοράς είναι το ευρύτερο πεδίο εφαρμογής που απαιτείται για την έρευνα στο εξωτερικό. Η έρευνα μπορεί να

χωριστεί σε τρία είδη, ανάλογα με τις πληροφορίες που απαιτούνται: (1) γενικές πληροφορίες για τη χώρα, την περιοχή ή και την αγορά, (2) πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την πρόγνωση των μελλοντικών απαιτήσεων του μάρκετινγκ, προβλέποντας κοινωνικές, οικονομικές, καταναλωτικές και βιομηχανικές τάσεις μέσα σε συγκεκριμένες αγορές ή χώρες και (3) συγκεκριμένες πληροφορίες αγοράς που χρησιμοποιούνται, για τη δημιουργία προϊόντων, για την προώθηση, διανομή, καθώς και για τη λήψη αποφάσεων σε θέματα τιμών, αλλά και για την ανάπτυξη σχεδίων του μάρκετινγκ. Όσον αφορά τις δραστηριότητες στο εσωτερικό, μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στο τρίτο είδος, δηλαδή στη συγκέντρωση συγκεκριμένων πληροφοριών, επειδή τα άλλα δεδομένα συχνά μπορούν να αντληθούν από δευτερεύουσες πηγές.

Η πολιτική σταθερότητα, τα πολιτισμικά πλεονεκτήματα και τα γεωγραφικά χαρακτηριστικά μιας χώρας είναι είδη πληροφοριών που συνήθως δεν συγκεντρώνονται από τα τμήματα έρευνας αγοράς μιας εγχώριας εταιρείας. Ωστόσο, είναι απαραίτητα για μια ορθή αξιολόγηση της ξένης αγοράς. Αυτό το ευρύτερο πεδίο της έρευνας της διεθνούς αγοράς αντανακλάται στα βήματα σχεδιασμού της εταιρείας Unisys Corporation, τα οποία απαιτούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση των ακόλουθων ειδών πληροφοριών:

1. Οικονομικό είδος: Γενικά δεδομένα για το ρυθμό ανάπτυξης μιας οικονομίας, τον πληθωρισμό, τις τάσεις του οικονομικού κύκλου και πολλά άλλα. Ανάλυση αποδοτικότητας κέρδους για τα προϊόντα του τμήματος. Συγκεκριμένες οικονομικές μελέτες του κλάδου, ανάλυση των ξένων οικονομιών και βασικοί οικονομικοί δείκτες για τις Ηνωμένες Πολιτείες και μεγάλες ξένες χώρες.

2. Κοινωνιολογικό και πολιτικό κλίμα: Μια γενική, μη οικονομική θεώρηση των συνθηκών που επηρεάζουν τις εργασίες του τμήματος της επιχείρησης. Εκτός από τα προφανή θέματα, καλύπτει επίσης την οικολογία, την ασφάλεια, τον ελεύθερο χρόνο και τον ενδεχόμενο αντίκτυπο στις εργασίες του τμήματος της επιχείρησης.

3. Συνοπτική παρουσίαση των συνθηκών αγοράς: Λεπτομερή ανάλυση των συνθηκών αγοράς που αντιμετωπίζει το τμήμα, κατά τμήματα αγοράς, συμπεριλαμβανομένου του τμήματος της διεθνούς αγοράς.

4. Σύνοψη των τεχνολογικών περιβάλλοντος: Μια περίληψη της «τελευταίας λέξης» της τεχνολογίας σε ό,τι αφορά τις εργασίες του τμήματος, οι οποίες αναλύονται προσεκτικά βάσει των τμημάτων των προϊόντων.

5. Κατάσταση ανταγωνισμού: Μια θεώρηση των εσόδων από τις πωλήσεις των ανταγωνιστών, των μεθόδων τμηματοποίησης της αγοράς και των εμφανών μορφών στρατηγικής στο διεθνές πεδίο.

Οι λεπτομερείς αυτές πληροφορίες είναι απαραίτητες για τη λήψη ορθών αποφάσεων μάρκετινγκ. Όσον αφορά εκείνον που ασκεί εγχώριο μάρκετινγκ, το μεγαλύτερο μέρος των πληροφοριών αυτών αποκτάται ύστερα από χρόνια εμπειρίας σε μία και μόνο αγορά. Ωστόσο, για τις ξένες αγορές, οι πληροφορίες αυτές πρέπει να συγκεντρώνονται για κάθε νέα αγορά.

Υπάρχει μια βασική διαφορά ανάμεσα στις πληροφορίες που ιδανικά είναι απαραίτητες και σε εκείνες που είναι δυνατό να συγκεντρωθούν ή και να χρησιμοποιηθούν. Πολλές εταιρείες που συμμετέχουν στην έρευνα των ξένων αγορών, δεν λαμβάνουν αποφάσεις επωφελομένους από τις πληροφορίες που αναφέρονται. Σημαντικές μεταβλητές είναι το κόστος, ο χρόνος και τα ανθρώπινα στοιχεία. Ορισμένες εταιρείες ούτε εκτιμούν τις πληροφορίες ούτε διαθέτουν αρκετό χρόνο ή χρήμα για την εφαρμογή της έρευνας. Όσο περισσότερο η εταιρεία αφοσιώνεται στο μάρκετινγκ στο εξωτερικό και αυξάνει το κόστος μιας ενδεχόμενης αποτυχίας τόσο μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην έρευνα. Κατά συνέπεια, μια παγκόσμια εταιρεία συμμετέχει ή θα πρέπει να συμμετέχει στα περισσότερα εξελιγμένα και διεξοδικά είδη ερευνητικών δραστηριοτήτων.

## Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μια μελέτη έρευνας αγοράς είναι πάντοτε ένας συμβιβασμός που υπαγορεύεται από τα χρονικά περιθώρια, το κόστος και την παρούσα κατάσταση της τεχνολογίας. Ο ερευνητής πρέπει να επιδιώκει τις περισσότερο ακριβείς και αξιόπιστες πληροφορίες εντός των υπαρχόντων περιορισμών. Το κλειδί για μια επιτυχημένη έρευνα είναι μια συστηματική και τακτική μέθοδος συλλογής και ανάλυσης δεδομένων. Είτε το ερευνητικό πρόγραμμα διεξάγεται στη Νέα Υόρκη είτε στο Νέο Δελχί, η ερευνητική διαδικασία πρέπει να ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

1. Ορισμός του προβλήματος της έρευνας και καθορισμός των στόχων της έρευνας.
2. Καθορισμός των πηγών πληροφοριών για την εκπλήρωση των στόχων της έρευνας.
3. Εξέταση του κόστους και των πλεονεκτημάτων της ερευνητικής προσπάθειας.
4. Συγκέντρωση των σχετικών δεδομένων από δευτερεύουσες ή και κύριες πηγές.
5. Ανάλυση, ερμηνεία και συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων.
6. Αποτελεσματική μετάδοση των αποτελεσμάτων στους φορείς λήψης αποφάσεων.

Παρ' όλο που τα βήματα ενός ερευνητικού προγράμματος είναι παρόμοια για όλες τις χώρες, παρουσιάζονται παραλλαγές και πρόβλημα στην εφαρμογή, εξαιτίας των διαφορών που υπάρχουν στην πολιτισμική και οικονομική ανάπτυξη. Αν και τα προβλήματα έρευνας στην Αγγλία ή τον Καναδά μπορεί να είναι παρόμοια με εκείνα των Ηνωμένων Πολιτειών, η έρευνα στη Γερμανία, στη Νότια Αφρική ή στο Μεξικό μπορεί να προσφέρει πάρα πολλούς διαφορετικούς και δύσκολους διαχωρισμούς. Οι διαχωρισμοί αυτοί καθίστανται, εμφανείς από το πρώτο βήμα της ερευνητικής διαδικασίας, τη διατύπωση του προβλήματος.

Ο βασικός σκοπός της λειτουργίας της ερευνάς αγοράς είναι η παροχή πληροφοριών στη διοίκηση μιας εταιρείας, ώστε να λαμβάνονται περισσότερο ακριβείς αποφάσεις. Ο στόχος αυτός είναι κοινός τόσο για το εγχώριο όσο και για το διεθνές μάρκετινγκ. Στην έρευνα της ξένης αγοράς, η επίτευξη αυτού του στόχου παρουσιάζει ορισμένα προβλήματα, τα οποία δεν εμφανίζονται στην εγχώρια αγορά. Η στάση που τηρούν οι πελάτες όταν πρέπει να δίνουν πληροφορίες σε ερευνητές εξαρτάται από τον πολιτισμό τους. Οι έρευνες για συγκέντρωση πληροφοριών από τις ξένες αγορές πρέπει να σχεδιάζονται προσεκτικά, ώστε να αντλούν τα επιθυμητά δεδομένα και, ταυτόχρονα, να μην προσβάλλουν το ιδιωτικό απόρρητο του ερωτώμενου. Εκτός από τους περιορισμούς που επιβάλλουν ο πολιτισμός και το μάνατζμεντ στη συλλογή πληροφοριών για κύρια δεδομένα, πολλές ξένες αγορές διαθέτουν ανεπαρκείς ή και αναξιόπιστες βάσεις δευτερευόντων πληροφοριών. Οι προκλήσεις αυτές υποδεικνύουν τρία βασικά στοιχεία για μια επιτυχημένη ερευνά διεθνούς αγοράς: (1) τη συμμετοχή στις ερευνητικές ομάδες ατόμων που ανήκουν στον ξένο πολιτισμό, (2) τη χρήση πολλαπλών μεθόδων και του τριγωνισμού και (3) τους φορείς λήψης αποφάσεων, ακόμη και ανώτατα διοικητικά στελέχη, που πρέπει, όταν το απαιτούν οι συνθήκες, να συνομιλούν απ' ευθείας ή και να παρατηρούν απ' ευθείας τους πελάτες στις ξένες αγορές.

## **ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ**

Στην Κίνα και στις άλλες αναδύμενες αγορές του κόσμου θα οφείλεται το 75% της συνολικής ανάπτυξης σε όλο τον κόσμο την προσεχή δεκαετία και πέραν αυτής, συμφωνά με εκτιμήσεις του υπουργείου Εμπορίου των ΗΠΑ. Η μετάβαση από τις σοσιαλιστικές οικονομίες στις οικονομίες της αγοράς, η απελευθέρωση του εμπορίου και των επενδυτικών πολιτικών στις αναπτυσσόμενες χώρες, η μεταβίβαση κρατικών επιχειρήσεων στον ιδιωτικό τομέα και η γρήγορη ανάπτυξη συμμαχιών στις περιφερειακές αγορές αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι χώρες θα διενεργούν εμπόριο μεταξύ τους και θα ευημερούν τον επόμενο αιώνα.

Μόλις πριν από δέκα χρόνια, μεγάλα τμήματα του αναπτυσσόμενου κόσμου τηρούσαν εχθρική στάση απέναντι στις ξένες επενδύσεις και επέβαλλαν αυστηρούς ρυθμιστικούς



φραγμούς στο εξωτερικό εμπόριο. Σήμερα, τα πράγματα είναι διαφορετικά. Μετά την πτώση του μαρξιστικού-σοσιαλιστικού υποδείγματος των κεντρικά σχεδιασμένων οικονομιών και τη θεαματική οικονομική επιτυχία της Ταϊβάν, της Νοτίου Κορέας, της Σιγκαπούρης και άλλων ασιατικών οικονομιών, πολλοί συνειδητοποίησαν ότι ο δρόμος προς την ευημερία ήταν το ανοικτό εμπόριο και οι άμεσες επενδύσεις. Ως αποτέλεσμα, πολλές αναπτυσσόμενες χώρες γνώρισαν έναν ορισμένο βαθμό εκβιομηχάνισης και αστικοποίησης, είδαν την παραγωγικότητα να αυξάνεται, τα προσωπικά εισοδήματα να γίνονται υψηλότερα και να προχωρεί γρήγορα η τεχνολογική πρόοδος, χωρίς όμως να επιτυγχάνουν όλες το ίδιο επίπεδο ή τον ίδιο ρυθμό ανάπτυξης. Πολύ λίγα κράτη είναι ικανοποιημένα από την υφιστάμενη οικονομική κατάσταση πραγμάτων. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, επιδιώκουν την οικονομική ανάπτυξη, ένα βελτιωμένο επίπεδο ζωής και την ευκαιρία να ζήσουν μια καλύτερη ζωή, την οποία επιζητούν οι περισσότεροι άνθρωποι ως μέρος του παγκόσμιου καταναλωτικού κόσμου.

Η Κίνα, η Ταϊβάν, το Χονγκ Κονγκ, η Σιγκαπούρη, η Νότια Κορέα, η Πολωνία, η Αργεντινή, η Βραζιλία, το Μεξικό και η Ινδία είναι μερικές από τις χώρες των οποίων οι οικονομίες τους υφίστανται εντυπωσιακές αλλαγές και αναδύονται ως μεγάλες αγορές. Τόσο σε αυτές όσο και σε άλλες χώρες, υπάρχει ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες, η οποία αναπτύσσεται και μεταβάλλεται συνεχώς. Οι αγορές είναι δυναμικές, αναπτυσσόμενες οντότητες που αντανακλούν τον μεταβαλλόμενο τρόπο ζωής ενός πολιτισμού. Καθώς οι οικονομίες αναπτύσσονται, οι αγορές διαφοροποιούνται, μεγαλώνουν και γίνονται πιο απαιτητικές.

Όταν οι οικονομίες αναπτύσσονται και οι αγορές ξεπερνούν τα επίπεδα συντήρησης, αυξάνεται η κλίμακα των γούστων, των προτιμήσεων ή και της ποικιλίας των προϊόντων που ζητάει ο καταναλωτής. Οι καταναλωτές ζητούν περισσότερα, καλύτερα ή και διαφορετικά προϊόντα. Καθώς οι χώρες ευημερούν και οι λαοί τους γίνονται αποδέκτες νέων ιδεών και νέων προτύπων συμπεριφοράς μέσω των παγκόσμιων δικτύων επικοινωνίας, τα παλιά στερεότυπα, οι παραδόσεις και οι συνήθειες παραμερίζονται ή αμβλύνονται και αναδύονται νέα πρότυπα καταναλωτικής συμπεριφοράς. Τηλεοράσεις Sony 29 ιντσών στην Κίνα, καλλυντικά Avon στη Σιγκαπούρη, καταστήματα που πωλούν είδη Wal-Mart με έκπτωση στην Αργεντινή, στη Βραζιλία, στο Μεξικό, στην Κίνα και στην Ταϊλάνδη, Big Mac χωρίς βοδινό κρέας από τα McDonald's στην Ινδία, πλυντήρια και ψυγεία Whirlpool στην Ανατολική Ευρώπη, τρόφιμα Sara Lee στην Ινδονησία και προϊόντα Argway στη Δημοκρατία της Τσεχίας: όλα αυτά αντιπροσωπεύουν τις ευκαιρίες που εμφανίζονται στις αναδυόμενες αγορές.

Φαίνεται να αναδύεται ένα υπόδειγμα οικονομικής ανάπτυξης και παγκόσμιου εμπορίου που θα επεκταθεί σε μεγάλο μέρος του 21ου αιώνα. Αποτελείται από τρεις πολυεθνικές αγορές, που περικλείουν μεγάλους εμπορικούς συνασπισμούς: Ευρώπη, Ασία και Αμερική. Σε κάθε εμπορικό συνασπισμό υπάρχουν βιομηχανικές χώρες, όπως η Γερμανία, η Ιαπωνία και οι Ηνωμένες Πολιτείες, χώρες που εκβιομηχανίστηκαν ταχύτατα, όπως το Μεξικό, η Σιγκαπούρη και η Νότια Κορέα -που ακολουθούν κατά πόδας τις βιομηχανικές χώρες- και άλλες χώρες που επιτυγχάνουν την οικονομική ανάπτυξη με πιο συντηρητικούς ρυθμούς. Εκτός της τριάδας «Ευρώπη, Ασία και Αμερική», υπάρχουν και άλλες χώρες με διαφορετικούς ρυθμούς ανάπτυξης, που επιχειρούν να μιμηθούν τους πλουσιότερους γείτονες τους. Η Ινδονησία, η Μαλαισία, η Ταϊλάνδη και οι Φιλιππίνες αρχίζουν να ακολουθούν τα βήματα των ηγετικών χωρών, αν και με μικρότερα επίπεδα εισοδήματος. Και οι τέσσερις ομάδες δημιουργούν τεράστιες παγκόσμιες αγορές. Στο παρόν και στο επόμενο κεφάλαιο, θα διερευνήσουμε τις αναδυόμενες αγορές και τις περιφέρειες πολυεθνικών αγορών και ομάδων αγορών, που αποτελούν τους παγκόσμιους εμπορικούς συνασπισμούς του μέλλοντος.

#### ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΜΙΑ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΗ ΧΩΡΑ

Εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ δεν μπορεί να επιβάλει από τα πάνω ένα εξελεγμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ σε μια υπανάπτυκτη οικονομία. Οι προσπάθειες του μάρκετινγκ πρέπει

να ταιριάζουν με κάθε κατάσταση, να είναι προσαρμοσμένες σε κάθε σύνολο καταστάσεων. Ένα πρόγραμμα προώθησης των πωλήσεων σε έναν πληθυσμό του οποίου το 90% είναι αναλφάβητοι, διαφέρει σημαντικά από ένα πρόγραμμα που απευθύνεται σε πληθυσμό του οποίου το 90% ξέρει γράμματα. Η τιμολόγηση σε μια αγορά που μόλις συντηρείται θέτει διαφορετικά προβλήματα από την τιμολόγηση σε μια εύπορη κοινωνία. Η δομή της διανομής πρέπει να παρέχει μια αποτελεσματική μέθοδο εναρμόνισης παραγωγικής ικανότητας με την υπάρχουσα ζήτηση. Αποτελεσματικό πρόγραμμα μάρκετινγκ θεωρείται αυτό που παρέχει την άριστη χρήση σε δεδομένη χρονική στιγμή, με δεδομένο ένα σύνολο συνθηκών. Όταν αξιολογεί τις δυνατότητες μιας αναπτυσσόμενης χώρας, εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ πρέπει να αξιολογεί και το υπάρχον επίπεδο ανάπτυξης του μάρκετινγκ στο εσωτερικό της χώρας.

### ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΕΣ ΧΩΡΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Το υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ εκτιμά ότι περισσότερο από το 75% της αναμενόμενης αύξησης του παγκόσμιου εμπορίου στις επόμενες δύο δεκαετίες θα προέλθει από τις 130 και πλέον αναπτυσσόμενες και πρόσφατα εκβιομηχανισμένες χώρες: σε έναν μικρό πυρήνα αυτών των χωρών θα οφείλεται τουλάχιστον η μισή αύξηση. Επίσης, οι ερευνητές του εμπορίου προβλέπουν ότι οι εισαγωγές προς τις χώρες που ονομάζονται Μεγάλες Αναδύομενες Αγορές, που αριθμούν σήμερα το μισό πληθυσμό του κόσμου και στις οποίες αντιστοιχεί το 25% του ΑΕΠ του βιομηχανικού κόσμου, θα φτάσουν μέχρι το 2010 το 50% του βιομηχανικού κόσμου. Με ένα συνολικό ΑΕΠ πάνω από 2 τρισεκατομμύρια δολάρια, οι μεγάλες αναδύομενες αγορές θα συνεισφέρουν ένα τόσο μεγάλο κομμάτι της παγκόσμιας παραγωγής όσο το αντίστοιχο της Γερμανίας και του Ηνωμένου Βασιλείου μαζί, ενώ οι εξαγωγές προς τις μεγάλες αναδύομενες αγορές υπερβαίνουν τις εξαγωγές προς την Ευρώπη και την Ιαπωνία μαζί.

Όλες οι μεγάλες αναδύομενες αγορές έχουν πολλά σημαντικά χαρακτηριστικά.

- Είναι όλες μεγάλες.
- Έχουν μεγάλους πληθυσμούς.
- Αντιπροσωπεύουν μεγάλες αγορές για ευρεία κλίμακα προϊόντων.
- Έχουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης ή δυνατότητες για σημαντική μεγέθυνση.
- Έχουν θέσει σε εφαρμογή σημαντικά προγράμματα οικονομικών μεταρρυθμίσεων.
- Έχουν μεγάλη πολιτική σημασία στις περιφέρειες τους.
- Είναι «περιφερειακές κινητήριες δυνάμεις της οικονομίας».
- Θα προκαλέσουν την περαιτέρω ανάπτυξη γειτονικών αγορών καθώς αυξάνονται,

Παρ' όλο που τα κριτήρια είναι γενικού χαρακτήρα και καμία χώρα δεν τα ικανοποιεί όλα, το υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ αναγνωρίζει τις χώρες που αναφέρονται στο Τεκμήριο 7 ως μεγάλες αναδύομενες αγορές. Χώρες όπως η Βενεζουέλα και η Κολομβία, μπορεί να χαρακτηριστούν τέτοιες στο προσεχές μέλλον. Ο κατάλογος δεν είναι οριστικός, γιατί ορισμένες χώρες θα αφαιρεθούν ενώ άλλες θα προστεθούν, καθώς μεταβάλλονται οι οικονομικές συνθήκες. Το μήνυμα είναι σαφές: το υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ εστιάζει την προσοχή του σε χώρες που φαίνεται να έχουν τις μεγαλύτερες δυνατότητες ανάπτυξης. Για τις επιχειρήσεις που αναπτύσσουν δραστηριότητες στις μεγάλες αναδύομενες αγορές υπάρχουν κάποια κίνητρα, μεταξύ των οποίων είναι τραπεζικά δάνεια για εισαγωγές και εξαγωγές, καθώς και για ασφάλιση έναντι πολιτικού κινδύνου, τα οποία διοχετεύονται σε αυτές τις περιοχές.

#### **Τεκμήριο 7. Μεγάλες αναδύομενες αγορές.**

	Πληθυσμός (εκατομμύρια)	GDP (δισ. δολ.)	GDP (κατά κεφαλήν)	Εμπόριο* (δισ. δολ.)
<b>Ασία</b>				
ASEAN†	413,7	\$508,4	\$12.192	\$464,6
Κινεζικός Οικονομικός Χώρος‡	1.188,0	435,6	367	135,9
Ινδία	870,0	238,3	274	42,2
Νότια Κορέα	43,7	296,8	6.799	150,6
<b>Λατινική Αμερική</b>				
Μεξικό	89,5	333,3	3.722	85,9
Αργεντινή	33,1	228,8	6.912	21,2
Βραζιλία	156,8	409,2	2.609	55,8
<b>Αφρική</b>				
Νότια Αφρική	39,8	114,8	2.882	17,1
<b>Ευρώπη</b>				
Πολωνία	38,4	83,6	2.178	35,6
Τουρκία	58,8	156,0	2.747	38,9
<b>Πιθανές προσθήκες</b>				
Κολομβία	33,4	43,5	1.303	12,3
Βενεζουέλα	20,3	60,4	2.984	25,2

\* Εισαγωγές και εξαγωγές

† Στην ASEAN μετέχουν το Μπρουνέι, η Ινδονησία, η Μαλαισία, οι Φιλιππίνες, Σιγκαπούρη, η Ταϊλάνδη και το Βιετνάμ.

‡ Ο Κινεζικός Οικονομικός Χώρος αποτελείται από τη Νότια Κίνα, το Χονγκ Κονγκ και την Ταϊβάν.

Οι μεγάλες αναδυόμενες αγορές διαφέρουν από άλλες αναπτυσσόμενες χώρες, επειδή πραγματοποιούν περισσότερες εισαγωγές τόσο από τις μικρότερες αγορές όσο και από τις οικονομίες παρόμοιου μεγέθους. Καθώς έχει ξεκινήσει η οικονομική ανάπτυξη τους, αυξάνεται η ζήτηση κεφαλαιουχικών αγαθών για την οικοδόμηση της μεταποιητικής βάσης τους και για την ανάπτυξη της υποδομής. Αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας σημαίνει περισσότερες θέσεις εργασίας και περισσότερο εισόδημα που θα δαπανηθεί σε προϊόντα τα οποία δεν παράγονται ακόμη στην εγχώρια οικονομία. Συνεπώς, καθώς οι οικονομίες τους επεκτείνονται, υπάρχει μια ολοένα και μεγαλύτερη αύξηση της ζήτησης για αγαθά και υπηρεσίες, το μεγαλύτερο μέρος των οποίων πρέπει να εισάγεται. Οι εισαγωγές εμπορευμάτων από τις μεγάλες αναδυόμενες αγορές αναμένεται να είναι περίπου ένα τρισεκατομμύριο δολάρια υψηλότερες από ό,τι ήταν το 1990. Αν προστεθούν και οι υπηρεσίες, το ποσό ξεπερνά κατά πολύ το όριο του ενός τρισεκατομμυρίου.

Επειδή πολλές από τις χώρες αυτές δεν διαθέτουν σύγχρονη υποδομή, μεγάλο μέρος της αναμενόμενης αύξησης θα εμφανιστεί σε βιομηχανικούς τομείς, όπως τεχνολογίες πληροφορικής, περιβαλλοντική τεχνολογία, μεταφορές, ενεργειακές τεχνολογίες και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Παραδείγματος χάριν, η Ινδία έχει λιγότερες από 10 εκατομμύρια τηλεφωνικές γραμμές για την εξυπηρέτηση ενός λαού 900 εκατομμυρίων. Επίσης, τα σχέδια της Τουρκίας για τη βελτίωση των υπηρεσιών υγείας θα αυξήσουν τη ζήτηση για υπηρεσίες ιδιωτικών νοσοκομείων και τις επενδύσεις σε νέο εξοπλισμό.

Αυτά που συμβαίνουν στις μεγάλες αναδυόμενες αγορές είναι αντίστοιχα με την κατάσταση που επικράτησε μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν είχε δημιουργηθεί τεράστια ζήτηση κατά την ανοικοδόμηση της Ευρώπης. Καθώς η Ευρώπη ανοικοδομούσε την υποδομή της και τη βιομηχανική βάση της, η ζήτηση για κεφαλαιουχικά αγαθά είχε πάρει εκρηκτικές διαστάσεις και, αφού νέα χρήματα εισέρρεαν στις οικονομίες της, εξίσου γρήγορα αυξανόταν και η καταναλωτική ζήτηση. Για περισσότερο από μία δεκαετία, η Ευρώπη δεν μπορούσε να ικανοποιήσει την αυξανόμενη ζήτηση της για βιομηχανικά και καταναλωτικά αγαθά. Στη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι ΗΠΑ ήταν ο κύριος προμηθευτής, αφού το μεγαλύτερο μέρος του υπόλοιπου κόσμου ήταν σε φάση ανοικοδόμησης ή είχε υπανάπτυκτες οικονομίες. Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών προκάλεσε τη μεγαλύτερη οικονομική άνθηση που γνώρισαν

ποτέ οι Ηνωμένες Πολιτείες. Όπως θα δούμε πιο κάτω στο παρόν κεφάλαιο, οι καταναλωτικές αγορές και τμήματα αγορών ήδη ανθούν. Αντίθετα, από την κατάσταση μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, ο ανταγωνισμός θα είναι σκληρός, αφού η Ιαπωνία, η Ευρώπη, οι πρόσφατα αναπτυσσόμενες χώρες και οι Ηνωμένες Πολιτείες εποφθαλμιούν αυτές τις μεγάλες αναδυόμενες αγορές.

Η συνεχώς μεγαλύτερη συμμετοχή ολόένα και περισσότερων ανθρώπων που έχουν διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες δοκιμάζει τα παλιά εμπορικά πρότυπα και συμμαχίες. Εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ σήμερα και προετοιμάζεται και για το αύριο, πρέπει να είναι σε θέση να αντιδρά στις αλλαγές γρήγορα και να αναμένει τις νέες τάσεις στα τμήματα της αγοράς που αναπτύσσονται συνεχώς, τα οποία μπορεί να μην υπήρχαν πριν από λίγα χρόνια. Πολλά γεγονότα της αγοράς του σήμερα μπορεί να γίνουν οι ιστορικοί μύθοι του αύριο.

Μαζί με τις δραματικές μεταβολές της παγκόσμιας πολιτικής, το αυξημένο πεδίο εφαρμογής και το επίπεδο τεχνικής και οικονομικής ανάπτυξης επέτρεψαν σε πολλά κράτη να αυξήσουν το επίπεδο ζωής δύο αιώνων μέσα σε λίγες δεκαετίες. Καθώς τα κράτη αναπτύσσουν τη παραγωγική δυναμικότητα τους, όλα τα τμήματα των οικονομιών τους αισθάνονται την πίεση για βελτίωση. Η επίδραση αυτών των πολιτικών, κοινωνικών και οικονομικών τάσεων θα εξακολουθεί να γίνεται αισθητή σε όλο τον κόσμο, έχοντας ως αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές στην πρακτική του μάρκετινγκ. Εκείνοι οι οποίοι ασκούν μάρκετινγκ πρέπει να επικεντρωθούν στην επινόηση σχεδίων μάρκετινγκ που έχουν διαμορφωθεί έτσι ώστε να απαντούν πλήρως σε κάθε επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης. Στην Κίνα και στη Ρωσία εξακολουθούν να σημειώνονται γρήγορες πολιτικές και οικονομικές αλλαγές, οι οποίες προκάλεσαν το άνοιγμα των περισσότερων χωρών του σοσιαλιστικού συνασπισμού στις ξένες άμεσες επενδύσεις και στο διεθνές εμπόριο. Αν και οι μεγάλες αναδυόμενες αγορές θέτουν ειδικά προβλήματα, είναι υποσχόμενες αγορές με ευρεία κλίμακα προϊόντων σήμερα και στο μέλλον. Οι αναδυόμενες αγορές δημιουργούν νέες ευκαιρίες μάρκετινγκ για τις μεγάλες αναδυόμενες αγορές, καθώς εξελίσσονται τα τμήματα της αγοράς.

## **MANAGEMENT ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

Αντιμετωπίζοντας αυξανόμενο παγκόσμιο ανταγωνισμό για επεκτεινόμενες αγορές, οι πολυεθνικές εταιρείες μεταβάλλουν τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθούν και τροποποιούν τις οργανωτικές δομές τους. Οι στόχοι τους είναι να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να διασφαλίσουν κατάλληλη τοποθέτηση στην αγορά, ώστε να κεφαλαιοποιήσουν τις ευκαιρίες στην παγκόσμια αγορά.

Μια πρόσφατη μελέτη ευρωπαϊκών εταιρειών και εταιρειών της Βόρειας Αμερικής έδειξε ότι σχεδόν το 75% των εταιρειών βελτιώνουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες τους, ότι οι περισσότερες έχουν τυποποιημένα προγράμματα στρατηγικού σχεδιασμού και ότι η ανάγκη να παραμείνουν ανταγωνιστικές από άποψη κόστους θεωρήθηκε το σημαντικότερο εξωτερικό ζήτημα που επηρέαζε τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθούν. Η αλλαγή δεν περιορίζεται στις γιγάντιες πολυεθνικές, αλλά περιλαμβάνει επίσης τις μεσαίου και μικρού μεγέθους επιχειρήσεις.

Πραγματικά, η ευελιξία μιας μικρότερης εταιρείας μπορεί να την καταστήσει ικανή να αντανακλά τις απαιτήσεις των παγκόσμιων αγορών και να επανακαθορίσει τα προγράμματα της ταχύτερα από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές. Το να αποκτήσεις παγκόσμια προοπτική είναι εύκολο, αλλά η εκτέλεση απαιτεί σχεδιασμό, οργάνωση και θέληση για να επιδιώξεις νέες προσεγγίσεις - από την εμπλοκή σε συνεργατικές σχέσεις μέχρι τον επαναπροσδιορισμό του πεδίου των δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει το μάνατζμεντ του παγκόσμιου μάρκετινγκ, το στρατηγικό σχεδιασμό και τις εναλλακτικές μορφές στρατηγικής εισόδου στην αγορά. Εντοπίζει, επίσης, τα στοιχεία που συμβάλλουν σε αποτελεσματική διεθνή ή παγκόσμια οργάνωση.

## ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο καθορισμός της συνολικής παγκόσμιας στρατηγικής μιας επιχείρησης και η οργάνωση για επίτευξη των στόχων και των σκοπών είναι τα δύο κεντρικά καθήκοντα του μανάτζμεντ στο παγκόσμιο μάρκετινγκ, τα οποία προσδιορίζουν το επίπεδο της διεθνούς ολοκλήρωσης της εταιρείας. Οι εταιρείες πρέπει να απασχολούνται με ένα πλήθος ζητημάτων στρατηγικής, συμπεριλαμβανομένης της έκτασης στην οποία διεθνοποιούνται οι εργασίες.

Ο προσανατολισμός του μανάτζμεντ στο διεθνές μάρκετινγκ μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία από τις τρεις λειτουργικές έννοιες: (1) Με βάση την έννοια της επέκτασης της εγχώριας αγοράς, οι ξένες αγορές αποτελούν επέκταση της εγχώριας αγοράς και το εγχώριο μείγμα μάρκετινγκ προσφέρεται, όπως είναι, σε ξένες αγορές. (2) Σύμφωνα με την έννοια της πολλαπλής εγχώριας αγοράς, κάθε χώρα θεωρείται πολιτισμικά μοναδική και αναπτύσσεται ένα προσαρμοσμένο μείγμα μάρκετινγκ για την αγορά κάθε χώρας. Και (3) σύμφωνα με την έννοια της παγκόσμιας αγοράς, ο κόσμος είναι η αγορά και, όπου είναι αποτελεσματικό κοστολογικά και πολιτισμικά, αναπτύσσεται για ολόκληρα σύνολα εθνικών αγορών ένα τυποποιημένο μείγμα μάρκετινγκ (ανεξάρτητα αν πρόκειται για την εσωτερική αγορά και μόνο, για μια άλλη ή για την εσωτερική αγορά και άλλες 100 χώρες). Η επιλογή οποιασδήποτε από τις προσεγγίσεις αυτές για τη διεθνοποίηση παράγει διαφορετικά αποτελέσματα σε συνακόλουθες αποφάσεις στρατηγικής προϊόντων, προώθησης, διανομής και τιμολόγησης.

## ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Σχεδιασμός είναι ο συστηματοποιημένος τρόπος διατύπωσης της σχέσης μας με το μέλλον. Είναι μια προσπάθεια να διαχειριστούμε τα αποτελέσματα εξωτερικών, μη ελεγχόμενων παραγόντων επί των δυνατών και αδύνατων σημείων, των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης για την επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος. Περαιτέρω, είναι δέσμευση πόρων στην αγορά μιας χώρας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Με άλλα λόγια, σχεδιασμός είναι η σκόπιμη παρέμβαση μας, η οποία επιτρέπει να συμβούν πράγματα που διαφορετικά δεν θα είχαν συμβεί.

Υπάρχει διαφορά μεταξύ του σχεδιασμού μιας εγχώριας εταιρείας και μιας διεθνούς εταιρείας; Οι αρχές του σχεδιασμού δεν είναι διαφορετικές αυτές καθαυτές, αλλά οι πολυπλοκότητες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος της πολυεθνικής εταιρείας (δηλαδή, η φιλοξενούσα χώρα, το εσωτερικό και το εταιρικό περιβάλλον), η οργανωτική δομή της και το καθήκον του ελέγχου της λειτουργίας σε πολλές χώρες δημιουργούν διαφορές στην πολυπλοκότητα και τη διαδικασία του διεθνούς σχεδιασμού.

Ο σχεδιασμός λαμβάνει υπόψη του τη γρήγορη ανάπτυξη της διεθνούς λειτουργίας, τη μεταβολή των αγορών, την αύξηση του ανταγωνισμού και τις διαρκώς μεταβαλλόμενες προκλήσεις διαφορετικών εθνικών αγορών. Το σχέδιο πρέπει να αναμειξεί τις μεταβαλλόμενες παραμέτρους των εξωτερικών περιβαλλόντων των χωρών με τους εταιρικούς στόχους και τις ικανότητες ανάπτυξης ενός στέρεου, εφαρμόσιμου προγράμματος μάρκετινγκ. Το στρατηγικό σχέδιο δεσμεύει πόρους της εταιρείας σε προϊόντα και αγορές για αύξηση της ανταγωνιστικότητας και των κερδών.

Ο σχεδιασμός αναφέρεται στη διαμόρφωση στόχων και μεθόδων πραγματοποίησης του και, επομένως, είναι διαδικασία και φιλοσοφία. Δομικά, ο σχεδιασμός μπορεί να ιδωθεί ως εταιρικός, στρατηγικός ή και τακτικός. Ο διεθνής εταιρικός σχεδιασμός, στην ουσία είναι μακροπρόθεσμος, ενσωματώνοντας γενικούς σκοπούς για την επιχείρηση ως σύνολο. Ο στρατηγικός σχεδιασμός διεξάγεται στα ανώτατα επίπεδα του μανάτζμεντ και αφορά προϊόντα, κεφάλαιο και έρευνα και μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους της εταιρείας. Ο τακτικός σχεδιασμός, ή σχεδιασμός αγοράς, αφορά ειδικές δράσεις και την κατανομή των πόρων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων του στρατηγικού

σχεδιασμού σε συγκεκριμένες αγορές. Τα τακτικά σχέδια διαμορφώνονται στο τοπικό επίπεδο και αφορούν ζητήματα μάρκετινγκ και διαφήμισης.

Σημαντικό πλεονέκτημα για μια πολυεθνική εταιρεία (MNC) που εμπλέκεται σε σχεδιασμό είναι η πειθαρχία που επιβάλλεται από τη διαδικασία. Ο ασκών διεθνές μάρκετινγκ, ο οποίος έχει την εμπειρία της διαδικασίας σχεδιασμού, διαθέτει ένα πλαίσιο για ανάλυση των προβλημάτων μάρκετινγκ και των ευκαιριών και μια βάση για συντονισμό των πληροφοριών από διαφορετικές αγορές χωρών. Η διαδικασία του σχεδιασμού μπορεί να είναι τόσο σημαντική όσο και το ίδιο το σχέδιο, επειδή υποχρεώνει τους λαμβάνοντες τις αποφάσεις να εξετάσουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία του προγράμματος μάρκετινγκ και εμπλέκει εκείνους που θα είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή τους. Ένα άλλο κλειδί για επιτυχή σχεδιασμό είναι η αξιολόγηση των εταιρικών στόχων, συμπεριλαμβανομένων της δέσμευσης του μάνατζμεντ και του φιλοσοφικού προσανατολισμού για διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες.

### Η διαδικασία σχεδιασμού

Είτε μια εταιρεία προωθεί εμπορεύματα σε πολλές χώρες είτε εισέρχεται σε μια ξένη αγορά για πρώτη φορά, ο σχεδιασμός είναι ουσιώδης προϋπόθεση της επιτυχίας. Την πρώτη φορά, εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ πρέπει να αποφασίσει ποια προϊόντα πρέπει να αναπτύξει, σε ποιες αγορές και με τι επίπεδο δέσμευσης πόρων. Για την εταιρεία που έχει ήδη δεσμευθεί, οι αποφάσεις-κλειδιά περιλαμβάνουν την κατανομή προσπάθειας και πόρων μεταξύ χωρών και προϊόντων, αποφασίζοντας για την ανάπτυξη νέων αγορών ή για την απόσυρση από άλλες και καθορίζοντας ποια προϊόντα να αναπτύξει ή να εγκαταλείψει. Η καθοδήγηση και η συστηματική προσπάθεια είναι αναγκαία για την αξιολόγηση των διεθνών ευκαιριών και κινδύνων και για την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων ώστε να επωφεληθεί από αυτές τις ευκαιρίες. Η διαδικασία που παρουσιάζεται στο Τεκμήριο 8 προσφέρει συστηματική καθοδήγηση στο σχεδιασμό για την πολυεθνική επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε διάφορες χώρες.

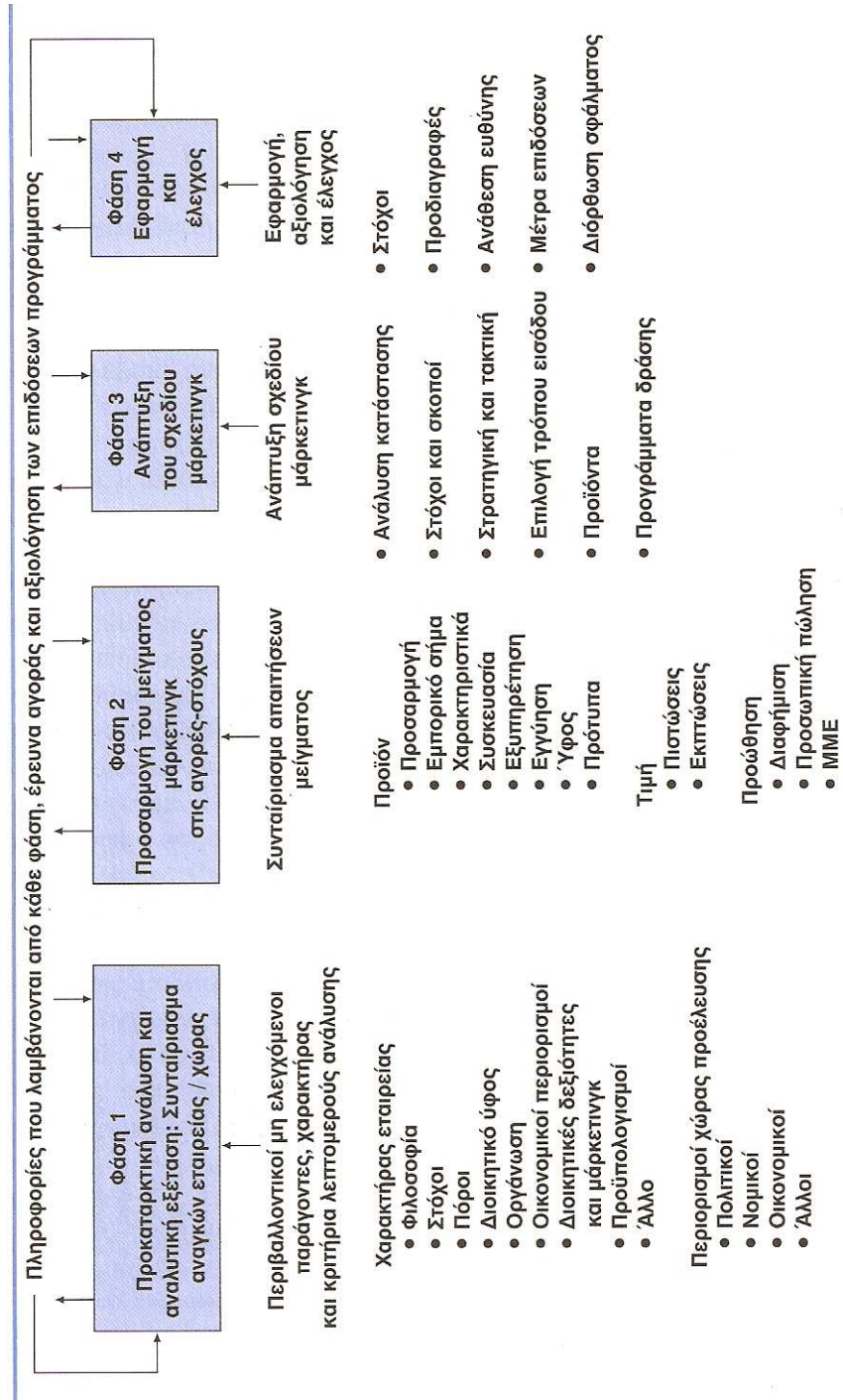
**Φάση 1 - Προκαταρκτική ανάλυση και λεπτομερής εξέταση. Συνταίριασμα αναγκών εταιρείας / χώρας** Ανεξάρτητα από το αν η εταιρεία είναι νέα στο διεθνές μάρκετινγκ ή έχει ήδη εμπλακεί σοβαρά, η αξιολόγηση των δυνητικών αγορών είναι το πρώτο βήμα στη διαδικασία σχεδιασμού. Ένα κρίσιμο πρώτο βήμα στη διαδικασία του διεθνούς σχεδιασμού είναι να αποφασιστεί σε ποια εθνική αγορά θα πραγματοποιηθεί η επένδυση. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας, τα προϊόντα της, η φιλοσοφία της και οι στόχοι της πρέπει να συσχετιστούν με τους περιοριστικούς παράγοντες και το δυναμισμό της αγοράς της χώρας. Στην πρώτη φάση της διαδικασίας σχεδιασμού αναλύονται οι χώρες και εξετάζονται λεπτομερώς, ώστε να απαλειφθούν εκείνες που δεν προσφέρουν επαρκή δυναμικό για περαιτέρω εξέταση. Οι αναδυόμενες αγορές θέτουν ένα ειδικό πρόβλημα, επειδή πολλές έχουν ανεπαρκείς υποδομές μάρκετινγκ, οι δίαυλοι διανομής είναι υπανάπτυκτοι και το επίπεδο εισοδήματος και η διανομή ποικίλλουν μεταξύ χωρών.

Το επόμενο βήμα είναι να αποφασιστούν κριτήρια λεπτομερούς εξέτασης, βάσει των οποίων να μπορούν να αξιολογηθούν οι πιθανές χώρες. Τα κριτήρια αυτά επιβεβαιώνονται από μια ανάλυση εταιρικών στόχων, πόρων και άλλων εταιρικών ικανοτήτων και περιορισμών. Είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι λόγοι εισόδου σε μια ξένη αγορά και οι αναμενόμενες επιδόσεις από την επένδυση. Η δέσμευση της εταιρείας σε διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες και οι στόχοι της για διεθνοποίηση της παρουσίας της είναι σημαντικά ζητήματα για την καθιέρωση κριτηρίων αξιολόγησης. Μια εταιρεία που καθοδηγείται από την ιδέα της παγκόσμιας αγοράς αναζητεί ομοιότητες μεταξύ των αγορών και ευκαιρίες για τυποποίηση, ενώ μια εταιρεία που καθοδηγείται από την ιδέα της επέκτασης της εγχώριας αγοράς αναζητεί αγορές που δέχονται το εγχώριο μείγμα μάρκετινγκ, όπως εφαρμόζεται στην εθνική τους αγορά. Ελάχιστη δυναμικότητα αγοράς, ελάχιστο κέρδος, απόδοση επένδυσης, αποδεκτά ανταγωνιστικά επίπεδα, πολιτική σταθερότητα, αποδεκτές νομικές απαιτήσεις και



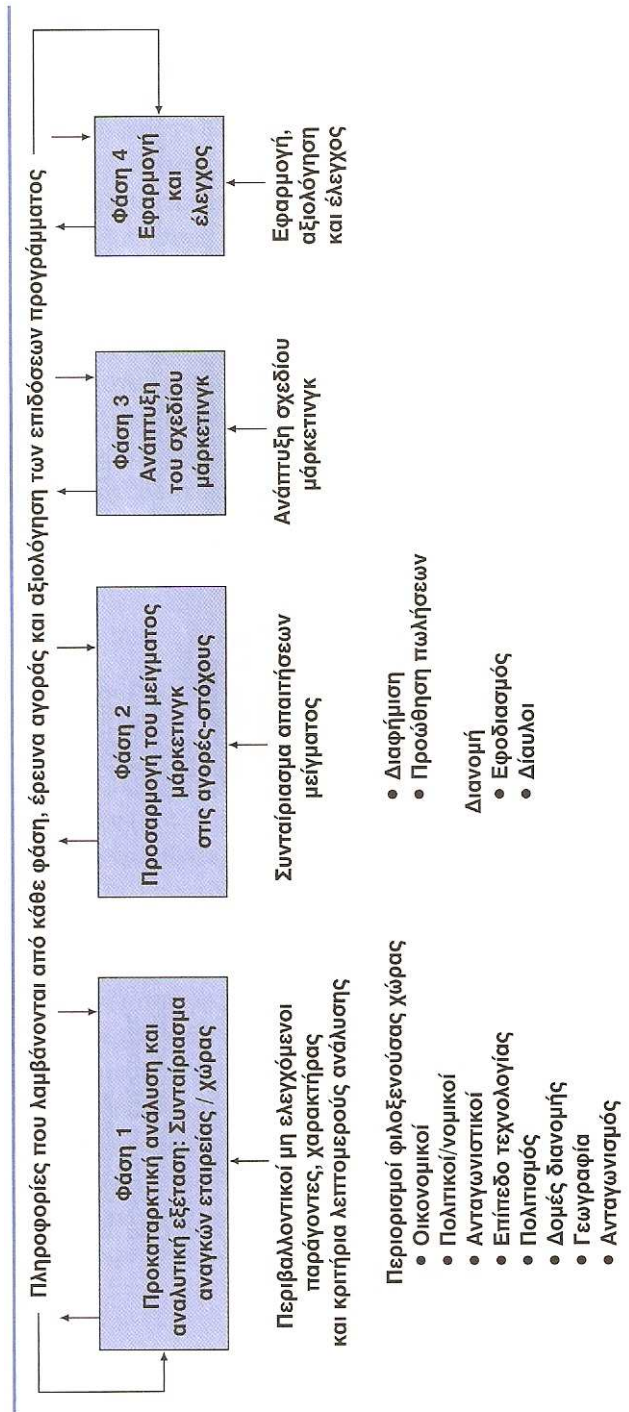
άλλα μέτρα κατάλληλα για τα προϊόντα της εταιρείας είναι παραδείγματα των κριτηρίων αξιολόγησης που πρέπει να καθιερωθούν.

### Τεκμήριο 8. Διαδικασία διεθνούς σχεδιασμού.





## Τεκμήριο 8. Συνέχεια



Από τη στιγμή που έχουν οριστεί τα κριτήρια αξιολόγησης, πραγματοποιείται πλήρης ανάλυση του περιβάλλοντος εντός του οποίου σχεδιάζει να δραστηριοποιηθεί η εταιρεία. Το περιβάλλον συνίσταται από μη ελεγχόμενα στοιχεία, στα οποία αναφερθήκαμε νωρίτερα, και περιλαμβάνει τόσο τους περιορισμούς της χώρας προέλευσης όσο και τους περιορισμούς της φιλοξενούσας χώρας, τους στόχους μάρκετινγκ και όποιους άλλους περιορισμούς ή ισχυρά σημεία της εταιρείας που υφίστανται στην αρχή κάθε περιόδου σχεδιασμού. Αν και η κατανόηση των μη ελεγχόμενων περιβαλλοντικών παραγόντων είναι σημαντική στο σχεδιασμό του εγχώριου μάρκετινγκ, το καθήκον είναι περισσότερο σύνθετο στο εξωτερικό

μάρκετινγκ, επειδή κάθε υπό εξέταση χώρα παρουσιάζει σε εκείνον που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ διαφορετικό σύνολο περιβαλλοντικών περιορισμών. Αυτό ακριβώς το στάδιο στη διαδικασία σχεδιασμού είναι εκείνο που περισσότερο από οτιδήποτε άλλο διακρίνει το διεθνή από τον εγχώριο σχεδιασμό μάρκετινγκ.

Τα αποτελέσματα της Φάσης 1 παρέχουν σε εκείνον που ασκεί μάρκετινγκ τις αναγκαίες πληροφορίες που του επιτρέπουν: (1) να αξιολογήσει το δυναμισμό της αγοράς της προτεινόμενης χώρας, (2) να εντοπίσει προβλήματα που θα εξαιρούσαν τη χώρα από περαιτέρω διερεύνηση, (3) να εντοπίσει περιβαλλοντικά στοιχεία που χρειάζονται περαιτέρω ανάλυση, (4) να καθορίσει ποιο μέρος του μείγματος μάρκετινγκ μπορεί να τυποποιηθεί για παγκόσμιες εταιρείες ή ποιο μέρος του μείγματος μάρκετινγκ πρέπει να προσαρμοστεί και πώς, ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες της τοπικής αγοράς και (5) να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα σχέδιο δράσης μάρκετινγκ.

**Φάση 2 - Προσαρμογή του μείγματος μάρκετινγκ στις αγορές-στόχους** Η λεπτομερέστερη εξέταση των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ είναι ο σκοπός της Φάσης 2. Όταν επιλεγούν οι αγορές-στόχοι, το μείγμα μάρκετινγκ πρέπει να αξιολογηθεί υπό το φως των δεδομένων που προέκυψαν στη Φάση 1. Με ποιους τρόπους μπορούν να τυποποιηθούν το προϊόν, η προώθηση, η τιμή και η διανομή και με ποιους τρόπους πρέπει να προσαρμοστούν αυτά, ώστε να ικανοποιούν τις απαιτήσεις της αγοράς-στόχου; Εσφαλμένες αποφάσεις στο σημείο αυτό οδηγούν σε δαπανηρά σφάλματα, λόγω απώλειας αποδοτικότητας από την απουσία τυποποίησης, από ακατάλληλα προϊόντα για την αγορά-στόχο ή και δαπανηρά σφάλματα σε περίπτωση ακατάλληλης τιμολόγησης, διαφήμισης, καθώς και όταν γίνονται σφάλματα στην προώθηση. Ο πρωταρχικός σκοπός της Φάσης 2 είναι να αποφασιστεί ένα μείγμα μάρκετινγκ προσαρμοσμένο στους πολιτισμικούς περιορισμούς που επιβάλλουν μη ελεγχόμενα στοιχεία του πειβάλλοντος, το οποίο να υλοποιεί αποτελεσματικά τους εταιρικούς στόχους και σκοπούς.

**Φάση 3 - Η ανάπτυξη του σχεδίου μάρκετινγκ** Σ' αυτό το στάδιο της διαδικασίας σχεδιασμού διαμορφώνεται ένα σχέδιο μάρκετινγκ για την αγορά-στόχο, είτε πρόκειται για ενιαία αγορά είτε για παγκόσμια. Το σχέδιο μάρκετινγκ αρχίζει με ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης και κορυφώνεται με την επιλογή τρόπου εισόδου και ενός συγκεκριμένου προγράμματος δράσης στην αγορά. Το συγκεκριμένο σχέδιο καθορίζει τι πρέπει να γίνει, από ποιον, με τι τρόπο και πότε. Συμπεριλαμβάνονται προϋπολογισμοί και πωλήσεις και προσδοκίες κέρδους. Όπως ακριβώς στη φάση 2, μπορεί να ληφθεί απόφαση μη εισόδου σε μια ορισμένη αγορά, αν προκύπτει ότι δεν μπορούν να ικανοποιηθούν οι εταιρικοί στόχοι και οι σκοποί του μάρκετινγκ.

**Φάση 4 - Εφαρμογή και έλεγχος** Μια θετική απόφαση στη φάση 3 πυροδοτεί την εφαρμογή εξειδικευμένων προγραμμάτων και την ανάληψη επιτυχούς μάρκετινγκ. Ωστόσο, η διαδικασία του σχεδιασμού δεν τελειώνει στο σημείο αυτό. Όλα τα προγράμματα μάρκετινγκ απαιτούν συντονισμό και έλεγχο κατά την περίοδο της εφαρμογής. Πολλές επιχειρήσεις δεν ελέγχουν τα προγράμματα μάρκετινγκ τόσο πλήρως όσο θα μπορούσαν, παρ' ότι η συνεχής παρακολούθηση και ο έλεγχος θα μπορούσαν να αυξήσουν την επιτυχία τους. Ένα σύστημα αξιολόγησης και ελέγχου απαιτεί δράση για την επίτευξη των στόχων, δηλαδή, σε περίπτωση που οι επιδόσεις υπολείπονται, απαιτούνται ενέργειες ώστε το πρόγραμμα να επανέλθει στο σωστό δρόμο. Ο παγκόσμιος προσανατολισμός αμβλύνει τη δυσκολία, αλλά καθιστά εξαιρετικά σημαντικό το μάνατζμεντ για το συντονισμό και τον έλεγχο της πολυπλοκότητας του διεθνούς μάρκετινγκ.

Ενώ το υπόδειγμα παρουσιάζεται ως μια σειρά διαδοχικών φάσεων, η διαδικασία σχεδιασμού είναι ένα δυναμικό, συνεχές σύνολο μεταβλητών σε αλληλεπίδραση με την οικοδόμηση της πληροφόρησης μεταξύ των φάσεων να είναι συνεχής. Οι φάσεις σκιαγραφούν ένα κρίσιμο μονοπάτι, το οποίο πρέπει να ακολουθείται για αποτελεσματικό, συστηματικό σχεδιασμό.

Όταν μια εταιρεία δεσμεύεται να διεθνοποιηθεί, πρέπει να επιλέξει μια στρατηγική εισόδου. Η σχετική απόφαση θα έπρεπε να αντανακλά την ανάλυση του δυναμισμού της αγοράς, τις εταιρικές ικανότητες και το βαθμό της εμπλοκής του μάρκετινγκ και της δέσμευσης που το μάνατζμεντ είναι προετοιμασμένο να αναλάβει. Η προσέγγιση για το μάρκετινγκ στο εξωτερικό μπορεί να εκτείνεται από μια ελάχιστη επένδυση με σπάνιες και έμμεσες εξαγωγές και με απόδοση μικρής σημασίας στην ανάπτυξη της αγοράς, μέχρι μεγάλες επενδύσεις κεφαλαίου και μάνατζμεντ σε μια προσπάθεια να κατακτηθεί και να διατηρηθεί ένα σταθερό, ειδικό μερίδιο των παγκόσμιων αγορών. Ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά της αγοράς, οποιαδήποτε προσέγγιση μπορεί να είναι κερδοφόρα.

Μια εταιρεία έχει τέσσερις τρόπους επιλογής εισόδου σε ξένες αγορές :εξαγωγές, το Διαδίκτυο, συμβάσεις και άμεσες ξένες επενδύσεις.

### Εξαγωγές

Οι εξαγωγές μπορεί να είναι άμεσες ή έμμεσες. Με τις άμεσες εξαγωγές η εταιρεία πωλεί σε έναν πελάτη σε άλλη χώρα. Αυτή είναι η συνηθέστερη προσέγγιση που χρησιμοποιείται από εταιρείες που κάνουν το πρώτο διεθνές βήμα τους, επειδή οι κίνδυνοι της οικονομικής ζημιάς μπορούν να ελαχιστοποιηθούν. Αντίθετα, πραγματοποίηση έμμεσων εξαγωγών συνήθως σημαίνει ότι η εταιρεία πωλεί σε έναν αγοραστή στο εσωτερικό της χώρας, ο οποίος ακολούθως εξάγει το προϊόν. Μεταξύ των πελατών περιλαμβάνονται μεγάλοι λιανοπωλητές, όπως η Wal-Mart ή η Sears, προμηθευτικοί οίκοι χονδρικής, εμπορικές εταιρείες και άλλοι που αγοράζουν για να προμηθεύουν πελάτες τους στο εξωτερικό.

### Το Διαδίκτυο

Αν και βρίσκεται στη βρεφική του ηλικία, το Διαδίκτυο δεν πρέπει να υποτιμηθεί ως μέθοδος εισόδου σε ξένη αγορά. Αρχικά, το μάρκετινγκ στο Διαδίκτυο εστίαζε στις εγχώριες πωλήσεις. Ωστόσο, ένας εκπληκτικά μεγάλος αριθμός εταιρειών άρχισε να λαμβάνει εντολές από πελάτες σε άλλες χώρες, καταλήγοντας στην ιδέα του διεθνούς διαδικτυακού μάρκετινγκ (PIM). Η PicturePhone Direct, μεταπωλητής μέσω ταχυδρομικών παραγγελιών επιτραπέζιου εξοπλισμού τηλεδιάσκεψης, ανακοίνωσε τον κατάλογο της στο Διαδίκτυο, προσδοκώντας να επικεντρωθεί στις βορειοανατολικές Ηνωμένες Πολιτείες. Προς έκπληξη τους, οι υπάλληλοι του τμήματος πωλήσεων της PicturePhone άρχισαν να λαμβάνουν παραγγελίες από Ισραήλ, Πορτογαλία και Γερμανία.

Άλλες εταιρείες είχαν παρόμοιες εμπειρίες και σχεδιάζουν ενεργά καταλόγους για το Διαδίκτυο με στόχο συγκεκριμένες χώρες, με πολύγλωσσους τόπους στο Διαδίκτυο.

### Συμβατικές συμφωνίες

Οι συμβατικές συμφωνίες είναι μακροχρόνιοι συνεταιρισμοί χωρίς ίδια κεφάλαια μεταξύ μιας εταιρείας και μιας άλλης σε μια ξένη αγορά. Οι συμβατικές συμφωνίες γενικά συνεπάγονται τη μεταφορά τεχνολογίας, διαδικασιών, εμπορικών σημάτων ή ανθρώπινων δεξιοτήτων. Συνοπτικά, χρησιμεύουν ως μέσα μεταβίβασης τεχνολογίας μάλλον, παρά ιδίων κεφαλαίων. Οι συμβατικές συμφωνίες περιλαμβάνουν παραχώρηση αδειών, δικαιόχρηση, κοινοπραξίες και διεθνείς συμπράξεις.

**Παραχώρηση αδειών** Ένα μέσο δημιουργίας πρόσβασης σε ξένες αγορές χωρίς μεγάλες κεφαλαιουχικές δαπάνες είναι η παραχώρηση άδειας. Με την παραχώρηση άδειας στο εξωτερικό εκχωρούνται δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικού σήματος και τα δικαιώματα για τη χρήση τεχνολογικών διαδικασιών. Είναι μια συμπαθής στρατηγική για μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, αν και ουδόλως περιορίζεται στις εταιρείες αυτές.

**Δικαιόχρηση** Η δικαιόχρηση είναι μια γρήγορα αυξανόμενη μορφή παραχώρησης άδειας, στην οποία ο δικαιούχος παρέχει ένα δεδομένο σύνολο προϊόντων, συστημάτων και υπηρεσιών μανατζμεντ και ο δικαιούχος παρέχει τη γνώση της αγοράς, το κεφάλαιο και την προσωπική ανάμειξη στο μανατζμεντ.

**Κοινοπραξίες** Οι κοινοπραξίες (joint ventures) ως μέσο εισόδου σε μια ξένη αγορά αυξήθηκαν απότομα από τη δεκαετία του 1970 και ύστερα. Εκτός του ότι χρησιμεύουν ως μέσο άμβλυνσης των πολιτικών και οικονομικών κινδύνων κατά το μέγεθος της συμβολής του εταίρου στην κοινοπραξία, οι κοινοπραξίες προσφέρουν έναν λιγότερο επικίνδυνο τρόπο εισόδου στις αγορές, οι οποίες εγείρουν νομικούς και πολιτισμικούς φραγμούς σε σύγκριση με ό,τι θα συνέβαινε αν εξαγοραζόταν η υφιστάμενη εταιρεία.

**Διεθνής σύμπραξη** Οι διεθνείς συμπράξεις (consortia) είναι παρόμοια με τις κοινοπραξίες και θα μπορούσε να ταξινομηθούν ως τέτοιες, με τη διαφορά δύο μοναδικών χαρακτηριστικών: (1) συνήθως εμπλέκεται μεγάλος αριθμός συμμετεχόντων και (2) συχνά λειτουργούν σε μια χώρα ή αγορά, στην οποία κανένας από τους μετέχοντες δεν είναι επί του παρόντος ενεργός. Οι διεθνείς συμπράξεις αναπτύσσονται για να συγκεντρώνουν χρηματοοικονομικούς πόρους και πόρους μανατζμεντ και για να αμβλύνουν τους κινδύνους. Συχνά, με βάση μια συμφωνία διεθνούς σύμπραξης, συγκροτούνται τεράστια κατασκευαστικά προγράμματα, όπου οι σημαντικότεροι συμβαλλόμενοι με διαφορετικές εξειδικεύσεις σχηματίζουν μια χωριστή εταιρεία ειδικά για να διαπραγματευθούν και να εκτελέσουν ένα έργο. Συνήθως μια επιχείρηση λειτουργεί ως επιχείρηση-ηγέτης ή, ακόμη, η εταιρεία που σχηματίζεται μπορεί να υφίσταται απολύτως ανεξάρτητα από τους γεννήτορες της.

#### Άμεση ξένη επένδυση

Ένα τέταρτο μέσο εισόδου και επέκτασης σε ξένη είναι η άμεση ξένη επένδυση, δηλαδή η επένδυση σε μια ξένη χώρα. Οι εταιρείες μπορεί να μεταποιούν τοπικά για να εκμεταλλευθούν τη χαμηλού κόστους εργασία, για να αποφύγουν υψηλούς εισαγωγικούς φόρους, για να μειώσουν το υψηλό κόστος μεταφοράς στην αγορά, για να αποκτήσουν πρόσβαση σε πρώτες ύλες ή και ως μέσο εισόδου στην αγορά.

Η επέκταση των αγορών παγκοσμίως έχει αυξήσει τον ανταγωνισμό για όλα τα επίπεδα του διεθνούς μάρκετινγκ. Οι εταιρείες, για να παρακολουθούν τον ανταγωνισμό και να διατηρούν μια βιώσιμη θέση σε όλο και περισσότερο ανταγωνιστικές αγορές, είναι αναγκασμένες να υιοθετήσουν μια παγκόσμια οπτική. Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός απαιτεί, επίσης, ποιοτικά προϊόντα, σχεδιασμένα να ικανοποιούν τις διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες των πελατών και γρήγορη ανάπτυξη της τεχνολογίας. Περιορισμός του κόστους, ικανοποίηση πελατών και ένας μεγαλύτερος αριθμός παικτών σημαίνουν ότι κάθε ευκαιρία βελτίωσης των διεθνών επιχειρησιακών πρακτικών πρέπει να εξεταστεί υπό το φως των εταιρικών στόχων. Συνεργατικές σχέσεις, διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες, στρατηγικός σχεδιασμός και εναλλακτικές στρατηγικές εισόδου στην αγορά είναι σημαντικές δυνατότητες για το παγκόσμιο μάρκετινγκ, οι οποίες πρέπει να πραγματοποιηθούν με το σχεδιασμό και την οργάνωση της διαχείρισης του παγκόσμιου μάρκετινγκ.

#### **ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΣΤΙΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ**

Οι ευκαιρίες και οι προκλήσεις για εκείνους που ασχολούνται σήμερα με το διεθνές μάρκετινγκ καταναλωτικών αγαθών, ουδέποτε υπήρξαν μεγαλύτερες ή πιο ποικίλες. Νέοι καταναλωτές ξεπηδούν στις αναδυόμενες αγορές από την Ανατολική Ευρώπη, την Κοινοπολιτεία Ανεξάρτητων Κρατών, την Κίνα και άλλες χώρες της Ασίας, την Ινδία, τη Λατινική Αμερική - δηλαδή, παγκοσμίως. Ενώ, σήμερα, ορισμένες από τις αναδυόμενες αυτές αγορές έχουν μικρή αγοραστική δύναμη, ελπίζεται ότι στο μέλλον θα γίνουν τεράστιες αγορές. Στις πιο ώριμες αγορές του βιομηχανικού κόσμου, η ευκαιρία και η πρόκληση επίσης

αφθονούν, καθώς οι προτιμήσεις των καταναλωτών γίνονται περισσότερο εξελιγμένες και πολύπλοκες και καθώς η αύξηση της αγοραστικής δύναμης τους παρέχει τα μέσα για ικανοποίηση των νέων αναγκών. Τώρα και στο μέλλον, ζήτημα-κλειδί στο μάνατζμεντ του διεθνούς μάρκετινγκ είναι η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η επίδραση της στις στρατηγικές και το μείγμα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.

Ουδέποτε το ερώτημα «Ποια προϊόντα θα έπρεπε να πωληθούν;» έχει καταστεί περισσότερο κρίσιμο από ό,τι είναι σήμερα. Για την εταιρεία με προσανατολισμό την επέκταση στην εγχώρια αγορά, η απάντηση, γενικά, είναι: «Οτιδήποτε πωλούμε στην πατρίδα». Η εταιρεία που είναι προσανατολισμένη προς αγορές σε πολλές χώρες αναπτύσσει διαφορετικά προϊόντα, ώστε να ικανοποιεί τη μοναδικότητα της αγοράς κάθε χώρας. Η παγκόσμια εταιρεία αγνοεί σύνορα και αναζητεί τις ομοιότητες στις ανάγκες μεταξύ των συνόλων των αγορών των χωρών και αποκρίνεται με παγκόσμιο προϊόν.

### ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Διεξάγεται ένας επαναλαμβανόμενος δημόσιος διάλογος για το σχεδιασμό των προϊόντων και την ανάπτυξη που εστιάζει στο ζήτημα των τυποποιημένων ή παγκόσμιων προϊόντων που προωθούνται παγκοσμίως έναντι διαφοροποιημένων προϊόντων προσαρμοσμένων ή, ακόμη, και ανασχεδιασμένων για κάθε πολιτισμικά μοναδική αγορά. Μια ακραία θέση υποστηρίζουν εκείνοι που έχουν ισχυρό προσανατολισμό στην παραγωγή και το κόστος ανά μονάδα προϊόντος και οι οποίοι υποστηρίζουν την παγκόσμια τυποποίηση, ενώ στο άλλο άκρο είναι εκείνοι, ίσως περισσότερο ευαίσθητοι πολιτισμικά, που προτείνουν ένα διαφορετικό προϊόν για κάθε αγορά.

Υπόβαθρο των επιχειρημάτων που προβάλλουν οι υποστηρικτές των τυποποιημένων προϊόντων είναι το αξίωμα ότι οι παγκόσμιες επικοινωνίες και άλλες παγκόσμιες δυνάμεις κοινωνικοποίησης έχουν επιταχύνει την ομογενοποίηση των προτιμήσεων, των αναγκών και των αξιών σε σημαντικό τμήμα του πληθυσμού, ανεξάρτητα από κουλτούρα. Το αποτέλεσμα είναι μια μεγάλη παγκόσμια αγορά με παρόμοιες ανάγκες και επιθυμίες, η οποία ζητεί τα ίδια αξιόπιστα και καλής ποιότητας προϊόντα που πωλούνται σε λογικές τιμές.

Προς υποστήριξη του επιχειρήματος αυτού, μια μελέτη βρήκε ότι προϊόντα με στόχο αστικές αγορές σε λιγότερο αναπτυγμένες χώρες χρειάζονταν μερικές αλλαγές, σε σύγκριση με προϊόντα που πωλήθηκαν σε αστικές αγορές αναπτυγμένων χωρών. «Τα σύγχρονα προϊόντα συνήθως ταιριάζουν στον τρόπο ζωής των αστών καταναλωτών, οπουδήποτε και αν βρίσκονται». Οι νεαροί αστοί επαγγελματίες στο Λονδίνο έχουν περισσότερα κοινά με τους αντίστοιχους τους στη Σιγκαπούρη παρά με τις μεσοαστικές οικογένειες έξω από το Λονδίνο. Άλλες μελέτες επισημαίνουν τις κοινές προτιμήσεις σε τμήματα πληθυσμού πέρα από χώρες. Οικογένειες στη Νέα Υόρκη χρειάζονται το ίδιο πλυντήριο με οικογένειες στο Παρίσι, και οικογένειες στη Ρώμη χρειάζονται το ίδιο πλυντήριο ρούχων με οικογένειες στο Τολέδο.

Αν και αναγνωρίζουν κάποιες πολιτισμικές διαφορές, οι συνήγοροι της τυποποίησης πιστεύουν ότι τιμή, ποιότητα και αξιοπιστία θα αντισταθμίσουν οποιοδήποτε διαφορικό πλεονέκτημα ενός πολιτισμικά προσαρμοσμένου προϊόντος. Η τυποποίηση του προϊόντος οδηγεί σε οικονομίες παραγωγής και άλλες εξοικονομήσεις, οι οποίες επιτρέπουν κέρδη σε τιμές που καθιστούν ελκυστικό ένα προϊόν στην παγκόσμια αγορά. Οικονομίες παραγωγής, καλύτερος σχεδιασμός, αποτελεσματικότερος έλεγχος και καλύτερη χρήση του δημιουργικού διοικητικού προσωπικού είναι τα πλεονεκτήματα της τυποποίησης. Μια τέτοια τυποποίηση μπορεί να καταλήξει σε σημαντική εξοικονόμηση κόστους, αλλά αποκτά νόημα μόνο όταν υπάρχει επαρκής ζήτηση για το τυποποιημένο προϊόν.

Εκείνοι που υποστηρίζουν την αντίθετη άποψη, τονίζουν ότι η ουσιαστική πολιτισμική διαφορά μεταξύ των χωρών υπαγορεύει την ανάγκη για διαφοροποιημένα προϊόντα, τα οποία να ικανοποιούν τη μοναδικότητα των πολιτισμικών προτύπων καθώς και τα πρότυπα χρήσης του προϊόντος. Παραδείγματος χάριν, η Electrolux, κατασκευαστής οικιακών συσκευών, βρίσκει την αγορά ψυγείων μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών κάθε άλλο παρά ομοιογενή. Οι

Βορειοευρωπαίοι θέλουν μεγάλα ψυγεία, επειδή ψωνίζουν μόνο μία φορά την εβδομάδα σε σουπερμάρκετ. Οι Νότιοευρωπαίοι προτιμούν μικρά ψυγεία, επειδή ψωνίζουν σε ανοιχτές αγορές σχεδόν καθημερινά. Οι Βόρειοι επιθυμούν τους ψύκτες τους στη βάση, ενώ οι Νότιοι στην κορυφή. Οι Βρετανοί, που καταναλώνουν τεράστιες ποσότητες καταψυγμένων τροφίμων, επιμένουν σε μονάδες με 60% χώρο καταψύκτη. Περαιτέρω, 100 κατασκευαστές συσκευών ανταγωνίζονται για την αγορά. Για να είναι ανταγωνιστική, η Electrolux παράγει 120 βασικά σχέδια με 1.500 παραλλαγές. Συγκρίνατε τις διαφορές αυτές με τη σχετικά ομοιογενή αγορά των ΗΠΑ, όπου τα περισσότερα ψυγεία είναι τυποποιημένα, έχουν τους καταψύκτες στην κορυφή και βγαίνουν μόνο σε λίγα μεγέθη και όπου το 80% πωλούνται από 4 επιχειρήσεις. Μπορεί η Electrolux να τυποποιήσει τη γραμμή παραγωγής των ψυγείων της για την ευρωπαϊκή αγορά; Το μάνατζμεντ πιστεύει όχι, εφόσον η αγορά παραμένει ως έχει.

Το ζήτημα σε όρους των δύο αυτών άκρων δεν μπορεί να λυθεί με μια απόφαση «είτε αυτό / είτε το άλλο», επειδή πιθανώς η συνετή θέση βρίσκεται κάπου στη μέση. Οι περισσότερο έξυπνοι πωλητές δέχονται ότι υπάρχουν αναγνωρίσιμα τμήματα μεταξύ χωρών με κοινά στοιχεία στις προτιμήσεις προϊόντων και ότι μπορούν να επιτευχθούν ουσιαστικές οικονομίες με την τυποποίηση, αλλά αναγνωρίζουν, επίσης, ότι μπορεί να υπάρχουν και πολιτισμικές διαφορές, οι οποίες παραμένουν σημαντικές. Το ζήτημα-κλειδί δεν είναι η προσαρμογή ή η τυποποίηση, αλλά πόση προσαρμογή είναι αναγκαία και σε ποιον βαθμό μπορεί να τυποποιηθεί ένα προϊόν.

Τα περισσότερα προϊόντα προσαρμόζονται, σε κάποιο βαθμό, ακόμη και εκείνα που παραδοσιακά θεωρούνται παραδείγματα τυποποίησης. Αν και σημαντικό τμήμα του προϊόντος της είναι παγκόσμια τυποποιημένο, η McDonald's περιλαμβάνει φυτικά και αρνίσια μπιφτέκια στα καταστήματα της στην Ινδία, ώστε να ικανοποιεί τους διαιτητικούς και θρησκευτικούς περιορισμούς και κρασί και μύρα σε ευρωπαϊκά καταστήματα. Η Campbell's πωλεί πολλές από τις σούπες της ως παγκοσμίως τυποποιημένα προϊόντα, αλλά, επίσης, ικανοποιεί τις γευστικές προτιμήσεις στην Κίνα με χοιρινό, σύκο και σούπα ημέρας και με σούπα Crema de Chile Poblano στο Μεξικό. Η Pepsi-Cola τροποποίησε την κόλα διαίτης για να γίνει γλυκύτερη και με περισσότερο σιρόπι, και άλλαξε το όνομα της από Diet Pepsi σε Pepsi Max, για να ελκύσει ξένες αγορές, όπου η ιδέα της «δίαιτας» συχνά αποφεύγεται και προτιμάται μια γλυκύτερη γεύση.

### Παγκόσμια εμπορικά σήματα

Χέρι χέρι με τα παγκόσμια προϊόντα προχωρούν τα παγκόσμια εμπορικά σήματα. Ένα παγκόσμιο εμπορικό σήμα ορίζεται ως η παγκόσμια χρήση ενός ονόματος, όρου, σήματος, συμβόλου, σχεδίου ή συνδυασμού με σκοπό την ταυτοποίηση αγαθών και υπηρεσιών ενός πωλητή και τη διαφοροποίηση τους από εκείνα των ανταγωνιστών. Όπως και με την εμπειρία των παγκόσμιων αγορών, δεν υπάρχει μοναδική απάντηση στο ερώτημα της καθιέρωσης ή όχι παγκόσμιων σημάτων. Ελάχιστα, ωστόσο, αμφισβητείται η σπουδαιότητα της ονομασίας του προϊόντος.

Ένα επιτυχές εμπορικό σήμα είναι ο πολυτιμότερος πόρος που διαθέτει μια εταιρεία. Το όνομα του προϊόντος εμπεριέχει τα χρόνια της διαφήμισης, τη φήμη, την ποιοτική αξιολόγηση, την εμπειρία από το προϊόν, και τις λοιπές επωφελείς ιδιότητες που συνδέει η αγορά με το προϊόν. Η εικόνα του σήματος βρίσκεται στον καθαυτό πυρήνα της επιχειρησιακής ταυτότητας και στρατηγικής. Οι πελάτες, παντού, ανταποκρίνονται σε μύθους, σε εικόνες και μεταφορές που τους βοηθούν να προσδιορίσουν τις προσωπικές και εθνικές ταυτότητες τους στο πλαίσιο του παγκόσμιου πολιτισμού και του οφέλους του προϊόντος. Τα παγκόσμια εμπορικά σήματα παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία αυτήν. Η αξία των Kodak, Sony, Coca-Cola, McDonald's, Toyota και Marlboro είναι αδιαμφισβήτητη. Μια εκτίμηση της αξίας της Coca-Cola, του πολυτιμότερου εμπορικού σήματος στον κόσμο, την ανεβάζει σε περισσότερο από 35 δισ. δολάρια. Πράγματι, μια αυθεντία θεωρεί ότι τα εμπορικά σήματα είναι τόσο πολύτιμα, ώστε οι εταιρείες σύντομα θα περιλαμβάνουν στους ισολογισμούς τους παράρτημα με τίτλο

«κατάσταση αξίας» για να περιλαμβάνουν άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως η αξία των εμπορικών σημάτων τους.

Φυσικά, εταιρείες με τόσο ισχυρά εμπορικά σήματα αγωνίζονται να τα χρησιμοποιήσουν παγκοσμίως. Ακόμη και για προϊόντα που πρέπει να προσαρμοστούν σε τοπικές συνθήκες αγοράς, ένα παγκόσμιο εμπορικό σήμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί επιτυχώς. Η Heinz παράγει πολλαπλά προϊόντα για να ικανοποιήσει τις τοπικές προτιμήσεις που πώλονται υπό την επωνυμία Heinz σε ολόκληρο τον κόσμο. Πολλά προσαρμόζονται, επίσης, στις τοπικές προτιμήσεις. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, παραδείγματος χάριν, η ψητή πίτσα με φασόλια της Heinz (με τυρί ή λουκάνικο) είχε τεράστια επιτυχία, πωλώντας πάνω από 2,5 εκατ. πίτσες στους πρώτους έξι μήνες μετά την εισαγωγή της.

### ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός θέτει μια νέα έμφαση σε ορισμένα βασικά δόγματα των επιχειρήσεων. Μειώνει τα χρονικά πλαίσια και εστιάζει στη σπουδαιότητα της ποιότητας, στις ανταγωνιστικές τιμές και στα καινοτόμα προϊόντα. Η ισχύς στην αγορά μετατοπίζεται από την αγορά ενός πωλητή στους καταναλωτές, οι οποίοι έχουν περισσότερες επιλογές επειδή υπάρχουν περισσότερες εταιρείες που ανταγωνίζονται για την προσοχή τους. Περισσότερος ανταγωνισμός, περισσότερες επιλογές, εξοπλίζουν με περισσότερη εξουσία τον καταναλωτή και το γεγονός αυτό, φυσικά, οδηγεί στην ανάγκη για ποιότητα. Οι μέρες κατά τις οποίες η γνώση του καταναλωτή ήταν περιορισμένη σε ένα ή στην καλύτερη περίπτωση σε λίγα διαφορετικά προϊόντα αποτελούν παρελθόν. Σήμερα ο καταναλωτής γνωρίζει το καλύτερο και το φθηνότερο. Ο καταναλωτής είναι εκείνος που ορίζει την ποιότητα σε όρους αναγκών και πόρων.

Τα αμερικανικά προϊόντα υπήρξαν πάντοτε ανάμεσα στα καλύτερα στον κόσμο, αλλά ο ανταγωνισμός προκαλεί τις αμερικανικές επιχειρήσεις να παράγουν ακόμη καλύτερα προϊόντα. Στις περισσότερες παγκόσμιες αγορές το κόστος και η ποιότητα ενός προϊόντος είναι ανάμεσα στα πιο σημαντικά κριτήρια, βάσει των οποίων γίνονται οι αγορές. Για προϊόντα καταναλωτή και βιομηχανικά προϊόντα, επίσης, ο λόγος που προβάλλεται συνήθως για την προτίμηση ενός εμπορικού σήματος από ένα άλλο είναι η καλύτερη ποιότητα σε ανταγωνιστική τιμή. Η ποιότητα, ως ανταγωνιστικό εργαλείο, δεν είναι νέα στον επιχειρηματικό κόσμο, αλλά πολλοί πιστεύουν ότι είναι ο αποφασιστικός παράγοντας στις παγκόσμιες αγορές. Ωστόσο, πρέπει να είμαστε σαφείς σχετικά με το τι εννοούμε με τον όρο ποιότητα.

### ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ

Για να εκτιμήσει κάποιος την πολυπλοκότητα των τυποποιημένων έναντι των προσαρμοσμένων προϊόντων, χρειάζεται να καταλάβει πώς οι πολιτισμικές επιρροές συμπλέκονται με την αξία και τη σπουδαιότητα, όπως αντιλαμβάνεται και απονέμει η αγορά σε ένα προϊόν. Ένα προϊόν είναι κάτι περισσότερο από φυσικό αντικείμενο. Είναι δέσμη ικανοποιήσεων (ή χρησιμότητα) που απολαμβάνει ο αγοραστής. Αυτό περιλαμβάνει τη μορφή του, τη γεύση, το χρώμα, την οσμή και την υφή, τις λειτουργίες του κατά τη χρήση, τη συσκευασία, την ετικέτα, την εγγύηση, το σέρβις του κατασκευαστή και του λιανοπωλητή, την εμπιστοσύνη ή το κύρος που εμπνέει το εμπορικό σήμα, τη φήμη των κατασκευαστών, τη χώρα προέλευσης και κάθε άλλη συμβολική χρησιμότητα που δεχόμαστε από την κατοχή ή τη χρήση των αγαθών. Με λίγα λόγια, η αγορά εστιάζει σε περισσότερα από τη φυσική μορφή και την πρωταρχική λειτουργία του προϊόντος.

Από τις αξίες και τις συνήθειες ενός πολιτισμού εκπορεύεται μεγάλο μέρος της σημασίας αυτών των άλλων ωφελειών. Με άλλα λόγια, ένα προϊόν είναι το άθροισμα των φυσικών και ψυχολογικών ικανοποιήσεων που προσφέρει στο χρήστη.



Οι φυσικές ιδιότητες του γενικά χρειάζονται για να δημιουργήσουν την κύρια λειτουργία του προϊόντος. Η πρωταρχική λειτουργία ενός αυτοκινήτου, παραδείγματος χάριν, είναι να μεταφέρει επιβάτες από το σημείο Α στο σημείο Β. Αυτή η λειτουργία απαιτεί μηχανή, σύστημα μετάδοσης της κίνησης και άλλα φυσικά χαρακτηριστικά για να επιτευχθεί ο πρωταρχικός σκοπός του. Τα φυσικά χαρακτηριστικά ή η πρωτογενής λειτουργία ενός αυτοκινήτου, γενικά, ζητούνται σε όλους τους πολιτισμούς όπου υπάρχει η επιθυμία μετακίνησης από ένα σημείο σε ένα άλλο, αλλά όχι με τα πόδια ή με ζώα. Όταν πηγαίνουμε από έναν πολιτισμό σε έναν άλλο, ελάχιστες μεταβολές στις φυσικές ιδιότητες ενός προϊόντος απαιτούνται. Ωστόσο, το αυτοκίνητο έχει μια δέσμη ψυχολογικών χαρακτηριστικών τόσο σημαντικών για την ικανοποίηση του καταναλωτή όσο και τα φυσικά χαρακτηριστικά του. Στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου πολιτισμού, ορισμένα άλλα χαρακτηριστικά του αυτοκινήτου (χρώμα, μέγεθος, σχέδιο, εμπορικό σήμα, τιμή) ελάχιστη σχέση έχουν με την πρωταρχική λειτουργία του, δηλαδή με τη μεταφορά από το σημείο Α στο σημείο Β, αλλά προσθέτουν πραγματικά αξία στην ικανοποίηση που αποκομίζει ο ιδιοκτήτης του.

Το νόημα και η αξία που καταλογίζονται στις ψυχολογικές ιδιότητες ενός προϊόντος μπορούν να κυμαίνονται μεταξύ των πολιτισμών και γίνονται αντιληπτά ως αρνητικά ή θετικά. Για τη μεγιστοποίηση της δέσμης των ικανοποιήσεων και για τη δημιουργία θετικών παρά αρνητικών ιδιοτήτων ως προς το προϊόν, ίσως είναι απαραίτητη η προσαρμογή των μη φυσικών χαρακτηριστικών του.

Η Coca-Cola, που συχνά διαφημιζόταν ως παγκόσμιο προϊόν, βρήκε ότι έπρεπε να αλλάξει από Diet Coke σε Coke Light όταν εισήχθη στην Ιαπωνία. Οι Γιαπωνέζες δεν θέλουν να παραδέχονται ότι κάνουν δίαιτα και, περαιτέρω, η ιδέα της δίαιτας υποδηλώνει ασθένεια ή φάρμακα. Έτσι, αντί η έμφαση να είναι στην απώλεια βάρους, τονίζεται η «διατήρηση της σιλουέτας».

Η προσαρμογή μπορεί να απαιτεί μεταβολές όλων ή κάποιων από τις ψυχολογικές όψεις ενός προϊόντος. Μια μελέτη για τη σημασία ενός προϊόντος δείχνει σε ποιον βαθμό ο πολιτισμός καθορίζει την αντίληψη ενός ατόμου σχετικά με το τι είναι ένα προϊόν και τι ικανοποίηση προσφέρει.

Όταν αναλύουμε ένα προϊόν για μια δεύτερη αγορά, η έκταση της απαιτούμενης προσαρμογής εξαρτάται από πολιτισμικές διαφορές στη χρήση του προϊόντος και στην αντίληψη μεταξύ της αγοράς, στην οποία αναπτύχθηκε αρχικά το προϊόν, και της νέας αγοράς. Όσο μεγαλύτερες είναι οι πολιτισμικές αυτές διαφορές μεταξύ των δύο αγορών τόσο μεγαλύτερη η έκταση της προσαρμογής που μπορεί να είναι απαραίτητη.

### Καινοτόμα προϊόντα και προσαρμογή

Σήμερα, ένα εντυπωσιακά υψηλό ποσοστό νέων προϊόντων είναι καταδικασμένα σε αποτυχία. Μόλις 20 χρόνια πριν, το ποσοστό της αποτυχίας σε σχέση με την επιτυχία, ήταν πολύ χαμηλότερο. Γιατί είναι τόσο δύσκολο σήμερα να πετύχουμε με την κυκλοφορία ενός καινούργιου προϊόντος; Γιατί σήμερα υπάρχουν προϊόντα που μπορούν να ικανοποιήσουν οποιαδήποτε ανάγκη.

Ένα σημαντικό πρώτο βήμα στην προσαρμογή ενός προϊόντος σε μια ξένη αγορά είναι ο προσδιορισμός του βαθμού του «καινούργιου», όπως το αντιλαμβάνεται η αγορά-στόχος. Πρέπει να κατανοηθεί πώς αντιδρούν οι άνθρωποι στο νέο και πόσο νέο είναι ένα προϊόν σε μια αγορά. Αξιολογώντας σε ποιον βαθμό είναι καινούργιο ένα προϊόν, εκείνος που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ πρέπει να γνωρίζει ότι πολλά προϊόντα επιτυχημένα στις Ηνωμένες Πολιτείες, έχοντας φτάσει στην ωριμότητα ή ακόμη και σε στάδιο παρακμής ως προς τον κύκλο ζωής τους, μπορεί σε μια άλλη χώρα ή πολιτισμό να θεωρούνται νέα και, έτσι, πρέπει να τα χειριζόμαστε με καινοτόμο τρόπο. Από κοινωνιολογική άποψη, κάθε ιδέα η οποία γίνεται αντιληπτή σαν καινούργια από μια ομάδα ανθρώπων είναι καινοτομία.

Ο στόχος εκείνου που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ είναι να κερδίσει αποδοχή του προϊόντος από το μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών στην αγορά, στο μικρότερο χρονικό διάστημα. Νέα

προϊόντα δεν είναι πάντοτε εύκολα αποδεκτά από μια κουλτούρα' στην πραγματικότητα συχνά συναντούν αντίσταση. Μολονότι στο τέλος μπορεί να γίνουν αποδεκτά, ο χρόνος που απαιτείται, ώστε ένας πολιτισμός να μάθει νέους τρόπους, να μάθει να αποδέχεται ένα νέο προϊόν, είναι κρίσιμης σημασίας για εκείνον που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ, αφού ο σχεδιασμός αντανακλά ένα χρονικό πλαίσιο για επένδυση και κερδοφορία. Αν κάποιος που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ επενδύει με την προσδοκία ότι ένα επιχειρηματικό τόλμημα θα εξισορροπήσει έξοδα και έσοδα σε τρία χρόνια και χρειάζεται επτά χρόνια για να κατακτήσει κερδοφόρο όγκο, η προσπάθεια ίσως πρέπει να εγκαταλειφθεί πρόωρα. Στο νου μας έρχεται το ερώτημα κατά πόσο είναι προβλέψιμος ή όχι ο πιθανός ρυθμός αποδοχής προτού δεσμευθούν πόροι και, ακόμη κρισιμότερο, αν ο πιθανός ρυθμός αποδοχής είναι πολύ βραδύς, κατά πόσον μπορεί να επιταχυνθεί. Σε αμφότερες τις περιπτώσεις, η απάντηση είναι ένα τεκμηριωμένο «ναι». Απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά προκύπτουν από την εξέταση του έργου που έχει γίνει στην έρευνα διάχυσης - έρευνα στη διαδικασία με την οποία «οι καινοτομίες διαδίδονται στα μέλη ενός κοινωνικού συστήματος».

### Ανάλυση των χαρακτηριστικών των καινοτομιών

Όσο περισσότερο καινοτόμο θεωρείται ότι είναι ένα προϊόν τόσο δυσκολότερο είναι να κερδίσει την αποδοχή της αγοράς. Εντούτοις, η αντίληψη για την καινοτομία συχνά μπορεί να μεταβληθεί αν εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ κατανοεί το πλαίσιο των αντιλήψεων του καταναλωτή.

Η ανάλυση των πέντε χαρακτηριστικών μιας καινοτομίας μπορεί να υποβοηθήσει τον καθορισμό του ρυθμού αποδοχής ή αντίστασης της αγοράς σε ένα προϊόν. (1) Το σχετικό πλεονέκτημα ενός προϊόντος (η θεωρούμενη οριακή αξία του νέου προϊόντος σχετικά προς το παλιό), (2) η συμβατότητα (η συμβατότητα του με αποδεκτή συμπεριφορά, νόρμες, αξίες κ.λ.π.), (3) η πολυπλοκότητα (ο βαθμός πολυπλοκότητας που συνδέεται με τη χρήση του προϊόντος), (4) ο βαθμός δοκιμασίας (ο βαθμός οικονομικού ή και κοινωνικού κινδύνου που συνδέεται με τη χρήση του προϊόντος) και (5) η δυνατότητα παρατήρησης (η ευκολία με την οποία τα οφέλη του προϊόντος μπορούν να γνωστοποιηθούν), όλα αυτά, επηρεάζουν το βαθμό της αποδοχής του ή της αντίστασης. Γενικά, μπορούμε να πούμε αξιωματικά ότι ο ρυθμός διάχυσης συσχετίζεται θετικά προς το σχετικό πλεονέκτημα, τη συμβατότητα, το βαθμό δοκιμασίας και τη δυνατότητα παρατήρησης, αλλά αρνητικά προς την πολυπλοκότητα.

Αναλύοντας ένα προϊόν στο πλαίσιο αυτών των πέντε διαστάσεων, κάποιος που ασκεί μάρκετινγκ συχνά μπορεί να αποκαλύψει αντιλήψεις που έχει η αγορά, οι οποίες, αν παρέμεναν αμετάβλητες, θα επιβράδυναν την αποδοχή του προϊόντος. Αντίστροφα, αν οι αντιλήψεις αυτές εντοπιστούν και μεταβληθούν, εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ μπορεί ίσως να επιταχύνει την αποδοχή του προϊόντος.

### ΛΕΠΤΟΜΕΡΗΣ ΕΞΕΤΑΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ

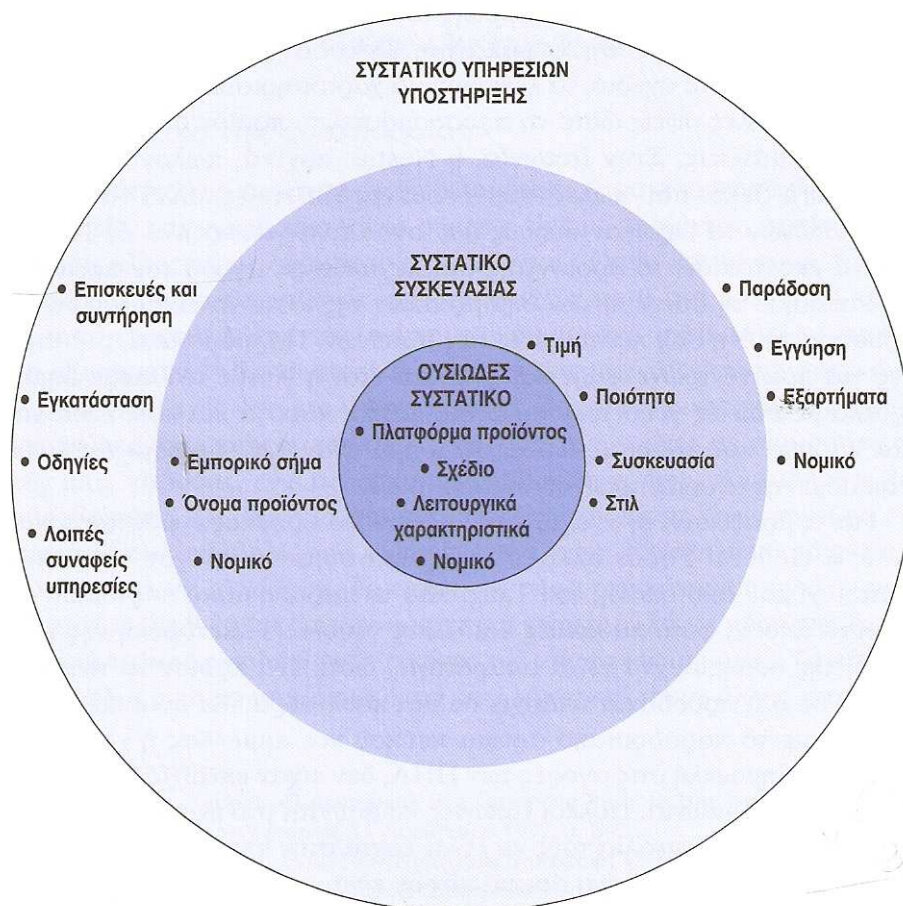
Η εξέταση ενός προϊόντος για προώθηση σε μια αγορά συγκεκριμένης χώρας απαιτεί μια συστηματική μέθοδο λεπτομερούς εξέτασης των προϊόντων, ώστε να προσδιοριστεί αν υπάρχουν πολιτισμικές αντιστάσεις που πρέπει να κατανικηθούν ή και φυσικές ή υποχρεωτικές μεταβολές απαραίτητες για την αποδοχή του προϊόντος. Μόνο όταν είναι γνωστές οι ψυχολογικές (ή πολιτισμικές) και φυσικές διαστάσεις του προϊόντος, όπως προσδιορίζονται από την εγχώρια αγορά, μπορεί να ληφθεί η απόφαση για προσαρμογή. Τα προϊόντα μπορούν να εξεταστούν χρησιμοποιώντας την «ανάλυση των χαρακτηριστικών των καινοτομιών» που συζητήθηκε προηγουμένως, ώστε να εντοπιστεί αν υπάρχουν πολιτισμικοί - αντιληπτικοί λόγοι για τους οποίους ένα προϊόν θα γίνει καλύτερα αποδεκτό, αν προσαρμοστεί, ή και η «ανάλυση των συστατικών του προϊόντος», που ακολουθεί, για να εντοπιστεί αν υπάρχουν υποχρεωτικοί ή φυσικοί λόγοι για τους οποίους πρέπει να προσαρμοστεί ένα προϊόν.

Πριν από την εισαγωγή σε μια αγορά, εκείνος που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ μπορεί να αναλύσει τα συστατικά ενός προϊόντος για να προσδιορίσει ποια χαρακτηριστικά χρειάζονται να υιοθετηθούν για να εξασφαλιστεί ότι το προϊόν ικανοποιεί τόσο την ποιότητα, όπως την αντιλαμβάνεται η αγορά, όσο και την ποιότητα απόδοσης.

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Ένα προϊόν είναι πολυδιάστατο και το άθροισμα όλων των χαρακτηριστικών του προσδιορίζει τη δέσμη των ικανοποιήσεων (χρησιμότητας) που απολαμβάνει ο καταναλωτής. Για να εντοπίσουμε όλους τους δυνατούς τρόπους με τους οποίους ένα προϊόν μπορεί να προσαρμοστεί σε μια νέα αγορά, χρήσιμο είναι να χωρίσουμε τις πολλές διαστάσεις του σε τρία διακριτά συστατικά, όπως βλέπουμε στο Τεκμήριο 9, στο Υπόδειγμα Συστατικών του Προϊόντος. Χρησιμοποιώντας αυτό το υπόδειγμα, μπορούμε να εστιάσουμε στην επίπτωση των πολιτισμικών, φυσικών και υποχρεωτικών παραγόντων (αναφέρθηκαν προηγουμένως) που επηρεάζουν την αποδοχή ενός προϊόντος από την αγορά στο ουσιώδες συστατικό, στο συστατικό της συσκευασίας και στο συστατικό των υπηρεσιών υποστήριξης. Τα συστατικά αυτά περιλαμβάνουν όλα τα υλικά και άυλα στοιχεία ενός προϊόντος και παρέχουν τη δέσμη χρησιμότητας που απολαμβάνει η αγορά από τη χρήση του προϊόντος.

#### **Τεκμήριο 9. Υπόδειγμα συστατικών προϊόντος**



#### Το ουσιώδες συστατικό

Το ουσιώδες συστατικό συνίσταται στο υλικό προϊόν -στην πλατφόρμα που περιέχει την ουσιώδη τεχνολογία- και όλα τα στοιχεία του σχεδίου του και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του. Σ' αυτήν ακριβώς την πλατφόρμα του προϊόντος μπορούν να προστεθούν ή να

εξαλειφθούν οι ποικιλίες του για να ικανοποιηθούν οι τοπικές διαφορές. Μεγάλες διευθετήσεις στην πλατφόρμα του ουσιώδους συστατικού μπορεί να είναι δαπανηρές, επειδή μια μεταβολή στην πλατφόρμα μπορεί να επηρεάσει τις διαδικασίες παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος και έτσι να απαιτήσει πρόσθετη επένδυση κεφαλαίου. Ωστόσο, μπορούν να γίνουν τροποποιήσεις στο σχέδιο, τα λειτουργικά χαρακτηριστικά, το άρωμα, τη γεύση και άλλες όψεις ώστε να προσαρμοστεί το προϊόν στις πολιτισμικές διακυμάνσεις. Στην Ιαπωνία, η Nestle, αρχικά, πωλούσε το ίδιο είδος corn flakes που πωλεί στις Ηνωμένες Πολιτείες, αλλά τα παιδιά των Ιαπώνων τα έτρωγαν κυρίως σαν σνακ αντί για πρωινό. Η Nestle, για να μετατοπίσει το προϊόν της στη μεγαλύτερη αγορά του πρωινού, τροποποίησε τη συνταγή των δημητριακών της ώστε να είναι καλύτερα προσαρμοσμένη στις προτιμήσεις των Ιαπώνων. Παραδοσιακά, οι Ιάπωνες για πρωινό τρώνε ψάρι και ρύζι και έτσι η Nestle ανέπτυξε δημητριακά με οικείες γεύσεις - θαλάσσια φύκια, καρότα και κολοκυθάκια, και καρύδα και παπάγια. Το αποτέλεσμα ήταν 12% μερίδιο της αναπτυσσόμενης αγοράς πρωινού-δημητριακών.

### Το συστατικό της συσκευασίας

Το συστατικό της συσκευασίας περιλαμβάνει χαρακτηριστικά ύφους, συσκευασία, επιγραφή, εμπορικά σήματα, όνομα προϊόντος, ποιότητα, τιμή, και άλλες όψεις συσκευασίας προϊόντος. Όπως και με το συστατικό πυρήνα, η σημασία καθενός από τα στοιχεία αυτά στα μάτια του καταναλωτή εξαρτάται από την ανάγκη την οποία έχει σχεδιαστεί το προϊόν να εξυπηρετεί. Τα συστατικά συσκευασίας συχνά απαιτούν τόσο διακριτικές αλλαγές όσο και υποχρεωτικές. Παραδείγματος χάριν, ορισμένες χώρες απαιτούν οι επιγραφές να είναι τυπωμένες σε περισσότερες της μίας γλώσσας, ενώ άλλες απαγορεύουν τη χρήση οποιασδήποτε ξένης γλώσσας. Τα στοιχεία στο συστατικό της συσκευασίας μπορεί να ενσωματώνουν σύμβολα που συνοδεύουν ένα μη σκοπούμενο νόημα και έτσι πρέπει να αλλάξουν. Το εμπορικό σήμα του κόκκινου κύκλου μιας εταιρείας ήταν δημοφιλές σε ορισμένες χώρες, αλλά σε μέρη της Ασίας απορριπτόταν, επειδή θύμιζε εικόνες της ιαπωνικής σημαίας. Τα κίτρινα λουλούδια που χρησιμοποιούνταν στο εμπορικό σήμα άλλης εταιρείας απορρίπτονταν στο Μεξικό, όπου το κίτρινο λουλούδι συμβολίζει θάνατο ή έλλειψη σεβασμού.

Το μέγεθος της συσκευασίας και η τιμή έχουν σημαντική σχέση στις φτωχές χώρες. Οι εταιρείες βρίσκουν ότι πρέπει να συσκευάζουν σε μικρές μονάδες ώστε να ευθυγραμμίζουν την τιμή με τις νόρμες των δαπανών. Η Unilever καθιστά το εμπορικό σήμα του σαμπουάν Sunlike προσιτό στην Ινδία, συσκευάζοντας το σε μικρά πλαστικά σακουλάκια, αρκετό για ένα σαπούνισμα.

### Το συστατικό των υπηρεσιών υποστήριξης

Το συστατικό των υπηρεσιών υποστήριξης περιλαμβάνει επισκευές και συντήρηση, οδηγίες, εγκατάσταση, εγγυήσεις, παράδοση και διαθεσιμότητα ανταλλακτικών. Πολλά, κατά τα άλλα, επιτυχή προγράμματα μάρκετινγκ έχουν, τελικά, αποτύχει, επειδή δόθηκε μικρή προσοχή σε αυτό το συστατικό του προϊόντος. Η επισκευή και η συντήρηση είναι ειδικά δύσκολα προβλήματα στις αναπτυσσόμενες χώρες. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, ένας καταναλωτής έχει την επιλογή εταιρικής εξυπηρέτησης καθώς επίσης και μια εικοσάδα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, έτοιμες να επισκευάσουν και να συντηρήσουν οτιδήποτε, από αυτοκίνητα μέχρι χορτοκοπτικές μηχανές. Εξίσου διαθέσιμα είναι εξαρτήματα από καταστήματα ιδιοκτησίας των εταιρειών ή από διαπιστευμένα καταστήματα λιανικής πώλησης ή από τοπικά καταστήματα εξοπλισμού. Οι καταναλωτές σε αναπτυσσόμενες χώρες και σε πολλές αναπτυσσόμενες μπορεί να μην έχουν ούτε μία από τις δυνατότητες επισκευών και συντήρησης που υπάρχουν στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Σε ορισμένες χώρες, η έννοια της τακτικής συντήρησης ή της προληπτικής συντήρησης δεν είναι τμήμα της κουλτούρας. Ως αποτέλεσμα, τα προϊόντα μπορεί να πρέπει να προσαρμοστούν ώστε να χρειάζονται λιγότερο συχνή συντήρηση και ειδική προσοχή πρέπει να δοθεί σε χαρακτηριστικά τα οποία μπορεί να θεωρηθούν δεδομένα στις Ηνωμένες Πολιτείες.

### «ΠΡΑΣΙΝΟ» ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Ένα αυξανόμενη σημασίας ζήτημα σε όλο τον κόσμο και ειδικά στην Ευρώπη και στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι το «πράσινο» μάρκετινγκ. Η Ευρώπη είναι στην πρώτη γραμμή του «πράσινου κινήματος», με ισχυρή κοινή γνώμη και ειδική νομοθεσία που ευνοεί το μάρκετινγκ που είναι φιλικό προς το περιβάλλον. Το πράσινο μάρκετινγκ είναι όρος που χρησιμοποιείται για να εντοπίσει την ανησυχία για τις περιβαλλοντικές συνέπειες ποικίλων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει περάσει νομοθεσία για έλεγχο όλων των ειδών των απορριμμάτων συσκευασίας σε ολόκληρη την Ε.Ε. Δύο κρίσιμα ζητήματα που επηρεάζουν την ανάπτυξη του προϊόντος είναι ο έλεγχος του συστατικού συσκευασίας των στερεών απόβλητων και η ζήτηση του καταναλωτή για προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε κατευθυντήριες οδηγίες για οικολογικές ετικέτες που κατέστησαν λειτουργικές το 1992. Βάσει της οδηγίας της Ε.Ε., ένα προϊόν αξιολογείται για όλες τις σημαντικές περιβαλλοντικές επιδράσεις σε ολόκληρη τη διάρκεια ζωής του, από την παραγωγή του μέχρι την απόρριψη του - μια προσέγγιση από την κούνια μέχρι τον τάφο. Ένα απορρυπαντικό που βιοδιασπάται και δεν ρυπαίνει θα αξιολογούνταν ως φιλικότερο από ένα απορρυπαντικό του οποίου η σύσταση θα ήταν βλαβερή όταν αχρηστευόταν. Τα προωθητικά αέρια που δεν καταστρέφουν το όζον είναι ένα άλλο παράδειγμα προϊόντος φιλικού προς το περιβάλλον. Ωστόσο, καμιάς χώρας η νομοθεσία δεν απαιτεί τα προϊόντα να φέρουν οικολογική ετικέτα για να μπορούν να πωλούνται. Ο χαρακτηρισμός ότι ένα προϊόν είναι «φιλικό προς το περιβάλλον» είναι εκούσιος και η περιβαλλοντική του επιτυχία εξαρτάται από την επιλογή του καταναλωτή να επιλέγει το οικολογικά φιλικό προϊόν.

Η αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση των αγορών που προκαλεί την τυποποίηση, πρέπει να εξισορροπείται με τη συνεχή ανάγκη αξιολόγησης όλων των αγορών για τις διαφορές εκείνες που θα απαιτούσαν προσαρμογή για επιτυχή αποδοχή. Δύσκολα μπορεί κανείς να αρνηθεί την πρόταση ότι οι παγκόσμιες επικοινωνίες και άλλες παγκόσμιας εμβέλειας δυνάμεις κοινωνικοποίησης έχουν ενισχύσει την ομογενοποίηση των προτιμήσεων, αναγκών και αξιών σε έναν σημαντικό τομέα του πληθυσμού σε όλους τους πολιτισμούς. Ωστόσο, όπως σημειώνει μια συγγραφέας, «παρά τις δυνάμεις ομογενοποίησης, οι καταναλωτές επίσης βλέπουν τον κόσμο των συμβόλων, τις εταιρικές εικόνες και την επιλογή του προϊόντος μέσα από τους φακούς του δικού τους τοπικού πολιτισμού και του σταδίου ανάπτυξης του και της προαγωγής της αγοράς». Κάθε προϊόν πρέπει να το βλέπουμε υπό το πρίσμα τού πώς γίνεται αντιληπτό από κάθε πολιτισμό με τον οποίο έρχεται σε επαφή. Αυτό που σε μια ομάδα είναι αποδεκτό και άνετο, σε άλλες μπορεί να είναι ριζικά νέο και να συναντά αντιστάσεις, ανάλογα με τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις κάθε ομάδας. Η κατανόηση ότι ένα καθιερωμένο προϊόν σε μια κουλτούρα μπορεί να θεωρείται καινοτομία σε μια άλλη, έχει κρίσιμη σημασία στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων καταναλωτή για ξένες αγορές. Η ανάλυση ενός προϊόντος ως καινοτομίας και η χρησιμοποίηση του υποδείγματος των συστατικών του προϊόντος μπορεί να προσφέρουν σε εκείνον που ασκεί μάρκετινγκ σημαντικές υποδείξεις για προσαρμογή.

### **ΔΙΕΘΝΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ**

Για να επιτευχθούν οι στόχοι, μάρκετινγκ, το προϊόν πρέπει να έχει πρόσβαση στην αγορά-στόχο σε τιμή προσιτή. Σε πολλές αγορές, ο μεγαλύτερος περιορισμός στο επιτυχές μάρκετινγκ είναι η διανομή. Το να φτάσει το προϊόν στην αγορά-στόχο μπορεί να είναι διαδικασία δαπανηρή, αν δεν μπορούν να ξεπεραστούν οι ανεπάρκειες στη δομή της διανομής. Η σφυρηλάτηση ενός επιθετικού και αξιόπιστου διαύλου διανομής μπορεί να είναι το πιο κρίσιμο και προκλητικό καθήκον που αντιμετωπίζει εκείνος που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ.

Κάθε αγορά περιέχει ένα δίκτυο διανομής με πολλές επιλογές διαύλων, των οποίων οι δομές είναι μοναδικές και, βραχυχρόνια, σταθερές. Σε ορισμένες αγορές η δομή της διανομής είναι πολυστρωματική, πολύπλοκη, με δυσκολίες για να διεισδύσουν νέοι πωλητές προϊόντων, ενώ σε άλλες υπάρχουν λίγοι εξειδικευμένοι μεσάζοντες, αν εξαιρέσουμε τις αστικές περιοχές. Ακόμη, σε άλλες αγορές, υπάρχει διαθέσιμο ένα δυναμικό μείγμα παραδοσιακών και νέων, εξελισσόμενων θεσμών διανομής. Ανεξάρτητα από την κυρίαρχη δομή της διανομής, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα ανήκει στον πωλητή που θα είναι περισσότερο ικανός να συγκροτήσει το αποτελεσματικότερο δίαυλο ανάμεσα σε διάφορα εναλλακτικά διαθέσιμα.

### ΔΟΜΕΣ ΔΙΑΥΛΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Σε κάθε χώρα και σε κάθε αγορά, αστική ή της υπαίθρου, πλούσια ή φτωχή, όλα τα προϊόντα καταναλωτή και τα βιομηχανικά προϊόντα, τελικά, περνούν από μια διαδικασία διανομής.

Η διαδικασία διανομής περιλαμβάνει τη φυσική διακίνηση και διανομή των αγαθών, το πέραςμα της κυριότητας (τίτλου) και -το σημαντικότερο από την άποψη της στρατηγικής μάρκετινγκ- τις διαπραγματεύσεις αγοραπωλησίας μεταξύ παραγωγών και μεσαζόντων και μεταξύ μεσαζόντων και πελατών.

Ο μάνατζερ του διεθνούς μάρκετινγκ βρίσκεται αντιμέτωπος με ένα σύνολο ζητημάτων σχετικών με τη στρατηγική και την επιλογή διαύλων. Τα ζητήματα αυτά δεν είναι πολύ διαφορετικά, αυτά καθαυτά, από εκείνα που συναντώνται στην εγχώρια διανομή, αλλά η απόφαση για την αντιμετώπιση τους διαφέρει λόγω των διαφορετικών εναλλακτικών επιλογών διαύλων και υποδειγμάτων αγοράς.

Η αγορά κάθε χώρας έχει μια δομή διανομής, μέσω της οποίας τα εμπορεύματα περνούν από τον παραγωγό στο χρήστη. Στο πλαίσιο αυτής της δομής, υπάρχουν διάφοροι μεσάζοντες των οποίων οι συνήθεις λειτουργίες, δραστηριότητες και υπηρεσίες αντανακλούν τον υφιστάμενο ανταγωνισμό, τα χαρακτηριστικά της αγοράς, την παράδοση και την οικονομική ανάπτυξη. Εν ολίγοις, η συμπεριφορά των δίαυλων είναι το αποτέλεσμα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ του πολιτισμικού περιβάλλοντος και της διαδικασίας μάρκετινγκ. Η δομή των διαύλων εκτείνεται από εκείνα με λίγο αναπτυγμένη δομή μάρκετινγκ, την οποία συναντάμε σε πολλές αναδυόμενες αγορές, μέχρι το πολύ πολύπλοκο, πολυστρωματικό σύστημα που συναντάμε στην Ιαπωνία.

### Δομή διανομής προσανατολισμένη στις εισαγωγές

Οι παραδοσιακοί δίαυλοι στις αναπτυσσόμενες χώρες αναπτύχθηκαν από οικονομίες με ισχυρή εξάρτηση από εισαγόμενα βιομηχανικά προϊόντα. Σε μια δομή διανομής προσανατολισμένη στις εισαγωγές, ο εισαγωγέας τυπικά ελέγχει μια σταθερή προσφορά αγαθών και το σύστημα μάρκετινγκ αναπτύσσεται γύρω από τη φιλοσοφία της πώλησης περιορισμένης προσφοράς αγαθών, με υψηλές τιμές, σε μικρό αριθμό εύπορων πελατών. Στην προκύπτουσα αγορά του πωλητή, η διείσδυση στην αγορά και η μαζική διανομή δεν είναι απαραίτητες, αφού η ζήτηση υπερβαίνει την προσφορά και, στις περισσότερες περιπτώσεις, ο πελάτης αναζητεί την προσφορά. Έτσι, παράγεται μια δομή διαύλου με περιορισμένο αριθμό μεσαζόντων.

Συγκρίνετε αυτό με τη φιλοσοφία διανομής της μαζικής κατανάλωσης που επικρατεί στις Ηνωμένες Πολιτείες και σε άλλα βιομηχανικά κράτη. Στις αγορές αυτές, ένας προμηθευτής

δεν δεσπόζει στην προσφορά, η οποία μπορεί να αυξάνεται ή να μειώνεται σε ένα δεδομένο εύρος και η μεγιστοποίηση του κέρδους πραγματοποιείται στο επίπεδο της παραγωγικής ικανότητας ή κοντά σ' αυτό. Γενικά, υπάρχει μια αγορά ζήτησης και ο παραγωγός αγωνίζεται να διεισδύσει σ' αυτήν και να μεταφέρει τα προϊόντα στον καταναλωτή, με αποτέλεσμα μια ιδιαίτερα αναπτυγμένη δομή διαύλων που περιλαμβάνει μια ποικιλία μεσαζόντων.

### Η ιαπωνική δομή διανομής

Η διανομή στην Ιαπωνία έχει από μακρού θεωρηθεί ο πιο αποτελεσματικός μη δασμολογικός φραγμός στην ιαπωνική αγορά. Η ιαπωνική δομή διανομής διαφέρει αρκετά από τις αντίστοιχες των Ηνωμένων Πολιτειών ή της Ευρώπης και θα έπρεπε να μελετηθεί προσεκτικά από οποιονδήποτε σκεφτόταν να εισέλθει. Το ιαπωνικό σύστημα έχει τέσσερα διακεκριμένα χαρακτηριστικά. Αυτά είναι: (1) μια δομή που κυριαρχείται από πολλούς μικρούς μεσαζόντες, οι οποίοι έχουν να κάνουν με πολλούς μικρούς λιανοπωλητές, (2) έλεγχος του διαύλου από τους μεταποιητές, (3) μια επιχειρηματική φιλοσοφία που διαμορφώνεται από έναν μοναδικό πολιτισμό και (4) νόμοι που προστατεύουν το θεμέλιο του συστήματος - το μικρό λιανοπωλητή.

### Τάσεις: Από τις παραδοσιακές στις σύγχρονες δομές διαύλων

Σήμερα, ελάχιστες χώρες είναι τόσο επαρκώς απομονωμένες ώστε να είναι ανεπηρέαστες από τις παγκόσμιες οικονομικές και πολιτικές μεταβολές. Οι μεταβολές αυτές τροποποιούν όλα τα επίπεδα οικονομικής δομής, περιλαμβανομένης της διανομής. Παραδοσιακές δομές διαύλων δίνουν τη θέση τους σε νέα σχήματα, νέες συμμαχίες και νέες διαδικασίες - κάποιες βραδύτερες από άλλες, αλλά πάντως όλα μεταβάλλονται. Οι πιέσεις για αλλαγή σε μια χώρα προέρχονται από τα μέσα και από τα έξω. Οι εταιρείες που ασκούν διεθνές μάρκετινγκ αναζητούν τρόπους να κατακτήσουν κερδοφόρα τμήματα αγοράς, τα οποία εξυπηρετούνται μέσω δαπανηρών, παραδοσιακών συστημάτων διανομής. Άμεσο μάρκετινγκ, πώληση από πόρτα σε πόρτα, υπεραγορές, οίκοι που πωλούν με έκπτωση, εμπορικά κέντρα, πωλήσεις μέσω καταλόγων, ηλεκτρονικό εμπόριο μέσω Διαδικτύου και άλλες μέθοδοι διανομής, εισάγονται σε μια προσπάθεια να εξασφαλιστούν αποτελεσματικούς διαύλους διανομής.

Ορισμένες σημαντικές τάσεις στη διανομή θα οδηγήσουν τελικά σε μεγαλύτερη ομοιότητα παρά ανομοιότητα μεταξύ των μεσαζόντων σε διαφορετικές χώρες. Η Wal-Mart, παραδείγματος χάριν, επεκτείνεται σε ολόκληρο τον κόσμο - από το Μεξικό μέχρι τη Βραζιλία και από την Αργεντινή μέχρι την Ασία. Η Amway και η Avon επεκτείνονται στην Ανατολική Ευρώπη, η Mary Kay Cosmetics στην Κίνα και η L.L. Bean and Lands' End έχουν εισέλθει επιτυχώς στην ιαπωνική αγορά. Στην Ισπανία, η Southerland Corporation's - Eleven Stores αντικαθιστούν πολλά από τα παραδοσιακά οικογενειακά καταστήματα. Στη Γαλλία αναπτύχθηκαν τα υπερμάρκετ και τα πολλά παραρτήματα τους επεκτείνονται σε ολόκληρη την Ευρώπη, τη Λατινική Αμερική και την Ασία. Τα τεράστια αυτά καταστήματα, εφοδιασμένα με μηχανογραφημένες καταστάσεις εμπορευμάτων, μπορεί να σηματοδοτούν τον αργό θάνατο των μικρών καταστημάτων και των μεσαίου μεγέθους λιανοπωλητών στις αστικές περιοχές. Το αποτέλεσμα όλων αυτών των εισβολών στα παραδοσιακά συστήματα διανομής είναι η αλλαγή που θα καταστήσει τις χαμηλές τιμές, την αυτό-εξυπηρέτηση, τα σουπερμάρκετ και τις έννοιες της μαζικής εμπορίας κοινές σε όλο τον κόσμο και θα εξυψώσει το ανταγωνιστικό κλίμα σε επίπεδο άγνωστο προηγουμένως.

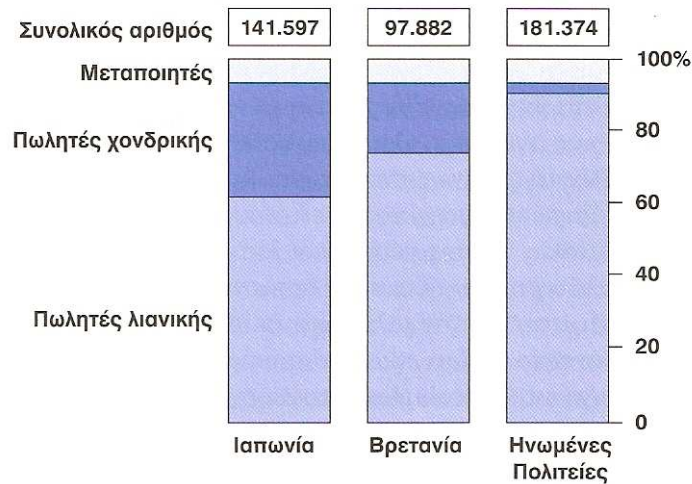
Με την κοινή ευρωπαϊκή αγορά και τη νέα νομισματική μονάδα, το ευρώ, που έγινε πραγματικότητα από το 1999, τα εθνικά και διεθνή δίκτυα λιανικής αναπτύσσονται σε ολόκληρη την Ευρώπη. Ένα παράδειγμα είναι τα Sainsbury, τα γιγάντια σουπερμάρκετ του Ηνωμένου Βασιλείου, που έχουν εισέλθει σε συμμαχία με την Esselunga της Ιταλίας (σουπερμάρκετ), τα Docks de France (υπερμάρκετ, σουπερμάρκετ και καταστήματα χαμηλών τιμών) και την Belgium's Delhaize (σουπερμάρκετ).



Η επίπτωση αυτών και άλλων τάσεων είναι η μεταβολή των παραδοσιακών συστημάτων διανομής και μάρκετινγκ, με αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Ο ανταγωνισμός θα μετουσιώσει αυτήν την αποτελεσματικότητα σε χαμηλότερες τιμές καταναλωτή και θα υποχρεώσει τη διανομή να γίνει ακόμη περισσότερο καινοτόμος.

Το Τεκμήριο 10 σας δίνει μια ιδέα της σχετικής σημασίας των διαφορετικών τύπων των μεσαζόντων στις Ηνωμένες Πολιτείες, στη Βρετανία και στην Ιαπωνία.

**Τεκμήριο 10.** Η περικοπή των μεσαζόντων



## ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Εκείνοι που ασχολούνται με το διεθνές μάρκετινγκ χρειάζονται μια γενική γνώση των πρότυπων διανομής που αντιμετωπίζουν στις πάγκοσμιες αγορές. Σχεδόν κάθε διεθνής εμπορική εταιρεία υποχρεώνεται, εξαιτίας της δομής της αγοράς, να χρησιμοποιήσει τουλάχιστον κάποιους ενδιάμεσους στη ρύθμιση της διανομής. Είναι ευκολότατο να συμπεράνουμε ότι, επειδή οι δομικές διευθετήσεις του ξένου και του εγχώριου συστήματος διανομής φαίνονται όμοιες, οι ξένοι διάυλοι είναι οι ίδιοι ή παρόμοιοι με τους εγχώριους διαύλους του ίδιου ονόματος. Αυτό είναι παραπλανητικό. Μόνο εφόσον κατανοηθούν οι ποικίλες περιπλοκές των πραγματικών προτύπων διανομής μπορεί να εκτιμηθεί η πολυπλοκότητα του έργου της διανομής. Η ακόλουθη περιγραφή θα έπρεπε να δημιουργεί μια αίσθηση της ποικιλίας των προτύπων διανομής.

### Γενικά πρότυπα

Η γενίκευση σχετικά με τα εσωτερικά πρότυπα διαύλων διανομής των διαφόρων χωρών είναι σχεδόν τόσο δύσκολη όσο η γενίκευση για τα πρότυπα συμπεριφοράς των ανθρώπων. Παρά τις ομοιότητες, οι διάυλοι διανομής δεν είναι ίδιοι σε ολόκληρο τον κόσμο. Μέθοδοι μάρκετινγκ που θεωρούνται δεδομένες στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι σπάνιες σε πολλές χώρες.

**Υπηρεσίες μεσαζόντων** Οι στάσεις εξυπηρέτησης των ανθρώπων του εμπορίου ποικίλλουν έντονα τόσο σε επίπεδο λιανικής όσο και σε επίπεδο χονδρικής από χώρα σε χώρα. Στην Αίγυπτο, παραδείγματος χάριν, ο πρωταρχικός σκοπός του απλού εμπορικού συστήματος είναι η διαχείριση της φυσικής διανομής των διαθέσιμων προϊόντων. Από την άλλη πλευρά, όταν τα περιθώρια κέρδους είναι χαμηλά και υπάρχει συνεχής μάχη για τις προτιμήσεις του καταναλωτή, τόσο οι χονδρέμποροι όσο και οι λιανέμποροι προσπαθούν να προσφέρουν επιπλέον υπηρεσίες ώστε να καταστήσουν τα προϊόντα τους ελκυστικά στους καταναλωτές. Όταν οι μεσαζόντες αδιαφορούν για την προώθηση ή την πώληση ξεχωριστών προϊόντων, ο μεταποιητής πρέπει να προσφέρει επαρκή κίνητρα στους μεσαζόντες ή να αναλάβει μεγάλο



μέρος της προσπάθειας προώθησης και πώλησης. Τέτοια είναι η περίπτωση της Κίνας, όπου οι χονδρέμποροι βλέπουν τη λειτουργία τους ως λειτουργία αποθήκευσης των αγαθών και αναμονής για να φτάσουν οι πελάτες σε αυτούς.

**Εύρος γραμμής προϊόντων** Κάθε χώρα έχει ένα διακριτό πρότυπο σχετικά με το εύρος της γραμμής προϊόντων που φέρουν οι χονδρέμποροι και οι λιανέμποροι. Το σύστημα διανομής κάποιων χωρών φαίνεται να χαρακτηρίζεται από μεσάζοντες που φέρουν ή μπορούν να έχουν τα πάντα, ενώ σε άλλες, κάθε ενδιάμεσος φαίνεται να είναι ειδικός, ασχολούμενος μόνο με εξαιρετικά στενές γραμμές. Οι κρατικές ρυθμίσεις σε ορισμένες χώρες περιορίζουν το εύρος της γραμμής που μπορούν να φέρουν οι μεσάζοντες, ενώ οι απαιτήσεις για παραχώρηση αδειών, ώστε να χειρίζονται ορισμένα εμπορεύματα, δεν είναι ασυνήθιστες.

**Κόστος και περιθώρια** Τα επίπεδα του κόστους και τα περιθώρια των μεσαζόντων κυμαίνονται ευρέως από χώρα σε χώρα, ανάλογα με το επίπεδο του ανταγωνισμού, τις προσφερόμενες υπηρεσίες, την αποτελεσματικότητα ή αναποτελεσματικότητα κλίμακας και τους γεωγραφικούς παράγοντες και τον τζίρο, που συνδέονται με το μέγεθος της αγοράς, την αγοραστική δύναμη, την παράδοση και άλλους βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες. Στην Ινδία, ο ανταγωνισμός στις μεγάλες πόλεις είναι τόσο έντονος ώστε το κόστος είναι χαμηλό και τα περιθώρια ελάχιστα, αλλά στις περιοχές της υπαίθρου η έλλειψη κεφαλαίου έχει επιτρέψει στους λίγους εμπόρους που διαθέτουν κεφάλαιο να κατακτήσουν μονοπωλιακή θέση, με συνέπεια υψηλές τιμές και μεγάλα περιθώρια.

**Μήκος διαύλων διανομής** Κάποια συσχέτιση μπορεί να βρεθεί μεταξύ του σταδίου οικονομικής ανάπτυξης και του μήκους των διαύλων μάρκετινγκ. Σε κάθε χώρα οι δίαυλοι διανομής μπορεί να είναι συντομότεροι για τα βιομηχανικά αγαθά και για τα αγαθά καταναλωτή υψηλής τιμολόγησης παρά για τα χαμηλής τιμολόγησης προϊόντα. Γενικά, υπάρχει μια αντίστροφη σχέση μεταξύ μήκους διαύλων και του μεγέθους της αγοράς. Σε πολλές χώρες υπάρχει συνδυασμός εμπόρων χονδρικής-λιανικής ή ημι-χονδρεμπόρων, προσθέτοντας έναν ή δύο κρίκους στο μήκος της αλυσίδας διανομής. Στην Κίνα, παραδείγματος χάριν, το παραδοσιακό σύστημα διανομής για τα φάρμακα που πωλούνται ελεύθερα, χωρίς την ανάγκη ιατρικής συνταγής, αποτελείται από μεγάλους τοπικούς χονδρεμπόρους που διαιρούνται σε τρία επίπεδα. Οι χονδρέμποροι πρώτου επιπέδου προμηθεύουν φάρμακα στις μεγαλύτερες πόλεις, όπως το Πεκίνο και η Σαγκάη. Το δεύτερο επίπεδο εξυπηρετεί μεσαίου μεγέθους πόλεις, ενώ το τρίτο επίπεδο διανέμει σε περιφέρειες και πόλεις με πληθυσμό 100.000 άτομα ή λιγότερα. Για μια εταιρεία μπορεί να είναι κερδοφόρο να πωλεί κατ' ευθείαν στους χονδρέμπορους των δύο ανώτερων επιπέδων και αυτοί να πωλούν στο τρίτο επίπεδο που είναι τόσο μικρό, ώστε θα ήταν μη κερδοφόρο να το επιδιώξει.

**Ανύπαρκτοι δίαυλοι** Ένα από τα πράγματα που ανακαλύπτουν οι εταιρείες σχετικά με τα πρότυπα των διαύλων διανομής είναι ότι σε πολλές χώρες η επαρκής κάλυψη της αγοράς μέσω ενός απλού διαύλου διανομής είναι σχεδόν αδύνατη. Σε πολλές περιπτώσεις, δεν υπάρχουν κατάλληλοι δίαυλοι, σε άλλες υπάρχουν κάποια τμήματα συστήματος διαύλου, αλλά δεν είναι διαθέσιμα άλλα τμήματα. Στο Περού, παραδείγματος χάριν, το ανεπίσημο δίκτυο διανομής αποτελεί σχεδόν το ένα τέταρτο των συνολικών λιανικών πωλήσεων τοις μετρητοίς. Οι ευρέως διαδεδομένες υπαίθριες αγορές και οι περιπλανώμενοι πωλητές προσφέρουν πολύ ευρύτερη διείσδυση στην αγορά από ό,τι οι επίσημες εταιρείες διανομής. Περαιτέρω, οι τιμές τους γενικά είναι χαμηλότερες από ό,τι των παραδοσιακών εμπόρων λιανικής, εν μέρει λόγω χαμηλότερου γενικού κόστους σε σύγκριση με το υψηλότερο κόστος που προκύπτει από την υπερβολικά εκτεταμένη επίσημη αλυσίδα διανομής του παραδοσιακού λιανοπωλητή. Έτσι, για να φτάσουμε στα διαφορετικά τμήματα της αγοράς είναι απαραίτητοι διάφοροι διακριτοί δίαυλοι διανομής. Δίαυλοι, οι οποίοι είναι κατάλληλοι για διανομή σε αστικές περιοχές, σπανίως παρέχουν επαρκή κάλυψη στην ύπαιθρο.

Η ανατολική Ευρώπη αντιπροσωπεύει ένα ειδικό πρόβλημα. Όταν κατέρρευσε ο κομμουνισμός, κατέρρευσε επίσης και το σύστημα διανομής, το οποίο διαχειριζόταν το κράτος. Αναδύονται τοπικοί επιχειρηματίες για να καλύψουν το κενό, αλλά στερούνται υποδομών, κατάρτισης και γνώσης του προϊόντος και, γενικά, έχουν ανεπάρκεια ιδίων

κεφαλαίων. Στην Πολωνία, με πληθυσμό 38 εκατ., υπάρχει υπεραφθονία μεσαζόντων. Τα τρόφιμα, παραδείγματος χάριν, πωλούνται από 500.000 μικρών καταστημάτων και κιόσκια (76 άτομα ανά κατάστημα), που τα τροφοδοτούν περίπου 30.000 χονδρέμποροι (17 καταστήματα ανά χονδρέμπορο). Εταιρείες που ελπίζουν να φέρουν προϊόντα σε καταναλωτές επικερδώς πρέπει να προετοιμάζονται να επενδύσουν σοβαρά στη διανομή. Αυτή είναι η κατάσταση που δελεάζει ομάδες σουπερμάρκετ, όπως τα Tesco του Ηνωμένου Βασιλείου, να επενδύσουν στην ανατολική Ευρώπη, όπου μπορούν να ελέγξουν τις πηγές των εμπορευμάτων τους και να παράσχουν μια πηγή τροφής στους πελάτες.

**Μπλοκαρισμένοι δίαυλοι** Οι διεθνείς αγορές μπορεί να μην παρέχουν τη δυνατότητα χρησιμοποίησης διαύλου της επιλογής μας - δηλαδή να είναι μπλοκαρισμένες. Το μπλοκάρισμα μπορεί να προκύψει από ήδη καθιερωμένες γραμμές ανταγωνιστών στους διάφορους δίαυλους και εμπορικές ενώσεις ή καρτέλ που να έχουν κλείσει ορισμένους δίαυλους. Το κλασικό παράδειγμα μπλοκαρισμένων διαύλων είναι η Ιαπωνία, όπως συζητήσαμε προηγουμένως, αλλά σε καμία περίπτωση δεν είναι το μοναδικό παράδειγμα.

Μερικές φορές ενώσεις μεσαζόντων περιορίζουν τον αριθμό των εναλλακτικών δυνατοτήτων διανομής που είναι διαθέσιμα στον παραγωγό. Οι φαρμακοποιοί σε πολλές χώρες έχουν εμποδίσει τη διανομή ενός ευρέος φάσματος προϊόντων μέσω λιανικών διεξόδων, εκτός φαρμακείων. Τα φαρμακεία, με τη σειρά τους, τροφοδοτούνται από έναν σχετικά μικρό αριθμό χονδρεμπόρων που έχουν καθιερώσει από μακρού σχέσεις με τους προμηθευτές τους. Έτσι, με το συνδυασμό ανταγωνισμού και συνεταιρισμού, ένας παραγωγός μπορεί να κρατηθεί πλήρως εκτός αγοράς. Στο Ηνωμένο Βασίλειο απλά γυαλιά που μεγεθύνουν τα γράμματα -τα οποία μπορούν να αγοραστούν σε μια δεκάδα διαφορετικών τύπων καταστημάτων στις Ηνωμένες Πολιτείες- μπορούν να αγοραστούν μόνο με συνταγή γιατρού και μόνο από εξουσιοδοτημένα καταστήματα οπτικών, τα οποία ελέγχονται από λίγες μεγάλες εταιρείες.

**Αποθέματα** Το υψηλό κόστος των πιστώσεων, ο κίνδυνος ζημιών λόγω πληθωρισμού, η έλλειψη κεφαλαίου και άλλα προβλήματα οδηγούν τους ξένους μεσάζοντες, σε πολλές χώρες, να περιορίζουν τα αποθέματα τους. Το γεγονός αυτό συχνά καταλήγει σε συνθήκες έλλειψης αποθεμάτων και απώλεια πωλήσεων προς τους ανταγωνιστές. Οι χρονικές υστερήσεις της φυσικής διανομής εντείνουν το πρόβλημά τους, ούτως ώστε, σε πολλές περιπτώσεις, ο μεταποιητής πρέπει να προσφέρει τοπική αποθήκευση ή να παρέχει μακροπρόθεσμη πίστωση για να ενθαρρύνει τους μεσάζοντες να διατηρούν μεγάλα αποθέματα. Συχνά η διατήρηση μεγάλων αποθεμάτων είναι έξω από κάθε δυνατότητα των μικρών καταστημάτων που διαθέτουν περιορισμένο χώρο. Σημαντική επινοητικότητα, βοήθεια και, ίσως, πίεση απαιτούνται για να παρακινηθούν οι ενδιάμεσοι στις περισσότερες χώρες να διατηρούν επαρκή ή ακόμη και ελάχιστα αποθέματα.

**Ισχύς και ανταγωνισμός** Η ισχύς της διανομής τείνει να συγκεντρώνεται σε χώρες όπου λίγοι μεγάλοι χονδρέμποροι διανέμουν σε μια μάζα μικρών μεσαζόντων. Γενικά, οι μεγάλοι χονδρέμποροι χρηματοδοτούν τους μεσάζοντες. Η ισχυρή αφοσίωση που απολαμβάνουν από τους πελάτες τους, τους καθιστά ικανούς να μπλοκάρουν αποτελεσματικά τους υφιστάμενους δίαυλους και να υποχρεώνουν κάποιον που είναι εκτός να βασίζεται σε λιγότερο αποτελεσματική και περισσότερο δαπανηρή διανομή.

### Παγκόσμιος Ιστός (WWW)

Το Internet είναι ένα διεθνές δίκτυο που συνδέει εκατομμύρια από πελάτες σε όλο τον κόσμο. Αποτελεί ταυτόχρονα ένα εργαλείο επικοινωνίας και ένα νέο κανάλι διανομής. Στις μέρες μας, είναι το ταχύτερα αναπτυσσόμενο εργαλείο του μάρκετινγκ, έτσι ώστε κάθε εταιρία θα πρέπει να ασχοληθεί με το Internet marketing.

Η χρήση του Διαδικτύου γίνεται ταχύτατα σημαντική μέθοδος διανομής για πολυεθνικές εταιρείες και πηγή προϊόντων για επιχειρήσεις και καταναλωτές. Εταιρείες υπολογιστών, μηχανημάτων και λογισμικού, και λιανοπωλητές βιβλίων και μουσικής είναι οι πιο έμπειροι «ηλεκτρονικοί πωλητές» στη χρήση αυτής της μεθόδου διανομής και μάρκετινγκ. Τεχνικά, το

ηλεκτρονικό εμπόριο είναι μια μορφή άμεσης πώλησης. Ωστόσο, λόγω του νεωτεριστικού χαρακτήρα του και των μοναδικών ζητημάτων που συνδέονται με αυτήν τη μορφή διανομής, είναι σημαντική η διαφοροποίηση από άλλους τύπους μάρκετινγκ. Το ηλεκτρονικό εμπόριο χρησιμοποιείται σε υπηρεσίες επιχείρησης προς επιχείρηση, υπηρεσίες καταναλωτή και σε βιομηχανικά προϊόντα και προϊόντα καταναλωτή μέσω του Παγκόσμιου Ιστού στο Διαδίκτυο. Αυτό συνεπάγεται το άμεσο μάρκετινγκ από έναν μεταποιητή, έναν λιανοπωλητή ή κάποιον άλλον ενδιάμεσο μέχρι τον τελικό χρήστη.

Μερικά παραδείγματα εταιρειών που ασκούν ηλεκτρονικό μάρκετινγκ με διεθνή παρουσία περιλαμβάνουν την Dell Computer Corporation, η οποία έχει έσοδα άνω των 3 εκατ. δολ. την ημέρα. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το 10% των πωλήσεων γίνονται ηλεκτρονικά. Η Cisco Systems Inc. είχε 1 δισ. δολ. πωλήσεις το 1997. Ο διαδικτυακός τόπος της Cisco παρουσιάζεται σε 14 γλώσσες και έχει περιεχόμενο που απευθύνεται σε συγκεκριμένες χώρες για 49 περιπτώσεις. Η Gateway 2000 έχει παγκόσμιες διαδικτυακές τοποθεσίες σε Ιαπωνία, Γαλλία, Κάτω Χώρες, Γερμανία και Σουηδία, Αυστραλία, Ηνωμένο Βασίλειο και ΗΠΑ (<http://gateway2000.com>). Η Sun Microsystems και η εταιρεία εξυπηρέτησης μετά την πώληση, η Sun Express, έχουν πληροφορίες σε τοπική γλώσσα για 3.500 και πλέον προϊόντα εξαρτημάτων και ανταλλακτικών. Η Sun Plaza δίνει τη δυνατότητα σε επισκέπτες στη Βόρειο Αμερική, στην Ευρώπη και στην Ιαπωνία να παίρνουν πληροφορίες σε άμεση επικοινωνία για προϊόντα και υπηρεσίες και να δίνουν εντολές παραγγελιών άμεσα και με ασφάλεια στις εθνικές τους γλώσσες.

Πολλές υπηρεσίες ταιριάζουν ιδανικά στο Διαδίκτυο. Διαχείριση των αποθεμάτων, ποιοτικός έλεγχος, λογιστική, γραμματειακή υποστήριξη, μετάφραση και νομικές υπηρεσίες προσφέρονται, παραδοσιακά, από το εσωτερικό της επιχείρησης. Ωστόσο, καθώς η ανάθεση εργασιών σε τρίτους έχει καταστεί περισσότερο δημοφιλής μεταξύ των εταιρειών, εκείνοι, που παρέχουν τις υπηρεσίες αυτές μέσω Διαδικτύου έχουν αναπτυχθεί τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες όσο και διεθνώς.

Μια πρόσφατη μελέτη βρήκε ότι, παγκοσμίως, οι αγοραστές δαπάνησαν σε ηλεκτρονικές αγορές 500 εκατ. το 1996 και αναμένεται να αυξηθούν σε 6,5 δισ. δολ. μέχρι το 2000. Η ηλεκτρονική πώληση επιτρέπει στους λιανοπωλητές να καθιερώσουν παρουσία πέρα από τις παραδοσιακές τους αγορές. Όπως σχολίασε κάποιος πελάτης Διαδικτύου από τις Κάτω Χώρες: «Την πρώτη φορά που αγόρασα κάτι στις ΗΠΑ ήταν για δοκιμή». Αγόρασε ένα ζευγάρι μοχλών φρένων για το ορειβατικό ποδήλατο του από την Torrance. Πλήρωσε 130 δολ. αντί 190 που κόστιζε το ίδιο αντικείμενο σε ένα τοπικό κατάστημα ποδηλάτων.

**Ειδικά θέματα** Από την ίδια του τη φύση το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει ορισμένα μοναδικά ζητήματα που πρέπει να ρυθμιστούν για να καταστεί δυνατή η μεγιστοποίηση των διεθνών πωλήσεων. Ένας εγχώριος ηλεκτρονικός πωλητής πρέπει να αντιμετωπίσει τα ακόλουθα ζητήματα, αν θέλει να είναι βιώσιμος παίκτης στη διεθνή αγορά του κυβερνοχώρου. Πολλά από τα ζητήματα αυτά ανακύπτουν επειδή δεν υπάρχει η φιλοξενούσα, διαμεσολαβούσα χώρα, που κανονικά θα εμπλεκόταν στο διεθνές μάρκετινγκ. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα της άμεσης πώλησης είναι ότι το συνολικό κόστος μπορεί να μειωθεί, με αποτέλεσμα η τελική υπερπόντια τιμή να είναι σημαντικά μικρότερη από ό,τι θα ήταν αν το προϊόν έφανε στον καταναλωτή μέσω διανομέα. Εντούτοις, η διεξαγωγή εργασιών σε άλλες χώρες απαιτεί πάντοτε κάποιον που να μπορεί να μεταφράσει τις απαιτήσεις του πελάτη και τις παραγγελίες στην Αγγλική και να απαντήσει στη γλώσσα τους. Συχνά, ένας τοπικός διανομέας σε κάθε χώρα, ο οποίος προμηθεύει και εφοδιάζει την τοπική επαφή μεταξύ πωλητή και πελάτη, παρέχει τις υπηρεσίες αυτές. Οι ενδιάμεσοι μπορούν να εξαλειφθούν, αλλά κάποιος, ο πωλητής ή ο αγοραστής, πρέπει να αναλάβει τις λειτουργίες που εκτελούν. Συνεπώς, ένας ηλεκτρονικός πωλητής πρέπει να απασχοληθεί με τα ακόλουθα θέματα:

**Μετάφραση** Ιδανικά, ένας διαδικτυακός τόπος θα έπρεπε να μεταφράζεται στις γλώσσες των αγορών-στόχων. Αυτό μπορεί να μην είναι εφικτό οικονομικά, αλλά τουλάχιστον οι σημαντικότερες σελίδες του τόπου θα έπρεπε να μεταφράζονται. Μια λογική λύση είναι η χρήση λογισμικού αυτόματου μεταφραστή, όπως εκείνου που προσφέρει η Globalink

(<http://www.globalink.co>). Το κείμενο που προκύπτει δεν είναι τέλειο, αλλά μπορείτε να καταλαβαίνετε το ερώτημα και να απαντάτε εύκολα.

**Τοπική επαφή.** Πολλές εταιρείες δημιουργούν «εικονικά γραφεία» στο εξωτερικό, όπου η εταιρεία διαθέτει τηλεφωνικό αριθμό σε σημαντικές πολιτείες που λειτουργεί και σαν σημείο επαφής μέσω φωνητικού σήματος / φαξ. Εταιρείες με πλήρη δέσμευση στις ξένες αγορές αγοράζουν χώρο σε εξυπηρετητή (server) και δημιουργούν «κατοπτρικούς τόπους» σε αγορές-κλειδιά. Η αίσθηση είναι ότι οι ξένοι πελάτες είναι πιο πιθανό να επισκέπτονται τοποθεσίες στη δική τους χώρα και στην τοπική γλώσσα.

**Πληρωμή.** Για όλα τα ποσά άνω των 10 δολ., ο καταναλωτής θα έπρεπε να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει αριθμό πιστωτικής κάρτας — είτε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (από ασφαλή σελίδα στη δική σας τοποθεσία του Ιστού), με φαξ ή το τηλέφωνο. Μια εταιρεία που δεν είναι σε θέση να δέχεται πιστωτικές κάρτες μπορεί να χρησιμοποιεί εταιρείες, όπως η First Virtual (<http://www.fv.com>), η οποία παρέχει αυτήν την υπηρεσία με λογική επιβάρυνση. Άλλες, όπως η Thomas Cook (<http://thomascook.com>), λειτουργούν σε άμεση επικοινωνία για να παρέχουν πληρωμές και άλλες οικονομικές υπηρεσίες.

**Διανομή.** Για τις εταιρείες που λειτουργούν στις Ηνωμένες Πολιτείες, η επιφανειακή ταχυδρομική παράδοση μικρών πακέτων είναι η πιο αποτελεσματική από άποψη κόστους, αλλά παίρνει περισσότερο χρόνο. Για ταχύτερους αλλά περισσότερο δαπανηρούς τρόπους παράδοσης, η Federal Express, η United Parcel Service και άλλες ιδιωτικές υπηρεσίες διανομής παρέχουν τις σχετικές υπηρεσίες παγκοσμίως. Παραδείγματος χάριν, το μπεστ σέλερ του Tom Clancy, Executive Orders (Εκτελεστικές Εντολές), που αποστέλλεται εξπρές στο Παρίσι από το Amazon.com, με έδρα το Σιάτλ, θα κόστιζε στον αναγνώστη 55,52 δολ. Το ίδιο βιβλίο με παράδοση σε τέσσερις έως δέκα εβδομάδες μέσω ταχυδρομείου κοστίζει 25,52 δολ. - σημαντική εξοικονόμηση κόστους σε σχέση με το κόστος του βιβλίου σε βιβλιοπωλείο του Παρισιού, όπου πωλείται 35 δολάρια.

**Προώθηση** Μολονότι ο Παγκόσμιος Ιστός είναι μέσο προώθησης, αν ασχολείστε με το ηλεκτρονικό εμπόριο, χρειάζεστε, επίσης, να διαφημίσετε την παρουσία σας και τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες. Το παλιό απόφθεγμα «χτίστε μια καλύτερη ποντικοπαγίδα και ο κόσμος θα φτάσει στην πόρτα σας» δεν ισχύει στην περίπτωση του ηλεκτρονικού εμπορίου, όπως ακριβώς δεν ισχύει με άλλα προϊόντα, αν δεν πληροφορήσετε την αγορά-στόχο σχετικά με τη διαθεσιμότητα της «καλύτερης ποντικοπαγίδας». Πώς προσελκύετε επισκέπτες από άλλες χώρες στη δική σας τοποθεσία στον Ιστό; Με τον ίδιο τρόπο που θα προσελκύατε στην πατρίδα σας - εκτός από την τοπική γλώσσα. Καταχώριση ευρετηρίων, δημοσιεύσεις στον Τύπο, τοπικά νέα και fora, αμοιβαίες διασυνδέσεις και διαφημιστικές πινακίδες είναι ο παραδοσιακός τρόπος.

Γνώμη των συγγραφέων, ωστόσο, είναι ότι ένας από τους πιο αδύναμους κρίκους στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η προώθηση των τόπων στο Διαδίκτυο. Ακόμη, είναι χάσιμο χρόνου να εκτεθεί ένας πελάτης σε έναν από τους παραδοσιακούς τρόπους προώθησης των τόπων του Διαδικτύου. Υπάρχει τέτοιος συνωστισμός στον Παγκόσμιο Ιστό, που συνεχώς αυξάνεται καθώς αναπτύσσεται ο Ιστός, ώστε ένας πωλητής πρέπει να προσελκύσει την προσοχή. Μια μέθοδος είναι η διαφήμιση με άλλα μέσα στην αγορά-στόχο. Μερικές εταιρείες το κάνουν αυτό έμμεσα, καταγράφοντας τη διεύθυνση τους στον Ιστό κάπου σε μια διαφημιστική καταχώριση - γενικά, σαν σλόγκαν. Ένας πιο αποτελεσματικός τρόπος θα ήταν η έμμεση διαφήμιση στην αγορά-στόχο, χρησιμοποιώντας άλλα μέσα.

Μια τοποθεσία στον Ιστό θα έπρεπε να θεωρείται κατάσταση λιανικής, με μοναδική διαφορά ανάμεσα σε αυτό και το φυσικό κατάστημα ότι ο πελάτης φτάνει μέσω του Διαδικτύου και όχι με τα πόδια. Έτσι, ο πελάτης χρειάζεται να γνωρίζει που μπορεί να βρει το κατάστημα σας, τι του προσφέρετε και ποιο το όφελος του καταναλωτή να ψωνίσει εκεί. Περαιτέρω, ένας ηλεκτρονικός πωλητής χρειάζεται να προσελκύει πελάτες που τώρα δεν ψωνίζουν στον Ιστό για να εξασφαλίσουν τη μελλοντική ανάπτυξη.

Ο Παγκόσμιος Ιστός ακόμη εξελίσσεται. Μεγάλο μέρος αυτού που σήμερα συνιστά τη συνήθη πρακτική θα αχρηστευθεί, καθώς επιτυγχάνονται νέα μέσα μετάδοσης δεδομένων και

το κόστος πρόσβασης στον Ιστό μειώνεται σε ολόκληρο τον κόσμο. Ο Παγκόσμιος Ιστός αναπτύσσεται ταχύτατα και, καθώς αναπτύσσεται, μεταβάλλεται.

### Μεσάζοντες της χώρας παραγωγής

Οι μεσάζοντες της χώρας παραγωγής ή εγχώριοι μεσάζοντες, οι οποίοι είναι εγκαταστημένοι στη χώρα της παραγωγού επιχείρησης, παρέχουν υπηρεσίες μάρκετινγκ από εγχώρια βάση. Επιλέγοντας εγχώριους μεσάζοντες ως ενδιάμεσους στις διαδικασίες διανομής, οι εταιρείες παραπέμπουν σε άλλους τη διανομή στην ξένη αγορά. Οι εγχώριοι μεσάζοντες προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα στις εταιρείες με μικρό όγκο διεθνών πωλήσεων, στους άπειρους με τις ξένες αγορές, σε εκείνους που δεν επιθυμούν να εμπλέκονται άμεσα με τις περιπλοκές του διεθνούς μάρκετινγκ και σε εκείνους που επιθυμούν να πωλούν στο εξωτερικό με ελάχιστη οικονομική και διοικητική δέσμευση. Μια σημαντική «ανταλλαγή» (trade-off) για τη χρησιμοποίηση εγχώριων μεσάζοντων είναι ο περιορισμένος έλεγχος στη συνολική διαδικασία. Οι εγχώριοι μεσάζοντες είναι πιθανότερο να χρησιμοποιούνται όταν εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ είναι ανασφαλής ή και επιθυμεί να ελαχιστοποιήσει την οικονομική και διοικητική επένδυση. Ακολουθεί σύντομη αναφορά στους συχνότερα χρησιμοποιούμενους εγχώριους μεσάζοντες.

### Μεσάζοντες ξένης χώρας

Η ποικιλία των αντιπροσώπων και εμπόρων-μεσάζοντων στις περισσότερες χώρες είναι παρόμοια με εκείνη στις Ηνωμένες Πολιτείες. Μια εταιρεία που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ και η οποία επιδιώκει μεγαλύτερο έλεγχο στη διαδικασία της διανομής μπορεί να επιλέξει να συναλλαγή άμεσα με μεσάζοντες στην εξωτερική αγορά. Αυτοί έχουν το πλεονέκτημα των πιο σύντομων διαύλων και συναλλάσσονται με τους μεσάζοντες σε σταθερή επαφή με την αγορά. Όπως με όλους τους μεσάζοντες, ιδιαίτερα εκείνους που εργάζονται από απόσταση, η αποτελεσματικότητα εξαρτάται άμεσα από την επιλογή τους και από το βαθμό του ελέγχου που μπορεί ή επιθυμεί να ασκήσει ο μεταποιητής.

Η χρησιμοποίηση μεσάζοντων ξένης χώρας φέρνει το μεταποιητή πιο κοντά στην αγορά και εμπλέκει την εταιρεία πιο στενά στα προβλήματα της γλώσσας, τη φυσική διανομή, τις επικοινωνίες και τη χρηματοδότηση. Οι ξένοι μεσάζοντες μπορεί να είναι αντιπρόσωποι ή έμποροι, μπορεί να συνδέονται με τη μητρική εταιρεία σε διάφορους βαθμούς ή μπορεί να μισθώνονται προσωρινά για ειδικούς σκοπούς. Ορισμένοι από τους πιο σημαντικούς μεσάζοντες ξένης χώρας είναι αντιπρόσωποι μεταποιητών και ξένοι διανομείς.

### Κρατικοί μεσάζοντες

Όσοι ασκούν μάρκετινγκ πρέπει να συναλλάσσονται με κυβερνήσεις σε κάθε χώρα στον κόσμο. Προϊόντα, υπηρεσίες και εμπορεύματα για χρήση κρατική αγοράζονται πάντοτε μέσω γραφείων κρατικών προμηθειών σε επίπεδο ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό. Καθώς οι κυβερνήσεις αναλαμβάνουν όλο και περισσότερες κοινωνικές υπηρεσίες, το επίπεδο των κρατικών αγορών κλιμακώνεται. Στην Ολλανδία, τα γραφεία κρατικών προμηθειών συναλλάσσονται με περισσότερους από 10.000 προμηθευτές σε 20 χώρες. Περίπου το 1/3 των προϊόντων που αγοράζουν τα γραφεία αυτά παράγονται εκτός της Ολλανδίας. Το 90% των ξένων αγορών τα χειρίζονται Ολλανδοί αντιπρόσωποι. Το άλλο 10% αγοράζεται άμεσα από εταιρείες παραγωγής.

Στην περίπτωση των συναλλαγών με κρατικούς μεσάζοντες χρησιμοποιούνται διάφορα πρότυπα αντιπροσώπευσης - η εταιρεία μπορεί να συναλλάσσεται κατευθείαν με το κρατικό γραφείο ή μπορεί να χρησιμοποιεί μεσάζοντα αντιπρόσωπο. Μόνο σπάνια χρησιμοποιούνται έμποροι ενδιάμεσοι για διαχείριση αγαθών για πώληση σε κρατικούς φορείς ή μέσω κρατικών φορέων. Σε κάποιες χώρες, μια ξένη εταιρεία ή ένας αντιπρόσωπος μπορεί να συναλλάσσεται

μόνο με τον αλλοδαπό εμπορικό οργανισμό. Ακολούθως, αυτός προσπαθεί να αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα της εταιρείας στους καταναλωτές στη χώρα αυτήν. Οι ρυθμίσεις αυτές ασκούν μικρό έλεγχο στην προσπάθεια πώλησης και γενικά δεν είναι ικανοποιητικές.

### ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΑΥΛΩΝ

Η εταιρεία που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ είναι ανάγκη να έχει σαφή κατανόηση των χαρακτηριστικών της αγοράς και πρέπει να έχει καθιερώσει λειτουργικές μορφές πολιτικής προτού αρχίσει την επιλογή των μεσαζόντων. Πριν από τη διαδικασία επιλογής, θα έπρεπε να αντιμετωπιστούν τα ακόλουθα σημεία:

1. Να προσδιοριστούν συγκεκριμένες αγορές-στόχοι εντός και εκτός της χώρας.
2. Να καθοριστούν οι στόχοι μάρκετινγκ από άποψη όγκου, μεριδίου και περιθωρίου κέρδους.
3. Να καθοριστούν οι δεσμεύσεις οικονομικών και προσωπικού για την ανάπτυξη της διεθνούς διανομής.
4. Να προσδιοριστούν ο έλεγχος, το μήκος των διαύλων, οι όροι πώλησης και η κυριότητα των διαύλων.

Εφόσον αποσαφηνιστούν τα σημεία αυτά, μπορεί να αρχίσει η επιλογή μεταξύ εναλλακτικών περιπτώσεων μεσαζόντων, ώστε να αποφασιστεί ο καλύτερος δίαυλος. Εκείνοι που ασχολούνται με το μάρκετινγκ πρέπει να φέρουν τα προϊόντα στα χέρια των καταναλωτών και πρέπει να διαλέξουν ανάμεσα στη διαχείριση ολόκληρης της διανομής και στην παραχώρηση μέρους αυτής -ή και ολόκληρης- σε διάφορους ενδιαμέσους. Οι δίαυλοι διανομής ποικίλλουν ανάλογα με το μέγεθος της αγοράς-στόχου, τον ανταγωνισμό και τους διαθέσιμους ενδιαμέσους της διανομής.

Τα στοιχεία-κλειδιά στις αποφάσεις σχετικά με τη διανομή περιλαμβάνουν: (1) λειτουργίες που εκτελούνται από τους μεσαζόντες (και η αποτελεσματικότητα με την οποία εκτελείται η καθεμία), (2) το κόστος των υπηρεσιών τους (3), η διαθεσιμότητα τους και (4) η έκταση του ελέγχου που μπορεί να ασκήσει ο μεταποιητής στις δραστηριότητες των μεσαζόντων.

Μολονότι η συνολική στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης πρέπει να ενσωματώνει τους στόχους κερδοφορίας της εταιρείας βραχυχρόνια και μακροχρόνια, η ίδια η στρατηγική δίαυλων θεωρείται ότι έχει έξι συγκεκριμένους στόχους στρατηγικής. Οι στόχοι αυτοί μπορούν να χαρακτηριστούν ως τα έξι ακόλουθα στοιχεία: κόστος, κεφάλαιο, έλεγχος, κάλυψη, χαρακτήρας και συνέχεια.

Κατά τη διαμόρφωση της απόφασης σχετικά με τη συνολική στρατηγική διαύλων διανομής, πρέπει να εξεταστεί καθένα από τα έξι αυτά στοιχεία, ώστε να συγκροτηθεί ένας οικονομικός, αποτελεσματικός οργανισμός διανομής στο πλαίσιο της μακρόπνοης πολιτικής διαύλων της εταιρείας.

Από την προηγηθείσα ανάλυση έχει γίνει φανερό ότι εκείνος που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ έχει ένα ευρύ φάσμα εναλλακτικών δυνατοτήτων για να αναπτύξει ένα οικονομικό, αποδοτικό, υψηλού όγκου διεθνές σύστημα διανομής. Για τον άπειρο, εντούτοις, η ποικιλία μπορεί να είναι συντριπτική.

Προσεκτική ανάλυση των λειτουργιών που εκτελούνται υποδηλώνει περισσότερη ομοιότητα παρά διαφορά μεταξύ διεθνών και εγχώριων συστημάτων διανομής. Σε καθεμία από τις δύο περιπτώσεις υπάρχουν τρεις πρωταρχικές εναλλακτικές δυνατότητες χρησιμοποίησης αντιπροσώπων μεσαζόντων, εμπόρων μεσαζόντων ή συνδεδεμένων με το κράτος μεσαζόντων. Σε πολλές περιπτώσεις, χρησιμοποιούνται και οι τρεις τύποι μεσαζόντων στη διεθνή σκηνή και η δομή των διαύλων μπορεί να διαφέρει από χώρα σε χώρα ή από ήπειρο σε ήπειρο. Η νεοφώτιστη εταιρεία στο διεθνές μάρκετινγκ μπορεί να κερδίσει δύναμη από τη γνώση ότι είναι διαθέσιμες πληροφορίες και συμβουλές σχετικά με τη διάρθρωση των συστημάτων διεθνούς διανομής και ότι υπάρχουν πολλές, καλά αναπτυγμένες και ικανές

επιχειρήσεις μεσαζόντων για τη διεθνή διανομή των προϊόντων. Από την παρελθούσα δεκαετία, οι διεθνείς ενδιάμεσοι έχουν γίνει περισσότερο πολυάριθμοι, περισσότερο αξιόπιστοι, περισσότερο εκλεπτυσμένοι και ευκολότερα διαθέσιμοι σε εκείνους που ασκούν διεθνές μάρκετινγκ, σε όλες τις χώρες. Μια τέτοια αύξηση και ανάπτυξη προσφέρει ένα ευρύτερο από ποτέ φάσμα δυνατοτήτων για είσοδο σε ξένες αγορές, αλλά ο διεθνής επιχειρηματίας θα έπρεπε να θυμάται ότι είναι το ίδιο εύκολο και για τους ανταγωνιστές του.

## ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ

Η εξαγωγή είναι αναπόσπαστο μέρος κάθε διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας, είτε η εταιρεία είναι μεγάλη είτε μικρή, είτε ασκεί μάρκετινγκ σε μια χώρα είτε διεθνώς. Αγαθά που έχουν παραχθεί σε μια χώρα, προοριζόμενα για άλλη, πρέπει να διακινούνται διασυνοριακά για να εισέλθουν στο σύστημα διανομής της αγοράς-στόχου.

Οι περισσότερες χώρες ελέγχουν τη διακίνηση των εμπορευμάτων που διασχίζουν τα σύνορα, κατά την εξαγωγή ή κατά την εισαγωγή. Έγγραφα εξαγωγής ή εισαγωγής, δασμοί, ποσοστάσεις και άλλοι φραγμοί στην ελεύθερη ροή των αγαθών μεταξύ ανεξάρτητων κρατών είναι απαιτούμενα που πρέπει να ικανοποιηθούν είτε από τον εξαγωγέα ή από τον εισαγωγέα ή και από τους δύο.

Εκτός από την επιλογή μιας αγοράς-στόχου, το σχεδιασμό κατάλληλου προϊόντος, τον καθορισμό μιας τιμής, το σχεδιασμό ενός προγράμματος προώθησης και την επιλογή διαύλου διανομής, εκείνος που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ πρέπει να ικανοποιήσει τις νομικές απαιτήσεις για τη διακίνηση των αγαθών από τη μία χώρα στην άλλη. Η διαδικασία εξαγωγής (βλ. Τεκμήριο 11) περιλαμβάνει τις άδειες και τα απαιτούμενα έγγραφα για την εξαγωγή εκτός χώρας, έναν διεθνή μεταφορέα για τη μεταφορά των εμπορευμάτων και την εκπλήρωση των προαπαιτούμενων για την εισαγωγή που είναι απαραίτητα για τη νόμιμη αποστολή σε άλλη χώρα.

### Τεκμήριο 11. Η διαδικασία εξαγωγής

Αναχώρηση από χώρα εξαγωγής	Φυσική διανομή	Είσοδος στη χώρα εισαγωγής
Άδειες	Διεθνής	Δασμοί, Φόροι
Γενική	φόρτωση και	Μη δασμολογικοί φραγμοί
Επιπυρωμένη	επιμελητεία	Πρότυπα
Έγγραφα	Συσκευασία	Επιθεώρηση
Δήλωση εξαγωγής	Ασφάλεια	Έγγραφα
Εμπορικό τιμολόγιο		Ποσόστωση
Φορτωτική		Αμοιβές
Προξενικό τιμολόγιο		Άδειες
Ειδικά πιστοποιητικά		Ειδικά πιστοποιητικά
Άλλα έγγραφα		Άδειες συναλλάγματος
		Άλλοι φραγμοί

Οι επιχειρήσεις, συχνά, έχουν έμπειρο προσωπικό για το χειρισμό των διαδικασιών εξαγωγής, αλλά όταν αντιμετωπίζουν άγνωστες καταστάσεις ή κάποιο καθήκον ιδιαίτερα κουραστικό, υπάρχουν κατάλληλοι οργανισμοί, κρατικοί και ιδιωτικοί, διαθέσιμοι να παράσχουν βοήθεια από εμπειρογνώμονες. Όλο και περισσότερο, εταιρείες βρίσκουν ότι είναι αποτελεσματικό από άποψη κόστους να αναθέτουν σε τρίτους πολλές από τις εξαγωγικές δραστηριότητες τους. Μερικές φορές οι διαδικασίες αυτές εξαγωγών θεωρούνται η ουσία του εξωτερικού μάρκετινγκ. Εντούτοις, ενώ δεν μπορεί να ελαχιστοποιηθεί η σημασία τους, δεν θα έπρεπε να θεωρούνται πρωταρχικό καθήκον του διεθνούς μάρκετινγκ.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι χώρες επιβάλλουν κάποια μορφή ρυθμίσεων και περιορισμών στην εξαγωγή και εισαγωγή προϊόντων. Ρυθμίσεις εξαγωγών μπορεί να αποσκοπούν στη συντήρηση σπάνιων αγαθών για εσωτερική κατανάλωση ή στον έλεγχο της ροής στρατηγικών προϊόντων προς πραγματικούς ή δυνητικούς εχθρούς. Ρυθμίσεις εισαγωγών μπορεί να επιβάλλονται για προστασία της υγείας, τη διαφύλαξη ξένου συναλλάγματος, για να λειτουργήσουν ως οικονομικά αντίποινα, για προστασία της εγχώριας βιομηχανίας ή για εξασφάλιση εσόδων υπό τη μορφή δασμών. Ο εξαγωγέας, για να συμμορφωθεί με τις ποικίλες ρυθμίσεις, μπορεί να είναι υποχρεωμένος να αποκτήσει άδειες εξαγωγής ή άδειες από τη χώρα προέλευσης και να διαβεβαιώσει ότι ο δυνητικός πελάτης διαθέτει τις απαραίτητες άδειες για εισαγωγή των προϊόντων. Οι κανόνες και οι ρυθμίσεις που καλύπτουν την εξαγωγή και εισαγωγή των προϊόντων και την πληρωμή τους και τη φυσική κίνηση των προϊόντων αυτών μεταξύ των χωρών, είναι το ειδικό αντικείμενο του παρόντος κεφαλαίου.

### ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΙΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Αν και οι Ηνωμένες Πολιτείες δεν απαιτούν επίσημες ή ειδικές άδειες για την επιχειρηματική δραστηριότητα των εξαγωγών, άδεια για εξαγωγή μπορεί να απαιτείται για ορισμένα εμπορεύματα και ορισμένους προορισμούς. Έλεγχοι των εξαγωγικών αδειών εφαρμόζονται: (1) σε εξαγωγές εμπορευμάτων και τεχνικών δεδομένων από τις Ηνωμένες Πολιτείες, (2) σε επανεξαγωγή εμπορευμάτων προέλευσης ΗΠΑ και τεχνικών δεδομένων από αλλοδαπό προορισμό σε άλλον αλλοδαπό προορισμό, (3) σε εξαρτήματα και ανταλλακτικά προέλευσης ΗΠΑ που χρησιμοποιούνται σε ξένες χώρες για μεταποίηση ξένων προϊόντων προς εξαγωγή και σε ορισμένες περιπτώσεις, (4) σε ξένα προϊόντα κατασκευασμένα από τεχνικά δεδομένα προέλευσης ΗΠΑ. Τα περισσότερα εμπορεύματα που απαιτούν ειδική άδεια για εξαγωγή είναι υπό τον έλεγχο του Γραφείου Διαχείρισης Εξαγωγών (BXA) του υπουργείου Εμπορίου.

### ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΙΣ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ

Όταν ένας εξαγωγέας σχεδιάζει μια πώληση σε έναν ξένο αγοραστή, είναι απαραίτητο να εξετάσουμε τους εξαγωγικούς περιορισμούς οι οποίοι ισχύουν στη χώρα που πραγματοποιεί την εξαγωγή, καθώς και τους περιορισμούς και τις ρυθμίσεις των εισαγωγών που ισχύουν στη χώρα που πραγματοποιεί την εισαγωγή. Μολονότι η ευθύνη των εισαγωγικών περιορισμών μπορεί να ανήκει στον εισαγωγέα, ο εξαγωγέας δεν θέλει να αποστείλει εμπορεύματα μέχρις ότου βεβαιωθεί ότι έχουν ικανοποιηθεί όλες οι ρυθμίσεις. Εμπορεύματα που φθάνουν χωρίς κατάλληλα έγγραφα μπορεί να μη γίνονται δεκτά για είσοδο στη χώρα.

Εκτός από τους εισαγωγικούς δασμούς υπάρχουν πολλοί άλλοι εμπορικοί περιορισμοί που επιβάλλονται από ξένες χώρες. Δίνουμε μερικά παραδείγματα των 30 βασικών φραγμών στις εξαγωγές που θεωρούνται σημαντικοί από τη Business International. Αυτοί περιλαμβάνουν: (1) άδειες εισαγωγών, ποσοτώσεις και άλλους ποσοτικούς περιορισμούς, (2) νομισματικούς περιορισμούς και κατανομή συναλλάγματος σε δυσμενή ποσοστά επί των πληρωμών για εισαγωγές, (3) υποτίμηση, (4) απαγόρευση καταθέσεων πριν από την εισαγωγή, απαγόρευση πωλήσεων σε συλλογική βάση και εμμονή σε απλές εγγυητικές επίστολες, (5) αυθαίρετα σύντομες περιόδους για την εφαρμογή των αδειών εισαγωγής και (6) καθυστερήσεις που προκύπτουν από την πίεση στους υπερφορτωμένους με εργασία υπαλλήλους ή από επιρροή ανταγωνιστών επί δεκτικών υπαλλήλων.

Οι ποικίλοι φραγμοί αγοράς που υπάρχουν μεταξύ των μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης δημιουργούν σοβαρό εμπόδιο για το εμπόριο. Μια μελέτη 20.000 εξαγωγικών επιχειρήσεων της Ε.Ε. έδειξε ότι οι πιο επαχθείς φραγμοί ήταν τα διοικητικά εμπόδια, οι καθυστερήσεις διάβασης των συνόρων και οι έλεγχοι κεφαλαίων. Ένας τέτοιος φραγμός επιβλήθηκε από τη γαλλική κυβέρνηση εναντίον των ιαπωνικών VCR. Όλα τα ιαπωνικά VCR μπορούσαν να



εισάγονται στη Γαλλία μόνο μέσω ενός αεροδρομίου, όπου απασχολούνται μόνο ένας επιθεωρητής. Το αποτέλεσμα ήταν να εισάγονται ημερησίως στη Γαλλία μόνο 10 έως 12 VCR.

Καθώς η Ευρωπαϊκή Ένωση καθίσταται ενιαία αγορά, πολλά από τα εμπόδια που υπάρχουν μεταξύ των χωρών-μελών θα εξαλείφονται, αν και όχι τόσο γρήγορα όσο αναμενόταν. Δίχως αμφιβολία, η ενιαία ευρωπαϊκή αγορά θα καταστήσει ευκολότερο το εμπόριο μεταξύ των χωρών-μελών, αλλά μεγαλώνει η ανησυχία ότι μια οικονομικώς ολοκληρωμένη Ευρωπαϊκή Ένωση θα γίνει αγορά με ακόμη ισχυρότερους προστατευτικούς φραγμούς έναντι των τρίτων χωρών. Οι συχνότεροι εμπορικοί φραγμοί, πλην των δασμών, είναι μη δασμολογικοί φραγμοί, όπως άδειες συναλλάγματος, ποσοστώσεις, άδειες εισαγωγής,μποϊκοτάζ, προδιαγραφές και εκούσιες συμφωνίες.

### ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΙΑ (LOGISTICS)

Όταν μια εταιρεία είναι κυρίως εξαγωγέας από μια χώρα σε μια ενιαία αγορά, η τυπική προσέγγιση στη φυσική κίνηση των προϊόντων είναι η επιλογή ενός αξιόπιστου τρόπου μεταφοράς που να διασφαλίζει την ασφαλή άφιξη των προϊόντων σε λογικό χρόνο έναντι λογικού μεταφορικού κόστους. Καθώς μια εταιρεία καθίσταται διεθνής, μια τέτοια λύση στη διακίνηση των προϊόντων θα μπορούσε να αποδειχθεί δαπανηρή και ιδιαίτερα αναποτελεσματική για πωλητή και αγοραστή. Σε κάποιο σημείο κατά την ανάπτυξη και επέκταση μιας διεθνούς επιχείρησης, στοιχία κόστους εκτός του κόστους μεταφοράς είναι τέτοια, ώστε δεν μπορεί να επιτευχθεί λύση άριστου κόστους στη φυσική διακίνηση των προϊόντων χωρίς να συλλάβουμε τη διαδικασία διανομής ως ολοκληρωμένο σύστημα. Όταν κάποιος αρχίζει να παράγει και να πωλεί σε περισσότερες από μία χώρες και να εμπλέκεται σε δραστηριότητες μάρκετινγκ σε όλο τον κόσμο, τότε είναι καιρός να εξετάσει την έννοια του μάνατζμεντ της επιμελητείας, δηλαδή μια συνολική προσέγγιση συστημάτων στη διαχείριση της διαδικασίας της διανομής, η οποία περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που εμπλέκονται στη φυσική διακίνηση πρώτων υλών, την εσωτερική διαδικασία αποθεμάτων και τα αποθέματα τελικών προϊόντων, από το σημείο προέλευσης μέχρι το σημείο της χρήσης ή της κατανάλωσης.

Κάποια γνώση της μηχανικής του εξαγωγικού εμπορίου είναι απαραίτητη σε εκείνον που ασχολείται με το διεθνές μάρκετινγκ και πραγματοποιεί εξαγωγές από μια χώρα σε μια άλλη. Αν και οι περισσότερες τεχνικές μάρκετινγκ είναι ανοιχτές σε ερμηνεία και δημιουργική εφαρμογή, η μηχανική των εξαγωγών είναι πολύ ακριβής. Ελάχιστο περιθώριο υπάρχει για ερμηνεία ή για αυτοσχεδιασμό με τις απαιτήσεις των αδειών εξαγωγής, τις ποσοστώσεις, τους δασμούς, τα έγγραφα εξαγωγής, τη συσκευασία, τη σήμανση και τις ποικίλες χρήσεις των αξιόγραφων. Αυτή η ίδια η φύση των ρυθμίσεων και περιορισμών που σχετίζονται με εισαγωγές και εξαγωγές μπορεί να οδηγήσει σε συχνή και γρήγορη μεταβολή. Για να χειριστεί επιτυχώς το μηχανισμό του εξαγωγικού εμπορίου, ο μεταποιητής πρέπει να είναι ενήμερος για όλες τις αλλοδαπές και εγχώριες μεταβολές σχετικά με τις απαιτήσεις και τις ρυθμίσεις που αφορούν το συγκεκριμένο προϊόν. Για επιχειρήσεις που αδυνατούν να διατηρήσουν το δικό τους προσωπικό εξαγωγών, τα ξένα γραφεία μεταφορών μπορούν να χειριστούν πολλές λεπτομέρειες έναντι συμβολικής αμοιβής.

Εφόσον ολοκληρωθεί η γραφειοκρατική πλευρά, πρέπει να εξεταστεί η φυσική διακίνηση των προϊόντων. Ο τρόπος μεταφοράς επηρεάζει το συνολικό κόστος του προϊόντος λόγω των ποικίλων απαιτήσεων της συσκευασίας των αποθεμάτων, του χρόνου, της φθαρτότητας, του κόστους μονάδας, των απωλειών λόγω βλάβης και κλοπών και της εξυπηρέτησης του πελάτη. Η μεταφορά για κάθε προϊόν πρέπει να αξιολογηθεί εν όψει της αλληλεξάρτησης όλων αυτών των παραγόντων. Για να εξασφαλίσουμε άριστη διανομή με ελάχιστο κόστος, ένα σύστημα φυσικής διανομής καθορίζει τα πάντα, από τον τόπο του εργοστασίου μέχρι την παράδοση στον τελικό καταναλωτή, σε όρους της

αποτελεσματικότερης χρήσης της επένδυσης, των πόρων, της παραγωγής, των αποθεμάτων, της συσκευασίας και της μεταφοράς.

## **Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

Η διαφήμιση, η προώθηση των πωλήσεων, η προσωπική πώληση και οι δημόσιες σχέσεις, τα αμοιβαίως ενισχυτικά στοιχεία του μείγματος προώθησης, έχουν κοινό στόχο την επιτυχή πώληση ενός προϊόντος. Από τη στιγμή που αναπτύσσεται ένα προϊόν για να ικανοποιήσει ανάγκες της αγοράς και διανέμεται κατάλληλα, οι πελάτες-στόχοι πρέπει να πληροφορούνται σχετικά με την αξία και τη διαθεσιμότητα του προϊόντος. Η διαφήμιση και η προώθηση είναι βασικά συστατικά στο μείγμα μάρκετινγκ μιας διεθνούς εταιρείας.

Από όλα τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, οι αποφάσεις που συνεπάγονται διαφήμιση είναι εκείνες που κατά κύριο λόγο επηρεάζονται από πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των εγχώριων αγορών. Οι καταναλωτές ανταποκρίνονται σύμφωνα με τον πολιτισμό τους, το ύφος τους, τα συναισθήματα τους, τα συστήματα αξιών, τις στάσεις, τις πεποιθήσεις και τις αντιλήψεις τους. Επειδή η λειτουργία της διαφήμισης είναι να μεταφράζει ή να ερμηνεύει, τις ιδιότητες προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν ανάγκες-επιθυμίες σε όρους αναγκών, επιθυμιών και προσδοκιών του πελάτη, οι συναισθηματικές έλξεις, τα σύμβολα, η πειθώ και άλλα χαρακτηριστικά μιας διαφήμισης πρέπει να συμπίπτουν με τις πολιτισμικές νόρμες, αν πρόκειται η διαφήμιση να είναι αποτελεσματική.

Η συμφιλίωση μιας διεθνούς διαφημιστικής και προωθητικής προσπάθειας με την πολιτισμική μοναδικότητα των αγορών είναι η πρόκληση που αντιμετωπίζει εκείνος που ασκεί διεθνές ή παγκόσμιο μάρκετινγκ. Το βασικό πλαίσιο και οι εννοιολογικές κατηγορίες της διεθνούς προώθησης είναι ουσιαστικά τα ίδια, όπου και να χρησιμοποιούνται. Περιλαμβάνονται έξι βήματα: (1) μελέτη των αγορών-στόχων, (2) καθορισμός της έκτασης της παγκόσμιας τυποποίησης, (3) προσδιορισμός του μείγματος προώθησης (το μείγμα διαφήμισης, η προσωπική πώληση, η προώθηση πωλήσεων και οι δημόσιες σχέσεις) από εθνικές ή παγκόσμιες αγορές, (4) ανάπτυξη των αποτελεσματικότερων μηνυμάτων, (5) επιλογή αποτελεσματικών ΜΜΕ και (6) καθιέρωση των απαραίτητων ελέγχων για υποστήριξη της παρακολούθησης και επίτευξης των παγκόσμιων στόχων μάρκετινγκ.

### ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Ο έντονος ανταγωνισμός για παγκόσμιες αγορές και η αυξανόμενη εκλέπτυνση των αλλοδαπών καταναλωτών έχουν οδηγήσει στην ανάγκη για περισσότερο εκλεπτυσμένες στρατηγικές διαφήμισης. Το αυξημένο κόστος, τα προβλήματα συντονισμού των διαφημιστικών προγραμμάτων σε πολλές χώρες και η επιθυμία για μια κοινή παγκόσμια εταιρική εικόνα ή εικόνα προϊόντος έχουν οδηγήσει τις πολυεθνικές εταιρείες (MNC) να επιδιώκουν μεγαλύτερο έλεγχο και αποτελεσματικότητα χωρίς να θυσιάζουν την ικανότητα ανταπόκρισης στην τοπική αγορά. Αναζητώντας περισσότερο αποτελεσματικά και ευπροσάρμοστα προγράμματα προώθησης, οι πολυεθνικές εταιρείες εξετάζουν τις πολιτικές που καλύπτουν συγκεντρωτική ή αποκεντρωμένη δικαιοδοσία, τη χρήση μοναδικού ή πολλαπλών ξένων ή εγχώριων διαφημιστικών γραφείων, των μεθόδων ιδιοποίησης και κατανομής, την αντιγραφή, τα ΜΜΕ και την έρευνα.

Μια από τις περιοχές πολιτικής που έχουν συζητηθεί ευρέως αφορά το βαθμό της εξειδικευμένης διαφήμισης που είναι απαραίτητη από χώρα σε χώρα. Μια άποψη βλέπει τη διαφήμιση ειδικά προσαρμοσμένη για κάθε χώρα ή περιοχή, επειδή κάθε χώρα θεωρείται ότι θέτει ένα ειδικό πρόβλημα. Ανώτατα στελέχη αυτής της οπτικής υποστηρίζουν ότι ο μόνος τρόπος να πετύχουν ικανοποιητική και συναφή διαφήμιση είναι να αναπτύσσονται καμπάνιες για κάθε χώρα χωριστά. Στο άλλο άκρο είναι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι η διαφήμιση θα

έπρεπε να τυποποιηθεί για όλες τις αγορές του κόσμου και να παραβλέπονται ολοσχερώς οι περιφερειακές διαφορές.

Η δημόσια συζήτηση για την αξία της τυποποίησης σε σύγκριση με την τροποποίηση της διεθνούς διαφήμισης εξελίσσεται για δεκαετίες. Το γόνιμο άρθρο του Theodore Levitt, «The Globalization of Markets» (Η παγκοσμιοποίηση των αγορών), υποχρέωσε πολλές εταιρείες να εξετάσουν τη διεθνή στρατηγική τους και να υιοθετήσουν μια παγκόσμια στρατηγική μάρκετινγκ. Ο Levitt έθεσε το αξίωμα της ύπαρξης και ανάπτυξης του παγκόσμιου καταναλωτή με παρόμοιες ανάγκες και επιθυμίες και υποστήριξε ότι οι ασκούντες διεθνές μάρκετινγκ θα έπρεπε να λειτουργούν ωσάν ο κόσμος να ήταν μια μεγάλη αγορά, αγνοώντας επιφανειακές, περιφερειακές και εθνικές διαφορές.

Χωρίς να θέλουμε να αμφισβητήσουμε την αξία των επιχειρημάτων του Levitt, υπάρχουν ενδείξεις ότι οι εταιρείες έχουν αποδώσει υπερβολική σημασία στις πολιτισμικές διαφορές και έχουν τροποποιήσει τα προγράμματα διαφήμισης και μάρκετινγκ για κάθε εθνική αγορά, χωρίς να διερευνούν τις δυνατότητες ενός παγκόσμιου, τυποποιημένου μείγματος μάρκετινγκ. Μετά δεκαετίες εφαρμογής ειδικών για κάθε χώρα προγραμμάτων μάρκετινγκ, οι εταιρείες είχαν τόσες διαφορετικές ποικιλίες προϊόντων, εμπορικών σημάτων και διαφημιστικών προγραμμάτων όσες και οι χώρες στις οποίες δρούσαν.

Μια σχετική περίπτωση είναι η Gillette Company, η οποία πωλεί 800 προϊόντα σε περισσότερες από 200 χώρες. Η Gillette έχει συνεπή παγκόσμια εικόνα ως εταιρεία για άνδρες, με προσανατολισμό τα σπορ, αλλά τα προϊόντα της δεν έχουν μια τέτοια συνεπή εικόνα. Οι μηχανές ξυρίσματος, τα ξυραφάκια, τα είδη τουαλέτας και τα καλλυντικά είναι γνωστά με πολλά ονόματα. Οι ξυριστικές λεπίδες που στις Ηνωμένες Πολιτείες ονομάζονται Trac II, παγκοσμίως είναι ευρέως γνωστές κυρίως ως G-II, ενώ οι Atra ονομάζονται στην Ευρώπη και στην Ασία Contour. Η κρέμα μαλλιών Silkience είναι γνωστή ως Soyance στη Γαλλία, Sientel στην Ιταλία και Silkience στη Γερμανία. Το κατά πόσον μια παγκόσμια εμπορική μάρκα θα μπορούσε ή όχι να είχε επιλεγεί για τα πολλά υφιστάμενα προϊόντα της Gillette είναι θέμα καθαρά θεωρητικό. Ωστόσο, η τρέχουσα φιλοσοφία της Gillette για την παγκοσμιοποίηση παρέχει μια πρόταση-ομπρέλα «Gillette, το καλύτερο που μπορεί να αποκτήσει ένας άνδρας», σε όλες τις διαφημίσεις για προϊόντα τουαλέτας των ανδρών με την ελπίδα να εξασφαλιστεί μια κοινή εικόνα.

Μια παγκόσμια οπτική κατευθύνει τα προϊόντα και τη διαφήμιση σε παγκόσμιες αγορές παρά σε πολλαπλές εθνικές αγορές. Ο έμπειρος πωλητής ή διαφημιστής αναγνωρίζει ότι η απόφαση για τυποποίηση ή τροποποίηση εξαρτάται περισσότερο από κίνητρα για αγορά παρά από τη γεωγραφία. Η διαφήμιση πρέπει να συσχετίζεται με κίνητρα. Αν άνθρωποι σε διαφορετικές αγορές αγοράζουν παρόμοια προϊόντα για σημαντικά διαφορετικούς σκοπούς, η διαφήμιση οφείλει να εστιάσει στις διαφορές αυτές. Παραδείγματος χάριν, ένα διαφημιστικό πρόγραμμα που αναπτύχθηκε από τη Chanel, παραγωγό αρωμάτων, απέτυχε στις Ηνωμένες Πολιτείες, αν και ήταν πολύ δημοφιλές στην Ευρώπη. Ένας αναλυτής αρωμάτων, αναγνωρίζοντας την αποτυχία στην προσπάθεια εταιρειών να δώσουν παγκόσμια προοπτική στη διαφήμιση, σχολίαζε: «Υπάρχει γαλλο-γερμανικό πρόβλημα». Η γαλλική αντίληψη για το κύρος δεν είναι η ίδια όπως στην Αμερική. Από την άλλη πλευρά, όταν οι αγορές αντιδρούν σε παρόμοια ερεθίσματα, δεν είναι απαραίτητο να διαφοροποιούνται τα διαφημιστικά μηνύματα απλώς χάριν ποικιλίας. Μια μεξικανικής προέλευσης εμπορική διαφήμιση για το Vicks Vapo Rub χρησιμοποιήθηκε σε ολόκληρη τη Λατινική Αμερική και μετά σε 40 άλλες χώρες, περιλαμβανομένης της Γαλλίας. Το μήνυμα ήταν πλήρως σχετικό προς τις συνήθειες και τα έθιμα όλων των χωρών αυτών.

Επειδή λίγες μόνο περιπτώσεις υπάρχουν, στις οποίες η στρατηγική του πολλαπλού εγχώριου μάρκετινγκ ή του παγκόσμιου μάρκετινγκ είναι σαφώς καλύτερη, οι περισσότερες εταιρείες συμβιβάζονται με πρότυπα διαφήμισης.

#### ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η προώθηση ως εργαλείο του μάρκετινγκ είναι η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ του πωλητή και του αγοραστή με σκοπό την επιρροή στην νοοτροπία και τη συμπεριφορά του αγοραστή.

Οι σημερινές εταιρίες δαπανούν εκατοντάδες εκατομμύρια δολάρια κάθε χρόνο για να εκπαιδεύσουν τους πωλητές τους στην τέχνη της πώλησης. Πάνω από ένα εκατομμύριο βιβλία, κασέτες ήχου και βιντεοκασέτες με θέμα τις πωλήσεις αγοράζονται κάθε χρόνο και έχουν τους γαργαλιστικούς τίτλους: ‘ Τι είναι αυτό που φέρνει την πώληση ‘, ‘ Το πράσινο φως για την πώληση ‘.

Οι πωλήσεις είναι δραστηριότητα μάρκετινγκ που υποκινεί αγορές εκ μέρους του καταναλωτή και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και τη συνεργασία του λιανοπωλητή ή του μεσάζοντα. Εκπτώσεις, επιδείξεις εντός καταστήματος, δείγματα, κουπόνια, δώρα, συνδέσεις προϊόντων, διαγωνισμοί, λαχεία, χορηγίες ειδικών εκδηλώσεων, όπως συναυλίες και πανηγύρεις, αλλά και επιδείξεις σε σημεία πώλησης, είναι διάφοροι μηχανισμοί προώθησης πωλήσεων που έχουν σχεδιαστεί ως συμπληρωματικά μέσα της διαφήμισης και των προσωπικών πωλήσεων στο μείγμα προώθησης.

Η προώθηση πωλήσεων είναι βραχυπρόθεσμη προσπάθεια που απευθύνεται στον καταναλωτή ή και στον λιανοπωλητή για επίτευξη ειδικών στόχων, όπως: (1) δοκιμή προϊόντος από τον καταναλωτή ή και άμεση αγορά, (2) είσοδος του καταναλωτή στο κατάστημα, (3) αξιοποίηση των επιδείξεων στα σημεία λιανικής πώλησης, (4) ενθάρρυνση των καταστημάτων να σχηματίσουν απόθεμα από το προϊόν και (5) υποστήριξη και αύξηση της προσπάθειας πωλήσεων μέσω διαφήμισης και προσωπικά. Παράδειγμα προώθησης πωλήσεων είναι ο Αφρικανός παραγωγός τσιγάρων ο οποίος, εκτός της συνήθους διαφήμισης, αναλαμβάνει ως χορηγός μουσικών ομάδων, εξερευνήσεων ποταμών και συμμετέχει σε τοπικές πανηγύρεις σε μια προσπάθεια να ενημερωθεί το κοινό για το προϊόν. Η εισαγωγή, εκ μέρους της Procter & Gamble, του απορρυπαντικού Ariel, στην Αίγυπτο, περιλάμβανε το «Ariel Road Show» (Θέαμα Δρόμου για το Ariel). Το σόου με τις κούκλες μεταφέρθηκε σε τοπικές αγορές χωριών, όπου ακόμη ζει πάνω από το μισό του αιγυπτιακού πληθυσμού. Το σόου προσέλκυσε τεράστια πλήθη, διασκέδασε τους ανθρώπους, διαφήμιζε την καλύτερη επίδοση του Ariel χωρίς τη χρήση προσθετικών και πώλησε το προϊόν με ένα φορτηγάκι διανομής με μια συμβολική έκπτωση. Εκτός από την πληροφόρηση για το εμπορικό σήμα Ariel, το σόου του δρόμου βοήθησε να ξεπεραστεί η απροθυμία των λιανοπωλητών της υπαίθρου να εμπορευθούν το Ariel σε μειωμένη τιμή (Premium-priced Ariel).

Σε αγορές στις οποίες ο καταναλωτής είναι δύσκολο να φτάσει, λόγω περιορισμών στα ΜΜΕ, το ποσοστό του προϋπολογισμού προώθησης που αφορά την προώθηση πωλήσεων πρέπει να είναι αυξημένο. Σε ορισμένες λιγότερο αναπτυγμένες χώρες, η προώθηση πωλήσεων αποτελεί το μεγαλύτερο ποσοστό της προσπάθειας προώθησης σε τμήματα της υπαίθρου και σε λιγότερο προσιτά μέρη της αγοράς. Σε μέρη της Λατινικής Αμερικής, ποσοστό του προϋπολογισμού διαφημίσεων για πωλήσεις, τόσο για την Pepsi-Cola όσο και για την Coca-Cola, δαπανάται σε καρναβαλικά φορτηγά, που κάνουν συχνά ταξίδια σε χωριά για προώθηση προϊόντων. Όταν ένα τέτοιο φορτηγό σταματά σε ένα χωριό, μπορεί να προβάλει μια ταινία ή να προσφέρει κάποιο άλλο είδος διασκέδασης. Η τιμή εισόδου είναι ένα κλειστό μπουκάλι του προϊόντος που αγοράστηκε από τον τοπικό λιανέμπορο. Το κλειστό μπουκάλι ανταλλάσσεται με ένα παγωμένο μπουκάλι συν ένα κουπόνι για ένα άλλο μπουκάλι. Αυτή η προσπάθεια προώθησης τείνει να υποκινήσει πωλήσεις και να ενθαρρύνει τους τοπικούς λιανοπωλητές, οι οποίοι δίνουν μεγάλη σημασία στην άφιξη του καρναβαλικού φορτηγού, για να σχηματίσουν απόθεμα από το προϊόν. Με αυτό τον τύπο προώθησης επιτυγχάνεται σχεδόν 100% κάλυψη των λιανοπωλητών στο χωριό. Σε άλλες περιπτώσεις, μπορεί να δοθούν δωρεάν δείγματα στα καταστήματα του χωριού, να ζωγραφιστούν οι εξωτερικές όψεις των καταστημάτων ή να γίνει ό,τι θεωρείται χρήσιμο στις προσπάθειες τους να προωθήσουν τις πωλήσεις τους.

Ένα ειδικά αποτελεσματικό εργαλείο προώθησης, όταν η ιδέα του προϊόντος είναι νέα ή έχει πολύ μικρό μερίδιο αγοράς, είναι τα δείγματα του προϊόντος. Η Nestle Baby Foods αντιμετώπισε τέτοιο πρόβλημα στη Γαλλία στην προσπάθεια της να κερδίσει μερίδιο από την

Gerber, τον ηγέτη. Η εταιρεία συνδύασε τα δείγματα με ένα καινοφανές προγράμμα προώθησης πωλήσεων, για να καταστήσει γνωστό το εμπορικό σήμα της και να δημιουργήσει καλό όνομα. Από τη στιγμή που οι περισσότεροι Γάλλοι φεύγουν μακριές διακοπές το καλοκαίρι, στριμώχνοντας ολόκληρη την οικογένεια στο αμάξι και διαμένοντας σε καλά διατηρημένους χώρους κάμπινγκ, η Nestle παρέχει υποδομές ανάπαυλας-στάσης, κατά μήκος της εθνικής οδού, ενώ οι γονείς μπορούν να ταΐζουν και να αλλάζουν τα μωρά τους. Κατά μήκος των κύριων ταξιδιωτικών δρόμων είναι εγκαταστημένα τα Le Relais Bebes. Εξήντα τέσσερις οικοδέσποινες σε αυτά τα καταστήματα ανάπαυσης καλωσορίζουν 120.000 επισκέψεις μωρών και διαθέτουν 600.000 δείγματα παιδικών τροφών κάθε χρόνο. Προσφέρονται δωρεάν πάνες, τραπέζι αλλαγής πάνας και μια πολυθρόνα για τα μωρά, ώστε να κάθονται ενώ δειπνούν.

Όπως ισχύει για τη διαφήμιση, η επιτυχία μιας προώθησης μπορεί να εξαρτάται από την τοπική προσαρμογή. Σοβαροί περιορισμοί επιβάλλονται από τοπικούς νόμους, που μπορεί να μην επιτρέπουν παροχή πριμ ή δώρων. Οι νόμοι κάποιων χωρών ελέγχουν το ποσό της έκπτωσης που παρέχεται στους λιανοπωλητές, άλλοι απαιτούν άδεια για την προώθηση των πωλήσεων και σε μία τουλάχιστον χώρα δεν επιτρέπεται σε κανέναν ανταγωνιστή να δαπανήσει περισσότερα στην προώθηση πωλήσεων από οποιαδήποτε άλλη εταιρεία που πωλεί το προϊόν. Αποτελεσματικές προωθήσεις πωλήσεων μπορούν να αυξήσουν τις προσπάθειες πωλήσεων μέσω διαφημίσεων και τις προσωπικές πωλήσεις και, σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να είναι αποτελεσματικά υποκατάστατα όταν περιβαλλοντικοί περιορισμοί εμποδίζουν την πλήρη χρησιμοποίηση της διαφήμισης.

Οι παγκόσμιοι διαφημιστές αντιμετωπίζουν μοναδικούς νομικούς, γλωσσικούς, επικοινωνιακούς περιορισμούς, αλλά και περιορισμούς του προϊόντος σε κάθε αγορά. Οι περιορισμοί αυτοί πρέπει να εξετάζονται όταν σχεδιάζεται κάποιο μείγμα προώθησης. Καθώς ο κόσμος και οι αγορές του γίνονται περισσότερο πολύπλοκα, η έμφαση στη στρατηγική μάρκετινγκ είναι μεγαλύτερη. Η τρέχουσα δημόσια συζήτηση μεταξύ εκείνων που ασκούν μάρκετινγκ είναι η αποτελεσματικότητα της τυποποιημένης έναντι της τροποποιημένης διαφήμισης για πολιτισμικά διαφορετικές αγορές. Καθώς ο ανταγωνισμός αυξάνεται και οι αγορές επεκτείνονται, μεγαλύτερη έμφαση τίθεται στα παγκόσμια εμπορικά σήματα ή και στην αναγνώριση εικόνας.

Το πιο λογικό συμπέρασμα φαίνεται να είναι ότι, όταν τα κίνητρα αγοράς και οι εταιρικοί στόχοι είναι ίδια για διάφορες χώρες, ο διαφημιστικός προσανατολισμός μπορεί να είναι ο ίδιος. Όταν αυτά κυμαίνονται από χώρα σε χώρα, η διαφημιστική προσπάθεια θα πρέπει να αντανάκλα τις διαφορές αυτές. Σε κάθε περίπτωση, η ποικιλία στη διαθεσιμότητα των μέσων, η κάλυψη και η αποτελεσματικότητα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στα σχέδια του διαφημιστή. Αν χρησιμοποιούνται κοινές εκκλήσεις, ίσως πρέπει σε μια χώρα να παρουσιάζονται μέσω ραδιοφωνικής εκπομπής, σε μια άλλη μέσω του κινηματογράφου και σε μια τρίτη μέσω τηλεόρασης.

Ένας εξειδικευμένος διαφημιστής πρέπει να είναι ευαίσθητος στο περίβαλλον και ανοικτός σε νέα γεγονότα σχετικά με την αγορά. Ακόμη, είναι ουσιαστικό για την επιτυχία διεθνών διαφημιστικών εγχειρημάτων να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή στη διαδικασία διεθνών επικοινωνιών και στα εμπλεκόμενα βήματα.

## **ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ**

Ακόμη και όταν εκείνος που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ παράγει το σωστό προϊόν, το προωθεί με τον ορθό τρόπο και εγκαινιάζει τον πιο κατάλληλο δίαυλο διανομής, η προσπάθεια του θα αποτύχει αν το προϊόν δεν τιμολογηθεί σωστά. Ο ορισμός της σωστής τιμής ενός προϊόντος μπορεί να είναι το κλειδί της επιτυχίας ή της αποτυχίας. Μολονότι η ποιότητα των αμερικανικών προϊόντων αναγνωρίζεται στις παγκόσμιες αγορές, οι ξένοι αγοραστές, όπως και οι ντόπιοι, συγκρίνουν την ποιότητα με την τιμή, όταν αποφασίζουν τι θα αγοράσουν. Η τιμή

ενός προϊόντος πρέπει να αντανακλά την ποιότητα/αξία την οποία ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται ότι έχει ένα προϊόν. Μεταξύ των καθηκόντων εκείνου που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ, ο προσδιορισμός της τιμής στην οποία θα πωλεί το προϊόν του είναι από τα δυσκολότερα. Και το έργο αυτό καθίσταται ακόμη πιο δύσκολο όταν η εταιρεία πωλεί το προϊόν της σε πελάτες διαφορετικών εθνικών αγορών.

Η ενοποιημένη Ευρώπη, οι οικονομικές μεταρρυθμίσεις στην ανατολική Ευρώπη, τα κράτη που κέρδισαν προσφάτως την ανεξαρτησία τους, και η οικονομική ανάπτυξη των ασιατικών χωρών του Ειρηνικού και της Λατινικής Αμερικής δημιουργούν νέες ευκαιρίες μάρκετινγκ.

Παράλληλα με την ανάπτυξη των αγορών αυτών, εντείνεται ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις πολυεθνικές και στις ντόπιες εταιρείες, δεδομένου ότι όλες αναζητούν μια ισχυρή θέση στην αγορά για να προοδεύσουν, ενώ οι αγορές πλησιάζουν τα όρια της πλήρους δυναμικότητας τους. Στο βαθμό που οξύνεται ο ανταγωνισμός των παγκόσμιων εταιρειών, η τιμή γίνεται όλο και πιο σημαντική ως ανταγωνιστικό εργαλείο. Ανεξάρτητα από το αν πραγματοποιεί εξαγωγές ή διευθύνει διεθνές εργασίες, ο διευθυντής διεθνούς μάρκετινγκ είναι υπεύθυνος για τον ορισμό και τον έλεγχο της πραγματικής τιμής των αγαθών κατά τη πώληση τους σε διάφορες αγορές. Εκείνος που ασκεί μάρκετινγκ αντιμετωπίζει σε κάθε νέα αγορά νέα σύνολα μεταβλητών, τα οποία πρέπει να εξετάσει: διαφορετικούς δασμούς, στοιχεία κόστους, στάσεις, ανταγωνισμό, διακυμάνσεις νομίματος, μεθόδους ορισμού των τρεχουσών επίσημων τιμών (methods of price quotations) και τη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης.

### ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Το ενεργό μάρκετινγκ σε μερικές χώρες συνδυάζει έναν αριθμό προβλημάτων τιμολόγησης και μεταβλητών, τα οποία συνδέονται με την τιμολογιακή πολιτική. Αν εξαιρέσουμε την περίπτωση κατά την οποία η επιχείρηση έχει μια καλά μελετημένη και ρητά εκφρασμένη τιμολογιακή πολιτική, η σκοπιμότητα είναι εκείνη που προσδιορίζει τις τιμές και όχι ο σχεδιασμός. Η χώρα στην οποία διεξάγονται οι εργασίες, ο τύπος του προϊόντος, οι διαφορές στις ανταγωνιστικές συνθήκες και άλλοι στρατηγικοί παράγοντες επηρεάζουν την τιμολόγηση. Η τιμή και οι όροι της πώλησης δεν μπορούν να στηρίζονται μόνο σε εγχώρια κριτήρια.

#### Αντικειμενικοί στόχοι της τιμολόγησης

Γενικά, οι αποφάσεις για τις τιμές εξετάζονται με δυο τρόπους: η τιμολόγηση ως ενεργό μέσο για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του μάρκετινγκ ή η τιμολόγηση ως στατικό στοιχείο στη λήψη επιχειρηματικής απόφασης. Αν η τιμολόγηση εξετάζεται ως ενεργό μέσο, η επιχείρηση χρησιμοποιεί την τιμή για να επιτύχει έναν συγκεκριμένο στόχο, ανεξάρτητα από το αν επιδιώκεται κάποιο ποσοστό κέρδους, κάποιο μερίδιο της αγοράς ή κάποιος άλλος ειδικός στόχος. Η εταιρεία που ακολουθεί τη δεύτερη προσέγγιση, την τιμολόγηση ως στατικό στοιχείο, πιθανότατα εξάγει μόνο πλεονάζον απόθεμα, δίνει χαμηλή προτεραιότητα στις ξένες επιχειρήσεις και βλέπει τις εξαγωγικές πωλήσεις της σαν παθητικό στοιχείο του όγκου των πωλήσεων της. Όταν ζητήθηκε από διεθνείς επιχειρήσεις των ΗΠΑ και του Καναδά να τοποθετήσουν σε μια κλίμακα από ένα έως πέντε τους παράγοντες που θεωρούν σημαντικούς στον ορισμό τιμής, τα συνολικά κέρδη έλαβαν μέση βαθμολογία 4,7 και ακολούθησαν η απόφαση της επένδυσης (4,41), το μερίδιο της αγοράς (4,13) και ο συνολικός όγκος των πωλήσεων (4,06). Η ρευστότητα πήρε τη χαμηλότερη βαθμολογία (2,19).

Όσο περισσότερο έλεγχο ασκεί μια εταιρεία στην τελική τιμή πώλησης του προϊόντος σε τόσο καλύτερη θέση είναι να επιτύχει τους στόχους της για το μάρκετινγκ. Ωστόσο, δεν είναι πάντοτε δυνατόν να ελεγχθούν οι τελικές τιμές. Όσο μεγαλύτερη είναι η ομάδα των συναφών προϊόντων και όσο περισσότερες είναι οι χώρες στις οποίες εξάγονται τόσο πιο δύσκολη είναι η διαδικασία ελέγχου των τιμών για τον τελικό χρήστη.

Η τιμολόγηση είναι μία από τις περίπλοκες περιοχές απόφασης που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες που ασκούν διεθνές μάρκετινγκ. Αντί να αντιμετωπίζουν ένα σύνολο συνθηκών αγοράς, μία ομάδα ανταγωνιστών, ένα σύνολο παραγόντων κόστους και ένα σύνολο κρατικών ρυθμίσεων, οι επιχειρηματίες που ασκούν διεθνές μάρκετινγκ πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όλους αυτούς τους παράγοντες, όχι μόνο για κάθε χώρα στην οποία αναπτύσσουν επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά συχνά για κάθε αγορά μέσα στη χώρα. Η συνεχής ανάπτυξη των αγορών του Τρίτου Κόσμου, σε συνδυασμό με την έλλειψη επενδυτικών κεφαλαίων, έχει αυξήσει τη σημασία του αντισταθμιστικού εμπορίου για τις περισσότερες επιχειρήσεις που ασκούν μάρκετινγκ, καθιστώντας το σημαντικό μέσο της τιμολογιακής πολιτικής.

Οι τιμές αγοράς στο επίπεδο του καταναλωτή είναι πολύ πιο δύσκολο να ελεγχθούν στο διεθνές μάρκετινγκ από ό,τι στο εγχώριο μάρκετινγκ. Ωστόσο, εκείνος που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ θα πρέπει και πάλι να προσεγγίσει το έργο της τιμολόγησης στη βάση των αντικειμενικών στόχων και πολιτικών της εταιρείας του, αφήνοντας αρκετά περιθώρια για τακτικές κινήσεις της τιμής. Η τιμολόγηση στη διεθνή αγορά απαιτεί έναν συνδυασμό βαθιάς γνώσης των στοιχείων κόστους και των ρυθμίσεων της αγοράς, επίγνωση των πιθανών συμφωνιών αντισταθμιστικού εμπορίου, απεριόριστη υπομονή και λεπτή αίσθηση της στρατηγικής της αγοράς.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ολοκληρώνοντας την εργασία μου θα ήθελα να τονίσω τον ιδιαίτερο και στρατηγικό ρόλο του σύγχρονου μάρκετινγκ στην ελληνική επιχειρηματικότητα. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών διεθνοποίησε τον ρόλο των σύγχρονων επιχειρήσεων, το μάρκετινγκ είναι το βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη και προώθηση των προϊόντων των ελληνικών επιχειρήσεων στην διεθνοποιημένη αγορά.

Το πιο συχνό επιχείρημα για την υστέρηση της Ευρώπης στο χώρο της επιχειρηματικότητας σε σχέση με τις ΗΠΑ, επικεντρώνεται στις διαφορές των δύο αγορών όσον αφορά την ελευθερία κινήσεων που επιτρέπει ο εργατικός νόμος στις επιχειρήσεις για να προσλάβουν ή να απολύσουν υπαλλήλους.

Αν πραγματικά αυτός ήταν ο μόνος λόγος θα βλέπαμε μιά δραματικά μεγαλύτερη ανάπτυξη θυγατρικών από ευρωπαϊκές εταιρείες στις ΗΠΑ για να εκμεταλλευτούν το ευνοϊκότερο εργατικό νομικό καθεστώς. Στην Ελλάδα προσθέτουμε και άλλους λόγους για το μειωμένο επίπεδο επιχειρηματικότητας, όπως την έλλειψη υποδομών και την αναγκαιότητα στήριξης από το κράτος. Αρκεί, όμως, να αναλογιστεί κανείς ότι οι πιο δυναμικές επιχειρήσεις της εποχής μας όπως η Apple, Microsoft, Dell, Yahoo και η Google - επιχειρήσεις που ηγούνται της αγοράς τους σε παγκόσμιο επίπεδο- ξεκίνησαν από νέους που τόλμησαν να στήσουν την επιχείρησή τους σε ένα γκαράζ ή ενώ ήταν φοιτητές χωρίς καμμία κρατική υποστήριξη. Ίσως το πρόβλημα είναι η έλλειψη γκαράζ στην Ελλάδα... Αναμφίβολα ένα σταθερό νομικό και φορολογικό πλαίσιο διευκολύνει την επιχειρηματικότητα, αλλά η επιχειρηματικότητα βασίζεται κατά κύριο λόγο σε άτομα με θέληση και λιγότερο σε επιδοτήσεις.

Πόσοι από τους νέους μας τολμούν να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση και να αφοσιωθούν σε αυτή; Κι αν επιχειρήσουν, έχουν ως στόχο τους την παγκόσμια αγορά; Φοβάμαι πως όχι. Η πρώτη μας σκέψη είναι η επιλογή “ασφαλών” λύσεων που συχνά ενισχύονται ή και ακόμη επιβάλλονται από το οικογενειακό μας περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, αν εγκαταλείψουμε το όνειρο για μία από τις περιορισμένες θέσεις του Δημοσίου, αναζητούμε απεγνωσμένα μία καθώς πρέπει δουλειά σε ένα μεγάλο οργανισμό όπως κάποια τράπεζα ή πολυεθνική. Αν και η εργασιακή εμπειρία σε έναν τέτοιο οργανισμό είναι πραγματικά πολύτιμη, η ίδια μας η κοινωνία μας παγιδεύει στην πεπατημένη -η κοινωνική αποδοκιμασία σε μια πιθανή αποτυχία είναι ιδιαίτερα έντονη και αποτρεπτική για το ξεκίνημα μιας δικής μας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Σε αντίθεση, επενδυτές στο Silicon Valley βλέπουν θετικά την επένδυση σε επιχειρηματικές προτάσεις από άτομα που έχουν βιώσει μιά αποτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα καθώς τα άτομα αυτά γνωρίζουν καλύτερα τι δεν πρέπει να επαναλάβουν.

Το πρόσφατο αφιέρωμα του Economist που αναφέρεται στην ευρωπαϊκή επιχειρηματικότητα χρησιμοποιεί ως δείκτη μέτρησης της επιχειρηματικότητας την κατά κεφαλή αναλογία των top 1.000 μεγαλύτερων εταιρειών που εδρεύουν στην κάθε χώρα. Η Ελβετία διαπρέπει σε αυτήν την λίστα, καθώς της αναλογούν αρκετοί πολυεθνικοί κολοσσοί σε σχέση με τον πληθυσμό της, ενώ ακολουθούν οι ΗΠΑ. Αν αναζητήσει κανείς τις διεθνώς πιο ισχυρές ελληνικές επιχειρήσεις στην λίστα των 1.000 πιο ισχυρών του κόσμου, σύμφωνα με την κατάταξη του περιοδικού Forbes θα βρει τρεις τράπεζες (Εθνική, Eurobank και Alpha) και τρεις ΔΕΚΟ (ΟΤΕ, ΔΕΗ και ΟΠΑΠ). Αν και οι οργανισμοί αυτοί αναμφίβολα ενισχύουν σημαντικά την επιχειρηματική ζωή των χωρών που δραστηριοποιούνται, δεν παύουν να τείνουν να στοχεύουν σε μια περιορισμένη γεωγραφική περιοχή και όχι στην παγκόσμια αγορά. Το πρόβλημα όμως με έναν τέτοιο δείκτη μέτρησης φανερώνει την επιχειρηματική πραγματικότητα όταν εδραιώθηκαν αυτοί οι οργανισμοί πριν αρκετά χρόνια και όχι απαραίτητα τις τάσεις της σημερινής επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Καθώς όλοι οι μεγάλοι οργανισμοί ήταν κάποτε μικροί οργανισμοί που αναπτύχθηκαν, είναι πιθανά καλύτερο να βασιζόμαστε σε μετρήσεις που αναδεικνύουν τους

οργανισμούς που αναπτύσσονται με γρήγορο ρυθμό. Στην Ευρώπη τέτοια μέτρηση υπάρχει από τον οργανισμό “Europe’s 500” ([www.europes500.com](http://www.europes500.com)). Ο οργανισμός αυτός παρουσιάζει κάθε χρόνο 500 ευρωπαϊκές εταιρείες που αναπτύσσονται με τον πιο γρήγορο ρυθμό. Είναι πραγματικά ευτυχές ότι στη λίστα αυτή για το 2006 υπήρχαν 19 ελληνικές εταιρείες σε σχέση με 9 ελβετικές. Δεν είναι τυχαίο ότι ικανός αριθμός αυτών των εταιρειών παρουσιάζει μία έντονη εξωστρέφεια που αποδεικνύεται από την παρουσία τους στις διεθνείς αγορές. Μαζί με την Alumil και την S&B να ηγούνται της λίστας των ελληνικών εταιρειών που αναπτύσσονται πιο γρήγορα, θα συναντήσει κανείς λαμπρά παραδείγματα ανάπτυξης και διεθνών επιδόσεων όπως οι ΠΛΑΙΣΙΟ, Tsakos Energy Navigation, Κορρές και Genesis Pharma.

Στην συζήτηση για την ελληνική επιχειρηματικότητα πολύ συχνά κοιτάμε μόνο στη στεριά και ξεχνούμε τις πραγματικά ελληνικές πολυεθνικές: τις ναυτιλιακές μας. Δεν είναι καθόλου τυχαίο ότι η Ελλάδα από πολύ νωρίς αναδείχτηκε σε μια δυσανάλογα για το μέγεθός της παγκόσμια δύναμη, αφού οι επιχειρηματίες στον χώρο αυτό όρισαν εξ’ αρχής ως στόχο τους την παγκόσμια αγορά. Ενώ αυτή η χωρίς σύνορα εξωστρέφεια επέτρεψε σε ένα κλάδο να κυριαρχήσει σε παγκόσμιο επίπεδο εδώ και δεκαετίες, φαίνεται ότι καθυστερήσαμε σημαντικά να την εφαρμόσουμε και σε άλλους.

Η επιχειρηματικότητα πρέπει να γιορτάζεται συχνά, να είναι μεταδοτική και να επιβραβεύεται από την κοινωνία. Μια τέτοια επιβράβευση νέων επιχειρηματιών είναι τα βραβεία Κούρος που διοργανώνονται από την Λέσχη Επιχειρηματικότητας. Μία άλλη είναι ο Ευρωπαϊκός Διαγωνισμός Επιχειρηματικότητας. (European Business Plan of the Year Award), στον οποίο οι φοιτητές του ALBA κατέχουν την πρώτη θέση τα τελευταία 6 χρόνια έναντι άλλων σχολών όπως το INSEAD και το London Business School. Συγχρόνως, πρέπει να υποστηρίξουμε πιο δυναμικά το θεσμό των οικογενειακών επιχειρήσεων (μικρών και μεγάλων) που είναι η ραχοκοκκαλιά της ελληνικής οικονομίας. Η εξέλιξή τους από την νεώτερη γενιά ίσως είναι και το μεγαλύτερο μας στοίχημα.

Στην Ελλάδα έχουμε τόσα λαμπρά παραδείγματα επιχειρηματικότητας μέσα από σημερινές ελληνικές εταιρείες. Ωστόσο, αντί να γιορτάζουμε την επιχειρηματικότητα καθημερινά, πιο συχνά βλέπουμε πλακάτ που δεν θέλουν τις επιχειρήσεις και την επιχειρηματικότητα κοντά στις πανεπιστημιακές σχολές. Είναι παράδοξο το γεγονός ότι συγχρόνως αναζητούμε ανάπτυξη και υψηλή απορροφησιμότητα των αποφοίτων, ενώ η σύνδεση της γνώσης με την αγορά συχνά καταπολεμάται. Η μεγαλύτερη επένδυση για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας θα προέλθει όχι από επιδοτήσεις αλλά από τη δική μας θέληση να κατανοήσουμε ότι η στασιμότητα και το “βόλεμα” είναι η καταδίκη της νεολαίας. Αυτό θα μας επιτρέψει να αναρωτιόμαστε καθημερινά για το αν μπορούμε να δώσουμε καλύτερες λύσεις σε προβλήματα που απασχολούν όχι μόνο τις εγχώριες αλλά τις παγκόσμιες αγορές. Αυτός ο απλός προβληματισμός είναι και ο κύριος μοχλός ανάπτυξης.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> \*Ο κ. Βασίλης Θεοχαράκης είναι Associate Professor of Marketing & Entrepreneurship στο ALBA Graduate Business School.

Το παραπάνω άρθρο δημοσιεύθηκε στο “Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ-ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ-THE ECONOMIST” (Απρίλιος 2007, τεύχος 38, σ. 58) που κυκλοφόρησε μαζί με την εφημερίδα “Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ” την Μ. Παρασκευή, 6 Απριλίου 2007. Εδώ αναδημοσιεύεται κατόπιν αδείας. © 2007 Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ.

<http://bizwriter.wordpress.com/2005/05/27/diethnes-marketing/>

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Philip R. Cateora, John L.Graham, 'Διεθνές Μάρκετινγκ', ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 2003.
- Richard L. Sandhusen, 'Διεθνές Μάρκετινγκ', Εκδοτικός οίκος «ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ», Αθήνα, 1999.
- Philip Kotler, 'Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ' (Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος), Εκδοτικός οίκος «INTERBOOKS», Αθήνα, 2000.
- Philip Kotler, 'Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ' Β.ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, Αθήνα, 2001.
- Άγγελος Α. Τσακλαγκανός, 'Βασικές αρχές του Μάρκετινγκ', Εκδοτικός οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε., Θεσσαλονίκη, 2005.
- Μάρω Βλαχοπούλου, 'e-Marketing. Διαδικτυακό Μάρκετινγκ.', Εκδόσεις Rosili και Μάρω Βλαχοπούλου, Αθήνα, 2003.
- Philip Kotler, 'Εναλλακτικό Μάρκετινγκ ... κι όμως υπάρχουν ριζοσπαστικές ιδέες', Εκδόσεις : Μ. Γκιούρδας, Αθήνα, 2004

<http://bizwriter.wordpress.com/2005/05/27diethnes-marketing/>