

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ

ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ.

ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

(π.χ. NESTLE, Mc DONALD'S)

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: Α. ΜΙΧΑΛΙΤΣΙΑΝΟΥ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

ΦΙΛΙΠΠΑΤΟΣ ΛΕΩΝΙΔΑΣ, ΦΙΛΙΠΠΑΤΟΣ ΓΖΑΝΗΣ, ΚΥΡΚΟΥ ΓΑΡΥΦΑΛΛΙΑ,

ΠΑΤΡΑ 2003

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6634
----------------------	------



Αφιερωμένη
στους γονείς μας

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Προσκομίζουμε προς την επιτροπή, την πτυχιακή μας εργασία, «Ο κοινωνικός ρόλος του μάρκετινγκ και η εφαρμογή του στην παγκόσμια αγορά. Έρευνα σε διεθνείς επιχειρήσεις (π.χ. Nestle, Mc Donald's)». Αποτελεί τον επίλογο της τριετούς σπουδαστικής μας πορείας στα Α.Τ.Ε.Ι. Έχει σαν σκοπό να δείξει τις γνώσεις που αποκομίσαμε και την εμπειρία που αποκτήσαμε στο διάστημα αυτό, με τη βοήθεια των καθηγητών μας.

Κατά τη συγγραφή της πτυχιακής εργασίας διαπιστώσαμε πως υπάρχει έλλειψη σχετικά με το θέμα της ελληνικής βιβλιογραφίας και τη μη σωστή απόδοση στην ελληνική γλώσσα των ξένων όρων σχετικά με το μάρκετινγκ.

Όμως, πέρα από τα αντικειμενικά αυτά προβλήματα, ακολουθώντας τις γενικές αρχές που χαρακτηρίσαμε σαν απαραίτητες για να στηρίξουμε την εκπόνηση της μελέτης μας, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι είναι φρόνιμο να επιλέξουμε κάποια στοιχεία από την ελληνική βιβλιογραφία και να δώσουμε περισσότερη βαρύτητα στην ξένη βιβλιογραφία.

Το Πρώτο μέρος της πτυχιακής, δείχνει με ποιο τρόπο το μάρκετινγκ βρίσκεται παντού. Επίσης μας λέει πως έχει αναπτυχθεί ως πεποίθηση ότι οι οργανισμοί τα καταφέρνουν καλύτερα με το να ενδιαφέρονται για τους πελάτες τους. Η άποψη αυτή επεκτείνεται στο Δεύτερο Μέρος που εξετάζει το ρόλο του μάρκετινγκ στην κοινωνία και τους οργανισμούς που το χρησιμοποιούν. Βλέπει πέρα από την αγορά και την πώληση για να εξετάσει το ρόλο του μάρκετινγκ και τις ευθύνες που έχει στην κοινωνία. Και τα δύο αυτά μέρη μαζί εξετάζουν το μάρκετινγκ ως "το χώρο όπου τα εγωιστικά συμφέροντα του κατασκευαστή συμπίπτουν με τα συμφέροντα της κοινωνίας".

Το Τρίτο Μέρος εξετάζει τη σπουδαιότητα του παγκόσμιου μάρκετινγκ. Μέσα από την εξέταση αυτών των θεμάτων μας αναγκάζει να δούμε πόσα πολλά πρέπει να αλλάξουμε για να επιτύχουμε στις διεθνείς αγορές.

Τέλος, παρατίθεται μία έρευνα σχετικά με ένα από τα προϊόντα της Nestle, το KitKat με πολλαπλές μορφές συγκρίσεων.

Πιστεύουμε πως καταφέραμε να δώσουμε μία ικανοποιητική ανάλυση στο θέμα της εργασίας μας: «Ο κοινωνικός ρόλος του μάρκετινγκ και η εφαρμογή του στην παγκόσμια αγορά». Περιμένουμε την αξιολόγησή σας.

Σας ευχαριστούμε, οι σπουδαστές:

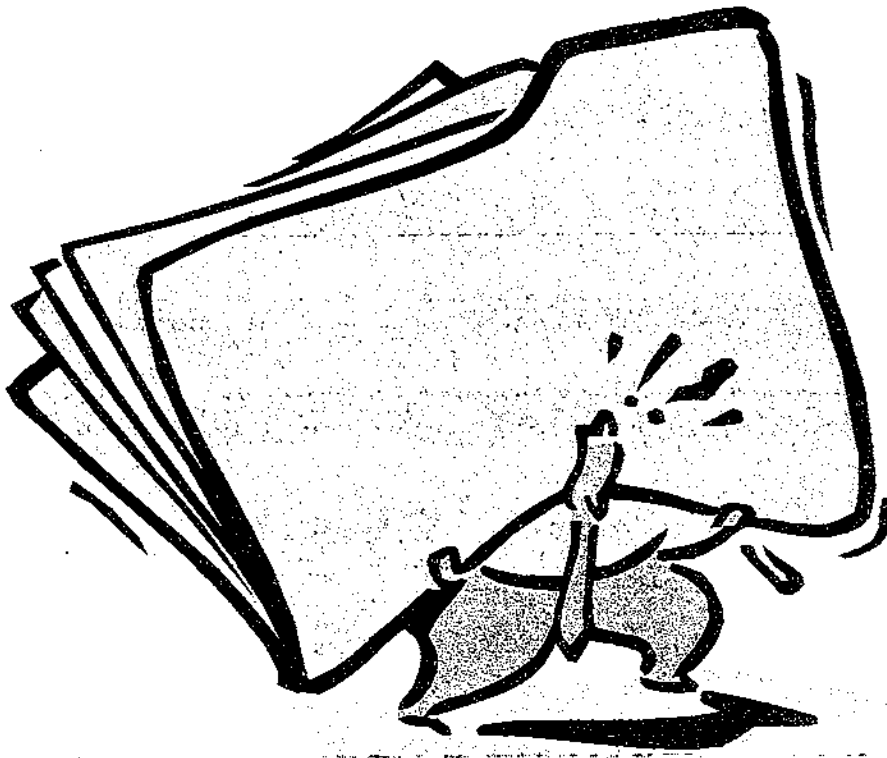
Φιλίππατος Λεωνίδας

Φιλίππατος Τζανής

Κύρκου Γαρυφαλλιά

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ:

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ



1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ:

Το μάρκετινγκ δεν πρέπει να το καταλαβαίνουμε με την παλιά έννοια της πραγματοποίησης μιας πώλησης, αλλά με τη νέα έννοια της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη. Πολλοί αντιλαμβάνονται το μάρκετινγκ μόνο σαν πωλήσεις και διαφήμιση. Γι' αυτό και δεν πρέπει να μας εκπλήσσει το γεγονός ότι καθημερινά μας βομβαρδίζουν τηλεοπτικές διαφημίσεις, διαφημίσεις μέσω εφημερίδων, με ταχυδρομικές επιστολές και επαφές με σκοπό την πώληση. Πάντα υπάρχει κάποιος που προσπαθεί να μας πουλήσει κάτι.

Συνεπώς μπορεί να εκπλαγείτε αν ακούσετε ότι οι πωλήσεις και η διαφήμιση είναι απλώς η κορυφή του παγόβουνου που λέγεται μάρκετινγκ. Παρόλο που είναι σημαντικές, είναι απλώς δύο από τις πολλές λειτουργίες μάρκετινγκ και συχνά όχι οι πιο σημαντικές. Αν ο μάρκετερ εντοπίσει σωστά τις ανάγκες του πελάτη, αναπτύξει προϊόντα που προσφέρουν ανώτερη αξία, τα διανείμει και τα προωθήσει με αποτελεσματικό τρόπο, τα αγαθά αυτά θα πωλούνται με μεγάλη ευκολία.

Όλοι γνωρίζουν κάτι για τα προϊόντα 'που πουλάνε πολύ'. Όταν η Sony σχεδίασε τα πρώτα μηχανήματα αναπαραγωγής κασετών και δίσκων τύπου Walkman, όταν η Nintendo πρόσφερε πρώτη τη βελτιωμένη κονσόλα παιχνιδιών βίντεο και όταν η The Body Shop εισήγαγε καλλυντικά και προϊόντα προσωπικής περιποίησης που δε δοκιμάστηκαν σε ζώα, οι κατασκευαστές αυτοί δέχτηκαν καταγισμό παραγγελιών. Οι εταιρείες αυτές είχαν σχεδιάσει τα 'σωστά' προϊόντα: δεν ήταν παρόμοια προϊόντα, αλλά προϊόντα που προσέφεραν νέα πλεονεκτήματα.

Αυτό δεν σημαίνει ότι η πώληση και η διαφήμιση δεν είναι σημαντικές. Μάλλον σημαίνει ότι είναι μέρος ενός μεγαλύτερου μίγματος μάρκετινγκ,

ένα σύνολο εργαλείων μάρκετινγκ που συνεργάζονται για να επηρεάσουν την αγορά. Δεν υπάρχει ένας και μοναδικός και παγκοσμίως αποδεκτός ορισμός του μάρκετινγκ. Υπάρχουν ορισμοί που δίνουν έμφαση στο μάρκετινγκ ως διαδικασία, ως έννοια ή φιλοσοφία άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας ή ως προσανατολισμό. Ο ακόλουθος ορισμός χρησιμοποιείται από το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ: Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της διοίκησης, με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση.(1) Ακόμα, μπορούμε να ορίσουμε το μάρκετινγκ ως εξής: μία κοινωνική και διοικητική διαδικασία με την οποία άτομα και ομάδες αποκτούν αυτό που χρειάζονται και επιθυμούν δημιουργώντας και ανταλλάσσοντας προϊόντα και αξία με άλλους. Για να εξηγήσουμε αυτό τον ορισμό εξετάζουμε τους παρακάτω σημαντικούς όρους: ανάγκες, επιθυμίες και ζητήσεις, προϊόντα, αξία και ικανοποίηση, ανταλλαγή, συναλλαγές και σχέσεις και τέλος αγοράς.(2)

1.1.1 Ανάγκες, επιθυμίες και ζητήσεις

Η πιο βασική έννοια που συνοδεύει το μάρκετινγκ είναι αυτή των ανθρωπίνων αναγκών. Ανθρώπινη ανάγκη είναι μία κατάσταση αισθητής στέρησης. Οι άνθρωποι έχουν πολλές σύνθετες ανάγκες. Σε αυτές περιλαμβάνονται βασικές οργανικές ανάγκες για τροφή, ένδυση, ζεστασιά και ασφάλεια. Επίσης είναι και οι κοινωνικές ανάγκες να ανήκει κάποιος κάπου και να είναι αγαπητός και, τέλος, οι ατομικές ανάγκες για γνώση και αυτόβουλη έκφραση. Τις ανάγκες αυτές δεν τις εφεύραν κάποιοι μάρκετερς, αλλά αποτελούν ένα βασικό κομμάτι της ανθρώπινης φύσης. Όταν δεν ικανοποιείται μια ανάγκη, ο άνθρωπος θα κάνει ένα από τα εξής δύο πράγματα:

1. θα αναζητήσει κάποιο αντικείμενο που θα την ικανοποιήσει ή

2. θα προσπαθήσει να ελαττώσει την ανάγκη.

Αυτοί που ζουν σε βιομηχανικές κοινωνίες μπορεί να επιχειρήσουν να βρουν ή να αναπτύξουν αντικείμενα που θα ικανοποιούν τις επιθυμίες τους. Αυτοί που ζουν σε λιγότερο ανεπτυγμένες κοινωνίες μπορεί να επιχειρήσουν να μειώσουν τις επιθυμίες τους και να τις ικανοποιήσουν με ό,τι είναι διαθέσιμο.

Οι ανθρώπινες επιθυμίες είναι η μορφή που παίρνουν οι ανθρώπινες ανάγκες καθώς διαμορφώνονται από το πολιτιστικό υπόβαθρο και την προσωπικότητα του ατόμου. Οι επιθυμίες περιγράφονται με βάση αντικείμενα που θα ικανοποιήσουν κάποιες ανάγκες. Καθώς εξελίσσεται μια κοινωνία, οι επιθυμίες των μελών της αυξάνονται. Καθώς οι άνθρωποι εκτίθενται σε περισσότερα αντικείμενα που διεγείρουν το ενδιαφέρον και την επιθυμία τους, οι παραγωγοί προσπαθούν να προσφέρουν περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν επιθυμίες.

Οι άνθρωποι έχουν μικρές, βασικές ανάγκες (π.χ. για τροφή ή στέγη), αλλά σχεδόν απεριόριστες επιθυμίες. Όμως, έχουν και περιορισμένους πόρους. Συνεπώς επιθυμούν να επιλέγουν προϊόντα που προσφέρουν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση για τα χρήματά τους. Όταν υποστηρίζονται και με μια ικανότητα προς πληρωμή (δηλαδή, αγοραστική δύναμη) οι επιθυμίες γίνονται ζητήσεις. Οι καταναλωτές βλέπουν τα προϊόντα σαν καλάθια με πλεονεκτήματα και επιλέγουν προϊόντα που τους προσφέρουν το καλύτερο καλάθι για τα χρήματά τους. Συνεπώς ένα Honda Civic σημαίνει βασική μεταφορά, χαμηλή τιμή και οικονομία καυσίμων. Μια Mercedes σημαίνει άνεση, πολυτέλεια και κύρος. Με δεδομένες τις επιθυμίες και τους πόρους τους οι άνθρωποι ζητούν προϊόντα με τα πλεονεκτήματα που αποδίδουν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση.

Οι διακεκριμένες εταιρείες μάρκετινγκ εμβαθύνουν πολύ προκειμένου να μάθουν και να καταλάβουν τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις ζητήσεις των

πελατών τους. Διεξάγουν έρευνες καταναλωτή, συγκροτούν ομάδες συζήτησης και εργαστήρια πελατών. Αναλύουν τα παράπονα των πελατών, τις απορίες, τα στοιχεία περί εγγυήσεων και εξυπηρέτησης. Εκπαιδεύουν πωλητές για να αναζητούν τυχόν μη ικανοποιημένες ανάγκες των πελατών. Παρατηρούν πελάτες που χρησιμοποιούν τα δικά τους προϊόντα καθώς και εκείνα των ανταγωνιστών και συζητούν μαζί τους σε βάθος σχετικά με τι τους αρέσει και τι τους δυσαρεστεί. Η λεπτομερής κατανόηση των αναγκών, των επιθυμιών και των ζητήσεων του πελάτη αποτελεί μία σημαντική πηγή δεδομένων για το σχεδιασμό των στρατηγικών μάρκετινγκ.

1.1.2 Προϊόντα και υπηρεσίες

Οι άνθρωποι ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους με προϊόντα. Προϊόν είναι οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά για να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή επιθυμία. Συνήθως η λέξη προϊόν υποδηλώνει ένα υλικό αντικείμενο, όπως ένα αυτοκίνητο, μία συσκευή τηλεόρασης ή μια πλάκα σαπουνι. Όμως, η έννοια του προϊόντος δεν περιορίζεται σε υλικά αντικείμενα. Οτιδήποτε μπορεί να ικανοποιήσει μια ανάγκη μπορεί να χαρακτηριστεί προϊόν. Εκτός από τα χειροπιαστά αγαθά, στα προϊόντα περιλαμβάνονται οι υπηρεσίες, που είναι δραστηριότητες ή οφέλη που προσφέρονται προς πώληση. Παραδείγματα είναι οι τραπεζικές υπηρεσίες, οι αεροπορικές υπηρεσίες, οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες και οι υπηρεσίες επισκευής ηλεκτρικών οικιακών συσκευών. Στον ευρύ ορισμό του όρου τα προϊόντα περιλαμβάνουν επίσης και άλλες μορφές όπως πρόσωπα, τόπους, οργανισμούς, δραστηριότητες και ιδέες. Οι καταναλωτές αποφασίζουν ποιους ψυχαγωγούς να παρακολουθήσουν στην τηλεόραση, ποιο πολιτικό κόμμα να ψηφίσουν, ποιους τόπους να επισκεφθούν στις διακοπές τους, ποιους οργανισμούς να υποστηρίξουν μέσω συνεισφορών και ποιες ιδέες να υιοθετήσουν. Συνεπώς ο όρος προϊόν καλύπτει υλικά αγαθά, υπηρεσίες και

ένα πλήθος άλλων μέσων που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Αν κατά καιρούς ο όρος προϊόν δεν φαίνεται να ταιριάζει, μπορούμε να τον αντικαταστήσουμε με άλλους όρους όπως μέσο ικανοποίησης, πόρος ή προσφορά.

Πολλοί πωλητές κάνουν το λάθος να δίνουν περισσότερη προσοχή στα υλικά προϊόντα που προσφέρουν από ό,τι στα οφέλη που προκύπτουν από αυτά τα προϊόντα. Θεωρούν ότι πωλούν ένα προϊόν παρά ότι παρέχουν μια λύση για κάποια ανάγκη. Η σπουδαιότητα των υλικών αγαθών δεν έγκειται τόσο πολύ στην κατοχή τους όσο στα οφέλη που παρέχουν. Δεν αγοράζουμε τροφή για να την κοιτάζουμε, αλλά επειδή ικανοποιεί την πείνα μας. Δεν αγοράζουμε ένα φούρνο μικροκυμάτων για να τον θαυμάζουμε, αλλά επειδή με αυτόν μαγειρεύουμε. Ένας κατασκευαστής εξαρτημάτων τρυπανιού μπορεί να νομίζει ότι ο πελάτης χρειάζεται κάποιο εξάρτημα τρυπανιού, αλλά εκείνο που πραγματικά χρειάζεται ο πελάτης είναι μια τρύπα. Οι πωλητές αυτοί μπορεί να πάσχουν από 'μυωπία μάρκετινγκ'. Παρασύρονται σε τέτοιο βαθμό από τα προϊόντα τους που εστιάζουν την προσοχή τους μόνο στις υπάρχουσες επιθυμίες και δε βλέπουν τις ανάγκες του πελάτη που κρύβονται κάτω από αυτές. Ξεχνούν ότι ένα υλικό προϊόν είναι απλώς ένα εργαλείο που λύνει ένα πρόβλημα του καταναλωτή. Οι πωλητές αυτοί αντιμετωπίζουν πρόβλημα αν εμφανιστεί κάποιο νέο προϊόν που ικανοποιεί με καλύτερο ή λιγότερο δαπανηρό τρόπο την ανάγκη. Ο πελάτης με την ίδια ανάγκη θα θέλει το νέο προϊόν. (3)

1.1.3 Αξία, ικανοποίηση και ποιότητα

Οι καταναλωτές συνήθως έχουν στη διάθεσή τους μία ευρεία γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών που θα μπορούσαν να ικανοποιήσουν μία δεδομένη ανάγκη. Επιλέγουν τι θα αγοράσουν με βάση το πώς αντιλαμβάνονται την αξία που προσφέρουν τα διάφορα προϊόντα και οι

υπηρεσίες.

Η έννοια που παίζει βασικό ρόλο είναι η αξία πελάτη. Αξία πελάτη είναι η διαφορά ανάμεσα στις αξίες που αποκτά ο πελάτης με το να κατέχει και να χρησιμοποιεί ένα προϊόν και τα κόστη απόκτησης του προϊόντος. Συχνά οι πελάτες δεν κρίνουν τις αξίες και τα κόστη προϊόντος με ακρίβεια ή αντικειμενικότητα. Ενεργούν με Βάση την εκλαμβανόμενη αξία. Η ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται από το πώς αντιλαμβάνεται ο αγοραστής ότι θα του προσφέρει αξία κάποιο προϊόν σε σχέση με τις προσδοκίες του. Αν οι επιδόσεις του προϊόντος είναι κατώτερες από τις προσδοκίες του πελάτη, ο αγοραστής είναι δυσαρεστημένος. Αν οι επιδόσεις ανταποκρίνονται στις προσδοκίες, ο αγοραστής είναι ικανοποιημένος. Αν οι επιδόσεις υπερβαίνουν τις προσδοκίες, ο αγοραστής είναι κατενθουσιασμένος. Οι εταιρείες που διαθέτουν διακεκριμένο μάρκετινγκ ξεφεύγουν ακόμα και από τα συνηθισμένα προκειμένου να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους. Οι ικανοποιημένοι πελάτες ξαναγοράζουν και μιλούν σε άλλους για τις καλές εμπειρίες που είχαν από το προϊόν. Το μυστικό είναι να ταιριάζουν οι προσδοκίες του πελάτη με τις επιδόσεις της εταιρείας. Οι έξυπνες εταιρείες έχουν ως στόχο τους να αφήσουν κατενθουσιασμένους τους πελάτες τους με το να υπόσχονται μόνο αυτά που μπορούν να προσφέρουν και μετά να προσφέρουν περισσότερα από όσα υποσχέθηκαν.(4)

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι στενά συνδεδεμένη με την ποιότητα. Η ποιότητα έχει άμεσο αντίκτυπο στις επιδόσεις του προϊόντος και συνεπώς στην ικανοποίηση του πελάτη.

Με την πιο στενή έννοια η ποιότητα μπορεί να οριστεί ως "η ανυπαρξία ελαττωμάτων". Όμως οι περισσότερες εταιρείες που έχουν ως επίκεντρό τους τον πελάτη προχωρούν πιο πέρα από αυτό τον στενό ορισμό της ποιότητας. Αντίθετα, ορίζουν την ποιότητα με βάση την ικανοποίηση του πελάτη. Οι ορισμοί της ποιότητας που εστιάζονται γύρω από τον πελάτη

υποδηλώνουν ότι μια εταιρεία πέτυχε ολική ποιότητα μόνον όταν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του πελάτη ή τις υπερβαίνουν. Συνεπώς, ο θεμελιώδης σκοπός της κίνησης που υπάρχει σήμερα για την ολική ποιότητα έχει γίνει πλέον η συνολική ικανοποίηση του πελάτη. Η ποιότητα αρχίζει με τις ανάγκες του πελάτη και τελειώνει με την ικανοποίηση του πελάτη.

1.1.4 Ανταλλαγή, συναλλαγές και σχέσεις

Το μάρκετινγκ εκδηλώνεται όταν οι άνθρωποι αποφασίζουν να ικανοποιήσουν ανάγκες και επιθυμίες μέσω ανταλλαγής. Ανταλλαγή είναι η πράξη απόκτησης ενός αντικειμένου που επιθυμεί κάποιος με αντάλλαγμα την προσφορά κάποιου άλλου. Η ανταλλαγή είναι απλώς ένας από τους πολλούς τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι μπορούν να αποκτήσουν ένα αγαθό που επιθυμούν. Για παράδειγμα, κάποιος που πεινάει μπορεί να βρει τροφή κυνηγώντας, ψαρεύοντας ή συλλέγοντας καρπούς. Επίσης μπορεί να ζητιανέψει για να του δώσουν κάτι να φάει ή να πάρει το φαγητό κάποιου άλλου. Τέλος, μπορεί να προσφέρει χρήματα, κάποιο άλλο αγαθό ή μια υπηρεσία και σε αντάλλαγμα να πάρει τροφή.

Η ανταλλαγή ως μέσο ικανοποίησης αναγκών έχει πολλά θετικά στοιχεία. Οι άνθρωποι δεν αναγκάζονται να ζημιώνουν άλλους ή να εξαρτώνται από δωρεές. Ούτε πρέπει να διαθέτουν τις δεξιότητες να παράγουν μόνοι τους οτιδήποτε χρειάζονται. Μπορούν να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατασκευή πραγμάτων στα οποία τα καταφέρνουν καλά και να τα ανταλλάσσουν για να πάρουν όσα είδη χρειάζονται και τα οποία φτιάχνουν κάποιοι άλλοι. Συνεπώς η ανταλλαγή δίνει σε μια κοινωνία τη δυνατότητα να παράγει πολύ περισσότερα από όσα θα παράγονταν με οποιοδήποτε άλλο εναλλακτικό σύστημα.

Η ανταλλαγή είναι η κεντρική έννοια του μάρκετινγκ. Για να γίνει μια

ανταλλαγή, πρέπει να ικανοποιούνται πολλές προϋποθέσεις. Φυσικά πρέπει συμμετέχουν δύο τουλάχιστον πλευρές και καθεμία να έχει κάτι με αξία για να προσφέρει στην άλλη. Επίσης κάθε πλευρά πρέπει να θέλει να συναλλαγεί με την άλλη και κάθε πλευρά πρέπει να είναι ελεύθερη να αποδεχθεί ή να απορρίψει την προσφορά της άλλης. Τέλος, κάθε πλευρά πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνήσει και να παραδώσει το ανταλλασσόμενο είδος.

Ενώ η ανταλλαγή είναι η κεντρική έννοια του μάρκετινγκ, η συναλλαγή είναι η μονάδα μέτρησης του μάρκετινγκ. Η συναλλαγή συνίσταται στην ανταλλαγή αξιών ανάμεσα σε δύο πλευρές. Για παράδειγμα, εσείς πληρώνετε σε ένα λιανοπωλητή 300€ για μία συσκευή τηλε όρασης ή 90€ σε ένα ξενοδοχείο για μία διανυκτέρευση. Αυτή είναι μια κλασική χρηματική συναλλαγή, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι όλες οι συναλλαγές γίνονται με χρήμα. Σε μια συναλλαγή που είναι αντιπραγματισμός, μπορείτε να δώσετε το παλιό ψυγείο σας και να πάρετε τη μεταχειρισμένη τηλεόραση κάποιου γείτονα.

Το μάρκετινγκ συναλλαγών αποτελεί μέρος της ευρύτερης έννοιας του μάρκετινγκ σχέσεων. Οι έξυπνοι μάρκετες εστιάζουν τις προσπάθειές τους προς τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με αξιόλογους πελάτες, αντιπροσώπους, διανομείς και προμηθευτές. Δημιουργούν ισχυρούς οικονομικούς και κοινωνικούς δεσμούς υποσχόμενοι και παραδίδοντας με συνέπεια προϊόντα υψηλής ποιότητας, καλές υπηρεσίες και λογικές τιμές. Όλο και περισσότερο το μάρκετινγκ μετατοπίζεται από την προσπάθεια μεγιστοποίησης του κέρδους από κάθε μεμονωμένη συναλλαγή προς τη μεγιστοποίηση των αμοιβαία επωφελών σχέσεων με καταναλωτές και άλλα μέρη. Στην πραγματικότητα, η εταιρεία επιθυμεί να δημιουργήσει ένα μοναδικό για την εταιρεία περιουσιακό στοιχείο που λέγεται δίκτυο μάρκετινγκ. Το δίκτυο μάρκετινγκ αποτελείται από την εταιρεία και όλους τους

τρίτους φορείς που έχουν συμφέροντα από αυτήν: τους πελάτες, τους υπαλλήλους, τους προμηθευτές, τους αντιπροσώπους, τους λιανοπωλητές, τα διαφημιστικά γραφεία και άλλους φορείς με τους οποίους η εταιρεία έχει δημιουργήσει αμοιβαία αποδοτικές επιχειρηματικές σχέσεις. Όλο και περισσότερο ο ανταγωνισμός δεν αναπτύσσεται ανάμεσα σε εταιρείες, αλλά μάλλον ανάμεσα σε ολόκληρα δίκτυα, ενώ το όφελος το αποκομίζει η εταιρεία που έχει δημιουργήσει το καλύτερο δίκτυο. (5)

1.1.5 Αγορές

Η έννοια της ανταλλαγής οδηγεί στην έννοια της αγοράς. Αγορά είναι το σύνολο όλων των πραγματικών και πιθανών αγοραστών ενός προϊόντος. Όλοι αυτοί οι αγοραστές έχουν μία συγκεκριμένη ανάγκη ή επιθυμία που μπορούν να την ικανοποιήσουν μέσω ανταλλαγής. Συνεπώς το μέγεθος μιας αγοράς εξαρτάται από τον αριθμό των ατόμων που έχουν την ανάγκη, έχουν πόρους να δεσμεύσουν στη συναλλαγή και είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν αυτούς τους πόρους με αντάλλαγμα να πάρουν αυτό που θέλουν.

Αρχικώς ο όρος αγορά χρησιμοποιούταν για το χώρο στον οποίο συγκεντρώνονταν οι αγοραστές και οι πωλητές για να ανταλλάξουν τα αγαθά τους, όπως για παράδειγμα η πλατεία ενός χωριού. Οι οικονομολόγοι χρησιμοποιούν τον όρο όταν θέλουν να αναφερθούν σε ένα σύνολο αγοραστών και πωλητών που συναλλάσσονται σε μία συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντος, όπως στην αγορά στέγης ή στην αγορά δημητριακών.

Οι σύγχρονες οικονομίες λειτουργούν με βάση την αρχή του καταμερισμού της εργασίας, όπου κάθε άτομο ειδικεύεται στην παραγωγή κάποιου προϊόντος, λαμβάνει αμοιβή και με αυτά τα χρήματα αγοράζει τα πράγματα που χρειάζεται. Συνεπώς στις σύγχρονες οικονομίες υπάρχουν πάρα πολλές αγορές. Οι παραγωγοί πηγαίνουν στις αγορές πόρων (αγορές

πρώτων υλών, αγορές εργασίας, αγορές χρήματος), αγοράζουν πόρους, τους μετατρέπουν σε αγαθά και υπηρεσίες και τα πωλούν σε ενδιαμέσους φορείς, που με τη σειρά τους τα πωλούν σε καταναλωτές. Οι καταναλωτές πωλούν την εργασία τους για την οποία εισπράττουν εισόδημα με το οποίο πληρώνουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες που αγοράζουν. Η κυβέρνηση είναι μία άλλη αγορά που παίζει πολλούς ρόλους. Αγοράζει αγαθά από αγορές πόρων, παραγωγών και ενδιαμέσων φορέων. Πληρώνει γι' αυτά κάποια χρήματα. Φορολογεί αυτές τις αγορές (ακόμα και τις αγορές καταναλωτή) και παρέχει τις απαραίτητες δημόσιες υπηρεσίες. Συνεπώς η οικονομία κάθε χώρας και η οικονομία ολόκληρου του κόσμου αποτελούνται από περίπλοκα αλληλεπιδρώντα σύνολα αγορών που συνδέονται μέσω διαδικασιών ανταλλαγής.

Στις προηγμένες κοινωνίες, οι αγορές δε χρειάζεται να είναι φυσικοί χώροι στους οποίους θα αλληλεπιδρούν αγοραστές και πωλητές. Με τις σύγχρονες επικοινωνίες και μεταφορές ο έμπορος μπορεί εύκολα να διαφημίσει ένα προϊόν στη διάρκεια ενός τηλεοπτικού προγράμματος που προβάλλεται αργά το βράδυ, να πάρει τηλεφωνικώς παραγγελίες από χιλιάδες πελάτες και να ταχυδρομήσει τα αγαθά στους αγοραστές την επομένη ημέρα χωρίς να έρθει στην παραμικρή φυσική επαφή μαζί τους.

1.1.6 Μάρκετινγκ

Η έννοια των αγορών μας επαναφέρει στην έννοια του μάρκετινγκ. Μάρκετινγκ σημαίνει διαχείριση αγορών προκειμένου να δημιουργηθούν συναλλαγές με σκοπό την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και ζητήσεων. Συνεπώς επανερχόμαστε στον ορισμό που δώσαμε για το μάρκετινγκ, ως μιας διαδικασίας με την οποία άτομα και ομάδες εξασφαλίζουν αυτά που χρειάζονται και επιθυμούν δημιουργώντας και ανταλλάσσοντας με άλλα άτομα προϊόντα και αξία.

Οι διαδικασίες ανταλλαγής συνεπάγονται εργασία. Οι πωλητές πρέπει να αναζητήσουν αγοραστές, να εντοπίσουν τις ανάγκες τους, να σχεδιάσουν καλά προϊόντα και υπηρεσίες, να τα προωθήσουν, να τα αποθηκεύσουν και να τα παραδώσουν. Δραστηριότητες όπως η ανάπτυξη προϊόντων, η έρευνα, η επικοινωνία, η διανομή, η τιμολόγηση και το σέρβις είναι βασικές δραστηριότητες μάρκετινγκ.

Αν και συνήθως θεωρούμε ότι το μάρκετινγκ πραγματοποιείται από τους πωλητές, και οι αγοραστές επίσης κάνουν δραστηριότητες μάρκετινγκ. Οι καταναλωτές 'πραγματοποιούν' μάρκετινγκ όταν ψάχνουν τα αγαθά που χρειάζονται σε τιμές που μπορούν να πληρώσουν. Τα στελέχη αγορών της εταιρείας 'πραγματοποιούν' μάρκετινγκ όταν εντοπίζουν πωλητές και διαπραγματεύονται για να επιτύχουν καλούς όρους. Αγορά πωλητών είναι η αγορά στην οποία οι πωλητές έχουν περισσότερη δύναμη και οι αγοραστές πρέπει να είναι πιο ενεργοί 'μάρκετερς'. Σε μια αγορά αγοραστών, οι αγοραστές διαθέτουν περισσότερη δύναμη και οι πωλητές πρέπει να είναι πιο ενεργοί 'μάρκετερς'.

Στη συνήθη κατάσταση το μάρκετινγκ περιλαμβάνει την εξυπηρέτηση μιας αγοράς τελικών χρηστών μέσω ανταγωνιστών. Η εταιρεία και οι ανταγωνιστές στέλνουν τα αντίστοιχα προϊόντα και μηνύματά τους απευθείας σε καταναλωτές ή μέσω ενδιάμεσων φορέων μάρκετινγκ προς τους τελικούς χρήστες. Όλοι οι συντελεστές του συστήματος επηρεάζονται από σημαντικές περιβαλλοντικές δυνάμεις: δημογραφικές, οικονομικές, φυσικές, τεχνολογικές, πολιτικές / νομικές, κοινωνικές / πολιτισμικές.

Κάθε μέρος του συστήματος προσθέτει αξία για το επόμενο επίπεδο. Συνεπώς η επιτυχία μιας εταιρείας δεν εξαρτάται μόνο από τις ενέργειές της, αλλά και από το πόσο καλά εξυπηρετεί τις ανάγκες των τελικών καταναλωτών η όλη αλυσίδα της αξίας.

1.2 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ορίζουμε ως μάρκετινγκ μάνατζμεντ την ανάλυση, το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο προγραμμάτων που έχουν σχεδιαστεί για να δημιουργήσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν επωφελείς ανταλλαγές με αγοραστές-στόχους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Συνεπώς το μάρκετινγκ μάνατζμεντ αφορά διαχείριση της ζήτησης, που με τη σειρά του αφορά διαχείριση των πελατειακών σχέσεων.

1.2.1 Διαχείριση της ζήτησης

Ο περισσότερος κόσμος νομίζει ότι το μάρκετινγκ μάνατζμεντ είναι η εξεύρεση αρκετών πελατών για την τρέχουσα παραγωγή της εταιρείας, αλλά αυτή είναι μία πολύ περιορισμένη άποψη. Ο οργανισμός έχει ένα επιθυμητό επίπεδο ζήτησης για τα προϊόντα του. Σε δεδομένη χρονική στιγμή μπορεί να μην υπάρχει καθόλου ζήτηση, επαρκής ζήτηση, μη κανονική ζήτηση ή πάρα πολλή ζήτηση και το μάρκετινγκ μάνατζμεντ πρέπει να βρει τρόπους να αντιμετωπίσει αυτές τις διαφορετικές καταστάσεις ζήτησης. Το μάρκετινγκ μάνατζμεντ δεν ενδιαφέρεται να βρει και να αυξήσει τη ζήτηση, αλλά και να την αλλάξει ή ακόμα και να τη μειώσει.

Για παράδειγμα, η Disney World τους καλοκαιρινούς μήνες παρουσιάζει πολύ μεγάλο συνωστισμό και μερικές φορές οι εταιρείες ηλεκτροδότησης αντιμετωπίζουν πρόβλημα ικανοποίησης της ζήτησης σε ώρες αιχμής. Σε αυτές και σε άλλες περιπτώσεις πλεονάζουσας ζήτησης η ενέργεια μάρκετινγκ που απαιτείται και ονομάζεται αρνητικό μάρκετινγκ είναι να μειωθεί η ζήτηση προσωρινά ή μόνιμα. Σκοπός του αρνητικού μάρκετινγκ δεν είναι να καταστρέψει τη ζήτηση, αλλά απλώς να τη μειώσει ή να τη μετατοπίσει. Συνεπώς το μάρκετινγκ μάνατζμεντ επιχειρεί να επηρεάσει το επίπεδο, τη χρονική στιγμή εμφάνισης και το χαρακτήρα της ζήτησης κατά

τρόπο που να βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Ή, για να το πούμε με απλά λόγια, το μάρκετινγκ μάνατζμεντ είναι διαχείριση της ζήτησης.

1.2.2 Δημιουργία αποδοτικών πελατειακών σχέσεων

Διαχείριση της ζήτησης σημαίνει διαχείριση πελατών. Η ζήτηση μιας εταιρείας προέρχεται από δύο ομάδες: τους νέους πελάτες και τους παλιούς πελάτες. Η παραδοσιακή θεωρία και η πρακτική μάρκετινγκ έχουν εστιάσει την προσοχή τους στην προσέλκυση νέων πελατών και την πραγματοποίηση της πώλησης. Σήμερα όμως η έμφαση μετατοπίζεται. Σήμερα οι εταιρείες εκτός του ότι σχεδιάζουν στρατηγικές για να προσελκύσουν νέους πελάτες και να δημιουργήσουν συναλλαγές μαζί τους, κάνουν τα πάντα για να κρατήσουν τους τωρινούς πελάτες και να δημιουργήσουν πελατειακές σχέσεις που θα έχουν διάρκεια.

Επίσης οι εταιρείες συνειδητοποιούν ότι η απώλεια ενός πελάτη δε σημαίνει απλώς απώλεια μίας μόνο πώλησης. Σημαίνει ότι θα χάσουν όλη τη ροή αγορών που θα έκανε ο πελάτης σε περίπτωση που αγόραζε τα προϊόντα τους εφ' όρου ζωής. Για παράδειγμα, η εφ' όρου ζωής αξία πελάτη ενός πελάτη της Ford μπορεί κάλλιστα να υπερβαίνει τα 250.000€. Συνεπώς έχει σημαντική οικονομική αξία η προσπάθεια συγκράτησης των πελατών. Μπορεί μία εταιρεία να χάσει χρήματα από μία συγκεκριμένη συναλλαγή, αλλά παρόλα αυτά να ωφεληθεί σημαντικά από μια μακροχρόνια σχέση.

Η προσέλκυση νέων πελατών παραμένει ένας σημαντικός στόχος του μάρκετινγκ μάνατζμεντ. Ωστόσο, σήμερα η εστίαση του ενδιαφέροντος μετατοπίζεται προς τη διατήρηση των σημερινών πελατών και την ανάπτυξη αποδοτικών, μακροχρόνιων σχέσεων με αυτούς. Το κλειδί για τη διατήρηση του πελάτη είναι η ανώτερη αξία και η ικανοποίηση του πελάτη.

1.3 ΦΙΛΟΣΟΦΙΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.3.1 Η έννοια του μάρκετινγκ

Σύμφωνα με την έννοια του μάρκετινγκ η επίτευξη των στόχων του οργανισμού εξαρτάται από τον προσδιορισμό των αναγκών και των επιθυμιών των αγορών-στόχων και την προσφορά των επιθυμητών ικανοποιήσεων με τρόπο πιο αποτελεσματικό και πιο αποδοτικό από εκείνο των ανταγωνιστών. Προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι αυτή είναι μια σχετικά πρόσφατη επιχειρηματική φιλοσοφία.

Η έννοια της πώλησης συχνά συγχέεται με την έννοια του μάρκετινγκ. Η φιλοσοφία με επίκεντρο την πώληση βλέπει τα πράγματα από τα μέσα προς τα έξω. Αρχίζει με το εργοστάσιο, εστιάζεται στα υφιστάμενα προϊόντα της επιχείρησης και υπαγορεύει πολλές πωλήσεις και προώθηση για να εξασφαλιστούν κερδοφόρες πωλήσεις. Εστιάζεται στην κατάκτηση του πελάτη, πετυχαίνοντας βραχυχρόνιες πωλήσεις ενώ ελάχιστα ασχολείται με το ποιος αγοράζει ή γιατί αγοράζει. Αντίθετα, η φιλοσοφία με επίκεντρο το μάρκετινγκ βλέπει τα πράγματα από έξω προς τα μέσα. Αρχίζει με μία καλώς ορισμένη αγορά, εστιάζεται στις ανάγκες του πελάτη, συντονίζει όλες τις δραστηριότητες μάρκετινγκ που επηρεάζουν τους πελάτες και δημιουργεί κέρδη χτίζοντας μακροχρόνιες πελατειακές σχέσεις που βασίζονται στην αξία και την ικανοποίηση του πελάτη. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία που έχει ως επίκεντρο το μάρκετινγκ, οι εταιρείες παράγουν ό,τι επιθυμούν οι καταναλωτές, ικανοποιώντας τους καταναλωτές και επιτυγχάνοντας κέρδη.

Πολλές επιτυχημένες και πολύ γνωστές πολυεθνικές εταιρείες έχουν υιοθετήσει την έννοια του μάρκετινγκ. Η Marks & Spencer, η Procter & Gamble και η McDonald's την ακολουθούν πιστά. Η Toyota, η πολύ επιτυχημένη αυτοκινητοβιομηχανία της Ιαπωνίας, αποτελεί επίσης ιδανικό παράδειγμα οργανισμού που οι δραστηριότητές του είναι

προσανατολισμένες προς τον πελάτη και το μάρκετινγκ.

Σε οργανισμούς που ασπάζονται τη φιλοσοφία με επίκεντρο το μάρκετινγκ, η πραγματική εστίαση του ενδιαφέροντος στον πελάτη πρέπει να διαπερνάει κάθε γωνιά του οργανισμού και πρέπει να είναι πλήρως αποδεκτή από το σύνολο των εργαζομένων. Αυτή η πεποίθηση που διαπερνάει κάθε γωνιά του οργανισμού διασφαλίζει ότι η διατήρηση του πελάτη αναδεικνύεται σε προτεραιότητα και ότι όλα τα στελέχη είναι δεσμευμένα να δημιουργήσουν πελατειακές σχέσεις που θα διαρκέσουν. Συνεπώς, για να υλοποιήσει επιτυχώς τη φιλοσοφία με επίκεντρο το μάρκετινγκ, ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στις καλύτερες μεθόδους άντλησης και διοχέτευσης γνώσεων και ιδεών, παρακίνησης, έμπνευσης και υποκίνησης της φαντασίας όλων των στελεχών του προσωπικού για να προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που ικανοποιούν ακριβώς αυτά που ζητάει ο πελάτης από τον οργανισμό.

Πολλές εταιρείες ισχυρίζονται ότι εφαρμόζουν τη φιλοσοφία με επίκεντρο το μάρκετινγκ, αλλά δε συμβαίνει κάτι τέτοιο. Διαθέτουν τα στοιχεία του μάρκετινγκ - όπως ένα διευθυντή μάρκετινγκ, διευθυντές προϊόντων, σχέδια μάρκετινγκ και έρευνα μάρκετινγκ - αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι ως εταιρείες έχουν εστιάσει την προσοχή τους στην αγορά ή ότι η κινητήρια δύναμη γι' αυτές είναι ο πελάτης. Το ερώτημα είναι αν είναι σωστά ευθυγραμμισμένες προς τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών και τις στρατηγικές των ανταγωνιστών. Κάποιες άλλοτε μεγάλες εταιρείες της Δύσης - Philips, IBM, General Electric Company - έχασαν σημαντικό μερίδιο της αγοράς, επειδή δεν κατόρθωσαν να προσαρμόσουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ στην αγορά που άλλαζε μορφή. Απαιτούνται πολυετείς σκληρές προσπάθειες για να μετατραπεί μία εταιρεία που είναι προσανατολισμένη προς τις πωλήσεις σε εταιρεία που είναι προσανατολισμένη στο μάρκετινγκ. Ο στόχος είναι να γίνει η ικανοποίηση

του πελάτη αναπόσπαστο κομμάτι της φιλοσοφίας της εταιρείας. Η ικανοποίηση του πελάτη δεν είναι πλέον μία παροδική μόδα. (6)

Ωστόσο η φιλοσοφία με επίκεντρο το μάρκετινγκ δεν σημαίνει ότι μία εταιρεία πρέπει να προσπαθήσει να προσφέρει σε όλους τους πελάτες ό,τι θέλουν. Οι μάρκετες πρέπει να βρουν τη χρυσή τομή ανάμεσα στο να δημιουργήσουν περισσότερη αξία για τους πελάτες και στο να αποκομίσουν κέρδη για την εταιρεία. Κι όπως επισημαίνει κάποιος ειδικός σε θέματα μάρκετινγκ: "Ο σκοπός του μάρκετινγκ δεν είναι να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση του πελάτη. Ο συντομότερος ορισμός του μάρκετινγκ που άκουσα ποτέ είναι ο εξής: "αποδοτική ικανοποίηση αναγκών". Σκοπός του μάρκετινγκ είναι να δημιουργήσει αξία πελάτη [με κάποιο κέρδος]. Η αλήθεια είναι [ότι η σχέση με ένα πελάτη] θα χαλάσει, αν εξαφανιστεί η αξία. Πρέπει να συνεχίσεις να δημιουργείς περισσότερη αξία για τον πελάτη, αλλά να μη δώσεις ό,τι έχεις και δεν έχεις. Η ισορροπία που πρέπει να επιτύχεις είναι πάρα πολύ λεπτή". (7)

1.3.2 Η έννοια του κοινωνικού μάρκετινγκ

Σύμφωνα με το κοινωνικό μάρκετινγκ ο οργανισμός πρέπει να εντοπίσει τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα ενδιαφέροντα των αγορών-στόχων. Στη συνέχεια πρέπει να προσφέρει τις επιθυμητές ικανοποιήσεις με τρόπο πιο αποτελεσματικό και πιο αποδοτικό από τους ανταγωνιστές ώστε να διατηρηθεί ή να βελτιωθεί η ευημερία του καταναλωτή και της κοινωνίας.

Η φιλοσοφία του κοινωνικού μάρκετινγκ θέτει το εξής ερώτημα: κατά πόσο η γνήσια φιλοσοφία μάρκετινγκ είναι αρκετή σε μια εποχή που υπάρχουν περιβαλλοντικά προβλήματα, στενότητα πόρων, παγκόσμια οικονομικά προβλήματα και παραμελημένες κοινωνικές υπηρεσίες. Θέτει επίσης το ερώτημα αν η επιχείρηση που αντιλαμβάνεται, εξυπηρετεί και ικανοποιεί τις επιθυμίες του ατόμου κάνει πάντα αυτό που είναι καλύτερο

για τους καταναλωτές και την κοινωνία μακροχρονίως. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του κοινωνικού μάρκετινγκ, η γνήσια φιλοσοφία μάρκετινγκ παραβλέπει τις πιθανές συγκρούσεις ανάμεσα στις βραχυχρόνιες επιθυμίες του καταναλωτή και τη μακροχρόνια ευημερία του καταναλωτή.

Ας πάρουμε την περίπτωση της Coca-Cola Company. Ο περισσότερος κόσμος τη θεωρεί ως μία πολύ υπεύθυνη εταιρεία που παράγει εξαιρετικής ποιότητας αναψυκτικά που ικανοποιούν τις προτιμήσεις του καταναλωτή. Όμως ορισμένες ομάδες καταναλωτών και οργανώσεις για την προστασία του περιβάλλοντος έχουν εκφράσει τους προβληματισμούς τους ότι η Coca-Cola έχει ελάχιστη διατροφική αξία, μπορεί να βλάψει τα δόντια των καταναλωτών, περιέχει καφεΐνη και αυξάνει το πρόβλημα των σκουπιδιών με τις φιάλες και τα κουτάκια μιας χρήσης.

Κάτι τέτοιοι προβληματισμοί και συγκρούσεις οδήγησαν στη φιλοσοφία του κοινωνικού μάρκετινγκ. Η φιλοσοφία μάρκετινγκ με επίκεντρο την κοινωνία καλεί τους μάρκετερς να εξισορροπήσουν τρία στοιχεία όταν θα καθορίζουν τις πολιτικές μάρκετινγκ: τα κέρδη της εταιρείας, τις επιθυμίες των καταναλωτών και το συμφέρον της κοινωνίας. Αρχικώς οι περισσότερες εταιρείες στήριζαν τις αποφάσεις μάρκετινγκ κυρίως στα βραχυχρόνια κέρδη της εταιρείας. Τελικά άρχισαν να συνειδητοποιούν τη μακροχρόνια σπουδαιότητα που έχει η ικανοποίηση των επιθυμιών του καταναλωτή και έτσι εμφανίστηκε η έννοια του μάρκετινγκ. Σήμερα πολλές εταιρείες αρχίζουν να σκέφτονται το συμφέρον της κοινωνίας, όταν παίρνουν αποφάσεις μάρκετινγκ.

Όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις πρέπει επίσης να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της κοινωνίας συνολικά. Για παράδειγμα, η κοινωνία αναμένει ότι οι επιχειρήσεις θα τηρούν συνειδητά τα βασικά πρότυπα για την ηθική και το περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις όχι μόνο πρέπει να διαθέτουν πολιτικές για την ηθική και το περιβάλλον, αλλά πρέπει και να τις

υποστηρίζουν με πράξεις.

1.4 ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΝ ΑΙΩΝΑ ΠΟΥ ΕΡΧΕΤΑΙ

1.4.1 Γρήγορη παγκοσμιοποίηση

Η παγκόσμια οικονομία έχει υποστεί ριζικές αλλαγές στις δύο τελευταίες δεκαετίες. Οι γεωγραφικές και πολιτισμικές αποστάσεις μειώθηκαν χάρη στην εμφάνιση των αεροσκαφών, των συσκευών φαξ, των διεθνών τηλεφωνικών δικτύων και των δικτύων Η/Υ, της δορυφορικής και της καλωδιακής τηλεόρασης και άλλων τεχνολογικών προόδων. Αυτό έδωσε τη δυνατότητα στις εταιρείες να επεκτείνουν σημαντικά τη γεωγραφική κάλυψη της αγοράς τους, τις προμήθειες και την παραγωγή. Πολλές εταιρείες προσπαθούν να δημιουργήσουν μια παγκόσμια δομή για να προωθούν άμεσα διάφορες ιδέες σε όλο τον κόσμο. Η εικόνα εμφανίζει ένα πιο πολύπλοκο περιβάλλον μάρκετινγκ και για τις εταιρείες και για τους καταναλωτές.

Σήμερα όλες σχεδόν οι εταιρείες, μεγάλες ή μικρές, επηρεάζονται κατά κάποιο τρόπο από τον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Οι ευρωπαϊκές και οι αμερικανικές επιχειρήσεις, για παράδειγμα, δέχονται προκλήσεις στο εσωτερικό από το αριστοτεχνικό μάρκετινγκ των ιαπωνικών και άλλων ασιατικών πολυεθνικών. Εταιρείες όπως η Toyota, η Honda, η Fujitsu, η Sony και η Samsung συχνά σημειώνουν καλύτερες επιδόσεις από τους δυτικούς ανταγωνιστές τους στις αγορές του εξωτερικού. Ομοίως, δυτικές εταιρείες σε ένα ευρύ φάσμα κλάδων έχουν βρει νέες ευκαιρίες στο εξωτερικό. Η Coca-Cola, η Club Mediterranean και πολλές άλλες έχουν αναπτύξει παγκόσμια δραστηριότητα, κατασκευάζοντας και πουλώντας τα

προϊόντα τους σε όλο τον κόσμο. Πολλές εταιρείες κινούνται με τόλμη για να εκμεταλλευτούν διεθνείς ευκαιρίες μάρκετινγκ.

Σήμερα οι εταιρείες όχι μόνο προσπαθούν να πουλήσουν στις διεθνείς αγορές περισσότερα από τα τοπικά παραγόμενα προϊόντα τους, αλλά αγοράζουν ή κατασκευάζουν περισσότερα εξαρτήματα και κάνουν προμήθειες από το εξωτερικό. Όλο και συχνότερα διεθνείς επιχειρήσεις αναγκάζονται να συντονίσουν λειτουργίες τους ανάμεσα σε διαφορετικές χώρες και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα. Οι Βρετανοί καταναλωτές που αποφασίζουν να "αγοράσουν βρετανικά προϊόντα" μπορεί εύλογα να αποφασίσουν να αποφύγουν τις τηλεοράσεις Sony και να αγοράσουν Amstrad. Φανταστείτε την έκπληξή τους όταν μάθουν ότι η τηλεόραση Amstrad κατασκευάστηκε με εξαρτήματα και ανταλλακτικά που έχουν εισαχθεί από την Άπω Ανατολή, ενώ το προϊόν της Sony συναρμολογήθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο από βρετανικής κατασκευής εξαρτήματα.

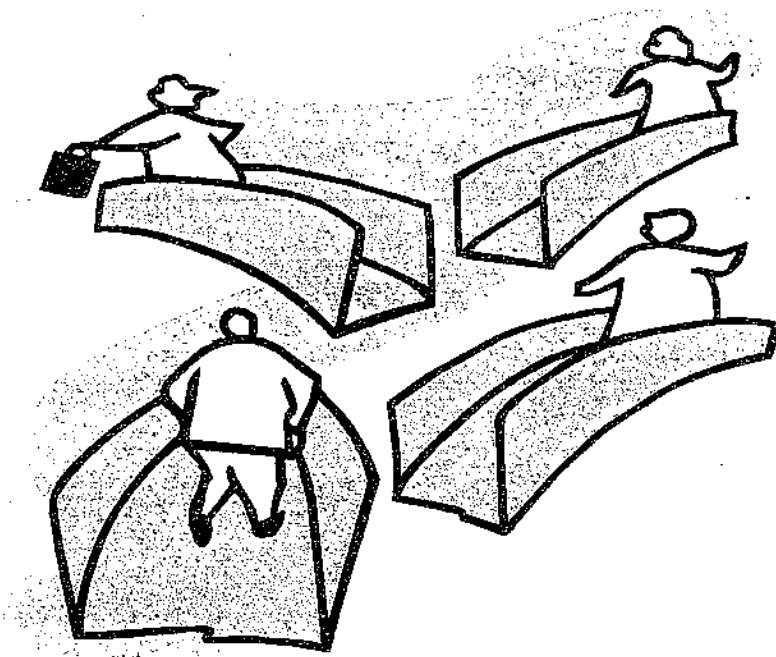
Τα πολυτελή αυτοκίνητα είναι άλλο ένα παράδειγμα αυτής της περίπτωσης. Οι Ιάπωνες κατασκευαστές πολυτελών αυτοκινήτων όπως η Honda (το μοντέλο Acura) και η Toyota (το μοντέλο Lexus) έχουν μετακινήσει ένα μέρος της παραγωγής τους προς τις Η.Π.Α. Η γερμανική Mercedes κατασκευάζει σπορ αυτοκίνητα στο εργοστάσιο συναρμολόγησης που διαθέτει στην αμερικανική Πολιτεία Αλαμπάμα. Η ανταγωνίστρια εταιρεία, η BMW, με το εργοστάσιό της στην αμερικανική Πολιτεία Νότια Καρολίνα, κατασκευάζει ήδη πολλές εκδόσεις της σειράς 3 καθώς και το μοντέλο Z3 κουπέ, που εξάγει σε δεκάδες αγορές του κόσμου, μεταξύ των οποίων και τη γερμανική. Οι αγοραστές που επιθυμούν υψηλή ποιότητα και χαμηλή τιμή είναι τώρα διατεθειμένοι να αποδεχθούν τα πολυτελή αυτοκίνητα που έχουν κατασκευαστεί στις Η.Π.Α. (8)

Γι' αυτό και τα στελέχη επιχειρήσεων σε διάφορες χώρες του κόσμου ρωτούν: Τι ακριβώς είναι το παγκόσμιο μάρκετινγκ; Πώς διαφέρει από το

εγχώριο μάρκετινγκ; Πώς επηρεάζουν την επιχείρησή μας οι παγκόσμιοι ανταγωνιστές και οι παγκόσμιες δυνάμεις; Οι τεχνολογικοί πόροι και οι πόροι μάρκετινγκ που απαιτούνται για να κατακτηθούν οι παγκόσμιες αγορές σε τομείς όπως οι τηλεπικοινωνίες, οι αερομεταφορές, τα αυτοκίνητα και τα μέσα μαζικής επικοινωνίας αναγκάζουν τις εταιρείες να αναζητήσουν εταίρους. Πολλές εταιρείες σχηματίζουν στρατηγικές συμμαχίες με ξένες εταιρείες, ακόμα και με ανταγωνιστές, που παίζουν ρόλο προμηθευτών ή εταίρων μάρκετινγκ. Τα τελευταία χρόνια δημιουργήθηκαν κάποιες εκπληκτικές συμμαχίες ανάμεσα σε ανταγωνιστές όπως η Mazda και η Ford, η France Telecom, η Deutsche Telecon και η Sprint, η General Electric και η Matsushita, η Philips και η Siemens. Επίσης η Microsoft και η Dow Jones συνεργάστηκαν για την ανάπτυξη λογισμικού για παγκόσμιες χρηματιστηριακές αγορές. Οι επιτυχημένες εταιρείες στη δεκαετία που έρχεται μπορεί κάλλιστα να είναι εκείνες που έχουν δημιουργήσει τους καλύτερους παγκόσμιους συνεταιρισμούς και τα καλύτερα παγκόσμια δίκτυα. (9)

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ:

Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι μάρκετερς καλούνται να πάρουν δύσκολες αποφάσεις όταν από τη μία επιλέγουν να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους αποκομίζοντας κέρδος και από την άλλη επιδιώκουν να επιτύχουν μία μικρή απόκλιση ανάμεσα στις επιθυμίες ή τις απαιτήσεις των καταναλωτών και την ευημερία της κοινωνίας.

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε το μάρκετινγκ από την οπτική γωνία της κοινωνίας, με βάση την ανάγκη για ακεραιότητα, κοινωνική υπευθυνότητα και υγιείς ηθικές αρχές, αλλά και τα διλήμματα που αντιμετωπίζουν οι ασχολούμενοι με το μάρκετινγκ. Θα ξεκινήσουμε ρίχνοντας μία ματιά στον αντίκτυπο που έχουν οι ιδιωτικές πρακτικές μάρκετινγκ στους μεμονωμένους καταναλωτές και στην κοινωνία συνολικά και θα εξετάσουμε τις επικρίσεις σε βάρος του μάρκετινγκ από την κοινωνία. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε το κίνημα για την προστασία του καταναλωτή, το κίνημα για την προστασία του περιβάλλοντος και τη σχετική νομοθεσία, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο όλα αυτά επηρεάζουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ. Θα απαντήσουμε σε δύο ερωτήματα: Ποιες ενέργειες έχουν κάνει οι ιδιώτες για να εμποδίσουν τις κακές συνέπειες του μάρκετινγκ; Ποιες ενέργειες έχουν κάνει οι νομοθέτες και οι κρατικοί φορείς για να εμποδίσουν τις κακές συνέπειες του μάρκετινγκ; Αυτά μας οδηγούν σε μια ανασκόπηση του υπεύθυνου ή του πεφωτισμένου μάρκετινγκ και των ηθικών μάρκετινγκ. Τέλος, το κεφάλαιο αυτό ολοκληρώνεται με ένα σύνολο αρχών για δημόσια πολιτική απέναντι στο μάρκετινγκ: την ελευθερία του καταναλωτή και του παραγωγού, την αποφυγή πρόκλησης βλάβης, την ικανοποίηση βασικών αναγκών, την οικονομική αποτελεσματικότητα, την καινοτομία και την εκπαίδευση, την πληροφόρηση και την προστασία του καταναλωτή.

2.1 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μάρκετινγκ δέχεται πολλές επικρίσεις μερικές από τις οποίες είναι δικαιολογημένες, ενώ πολλές άλλες όχι. (10) Σύμφωνα με αυτές τις επικρίσεις ορισμένες πρακτικές μάρκετινγκ πλήττουν τους μεμονωμένους καταναλωτές, την κοινωνία ως σύνολο και άλλες επιχειρήσεις.

2.1.1 Ο αντίκτυπος του μάρκετινγκ σε μεμονωμένους καταναλωτές

Οι καταναλωτές διατηρούν πολλές επιφυλάξεις για το πόσο καλά το μάρκετινγκ και οι επιχειρήσεις συνολικά εξυπηρετούν τα συμφέροντά τους. Συνήγοροι καταναλωτών, κρατικοί φορείς και άλλοι επικριτές έχουν κατά καιρούς κατηγορήσει το μάρκετινγκ ότι βλάπτει τους καταναλωτές μέσω υψηλών τιμών, παραπλανητικών πρακτικών, πειστικών πωλήσεων, κακοφτιαγμένων ή μη ασφαλών προϊόντων, της σχεδιασμένης οικονομικής απαξίωσής τους και της κακής εξυπηρέτησης των καταναλωτών με ειδικές ανάγκες.

- Υψηλές τιμές

Πολλοί επικριτές υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές μάρκετινγκ αυξάνουν το κόστος των αγαθών και προκαλούν αύξηση τιμών μεγαλύτερη από όση αν δεν εφαρμοζόταν έξυπνο μάρκετινγκ. Επισημαίνουν τρεις παράγοντες: το υψηλό κόστος διανομής, το υψηλό κόστος διαφήμισης και προώθησης και τις υπερβολικές ανατιμήσεις.

ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ. Μία παλιά κατηγορία είναι ότι οι πλεονέκτες ενδιάμεσοι φορείς αυξάνουν τις τιμές πέρα από την αξία των υπηρεσιών τους. Οι επικριτές υποστηρίζουν είτε ότι υπάρχουν πάρα πολλοί μεσάζοντες, είτε ότι οι μεσάζοντες είναι αναποτελεσματικοί και

κακοδιοικούμενοι, προσφέρουν άχρηστες ή τις ίδιες ακριβώς υπηρεσίες και ασκούν κακής ποιότητας διαχείριση και σχεδιασμό. Το αποτέλεσμα είναι να δημιουργείται πολύ υψηλό κόστος διανομής και να πληρώνουν οι καταναλωτές αυτό το υπερβολικό κόστος με τη μορφή υψηλότερων τιμών.

Οι λιανοπωλητές υποστηρίζουν, κατ' αρχήν ότι οι μεσάζοντες κάνουν κάποιες εργασίες τις οποίες διαφορετικά θα έπρεπε να κάνουν οι κατασκευαστές ή οι καταναλωτές. Δεύτερον, οι αυξανόμενες ανατιμήσεις αντικατοπτρίζουν βελτιωμένες υπηρεσίες τις οποίες επιθυμούν και οι ίδιοι οι καταναλωτές, αφού θέλουν περισσότερη ευκολία, μεγαλύτερα καταστήματα και μεγαλύτερη ποικιλία, μεγαλύτερο ωράριο εργασίας, προνόμια επιστροφής εμπορεύματος και άλλα. Τρίτον, το κόστος λειτουργίας των καταστημάτων αυξάνεται συνεχώς και υποχρεώνει τους λιανοπωλητές να ανεβάζουν τις τιμές τους. Τέταρτον, ο ανταγωνισμός μεταξύ λιανοπωλητών είναι τόσο έντονος ώστε τα περιθώρια κέρδους είναι πραγματικά πολύ χαμηλά. Για παράδειγμα, μετά την καταβολή των φόρων, στις αλυσίδες καταστημάτων απομένει κατά κανόνα κέρδος που ανέρχεται στο 1% επί των πωλήσεών τους. Αν κάποιος μεταπωλητής επιχειρήσουν να επιβάλουν πολύ υψηλή τιμή σε σχέση με την αξία που προσθέτουν, κάποιος άλλος λιανοπωλητής θα εισέλθουν στην αγορά με χαμηλότερες τιμές. Τα καταστήματα που πωλούν προϊόντα σε χαμηλές τιμές καθώς και άλλα εκπτώτικα κέντρα πιάζουν τους ανταγωνιστές τους να λειτουργούν αποτελεσματικά και να κρατούν τις τιμές τους σε χαμηλά επίπεδα.

ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ. Το σύγχρονο μάρκετινγκ κατηγορείται επίσης ότι ωθεί προς τα πάνω τις τιμές λόγω έντονης διαφήμισης και προώθησης πωλήσεων. Για παράδειγμα, μία δωδεκάδα ταμπλέτες μιας μάρκας ασπιρίνης με έντονη προώθηση πωλείται στην ίδια τιμή με 100 ταμπλέτες από άλλες μάρκες με μικρότερη προώθηση.

Τα διαφοροποιημένα προϊόντα - καλλυντικά, απορρυπαντικά, τα προϊόντα ατομικής περιποίησης - εμπεριέχουν κόστος προώθησης και συσκευασίας που μπορεί να φτάνει το 40% ή και περισσότερο της τιμής που χρεώνει ο παραγωγός στον λιανοπωλητή. Οι επικριτές του μάρκετινγκ υποστηρίζουν ότι ένα μεγάλο μέρος της συσκευασίας και της προώθησης αυξάνει μόνο την ψυχολογική αξία του προϊόντος, παρά την πραγματική λειτουργική αξία. Οι λιανοπωλητές χρησιμοποιούν επιπρόσθετη προώθηση - διαφήμιση, εκθετήρια και διαγωνισμούς - που αυξάνουν ακόμα περισσότερο τις τιμές.

Οι μάρκετες απαντούν σε αυτές τις κατηγορίες με πολλούς τρόπους. Πρώτον, οι καταναλωτές θέλουν περισσότερα από τις λειτουργικές ιδιότητες των προϊόντων. Επίσης θέλουν ψυχολογικά πλεονεκτήματα, δηλαδή θέλουν να αισθάνονται πλούσιοι, όμορφοι ή ότι ξεχωρίζουν. Συνήθως οι καταναλωτές μπορούν να αγοράσουν λειτουργικές μορφές προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές, αλλά συχνά είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα χρήματα για προϊόντα που προσφέρουν και τα επιθυμητά ψυχολογικά πλεονεκτήματα. Δεύτερον, ο χαρακτηρισμός με μάρκα προσφέρει σιγουριά στους αγοραστές. Μία ονομασία μάρκας υποδηλώνει μία συγκεκριμένη ποιότητα και οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για πολύ γνωστές μάρκες, ακόμα και όταν κοστίζουν λίγο περισσότερο. Τρίτον, απαιτείται έντονη διαφήμιση για να ενημερωθούν εκατομμύρια υποψηφίων αγοραστών για τα πλεονεκτήματα μιας μάρκας. Αν οι καταναλωτές θέλουν να ξέρουν τι υπάρχει στην αγορά, πρέπει να αναμένουν ότι οι παραγωγοί θα δαπανούν μεγάλα ποσά για διαφήμιση. Τέταρτον, η έντονη διαφήμιση και προώθηση μπορεί να είναι απαραίτητη για μία επιχείρηση προκειμένου να κάνει και αυτή τις προσπάθειες που κάνουν οι ανταγωνιστές της. Η επιχείρηση θα χάσει 'μερίδιο του μυαλού του καταναλωτή' αν δεν ξοδέψει και εκείνη όσα ξοδεύουν οι ανταγωνιστές. Ταυτόχρονα οι εταιρείες έχουν συναίσθηση του κόστους της προώθησης και προσπαθούν να δαπανούν με

σύνεση τα χρήματά τους. Τέλος, κατά καιρούς χρειάζεται να γίνεται έντονη προώθηση πωλήσεων, επειδή τα αγαθά παράγονται πριν υπάρξει ζήτηση σε μία οικονομία μαζικής παραγωγής. Για να πουληθούν τα αποθέματα, πρέπει να προσφερθούν ειδικά κίνητρα.

ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΕΣ ΑΝΑΤΙΜΗΣΕΙΣ. Οι επικριτές του μάρκετινγκ υποστηρίζουν ότι μερικές εταιρείες κάνουν υπερβολικές ανατιμήσεις αγαθών. Χρησιμοποιούν ως παράδειγμα τον κλάδο των φαρμάκων, όπου ένα χάπι που η κατασκευή του κοστίζει 5 πέννες, μπορεί να φτάνει στον καταναλωτή 40 πέννες.

Οι μάρκετερς υποστηρίζουν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να συναλλάσσονται τίμια με τους καταναλωτές, επειδή θέλουν να συνεχίσουν να τους έχουν πελάτες. Οι περισσότερες καταχρήσεις σε βάρος καταναλωτών είναι ακούσιες. Όταν ασυνείδητοι μάρκετερς εκμεταλλεύονται καταναλωτές, πρέπει να καταγγέλλονται στα αρμόδια όργανα του κλάδου και σε άλλες ομάδες προστασίας των συμφερόντων του καταναλωτή. Συχνά επίσης οι μάρκετερς επισημαίνουν ότι οι καταναλωτές δεν κατανοούν τους λόγους για τις υψηλές ανατιμήσεις. Για παράδειγμα, οι ανατιμήσεις των φαρμακευτικών προϊόντων πρέπει να καλύπτουν το κόστος αγοράς, προώθησης και διανομής των υφισταμένων φαρμάκων, συν το υψηλό κόστος έρευνας και ανάπτυξης για την ανακάλυψη νέων φαρμάκων.

- Παραπλανητικές πρακτικές

Μερικές φορές κατηγορούν τους μάρκετερς ότι καταφεύγουν σε παραπλανητικές πρακτικές, που κάνουν τους καταναλωτές να πιστέψουν ότι θα αποκομίσουν μεγαλύτερη αξία από αυτήν που αποκομίζουν πραγματικά. Οι παραπλανητικές πρακτικές μάρκετινγκ εμπίπτουν σε τρεις κατηγορίες: την παραπλανητική τιμολόγηση, την παραπλανητική προώθηση και την

παραπλανητική συσκευασία. Η παραπλανητική τιμολόγηση περιλαμβάνει πρακτικές όπως η ψευδώς διαφημιζόμενη 'τιμή εργοστασίου' ή 'τιμή χονδρικής' ή μια μεγάλη μείωση της τιμής από μια πλασματικά υψηλή λιανική τιμή τιμοκαταλόγου. Η παραπλανητική προώθηση περιλαμβάνει πρακτικές όπως οι υπερβολές στις ιδιότητες ή τις επιδόσεις του προϊόντος, η προσέλκυση του πελάτη στο κατάστημα για μία ευκαιρία που εξαντλήθηκε το απόθεμά της ή η ανακοίνωση πλαστών διαγωνισμών. Η παραπλανητική συσκευασία περιλαμβάνει τη διόγκωση του περιεχομένου της συσκευασίας μέσω της έξυπνης σχεδίασής της, της μη πλήρωσης της συσκευασίας μέχρι πάνω, της χρησιμοποίησης παραπλανητικής ετικέτας ή της περιγραφής του μεγέθους με παραπλανητικούς όρους.

Η Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου που είναι αρμόδια να ελέγχει τις παράνομες ή παραπλανητικές ενέργειες ή πρακτικές' έχει δώσει στη δημοσιότητα πολλές κατευθυντήριες οδηγίες σχετικά με τις παραπλανητικές πρακτικές. Το δυσκολότερο πρόβλημα είναι να δώσει κάποιος τον ορισμό του 'παραπλανητικού'. Για παράδειγμα, πριν από μερικά χρόνια η Shell Oil διαφήμιζε ότι η βενζίνη Super Shell που περιείχε το συστατικό platformate είχε μεγαλύτερη χιλιομετρική απόδοση σε σχέση με το ίδιο καύσιμο που δεν περιείχε αυτό το συστατικό. Αυτό ήταν πράγματι αληθές, αλλά εκείνο που δεν είπε η Shell ήταν ότι το συστατικό αυτό το περιείχαν σχεδόν όλα τα είδη βενζίνης. Για να υποστηρίξει τη θέση της είπε ότι ουδέποτε ισχυρίστηκε ότι το platformate ήταν συστατικό μόνο της βενζίνης Shell. Όμως ακόμα και αν το μήνυμα ήταν κυριολεκτικά αληθές, η Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου έκρινε ότι πρόθεση της διαφήμισης ήταν η παραπλάνηση.

Οι μάρκετες υποστηρίζουν ότι οι περισσότερες εταιρείες αποφεύγουν τις παραπλανητικές πρακτικές, επειδή οι πρακτικές αυτές μακροχρονίως τις ζημιώνουν. Αν οι καταναλωτές δεν πάρουν αυτό που προσδοκούν, θα στραφούν προς πιο αξιόπιστα προϊόντα. Εκτός αυτού τις περισσότερες

φορές οι καταναλωτές αυτοπροστατεύονται από τις παραπλανητικές πρακτικές. Οι περισσότεροι καταναλωτές αναγνωρίζουν τι επιδιώκει με την πώληση ο μάρκετερ και προσέχουν όταν αγοράζουν. Μάλιστα μερικές φορές προσέχουν τόσο ώστε να μην πιστεύουν καθόλου κάποιες αληθινές υποσχέσεις που δίνει το προϊόν.

• Πιστική πώληση

Μερικές φορές ο κόσμος κατηγορεί τους πωλητές ότι καταφεύγουν στην πιστική πώληση, μέθοδο που πείθει τον κόσμο να αγοράσει αγαθά που ούτε καν είχαν σκεφτεί να αγοράσουν. Συχνά λένε ότι τα αυτοκίνητα, οι οικονομικές υπηρεσίες, τα ακίνητα και τα σχέδια ανακαίνισης κατοικιών δεν αγοράζονται, αλλά πωλούνται. Οι πωλητές εκπαιδεύονται να λένε ωραία, τυποποιημένα λόγια για να προσελκύσουν τον αγοραστή. Καταφεύγουν στην πιστική πώληση, επειδή οι προμήθειες και οι διαγωνισμοί πωλήσεων υπόσχονται μεγάλα βραβεία σε αυτούς που θα κάνουν τις περισσότερες πωλήσεις.

Οι μάρκετερς γνωρίζουν ότι οι αγοραστές μπορούν συχνά να πεισθούν να αγοράσουν πράγματα που δεν επιθυμούν ή δε χρειάζονται. Ένα ερωτημακλειδί είναι αν οι αυτορρυθμιστικοί φορείς ή οι φορείς καθιέρωσης προτύπων εμπορικών συναλλαγών, οι νόμοι προστασίας του καταναλωτή και οι ομάδες υποστήριξης των συμφερόντων των καταναλωτών είναι αρκετά αποτελεσματικοί στο να ελέγχουν και να αποτρέπουν τις ανήθικες πρακτικές πώλησης. Στη σημερινή εποχή είναι ενθαρρυντικό να αναφέρουμε ότι ένας ή περισσότεροι από αυτούς τους φορείς μπορούν να λειτουργήσουν προς όφελος των καταναλωτών. Η, εκεί όπου είναι σύνηθες φαινόμενο η παράβαση του καθήκοντος, αυτοί που εφαρμόζουν το νόμο θα συλλαμβάνουν τους παραβάτες, που θα πληρώνουν πρόστιμο για την άσκηση ανεύθυνου μάρκετινγκ.

- Κακοφτιαγμένα ή ανασφαλή προϊόντα

Μία άλλη επίκριση είναι ότι τα προϊόντα δεν είναι της ποιότητας που θα έπρεπε να είναι. Ένα παράπονο είναι ότι τα προϊόντα δεν είναι καλοφτιαγμένα. Παράπονα αυτής της μορφής έχουν διατυπωθεί για προϊόντα και υπηρεσίες ανάμεσα στα οποία είναι οι οικιακές συσκευές, τα αυτοκίνητα, τα ρούχα καθώς και εργασίες συντήρησης οικιών και αυτοκινήτων.

Ένα δεύτερο παράπονο είναι ότι μερικά προϊόντα παρέχουν ελάχιστα οφέλη. Στην προσπάθειά τους να πείσουν τους πελάτες να αγοράσουν τη μάρκα τους και όχι κάποια άλλη, μερικές φορές οι κατασκευαστές ισχυρίζονται πράγματα που δεν ανταποκρίνονται πλήρως στην πραγματικότητα. Στη Βρετανία, για παράδειγμα, η επιτροπή Ανεξάρτητης Τηλεόρασης εισήγαγε νέο κανονισμό σχετικά με τη διαφήμιση φαρμάκων και θεραπειών, ισχυρισμούς που έχουν σχέση με την υγεία καθώς και διαιτητικά και διατροφικά βοηθήματα μεταξύ των οποίων και τα προϊόντα αδυνατίσματος. Η κίνηση αυτή, που έγινε μετά τη δημοσίευση του νέου κανονισμού για τις διαφημίσεις εκ μέρους της Υπηρεσίας Διαφημιστικών Προτύπων, εναρμονίζει την Επιτροπή Ανεξάρτητης Τηλεόρασης με τη γνώμη του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα καθώς και την πρόσφατη νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφορά τη διαφήμιση και τις πωλήσεις αυτών των προϊόντων. Οι ισχυρισμοί περί υγείας που διατυπώνονται από τους παραγωγούς κάποιων τροφίμων, για παράδειγμα, τώρα πρέπει να τεκμηριώνονται απόλυτα. Οι εφευρετικοί διαφημιστές πρέπει να προσέχουν να μην ωθούν τον κόσμο στην υπερκατανάλωση προϊόντων όπως τα ζαχαρώδη και συνεπώς οι διαφημιζόμενοι πρέπει να προσέχουν τις συνέπειες που έχουν στην υγεία αυτά τα προϊόντα. (11)

Σε αγορές όπου πολλές μάρκες υπόσχονται ένα ευρύ φάσμα πλεονεκτημάτων προϊόντος, συχνά οι καταναλωτές παθαίνουν σύγχυση.

Στην πραγματικότητα οι καταναλωτές συχνά καταλήγουν να πληρώνουν περισσότερα χρήματα για πλεονεκτήματα προϊόντος που δεν υπάρχουν.

Ένα τρίτο παράπονο αφορά την ασφάλεια των προϊόντων. Η ασφάλεια των προϊόντων αποτελεί πρόβλημα για πολλούς λόγους ανάμεσα στους οποίους είναι και οι εξής: η σημαντική πολυπλοκότητα παραγωγής, το ελλιπώς εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό και ο ελλιπής ποιοτικός έλεγχος. Ας δούμε τις παρακάτω περιπτώσεις κρίσεων που και κόστος είχαν και έπληξαν την εικόνα των αυτοκινητοβιομηχανιών:

Επί χρόνια τώρα ομάδες ή οργανώσεις προστασίας των καταναλωτών σε πολλές χώρες ελέγχουν συστηματικά διάφορα προϊόντα για να διαπιστωθεί η ασφάλειά τους και έχουν αναφέρει κινδύνους που διαπίστωσαν στα προϊόντα που ελέγχθηκαν, όπως κίνδυνοι ηλεκτροπληξίας από οικιακές συσκευές και κακοσχεδιασμένα αυτοκίνητα. Οι έλεγχοι και οι καταγγελίες των οργανώσεων αυτών βοήθησαν τους καταναλωτές να πάρουν καλύτερες αποφάσεις αγοράς και ενθάρρυναν επιχειρήσεις να εξαλείψουν τα προβλήματα των προϊόντων. Μερικές φορές οι μάρκετες μπορεί να αντιμετωπίσουν διλήμματα, όταν επιδιώκουν να βρουν τη χρυσή τομή ανάμεσα στις ανάγκες των καταναλωτών και τους κανόνες της ηθικής. Για παράδειγμα, καμία ποσότητα από αποτελέσματα ελέγχων δεν μπορεί να εγγυηθεί την ασφάλεια του προϊόντος στην περίπτωση των οχημάτων, αν οι καταναλωτές δίνουν μεγαλύτερη αξία στην ταχύτητα και την ιπποδύναμη παρά στα χαρακτηριστικά ασφαλείας.

Ωστόσο, οι πλέον υπεύθυνοι κατασκευαστές θέλουν να παράγουν ποιοτικά αγαθά. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζει μια εταιρεία την ποιότητα προϊόντος και τα προβλήματα ασφαλείας μπορεί να βλάψει ή να ενισχύσει το κύρος της. Οι εταιρείες που πωλούν κακής ποιότητας ή μη ασφαλή προϊόντα διακινδυνεύουν να έρθουν σε επίσημες διαμάχες με ομάδες προστασίας των καταναλωτών. Επιπλέον, εξαιτίας μη ασφαλών

προϊόντων μπορεί να προκύψουν μηνύσεις και να καταβληθούν σημαντικές αποζημιώσεις. Οι καταναλωτές που είναι δυσαρεστημένοι με τα προϊόντα μιας επιχείρησης μπορεί να αποφύγουν τα άλλα προϊόντα της και να πείσουν και άλλους καταναλωτές να κάνουν το ίδιο. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι οι σύγχρονοι μάρκετερς γνωρίζουν ότι τα αυτοεπιβαλλόμενα, υψηλά ηθικά πρότυπα, σε συνδυασμό με την ποιότητα που απορρέει από ενδιαφέρον για τον πελάτη, οδηγούν στην ικανοποίηση του πελάτη, που με τη σειρά της δημιουργεί αποδοτικές πελατειακές σχέσεις.

- Σχεδιασμένη οικονομική απαξίωση

Διατυπώθηκαν κατηγορίες σε βάρος κάποιων παραγωγών ότι ακολουθούν ένα πρόγραμμα σχεδιασμένης οικονομικής απαξίωσης, που κάνει τα προϊόντα τους να απαξιωθούν οικονομικά πριν χρειαστεί η αντικατάστασή τους. Σε πολλές περιπτώσεις κατηγορήθηκαν παραγωγοί ότι αλλάζουν συνεχώς την αντίληψη που έχει ο καταναλωτής για το αποδεκτό στιλ προκειμένου να ενθαρρύνουν περισσότερες και πιο πρόωρες αγορές. Ένα προφανές παράδειγμα είναι οι διαρκώς μεταβαλλόμενες μόδες ντυσίματος. Επίσης έχουν κατηγορηθεί οι παραγωγοί ότι δεν ενσωματώνουν στα προϊόντα τους κάποια ελκυστικά λειτουργικά χαρακτηριστικά και τα εισάγουν αργότερα για να θεωρούνται πλέον παρωχημένα τα παλαιότερα μοντέλα. Οι επικριτές ισχυρίζονται ότι η πρακτική αυτή συναντάται συχνά στον κλάδο των Η/Υ και των ηλεκτρονικών καταναλωτικών προϊόντων. Οι ιαπωνικές εταιρείες φωτογραφικών μηχανών, ρολογιών και ηλεκτρονικών καταναλωτικών προϊόντων προκαλούν την απογοήτευση των καταναλωτών, επειδή η γρήγορη και συχνή αντικατάσταση μοντέλων δημιουργεί δυσκολίες στην εξασφάλιση ανταλλακτικών για μερικά μοντέλα. Οι αντιπρόσωποι δεν αναλαμβάνουν την επισκευή παλιών μοντέλων και η σχεδιασμένη οικονομική απαξίωση διαβρώνει με γρήγορο ρυθμό βασικές αξίες

προϊόντων. Τέλος, οι παραγωγοί έχουν κατηγορηθεί ότι χρησιμοποιούν υλικά και εξαρτήματα που θα σπάσουν, θα φθαρούν, θα σκουριάσουν ή θα σαπίσουν πιο γρήγορα από ό,τι θα έπρεπε.

Οι μάρκετες απαντούν λέγοντας ότι αρέσουν στους καταναλωτές οι αλλαγές στιλ. Βαριούνται τα παλιά αγαθά και θέλουν μία νέα μορφή στη μόδα ή ένα νέο σχέδιο στα αυτοκίνητα. Κανένας δεν είναι υποχρεωμένος να αγοράσει το νέο σχέδιο, ενώ αν είναι πολύ λίγοι αυτοί που τους αρέσει, θα αποτύχει. Συχνά κάποιες εταιρείες δεν ενσωματώνουν νέα χαρακτηριστικά, όταν δεν έχουν ελεγχθεί πλήρως, όταν αυξάνουν το κόστος του προϊόντος σε σημείο που να μην είναι οι καταναλωτές διατεθειμένοι να πληρώσουν και για άλλους ουσιαστικούς λόγους. Το κάνουν όμως διακινδυνεύοντας να εισάγει ένας ανταγωνιστής το νέο χαρακτηριστικό και να τους αποσπάσει μερίδιο της αγοράς. Επιπλέον, συχνά κάποιες εταιρείες χρησιμοποιούν νέα υλικά για να μειώσουν το κόστος και τις τιμές τους. Δε σχεδιάζουν τα προϊόντα τους έτσι ώστε να παθαίνουν βλάβες νωρίτερα, επειδή δε θέλουν να χάσουν τους πελάτες τους και να τους κερδίσουν άλλες μάρκες. Συνεπώς ένα μεγάλο μέρος της αποκαλούμενης σχεδιασμένης οικονομικής απαξίωσης είναι αποτέλεσμα της λειτουργίας των δυνάμεων του ανταγωνισμού και της τεχνολογίας σε μία ελεύθερη κοινωνία, δυνάμεων που οδηγούν στη διαρκή βελτίωση των αγαθών και των υπηρεσιών.

- Κακή εξυπηρέτηση των καταναλωτών σε ειδικές ανάγκες

Τέλος το μάρκετινγκ έχει κατηγορηθεί για κακή εξυπηρέτηση των καταναλωτών με ειδικές ανάγκες. Οι επικριτές ισχυρίζονται ότι οι φτωχοί που ζουν στα αστικά κέντρα συχνά αναγκάζονται να ψωνίζουν σε μικρότερα καταστήματα που πωλούν κατώτερα αγαθά και χρεώνουν υψηλότερες τιμές. Δεδομένου ότι το μάρκετινγκ ενδιαφέρεται για το κέρδος, αυτό σημαίνει ότι οι καταναλωτές με ειδικές ανάγκες δεν είναι βιώσιμα τμήματα αγοράς προς

πτώχευση. Ο προτιμώμενος στόχος είναι ο καταναλωτής με το υψηλό εισόδημα.

Είναι φανερό ότι πρέπει να δημιουργηθούν καλύτερα συστήματα μάρκετινγκ σε περιοχές που ζουν άτομα με χαμηλό εισόδημα. Μία ελπίδα είναι να πειστούν μεγάλοι λιανοπωλητές να ανοίξουν καταστήματα σε περιοχές που ζουν άτομα με χαμηλό εισόδημα. Επιπλέον οι καταναλωτές με χαμηλό εισόδημα είναι σαφές ότι χρειάζονται προστασία. Οι φορείς που ασχολούνται με την προστασία του καταναλωτή πρέπει να πάρουν μέτρα κατά των προμηθευτών που διαφημίζουν ψευδείς αξίες, πωλούν παλιά εμπορεύματα για νέα ή δίνουν πίστωση με πολύ υψηλό κόστος.

Τώρα θα ασχοληθούμε με τον τρόπο που σύμφωνα με την εκτίμηση φορέων της κοινωνίας το μάρκετινγκ επηρεάζει την κοινωνία ως σύνολο.

2.1.2 Ο αντίκτυπος του μάρκετινγκ στην κοινωνία ως σύνολο

Το σύστημα μάρκετινγκ όπως το ζούμε εμείς, στην Ευρώπη και σε άλλες ανεπτυγμένες οικονομίες εκτός της Βόρειας Αμερικής, έχει κατηγορηθεί ότι εισάγει πολλά 'κακά' στην κοινωνία μας γενικότερα. Εκείνη που κατηγορήθηκε ειδικότερα είναι η διαφήμιση. Κατηγορήθηκε ότι δημιουργεί ψευδείς επιθυμίες, ότι καλλιεργεί πλεονεκτικές φιλοδοξίες και ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για τον υλισμό που χαρακτηρίζει την κοινωνία μας.

- Ψευδείς επιθυμίες και μεγάλης έκτασης υλισμός

Οι επικριτές υποστηρίζουν ότι σε προηγμένες χώρες όπως οι Η.Π.Α. το σύστημα μάρκετινγκ υποκινεί την εκδήλωση έντονου ενδιαφέροντος για τα υλικά αγαθά. Οι άνθρωποι αξιολογούνται με βάση αυτά που κατέχουν παρά με βάση αυτό που είναι. Για να θεωρείται κάποιος επιτυχημένος πρέπει να διαθέτει ένα όμορφο σπίτι ή διαμέρισμα σε μία αριστοκρατική περιοχή, ακριβά αυτοκίνητα, τα πιο πρόσφατα μοντέλα ρούχων από επώνυμους

σχεδιαστές και ηλεκτρονικά καταναλωτικά αγαθά.

Πάρτε, για παράδειγμα, την αγορά αθλητικών παπουτσιών. Στις μέρες μας τα αθλητικά παπούτσια ακολουθούν την πορεία που ακολούθησαν οι φωτογραφικές μηχανές, τα ρολόγια και τα κινητά τηλέφωνα: είναι άχρηστη η λειτουργικότητα αν δεν υπάρχει τεχνολογική ανωτερότητα και κορυφαίο στυλ.

Οι επικριτές, το ενδιαφέρον για τα υλικά αγαθά δεν το θεωρούν ως φυσιολογική νοοτροπία, αλλά μάλλον ως απόρροια ψευδών επιθυμιών που δημιουργούνται από το μάρκετινγκ. Οι επιχειρήσεις ερεθίζουν τις επιθυμίες των ατόμων για αγαθά μέσω της δύναμης της διαφήμισης, ενώ οι διαφημιζόμενοι χρησιμοποιούν τα μέσα μαζικής επικοινωνίας για να δημιουργήσουν υλιστικά μοντέλα για την ωραία ζωή. Ο άνθρωπος εργάζεται πιο σκληρά για να κερδίσει τα απαραίτητα χρήματα. Οι αγορές που κάνει αυξάνουν την παραγωγή των βιομηχανιών της χώρας και οι βιομηχανίες αυτές, με τη σειρά τους, χρησιμοποιούν τα διαφημιστικά μέσα για να υποκινήσουν ακόμα περισσότερη επιθυμία για την παραγωγή των βιομηχανιών. Γι' αυτό και ο κόσμος θεωρεί ότι το μάρκετινγκ δημιουργεί ψευδείς επιθυμίες που ωφελούν τις βιομηχανίες περισσότερο από ό,τι τους καταναλωτές.

Τέλος, διαπιστώνουμε ότι τις επιθυμίες και τις αξίες μας δεν τις επηρεάζουν μόνο οι μάρκετες, αλλά και η οικογένεια, η κοινωνική τάξη, το θρήσκευμα, η εθνική καταγωγή και η μόρφωση. Αν οι κοινωνίες έχουν ιδιαίτερα υλιστικό χαρακτήρα, οι αξίες αυτές προέκυψαν από τις βασικές διαδικασίες κοινωνικοποίησης που διεισδύουν πολύ βαθύτερα από ό,τι μπορεί η επιχείρηση και τα μέσα μαζικής επικοινωνίας.

- Πολύ ελάχιστα κοινωνικά αγαθά

Οι επιχειρήσεις έχουν κατηγορηθεί ότι πωλούν πάρα πολλά ιδιωτικά

αγαθά σε βάρος των δημόσιων αγαθών. Δεδομένου ότι ο αριθμός των ιδιωτικών αγαθών αυξάνεται, απαιτούνται περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες που συνήθως δεν προσφέρονται. Για παράδειγμα, μια αύξηση του αριθμού των ιδιωτικών αυτοκινήτων (ιδιωτικά αγαθά) απαιτεί περισσότερους δρόμους, περισσότερη τροχαία αστυνόμευση, περισσότερους χώρους στάθμευσης και περισσότερη γενική αστυνόμευση (δημόσια αγαθά). Η υπερπώληση των ιδιωτικών αγαθών συνεπάγεται 'κοινωνικό κόστος'. Στην περίπτωση των αυτοκινήτων το κοινωνικό κόστος περιλαμβάνει την υπερβολική κυκλοφοριακή συμφόρηση, τη ρύπανση της ατμόσφαιρας καθώς και τους θανάτους και τους τραυματισμούς από τροχαία ατυχήματα.

Πρέπει να βρεθεί ένας τρόπος να αποκατασταθεί μια ισορροπία ανάμεσα στα ιδιωτικά και τα δημόσια αγαθά. Μία επιλογή είναι να υποχρεωθούν οι παραγωγοί να επωμιστούν πλήρως το κοινωνικό κόστος που συνεπάγεται η επιχειρηματική δραστηριότητά τους. Για παράδειγμα, η κυβέρνηση μπορεί να ζητήσει από τις αυτοκινητοβιομηχανίες να κατασκευάζουν αυτοκίνητα που διαθέτουν επιπρόσθετα χαρακτηριστικά ασφαλείας και καλύτερα συστήματα ελέγχου της ρύπανσης. Τότε οι αυτοκινητοβιομηχανίες θα αυξήσουν τις τιμές τους για να καλύψουν το επιπλέον κόστος. Όμως, αν οι αγοραστές κρίνουν ότι η τιμή μερικών αυτοκινήτων είναι πολύ υψηλή, οι κατασκευαστές αυτών των αυτοκινήτων θα εξαφανιστούν και η ζήτηση θα διοχετευθεί προς τους κατασκευαστές που θα μπορούσαν να στηρίξουν και το ιδιωτικό και το δημόσιο κόστος.

- Πολιτιστική Ρύπανση

Οι επικριτές λένε ότι το σύστημα μάρκετινγκ δημιουργεί πολιτιστική ρύπανση. Υποστηρίζουν ότι οι αισθήσεις μας δέχονται διαρκή επίθεση από τη διαφήμιση. Τα διαφημιστικά μηνύματα διακόπτουν σοβαρές εκπομπές ολόκληρες σελίδες διαφημίσεων επισκιάζουν τον γραπτό λόγο. Οι πινακίδες

επικόλλησης αφισών καταστρέφουν την όμορφη θέα. Αυτές οι 'παραβιάσεις' ρυπαίνουν συνεχώς την ανθρώπινη σκέψη με μηνύματα υλισμού, σεξ, ισχύος ή κοινωνικής θέσης. Παρόλο που ο περισσότερος κόσμος δε θεωρεί τη διαφήμιση υπερβολικά ενοχλητική (μάλιστα ορισμένοι θεωρούν ότι τα διαφημιστικά μηνύματα είναι το καλύτερο κομμάτι του τηλεοπτικού προγράμματος), ορισμένοι επικριτές ζητούν να γίνουν σαρωτικές αλλαγές.

Οι μάρκετερς απαντούν στις κατηγορίες περί 'εμπορικού θορύβου' με τα παρακάτω επιχειρήματα. Πρώτον, ελπίζουν ότι οι διαφημίσεις τους βρίσκουν κυρίως απήχηση στο στοχευόμενο ακροατήριο. Όμως λόγω των καναλιών μαζικής επικοινωνίας μερικές διαφημίσεις είναι αναπόφευκτο να φτάσουν και σε άτομα που δεν ενδιαφέρονται καθόλου για το προϊόν και συνεπώς ενοχλούνται ή πλήττουν. Αυτοί που αγοράζουν περιοδικά που ασχολούνται με τα ενδιαφέροντά τους (όπως το Vogue) σπάνια παραπονούνται για τις διαφημίσεις, επειδή τα περιοδικά αυτά διαφημίζουν προϊόντα που τους ενδιαφέρουν. Δεύτερον, χάρη στις διαφημίσεις πολλά τηλεοπτικά και ραδιοφωνικά προγράμματα προσφέρονται δωρεάν, ενώ συμβάλλουν στη διατήρηση του κόστους των περιοδικών και των εφημερίδων σε χαμηλά επίπεδα. Ο περισσότερος κόσμος θεωρεί ότι τα διαφημιστικά μηνύματα είναι ένα μικρό τίμημα που πληρώνει για να αποκομίσει αυτά τα οφέλη.

2.2 Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΑΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι κριτικές καταλογίζουν επίσης στις εταιρείες ότι οι πρακτικές μάρκετινγκ μπορεί να βλάψουν άλλες εταιρείες και να μειώσουν τον ανταγωνισμό. Τα προβλήματα που ανακύπτουν είναι τρία: η εξαγορά

ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, οι πρακτικές μάρκετινγκ που δημιουργούν εμπόδια εισόδου και οι πρακτικές μάρκετινγκ που οδηγούν σε αθέμιτο ανταγωνισμό.

Σύμφωνα με τους επικριτές οι επιχειρήσεις βλάπτονται και ο ανταγωνισμός μειώνεται όταν οι εταιρείες επεκτείνονται εξαγοράζοντας ανταγωνιστές παρά μέσω ανάπτυξης νέων προϊόντων. Μόνο στο χώρο των αυτοκινητοβιομηχανιών σημειώθηκαν πολλές εξαγορές στη διάρκεια της περασμένης δεκαετίας: η General Motors αγόρασε τη Βρετανική εταιρεία κατασκευής σπορ αυτοκινήτων Lotus. Η Ford αγόρασε το 75% της Βρετανικής Aston Martin, η οποία κατασκευάζει χειροποίητα και υψηλών επιδόσεων αυτοκίνητα, και τη Jaguar. Η Fiat απορρόφησε τη Ferrari. Η BMW εξαγόρασε τον όμιλο Rover. Η Volkswagen ελέγχει τη Skoda. (12) Αυτές και πολλές μεγάλες διεθνείς εξαγορές σε άλλους κλάδους, όπως των τροφίμων, των τηλεπικοινωνιών και των φαρμακευτικών προϊόντων, έχουν προκαλέσει προβληματισμό μήπως στο μέλλον απορροφώνται όλο και πιο πολλοί ανταγωνιστές και μειωθεί ο ανταγωνισμός.

Η εξαγορά είναι ένα πολύπλοκο θέμα. Μερικές φορές κάποιες εξαγορές μπορεί να είναι καλές για την κοινωνία. Η εξαγοράζουσα εταιρεία μπορεί να επιτύχει οικονομίες κλίμακας που θα οδηγήσουν σε χαμηλότερο κόστος και χαμηλότερες τιμές. Μια καλοδιοικούμενη εταιρεία μπορεί να εξαγοράσει μία κακοδιοικούμενη και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά της. Ένας κλάδος που δεν ήταν πολύ ανταγωνιστικός μπορεί να γίνει μετά από την εξαγορά. Όμως οι εξαγορές μπορεί να είναι και επιζήμιες και γι' αυτό το κράτος ασκεί στενό έλεγχο με σχετικούς νόμους.

Κάποιοι άλλοι επικριτές ισχυρίζονται ότι οι πρακτικές μάρκετινγκ εμποδίζουν νέες εταιρείες να εισέλθουν σε κάποιο κλάδο. Η χρησιμοποίηση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και οι υψηλές δαπάνες προώθησης μπορεί να δεσμεύσουν προμηθευτές ή αντιπροσώπους για να αποκλείσουν ή να

εκδιώξουν ανταγωνιστές.

Τέλος, μερικές επιχειρήσεις πράγματι έχουν χρησιμοποιήσει πρακτικές μάρκετινγκ που οδηγούν σε αθέμιτο ανταγωνισμό, με πρόθεση να βλάψουν ή να καταστρέψουν άλλες επιχειρήσεις. Μπορεί να καθορίσουν τις τιμές των προϊόντων τους σε επίπεδα κάτω του κόστους, να επιλύσουν ότι θα διακόψουν τη συνεργασία τους με κάποιους προμηθευτές ή να αποθαρρύνουν την αγορά των προϊόντων κάποιου ανταγωνιστή. Υπάρχουν πολλοί νόμοι που αποτρέπουν αυτόν το ληστρικό ανταγωνισμό. Ωστόσο είναι δύσκολο να αποδειχθεί ότι η πρόθεση ή η ενέργεια που έγινε ήταν πραγματικά κακόβουλη. Όταν η Laker Airlines επιτέθηκε για πρώτη φορά κατά των πλέον αποδοτικών δρομολογίων της British Airways, η δεύτερη καθυστέρησε την αντεπίθεσή της. Η Laker άρχισε να δανείζεται τεράστια χρηματικά ποσά για να αυξήσει τον στόλο της. Όταν το αμερικανικό δολάριο ανατιμήθηκε έναντι άλλων νομισμάτων η Laker βρέθηκε με ένα τεράστιο χρέος και σημαντικές υποχρεώσεις από τόκους για τα τεράστια δάνεια. Τότε η British Airways μείωσε με επιθετικό τρόπο τις τιμές της στα πιο αποδοτικά δρομολόγια της Laker, ενώ τις επανέφερε στα κανονικά επίπεδα μόνο αφού οδήγησε τη Laker σε χρεοκοπία και οριστικά έξω από την ανταγωνιστική αρένα.⁽¹³⁾ Το ερώτημα τώρα είναι αν αυτό ήταν αθέμιτος ή υγιής ανταγωνισμός μιας πιο αποτελεσματικής αεροπορικής εταιρείας απέναντι σε μία λιγότερο αποτελεσματική.

2.3 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΣ

ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Αρχικώς πολλές εταιρείες αντιτάχθηκαν στην κίνηση για την προστασία του καταναλωτή και του περιβάλλοντος. Νόμιζαν ότι οι επικρίσεις ήταν

άδικες ή μικρής σημασίας. Όμως τώρα πλέον οι περισσότερες εταιρείες έχουν αποδεχθεί τα νέα δικαιώματα του καταναλωτή, τουλάχιστον κατ' αρχήν. Ενδέχεται να αντιτίθενται σε ορισμένους νόμους που θεωρούν ακατάλληλους τρόπους για την επίλυση ορισμένων προβλημάτων των καταναλωτών, αλλά αναγνωρίζουν το δικαίωμα του καταναλωτή για πληροφόρηση και προστασία.

Πολλές από τις εταιρείες αυτές ανταποκρίθηκαν θετικά στην κίνηση για την προστασία του καταναλωτή και του περιβάλλοντος προκειμένου να εξυπηρετήσουν καλύτερα τις ανάγκες του καταναλωτή. Οι υπεύθυνοι πωλητές μπορούν να προσελκύσουν αγοραστές, είτε αναγκάζοντας τους λιγότερο υπεύθυνους μάρκετερς να σταματήσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα, είτε υποχρεώνοντάς τους να εγκαταλείψουν τις ανήθικες πρακτικές τους.

2.3.1 Το πεφωτισμένο μάρκετινγκ

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του πεφωτισμένου μάρκετινγκ, το μάρκετινγκ μιας εταιρείας πρέπει να υποστηρίζει την άριστη μακροχρόνια αποδοτικότητα του συστήματος μάρκετινγκ. Το πεφωτισμένο μάρκετινγκ απαρτίζεται από τις εξής πέντε αρχές: το μάρκετινγκ με επίκεντρο τον καταναλωτή, το μάρκετινγκ με επίκεντρο τις καινοτομίες, το μάρκετινγκ με επίκεντρο την αξία, το μάρκετινγκ με επίκεντρο τη συναίσθηση της αποστολής και το μάρκετινγκ με επίκεντρο την κοινωνία. Επίσης οι πεφωτισμένοι μάρκετερς διασφαλίζουν ότι η μέθοδος μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν αντικατοπτρίζει και την ηθική της εταιρείας.

- Το μάρκετινγκ με επίκεντρο τον καταναλωτή

Μάρκετινγκ με επίκεντρο τον καταναλωτή σημαίνει ότι η εταιρεία βλέπει και οργανώνει τις δραστηριότητες μάρκετινγκ από την οπτική γωνία του

καταναλωτή. Πρέπει να εργαστεί σκληρά για να συναισθανθεί, να εξυπηρετήσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες μιας ορισμένης ομάδας πελατών. Ας πάρουμε το εξής παράδειγμα.

Η Richardson Sheffield, μια βρετανική εταιρεία που κατασκευάζει μαχαιροπήρουνα, αντιμετώπισε τον έντονο ανταγωνισμό στην τελεματωμένη αγορά μαχαιροπήρουνων της Βρετανίας κατά τη δεκαετία του 1980, και σε μεγάλο βαθμό το κατόρθωσε αφήνοντας ευχαριστημένους τους πελάτες της. Ο πρόεδρός της, ο Byron Urton, ισχυρίζεται ότι το πιο σημαντικό συστατικό στη συνταγή της Richardson για την επιτυχία είναι η μεγάλη έμφαση που δίνει η εταιρεία στην ικανοποίηση του καταναλωτή και τις σχέσεις με τον καταναλωτή. Αυτό φαίνεται στην ταχύτητα με την οποία απαντώνται τα ερωτήματα και τα αιτήματα (οι επιστολές απαντώνται αυθημερόν, τα τέλεξ την ίδια ώρα και τα δείγματα στέλνονται μέσα σε δύο μέρες) μέσω των προγραμμάτων ανάπτυξης προϊόντων που στηρίζονται στις υποδείξεις των πελατών.

- Καινοτομικό μάρκετινγκ

Σύμφωνα με την αρχή του καινοτομικού μάρκετινγκ η εταιρεία επιδιώκει συνεχώς πραγματικές βελτιώσεις στο προϊόν και στο μάρκετινγκ. Η εταιρεία που παραβλέπει τις νέες και καλύτερες μεθόδους να κάνει κάποια πράγματα χάνει τελικά πελάτες της προς όφελος κάποιας άλλης εταιρείας που έχει βρει κάποια καλύτερη μέθοδο.

Ο Ola Ivarsson είναι ο διευθυντής περιβάλλοντος των ξενοδοχείων Scandic Hotels και το κίνητρό του να μετασχηματίσει την αλυσίδα σε μια φιλική προς το περιβάλλον επιχείρηση έχει αρχίσει να φέρνει την επανάσταση στον κλάδο αναψυχής της Ευρώπης.

Κάτω από την καθοδήγηση του Ivarsson η Scandic Hotels έχει σημειώσει βελτιώσεις στη σχεδίαση που μείωσαν δραστικά τις επιπτώσεις της εταιρείας

στο περιβάλλον. Η ετήσια κατανάλωση της εταιρείας σε πλαστικό μειώθηκε κατά 90 τόνους, η χρησιμοποίηση μετάλλων μειώθηκε κατά 25 τόνους, η απόρριψη βλαβερών χημικών ουσιών μειώθηκε κατά 25 τόνους και η ποσότητα των μη ταξινομημένων απορριμμάτων που παράγονται από την αλυσίδα μειώθηκε κατά 50%. Ταυτόχρονα το πρόγραμμα του Ivarsson τόνωσε τη δημοτικότητα της αλυσίδας, γεγονός που βοήθησε να ξεπεράσει η Scandic Hotels τις δυσκολίες που αντιμετώπισε στις αρχές της δεκαετίας του 1990.

- Μάρκετινγκ αξίας

Σύμφωνα με την αρχή του μάρκετινγκ αξίας η εταιρεία πρέπει να τοποθετήσει τους περισσότερους πόρους της σε επενδύσεις μάρκετινγκ που αυξάνουν την αξία. Πολλά από αυτά που κάνουν οι μάρκετερς - εφάπαξ προωθήσεις πωλήσεων, μικροαλλαγές στη συσκευασία, διαφημιστικά 'παχιά' λόγια - μπορεί να αυξήσουν τις πωλήσεις βραχυχρονίως, αλλά προσθέτουν λιγότερη αξία από εκείνη που θα πρόσθεταν οι πραγματικές βελτιώσεις στην ποιότητα, στα χαρακτηριστικά ή στην ευκολία που προσφέρει το προϊόν μέσω συνεχούς βελτίωσης της αξίας που λαμβάνουν οι καταναλωτές από την πρόταση μάρκετινγκ της επιχείρησης.

Η εταιρεία H/Y Dell, που πρώτη καθιέρωσε την πώληση προσωπικών υπολογιστών μέσω ταχυδρομικών παραγγελιών στα τέλη της δεκαετίας του 1980, αποτελεί ένα καλό παράδειγμα καινοτομικού μάρκετερ. Η εταιρεία αντελήφθη ότι οι αγοραστές H/Y είχαν αρχίσει να ενημερώνονται όλο και πιο πολύ γύρω από τους H/Y και το λογισμικό που ήθελαν, και ήταν σίγουροι ότι μπορούσαν να αγοράσουν κάτι χωρίς τις συμβουλές και τις παρεμβάσεις των πωλητών. Ήθελαν γρήγορη παράδοση και αξιόπιστο σέρβις και συντήρηση μετά την πώληση. Δε χρειάζονταν τον μεσάζοντα. Η Dell παρέκαμψε τα παραδοσιακά κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν οι

ανταγωνιστές της και πουλώντας απευθείας στους πελάτες δημιούργησε μία μοναδική πρόταση πώλησης που στηριζόταν στις καινοτομικές προτάσεις για τη διανομή. Η μέθοδος αυτή ήταν τόσο πετυχημένη που πολλοί ανταγωνιστές την ακολούθησαν με κλειστά μάτια. Σήμερα η Dell συνεχίζει να διατηρεί μία άμεση σχέση με τους πελάτες της, γεγονός που της δίνει τη δυνατότητα να ακούει καλύτερα, να μαθαίνει γρηγορότερα και να απαντάει πιο εύκολα στις μεταβαλλόμενες και τις διαφορετικές ανάγκες τους.(14)

- Μάρκετινγκ συναίσθησης της αποστολής

Το μάρκετινγκ συναίσθησης της αποστολής σημαίνει ότι η εταιρεία πρέπει να ορίζει την αποστολή της με ευρείς κοινωνικούς όρους παρά με στενούς όρους για το προϊόν. Όταν μία εταιρεία ορίζει μία κοινωνική αποστολή, οι υπάλληλοι αισθάνονται καλύτερα για τη δουλειά τους και έχουν μία σαφέστερη αίσθηση της πορείας που ακολουθούν. Για παράδειγμα, με τους στενούς όρους για το προϊόν, η αποστολή της Co-operative Bank μπορεί να είναι η πώληση τραπεζικών υπηρεσιών, αλλά η εταιρεία έχει πάρει μία αταλάντευτη απόφαση να προωθήσει μία ευρύτερη αποστολή: να είναι μία ηθική τράπεζα, που θα αποφεύγει την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας με τις εταιρείες που ασκούν ηθικά κατακριτέα επιχειρηματική δραστηριότητα, από εταιρείες που ασχολούνται με το εμπόριο της γούνας μέχρι και τους κατασκευαστές προϊόντων καπνιστού.

- Κοινωνικό μάρκετινγκ

Σύμφωνα με την αρχή του κοινωνικού μάρκετινγκ μία πεφωτισμένη εταιρεία παίρνει αποφάσεις μάρκετινγκ λαμβάνοντας υπόψη τις επιθυμίες και τα μακροχρόνια συμφέροντα των καταναλωτών, τις απαιτήσεις της

εταιρείας και το μακροχρόνιο συμφέρον της κοινωνίας. Η εταιρεία γνωρίζει ότι με το να αγνοεί τον καταναλωτή και τα μακροχρόνια συμφέροντα της κοινωνίας παρέχει αρνητική υπηρεσία στους καταναλωτές και στην κοινωνία. Ένα κρίσιμης σημασίας πρόβλημα είναι αυτό. Σε πολλές περιπτώσεις οι ανάγκες του πελάτη, οι επιθυμίες του και τα μακροχρόνια συμφέροντά του είναι το ίδιο πράγμα και ότι οι πελάτες είναι οι καλύτεροι κριτές του συμφέροντός τους. Ωστόσο, οι πελάτες δεν παίρνουν πάντα αποφάσεις που είναι καλές γι' αυτούς. Οι καταναλωτές επιθυμούν να καταναλώνουν λιπαρές τροφές, που κάνουν κακό στην υγεία. Ορισμένοι θέλουν να καπνίζουν, παρόλο που γνωρίζουν ότι το κάπνισμα μπορεί να τους στείλει στο θάνατο, ενώ ταυτόχρονα προκαλούν βλάβη στο περιβάλλον των άλλων. Πολλοί απολαμβάνουν την κατανάλωση οινοπνευματωδών ποτών παρά τις αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία τους. Για να ελεγχθούν μερικές από τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις του μάρκετινγκ πρέπει να υπάρχει πρόσβαση στα μαζικά μέσα επικοινωνίας για την παρουσίαση και της αντίθετης άποψης, δηλαδή της άποψης κατά του καπνίσματος, κατά των λιπαρών τροφών και κατά των οινοπνευματωδών ποτών.

Ένα δεύτερο πρόβλημα είναι ότι αυτό που θέλουν οι καταναλωτές έρχεται μερικές φορές σε αντίθεση προς την κοινωνική ευημερία. Αν η αποστολή του μάρκετινγκ είναι να εκπληρώσει τις επιθυμίες των πελατών, οι ανήθικες επιθυμίες δημιουργούν στους μάρκετερς ένα δίλημμα. Οι καταναλωτές θέλουν την άνεση και το κύρος που χαρίζουν τα ξύλινα κουφώματα και τα έπιπλα, αλλά η κοινωνία θα επιθυμούσε επίσης να διατηρηθούν τα τροπικά δάση του Αμαζονίου. Οι καταναλωτές θέλουν την άνεση του κλιματισμού, αλλά χρειαζόμαστε και το στρώμα του όζοντος. Οι καταναλωτές σε ολόκληρο τον κόσμο πρέπει να χρησιμοποιούν αμόλυβδη βενζίνη, αλλά δεν νοιάζονται γι' αυτό όλοι. Το μάρκετινγκ πρέπει να επαγρυπνεί περισσότερο για να εντοπίζει την ασυμβατότητα ανάμεσα στις

επιθυμίες του καταναλωτή και την ευημερία της κοινωνίας. Όπου υπάρχει ανεπαρκές κίνητρο από τους καταναλωτές και όπου υστερεί η αίσθηση ευθύνης εκ μέρους των καταναλωτών, οι μάρκετες θα ήταν προτιμότερο να ελέγχουν ή να ρυθμίζουν με κανονισμούς τη συμπεριφορά τους όταν προσφέρουν αγαθά ή υπηρεσίες που είναι ανεπιθύμητα για την κοινωνία γενικότερα. Διαφορετικά αυτό θα το κάνει η επιβολή νομοθετικών ρυθμίσεων.

Ένας μάρκετερ με κοινωνικό προσανατολισμό πρέπει να σχεδιάζει προϊόντα που όχι μόνο είναι ευχάριστα, αλλά και ωφέλιμα. Τα προϊόντα μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με το βαθμό της άμεσης ικανοποίησης του καταναλωτή και τα μακροχρόνια οφέλη για τον καταναλωτή. Τα επιθυμητά προϊόντα προσφέρουν υψηλή άμεση ικανοποίηση και υψηλά μακροχρόνια οφέλη. Ένα επιθυμητό προϊόν με άμεση ικανοποίηση και μακροχρόνιο όφελος θα είναι μια γευστική και θρεπτική τροφή για πρόγευμα. Τα προϊόντα που προσφέρουν ευχαρίστηση προσφέρουν υψηλή άμεση ικανοποίηση, αλλά μπορεί να βλάψουν τους καταναλωτές μακροχρονίως. Παραδείγματα είναι τα παρορμητικά αγαθά όπως τα γλυκίσματα, τα οينوπνευματώδη και τα τσιγάρα. Τα ωφέλιμα προϊόντα έχουν μικρή απήχηση, αλλά ωφελούν μακροχρονίως τους καταναλωτές. Οι ζώνες ασφαλείας και οι αερόσακοι στα αυτοκίνητα είναι ωφέλιμα προϊόντα. Τέλος, τα ελλιπή προϊόντα, όπως τα αναποτελεσματικά και με άσχημη γεύση φάρμακα δεν έχουν ούτε άμεση απήχηση, ούτε μακροχρόνια οφέλη.

Η πρόκληση που θέτουν τα προϊόντα που προσφέρουν ευχαρίστηση είναι ότι σημειώνουν πολύ καλές πωλήσεις, αλλά μπορεί τελικά να βλάψουν τον καταναλωτή. Συνεπώς η ευκαιρία προϊόντος είναι να προσθέτεις μακροχρόνια οφέλη χωρίς να μειώνεις τις ευχάριστες ιδιότητες του προϊόντος.

2.3.2 Η ηθική του μάρκετινγκ

Η ηθική, με την ευρύτερη έννοια του όρου, βρίσκεται στην κορυφή του καταλόγου των προτεραιοτήτων της εταιρείας. Δύσκολα περνάει μία εβδομάδα χωρίς να κατηγορηθεί, δικαιολογημένα ή αδικαιολόγητα, μία κορυφαία εταιρεία για δήθεν ανήθικες επιχειρηματικές πρακτικές, είτε αυτή λέγεται Ford που αφαίρεσε τις φωτογραφίες κάποιων μαύρων φωτομοντέλων από ένα διαφημιστικό φυλλάδιό της, είτε λέγεται Shell και εγκατέλειψε κάποια παλιά πλωτή πλατφόρμα άντλησης πετρελαίου στη Βόρεια Θάλασσα.

Όσο μακριά από την πραγματικότητα και αν βρίσκονται οι κατηγορίες για τις ανήθικες πρακτικές που χρησιμοποιούν οι κατασκευαστές, οι εταιρείες που δέχονται την επίθεση κινδυνεύουν να αμαυρωθεί το κύρος τους. Όσες πάντως διαπιστωθεί ότι παρανόμησαν, αντιμετωπίζουν βαριές νομικές κυρώσεις. Η αμερικανική θυγατρική της Lucas (που κατασκευάζει εξαρτήματα και ανταλλακτικά αυτοκινήτων) τιμωρήθηκε με πρόστιμο 106 εκατομμυρίων δολαρίων για ψευδή στοιχεία σχετικά με τον αριθμό των κιβωτίων ταχυτήτων που είχε στην αποθήκη της.

Τα σκάνδαλα που πήραν μεγάλη δημοσιότητα και έγιναν γνωστά σε όλο τον κόσμο, όπως η περίπτωση του εργοστασίου της Union Carbide στο Bhopal της Ινδίας, που από αμέλεια προκάλεσε έκλυση τοξικών αερίων και έχασαν τη ζωή τους 25.000 άτομα, συμβάλλουν στο να θυμηθεί η κοινωνία την πολύ επιτακτική ανάγκη να ενεργούν οι εταιρείες με ηθικό τρόπο.

Οι ευσυνείδητοι μάρκετες αντιμετωπίζουν ηθικά διλήμματα, παρόλο που συχνά δεν είναι σαφές τι είναι καλύτερο να κάνουν. Φανταστείτε ότι προσπαθείτε να κερδίσετε μια μεγάλη δημόσια 'δουλειά' σε μια αναπτυσσόμενη χώρα. Ο αρμόδιος υπουργός διατυπώνει αδιάφευστα σχόλια για την υπερβολικά χαμηλή αμοιβή των δημόσιων λειτουργών της περιοχής και τα οφέλη που θα αποκόμιζαν τα παιδιά του αν μπορούσαν να

σπουδάσουν στο εξωτερικό. Το κόστος που έχει η εξασφάλιση αυτής της εμφανιζόμενης ως 'υποτροφίας' που την καταβάλλει η εταιρεία σας είναι πολύ μικρό συγκριτικά με την αξία της 'δουλειάς'. Οι ανταγωνιστές σας, αν τους δινόταν η ευκαιρία, σίγουρα θα έβρισκαν τα απαραίτητα χρήματα.

Οι περισσότεροι επιχειρηματίες σε κάτι τέτοιες καταστάσεις θεωρούν ότι σύντομα ο κόσμος ξεχνάει τις ατασθαλίες τους. Το ίδιο ισχύει και για τις περισσότερες κυβερνήσεις. Σύμφωνα με το νόμο περί διαφθοράς στην αλλοδαπή, τα στελέχη επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν ακόμα και το ενδεχόμενο της φυλάκισης σε περίπτωση δωροδοκιών. Όμως είναι δύσκολο να αποδειχθεί το παράπτωμα. Πάντως πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις αναθέτουν σε τρίτες εταιρείες να αναλαμβάνουν για λογαριασμό τους τις δωροδοκίες. Στην προσπάθειά τους να βρουν ηθικά πρότυπα για το μάρκετινγκ, τα στελέχη του μάρκετινγκ στηρίζονται σε μεταμοντέρνες συλλογιστικές και φιλοσοφίες που χρονολογούνται πολύ πριν από το μάρκετινγκ.

Όμως επειδή όλα τα στελέχη δε διαθέτουν μεγάλη ηθική ευαισθησία, οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν πολιτικές ηθικής μάρκετινγκ. Τέτοιες πολιτικές δίνουν γενικές κατευθυντήριες οδηγίες που πρέπει να ακολουθήσουν όλα τα στελέχη του οργανισμού. Αυτές οι κατευθυντήριες οδηγίες καλύπτουν τις σχέσεις ανάμεσα στους αντιπροσώπους και την εταιρεία, τα διαφημιστικά πρότυπα, την εξυπηρέτηση των πελατών, την τιμολόγηση την ανάπτυξη προϊόντων και γενικά πρότυπα ηθικής. Τα στελέχη χρειάζονται ένα σύνολο αρχών που θα τους βοηθήσουν να εξακριβώσουν την ηθική σπουδαιότητα κάθε κατάστασης και να αποφασίσουν μέχρι πού μπορούν να φτάσουν έχοντας ήσυχη τη συνείδησή τους. Όμως ποια αρχή πρέπει να καθοδηγεί τις εταιρείες και τα στελέχη μάρκετινγκ σε θέματα ηθικής και κοινωνικής ευθύνης; Μία φιλοσοφία είναι ότι τέτοια θέματα τα αποφασίζει η ελεύθερη αγορά και το νομικό σύστημα.

Σύμφωνα με την αρχή αυτή οι εταιρείες και τα στελέχη τους δεν ευθύνονται για την εκφορά ηθικών κρίσεων. Οι εταιρείες έχοντας ήσυχη τη συνείδησή τους μπορούν να κάνουν ό,τι τους επιτρέπει το σύστημα.

Μία δεύτερη φιλοσοφία δεν αναθέτει την ευθύνη στο σύστημα, αλλά στις εταιρείες και τα στελέχη. Αυτή η πιο πεφωτισμένη φιλοσοφία δείχνει ότι μία εταιρεία πρέπει να διαθέτει 'κοινωνική συνείδηση'. Κάθε εταιρεία και στέλεχος μάρκετινγκ πρέπει να αποκτήσουν μια φιλοσοφία κοινωνικά υπεύθυνης και ηθικής συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία μάρκετινγκ με επίκεντρο την κοινωνία, κάθε στέλεχος πρέπει να κοιτάζει και πέρα από αυτό που είναι νόμιμο και επιτρεπτό και να αναπτύσσει υψηλά πρότυπα ηθικής και ηθικότητας βασισμένα στην προσωπική ακεραιότητα, στη συνείδηση της εταιρείας και στη μακροχρόνια ευημερία καταναλωτή. Μία ξεκάθαρη και υπεύθυνη φιλοσοφία θα βοηθήσει το στέλεχος του μάρκετινγκ να αντιμετωπίσει πολλά περίπλοκα ερωτήματα που τίθενται από ενέργειες μάρκετινγκ και άλλες ανθρώπινες ενέργειες.

Πολλοί κλαδικοί και επαγγελματικοί σύνδεσμοι έχουν προτείνει κώδικες δεοντολογίας ενώ πολλές εταιρείες υιοθετούν τώρα δικό τους κώδικα ηθικής. Οι μισές περίπου ευρωπαϊκές επιχειρήσεις (ένας μέτριος αριθμός) συγκριτικά με το 90% των μεγαλύτερων 2.000 εταιριών της Αμερικής έχουν καθιερώσει 'ηθικούς κώδικες πρακτικής' για τους υπαλλήλους τους. Έχουν καταβληθεί προσπάθειες να καθιερωθεί ένας γενικός διεθνής ηθικός κώδικας. Κάποιες επιχειρήσεις έχουν καθιερώσει προγράμματα 'εκπαίδευσης στην ηθική' με τα οποία διδάσκουν τα στελέχη τους για σημαντικά θέματα ηθικής και τους βοηθούν να βρίσκουν τις κατάλληλες απαντήσεις. (15)

Ωστόσο, οι γραπτοί κώδικες δε διασφαλίζουν την ηθική συμπεριφορά. Ο κώδικας της Prudential Corporation, ενός ασφαλιστικού ομίλου, υπόσχεται να εργαστεί για το καλό των μετόχων του, των πελατών και των υπαλλήλων

του. Επισημαίνει ότι 'κατά την εκτέλεση της επιχειρηματικής δραστηριότητάς της η Prudential στοχεύει να τηρεί το πνεύμα και το γράμμα των νόμων και να συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη και την ευημερία της ευρύτερης κοινότητας στην οποία λειτουργούμε'. Οι κατευθυντήριες οδηγίες έχουν καλές προθέσεις, αλλά είναι πολύ αφηρημένες όταν πρέπει να υπαγορεύσουν ενέργειες, όταν τα συμφέροντα της εταιρείας αποκλίνουν σημαντικά από εκείνα των υπαλλήλων, των πελατών και της τοπικής κοινότητας. Πρέπει να υπάρχουν και κάποια 'ψιλά γράμματα' που να λένε στους υπαλλήλους τι να κάνουν όταν αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα διλήμματα, όταν τους προσφέρουν ή όταν τους ζητούν κάποιο 'δώρο'. Επίσης πρέπει να υπάρχουν κυρώσεις για την επιβολή του κώδικα, έτσι που οι περί ηθικής υποσχέσεις να μην είναι απλώς 'λόγια του αέρα' που αποσκοπούν στις δημόσιες σχέσεις.

Οι εταιρείες παροτρύνονται να διαθέτουν αναλυτική πολιτική σε θέματα όπως η σύγκρουση συμφερόντων, οι δωροδοκίες, η παροχή δώρων, οι σχέσεις με ανταγωνιστές και τα δικαιώματα των μετόχων και των άλλων ενδιαφερομένων για την εταιρεία. Κάθε λειτουργία της επιχείρησης πρέπει να διαθέτει μια ειδική πολιτική σχετικά με την ηθική. Για παράδειγμα, πώς να ενεργεί το τμήμα εξαγωγών που συναλλάσσεται με τη Σαουδική Αραβία ή τις χώρες της Νότιας Αμερικής όπου οι δωροδοκίες και τα ανταλλάγματα είναι συνήθης επιχειρηματική πρακτική; Μερικές εταιρείες μπορεί να θέσουν υψηλότερα πρότυπα σε σχέση με κάποιες άλλες. Το ερώτημα που τίθεται είναι το εξής: Μήπως η εταιρεία πρέπει να χαμηλώσει τα ηθικά πρότυπά της για να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά σε χώρες με χαμηλότερα πρότυπα; Μερικές επιχειρήσεις της Δύσης έχουν δεσμευτεί να τηρούν σε παγκόσμια κλίμακα ένα κοινό σύνολο προτύπων. Για παράδειγμα, ο ηθικός κώδικας της Levi Strauss, μια εταιρείας που κατασκευάζει τζιν, απαγορεύει τις δωροδοκίες, ανεξάρτητα αν αυτή η πρακτική είναι νόμιμη ή συνηθισμένη

σε μια χώρα.

Σε ολόκληρη την Ευρώπη, οι εθνικές κουλτούρες είναι φυσικό να επιβάλλουν διαφορετικά πρότυπα συμπεριφοράς σε άτομα και οργανισμούς. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση κάθε τομέας αγοράς σε κάθε χώρα συνεχίζει να χαρακτηρίζεται από ένα μίγμα αποδεκτών εμπορικών πρακτικών, κωδίκων πρακτικής και επίσημης νομοθεσίας. Αυτό που θεωρείται αποδεκτή πρακτική σε μία χώρα, μπορεί να είναι απαράδεκτο σε μία άλλη. Η Ευρωπαϊκή Ένωση μπορεί τελικά να κινηθεί προς μία πανευρωπαϊκή επιχειρηματική πολιτική ηθικής και κώδικες συμπεριφοράς, αλλά μέχρι να έρθει εκείνη η εποχή θα περάσει πολύς καιρός. (16)

Η ηθική και η κοινωνική ευθύνη απαιτούν ολοκληρωτική δέσμευση της εταιρείας. Πρέπει να αποτελούν συνιστώσες της γενικής φιλοσοφίας της εταιρείας. Τα προγράμματα ή τα σεμινάρια ηθικής για υπαλλήλους βοηθούν να εμπνευσθεί η ηθική και οι κώδικες συμπεριφοράς της εταιρείας στο προσωπικό, ενώ οι έλεγχοι ηθικής μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να παρακολουθούν και να αξιολογούν τη συμπεριφορά της επιχείρησης και να χρησιμοποιούν τα μαθήματα για να καθοδηγούν και την πολιτική και τη συμπεριφορά.

Σε τελευταία ανάλυση, η 'ηθική συμπεριφορά' πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του οργανισμού, έναν τρόπο ζωής που είναι βαθιά εμποτισμένος στο σώμα της εταιρείας. Σε κάθε επιχείρηση η ηθική συμπεριφορά πρέπει να είναι μια παράδοση, ένας τρόπος υλοποίησης των σχεδίων της που μεταβιβάζεται από γενιά σε γενιά υπαλλήλων σε όλα τα κλιμάκια του οργανισμού.

2.4 ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Τέλος, προτείνουμε επτά αρχές που θα μπορούσαν να διέπουν τη διαμόρφωση δημόσιας πολιτικής απέναντι στο μάρκετινγκ. Οι αρχές αυτές αντανακλούν υποθέσεις που αφορούν ένα μεγάλο μέρος της σύγχρονης θεωρίας και πρακτικής του μάρκετινγκ.

2.4.1 Η αρχή της ελευθερίας του καταναλωτή και του παραγωγού

Όσο το δυνατόν περισσότερο οι αποφάσεις μάρκετινγκ πρέπει να λαμβάνονται από καταναλωτές και παραγωγούς κάτω από σχετική ελευθερία. Η ελευθερία στο μάρκετινγκ είναι σημαντική αν θέλουμε ένα σύστημα μάρκετινγκ να εξασφαλίζει υψηλό βιοτικό επίπεδο. Οι άνθρωποι μπορούν να επιτύχουν ικανοποίηση με τους δικούς τους όρους παρά με τους όρους που καθόρισε κάποιος άλλος. Αυτό οδηγεί σε πληρέστερη ικανοποίηση μέσω μιας πιο επιτυχημένης συμβατότητας των προϊόντων με τις επιθυμίες. Η ελευθερία για τους παραγωγούς και τους καταναλωτές είναι ο ακρογωνιαίος λίθος ενός δυναμικού συστήματος μάρκετινγκ. Όμως απαιτούνται περισσότερες αρχές για να εφαρμοστεί αυτή η ελευθερία και να αποφευχθούν οι καταχρήσεις.

2.4.2 Η αρχή της αποτροπής πιθανών βλαβών

Όσο το δυνατόν περισσότερο οι ελεύθερες συναλλαγές εκ μέρους παραγωγών και καταναλωτών είναι δική τους ιδιωτική υπόθεση. Το πολιτικό σύστημα χαλιναγωγεί την ελευθερία του παραγωγού ή του καταναλωτή μόνο και μόνο για να αποτρέψει τις συναλλαγές που βλάπτουν ή απειλούν να βλάψουν τον παραγωγό, τον καταναλωτή ή τρίτους. Η βλάβη κατά τις συναλλαγές αναγνωρίζεται από πολλούς ως αιτία για κρατική παρέμβαση.

Το κεντρικό ζήτημα είναι αν υπάρχει επαρκής πραγματική ή πιθανή ζημία που να δικαιολογεί την παρέμβαση.

2.4.3 Η αρχή της ικανοποίησης των βασικών αναγκών

Το σύστημα μάρκετινγκ πρέπει να εξυπηρετεί τους φτωχούς καταναλωτές καθώς και τους εύπορους. Σε ένα σύστημα ελεύθερης οικονομίας οι παραγωγοί κατασκευάζουν αγαθά για αγορές που είναι πρόθυμες και ικανές να αγοράσουν. Ορισμένες ομάδες που δε διαθέτουν αγοραστική δύναμη μπορεί να στερηθούν τα απαραίτητα αγαθά και τις υπηρεσίες, γεγονός που προκαλεί βλάβη στη σωματική ή την ψυχολογική τους ευημερία. Οι μάρκετες παρόλο που διατηρούν την αρχή της ελευθερίας του παραγωγού και του καταναλωτή πρέπει να υποστηρίζουν οικονομικές και πολιτικές ενέργειες για την επίλυση αυτού του προβλήματος. Το σύστημα μάρκετινγκ πρέπει να αγωνιστεί να ικανοποιήσει τις βασικές ανάγκες όλων των ατόμων και όλα τα άτομα να απολαμβάνουν σε κάποιο βαθμό το βιοτικό επίπεδο που δημιουργεί. (17)

2.4.4 Η αρχή της οικονομικής αποτελεσματικότητας

Το σύστημα μάρκετινγκ αγωνίζεται να προσφέρει με αποτελεσματικό τρόπο αγαθά και υπηρεσίες. Η έκταση στην οποία μπορούν να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι επιθυμίες μιας κοινωνίας εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται οι σπάνιοι πόροι. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά το μάρκετινγκ, το σύστημα χρειάζεται τον ανταγωνισμό. Μια ανοικτή αγορά δίνει τη δυνατότητα για ανταγωνισμό, ελεύθερη ροή αγαθών, ελευθερία πληροφόρησης και ενημερωμένους αγοραστές. Αυτά τα χαρακτηριστικά κάνουν αποτελεσματική μία αγορά. Για να αποκομίσουν κέρδη οι ανταγωνιστές πρέπει να παρακολουθούν προσεκτικά το κόστος τους, ενώ παράλληλα αναπτύσσουν προγράμματα για

προϊόντα, τιμές και μάρκετινγκ που εξυπηρετούν τις ανάγκες του αγοραστή. Οι αγοραστές αντλούν την περισσότερη ικανοποίηση εξασφαλίζοντας πληροφορίες σχετικά με τα διάφορα ανταγωνιστικά αγαθά, τις τιμές και τις ιδιότητες και με την προσεκτική επιλογή. Η παρουσία ενεργού ανταγωνισμού και καλά πληροφορημένων αγοραστών διατηρεί την ποιότητα σε υψηλά και τις τιμές σε χαμηλά επίπεδα. Όμως, κάτι πιο σημαντικό είναι το εξής: ο ανταγωνισμός φέρνει στην επιφάνεια τα καλύτερα προϊόντα και τις καλύτερες υπηρεσίες. Οι παραγωγοί που αγωνίζονται να προσφέρουν την καλύτερη αξία μπορούν να αναμένουν ότι θα ευημερήσουν.

2.4.5 Η αρχή της καινοτομίας

Το σύστημα μάρκετινγκ ενθαρρύνει τη γνήσια καινοτομία για τη μείωση του κόστους παραγωγής και διανομής και για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών. Οι περισσότερες καινοτομίες είναι στην πραγματικότητα μίμηση άλλων μαρκών με μία ελάχιστη διαφορά ώστε να αποτελεί αιτία πώλησης. Ο καταναλωτής μπορεί να έχει να αντιμετωπίσει δέκα πολύ όμοιες μάρκες σε μία κατηγορία προϊόντων. Όμως ένα αποτελεσματικό σύστημα μάρκετινγκ ενθαρρύνει την πραγματική καινοτομία προϊόντος και τη διατηρήσιμη διαφοροποίηση για να ικανοποιήσει τις επιθυμίες διαφορετικών τμημάτων της αγοράς.

2.4.6 Η αρχή της εκπαίδευσης και της πληροφόρησης του καταναλωτή

Ένα αποτελεσματικό σύστημα μάρκετινγκ επενδύει σημαντικά στην εκπαίδευση και την πληροφόρηση του καταναλωτή για να αυξήσει τη μακροχρόνια ικανοποίηση και την ευημερία του καταναλωτή. Η αρχή της οικονομικής αποτελεσματικότητας απαιτεί αυτήν την επένδυση, ειδικότερα σε περιπτώσεις όπου τα προϊόντα προκαλούν σύγχυση λόγω του πλήθους τους και των αντιφατικών υποσχέσεων που δίνουν. Στην ιδανική περίπτωση

οι εταιρείες παρέχουν αρκετές πληροφορίες για τα προϊόντα τους. Όμως οι ομάδες καταναλωτών, ρυθμιστικοί φορείς και το κράτος μπορούν να δώσουν πληροφορίες και αποτελέσματα αξιολογήσεων. Πρέπει να ενθαρρύνουν τη μεγαλύτερη πρόσβαση στα μέσα μαζικής επικοινωνίας για να μαθαίνουν τα επιχειρήματα που είναι υπέρ ή κατά της κατανάλωσης αγαθών ή υπηρεσιών, έναν τομέα στον οποίο ούτε οι επιχειρήσεις ούτε οι καταναλωτές συμπεριφέρονται με υπευθυνότητα.

2.4.7 Η αρχή της προστασίας του καταναλωτή

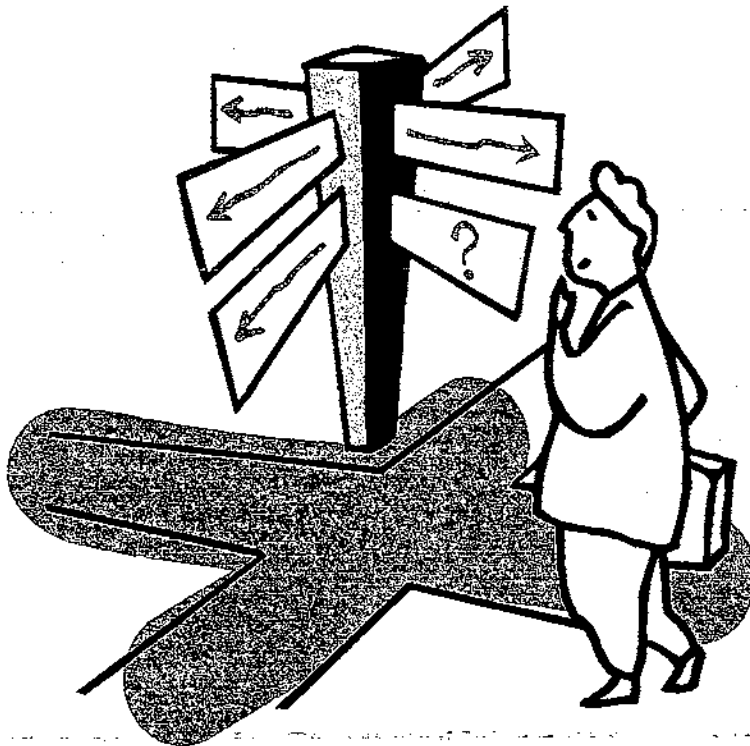
Η εκπαίδευση και η πληροφόρηση του καταναλωτή δεν μπορεί να τον προστατεύσει απόλυτα. Το σύστημα μάρκετινγκ πρέπει να παρέχει προστασία στον καταναλωτή. Τα σύγχρονα προϊόντα είναι τόσο πολύπλοκα που ακόμα και οι εκπαιδευμένοι καταναλωτές δεν μπορούν να τα αξιολογήσουν με σιγουριά. Οι καταναλωτές δε γνωρίζουν αν ένα κινητό τηλέφωνο εκπέμπει καρκινογόνο ακτινοβολία ή αν ένα καινούργιο αυτοκίνητο έχει προβλήματα με την ασφάλειά του ή αν ένα φαρμακευτικό προϊόν έχει επικίνδυνες παρενέργειες. Κάποια κρατική υπηρεσία πρέπει να εξετάσει και να κρίνει τα επίπεδα ασφάλειας των διαφόρων τροφίμων, φαρμάκων, παιχνιδιών, οικιακών συσκευών, υλικών, αυτοκινήτων και κατοικιών. Ομοίως, πρέπει να αξιολογεί την ακεραιότητα ή τον επαγγελματισμό εκείνων που προσφέρουν υπηρεσίες όπως οι Τράπεζες, οι ασφαλιστικές εταιρείες, οι γιατροί και οι αστυνομικές δυνάμεις. Οι καταναλωτές μπορεί να αγοράζουν προϊόντα, αλλά να μην καταλαβαίνουν τις περιβαλλοντικές συνέπειές τους και γι' αυτό η προστασία καταναλωτή καλύπτει επίσης τις δραστηριότητες παραγωγής και μάρκετινγκ που μπορεί να βλάψουν το περιβάλλον. Τέλος, η προστασία καταναλωτή αποτρέπει τις πρακτικές που στοχεύουν στην εξαπάτηση και τις τεχνικές πειστικής πώλησης όπου οι καταναλωτές δεν μπορούν να αμυνθούν.

Αυτές οι επτά αρχές βασίζονται στην υπόθεση ότι ο στόχος του μάρκετινγκ δεν είναι απλώς να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της εταιρείας ή τη συνολική κατανάλωση ή την επιλογή του καταναλωτή, αλλά μάλλον να εξισορροπήσει όλα αυτά βελτιστοποιώντας ταυτόχρονα την ποιότητα ζωής. Ποιότητα ζωής σημαίνει ικανοποίηση βασικών αναγκών, ύπαρξη πολλών καλών προϊόντων και απόλαυση του φυσικού και του πολιτισμικού περιβάλλοντος. Το σύστημα μάρκετινγκ με το σωστό μάνατζμεντ μπορεί να βοηθήσει να δημιουργηθεί και να εξασφαλιστεί υψηλότερη ποιότητα ζωής σε ολόκληρη την ανθρωπότητα. Η υλοποίηση και μόνο της φιλοσοφίας μάρκετινγκ μπορεί συνεπώς να θεωρηθεί ως παραγωγική δραστηριότητα και όχι ως ένα καταστροφικό κακό. Το υπεύθυνο μάρκετινγκ μπορεί να λειτουργεί.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ:

Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ

ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε τη σπουδαιότητα του παγκόσμιου μάρκετινγκ και θα εξηγήσουμε τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας σχεδιασμού: την ανάλυση των ευκαιριών της διεθνούς αγοράς, τη λήψη απόφασης για το αν πρέπει να εισέλθει μια επιχείρηση σε κάποια αγορά του εξωτερικού, την καθιέρωση μιας μεθόδου για την είσοδο στην αγορά, την κατανομή των πόρων, την ανάπτυξη του σχεδίου μάρκετινγκ, την οργάνωση για το διεθνές μάρκετινγκ, την υλοποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ και την αξιολόγηση και τον έλεγχο.

Οι εταιρείες δίνουν ελάχιστη σημασία στο διεθνές εμπόριο, όταν η εγχώρια αγορά είναι μεγάλη και έχει πολλές ευκαιρίες. Επίσης η εγχώρια αγορά είναι πολύ πιο ασφαλής. Τα στελέχη δε χρειάζεται να μάθουν άλλες γλώσσες, να συναλλάσσονται και να μετατρέπουν άγνωστα νομίσματα, να αντιμετωπίζουν πολιτικές και νομικές αβεβαιότητες ή να προσαρμόζουν τα προϊόντα τους σε διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες πελατών. Αυτήν τη στάση έχουν τηρήσει πολλές εταιρείες της Δύσης, οι οποίες δε διαπίστωσαν να υπάρχει ιδιαίτερη ανάγκη για να πωλούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους στο εξωτερικό, επειδή και μόνη η εγχώρια αγορά τους έδειχνε ότι πρόσφερε ελκυστικές ευκαιρίες για ανάπτυξη.

Σήμερα όμως το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει και οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αγνοήσουν τις διεθνείς αγορές. Η αυξανόμενη εξάρτηση της μιας χώρας από τα αγαθά και τις υπηρεσίες της άλλης βοήθησε ώστε να καταλάβουν οι εταιρείες ότι είναι ανάγκη να δουν με πιο διεθνές πρίσμα την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι διεθνείς αγορές είναι σημαντικές επειδή οι περισσότερες επιχειρήσεις επιδιώκουν την ανάπτυξη και επομένως πρέπει να αναζητούν νέες ευκαιρίες σε ξένες χώρες καθώς οι εγχώριες αγορές ωριμάζουν. Καθώς το διεθνές εμπόριο γίνεται πιο

φιλελεύθερο, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πιο έντονο ξένο ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά. Πρέπει να αναπτύξουν την ικανότητα να αποκρούσουν τους ανταγωνιστές στην εγχώρια αγορά ή να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας σε αγορές του εξωτερικού.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες οι αμερικανικές επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκρούσουν επιθέσεις από πολυεθνικές ευρωπαϊκές εταιρείες: οι επιθέσεις της Bic κατά της Gillette και το γεγονός ότι η Nestle απέσπασε μερίδιο από την αγορά καφέ και ζαχαρωδών προϊόντων είναι δύο παραδείγματα, τα οποία δείχνουν τον εντεινόμενο διεθνή ανταγωνισμό σε 'ασφαλείς' εγχώριες αγορές. Γι' αυτό τώρα, περισσότερο παρά ποτέ, οι επιχειρήσεις πρέπει να μάθουν πώς να εισέρχονται σε ξένες αγορές και να αυξάνουν την ανταγωνιστικότητά τους σε παγκόσμιο επίπεδο.

3.1 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Παρόλο που η ανάγκη να δραστηριοποιηθούν οι εταιρείες και στο εξωτερικό είναι σήμερα μεγαλύτερη από εκείνη η οποία υπήρχε στο παρελθόν, το ίδιο ισχύει και για τους κινδύνους. Οι εταιρείες οι οποίες ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό αντιμετωπίζουν πολλά περίπλοκα προβλήματα.

3.1.1 Η χώρα του εξωτερικού έχει υψηλό χρέος

Το υψηλό χρέος, ο πληθωρισμός και η ανεργία σε πολλές χώρες οδήγησαν σε πολύ ασταθείς κυβερνήσεις και νομίσματα, γεγονός το οποίο περιορίζει το εμπόριο και εκθέτει τις επιχειρήσεις σε πολλούς κινδύνους. Οι χώρες οι οποίες βαρύνονται με χρέη ή αντιμετωπίζουν έλλειψη συναλλάγματος συχνά δεν είναι σε θέση να πληρώσουν παρά την προθυμία τους να προβούν σε αγορές. Η ανικανότητα των φτωχότερων χωρών, για παράδειγμα, της ανατολικής Ευρώπης να πληρώνουν με συνήθεις μεθόδους (με μετρητά) αναδεικνύεται σε σοβαρό εμπόδιο για τις προμηθεύτριες εταιρείες.

3.1.2 Αστάθεια της συναλλαγματικής ισοτιμίας

Το ύψος της τιμής συναλλάγματος μιας χώρας επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας στην ξένη αγορά. Μία αδύναμη στερλίνα θα ευνοήσει τις εξαγωγές βρετανικών αγαθών. Μία ισχυρή τιμή συναλλάγματος εντείνει το επίπεδο του ανταγωνισμού τον οποίο αντιμετωπίζει η επιχείρηση στο εσωτερικό. Για τις ευρωπαϊκές εταιρείες των οποίων οι χώρες είναι μέλη του Μηχανισμού Συναλλαγματικών Ισοτιμιών ένα μεγάλο μέρος της αβεβαιότητας αποσύρεται από τις κυμαινόμενες συναλλαγματικές ισοτιμίες. Από τη μία πλευρά αυτό είναι ευνοϊκό για τις

εταιρείες οι οποίες ασκούν ένα σημαντικό μέρος της διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητάς τους στην Ε.Ε. Από την άλλη, όμως, ο Μηχανισμός Συναλλαγματικών Ισοτιμιών επιβάλλει κάποιους περιορισμούς στις αποφάσεις της εταιρείας, όπως τα επίπεδα παραγωγικότητας και η κυβερνητική πολιτική (π.χ. στην ευελιξία με την οποία μειώνονται τα επιτόκια).

3.1.3 Προϋποθέσεις εισόδου που καθορίζονται από την κυβέρνηση της ξένης χώρας

Συχνά οι εταιρείες αντιμετωπίζουν περιορισμούς οι οποίοι επιβάλλονται από την κυβέρνηση της ξένης ή 'φιλοξενούσας' χώρας. Μερικές από αυτές τις προϋποθέσεις εισόδου έχουν σχέση με ένα πλήθος εφαρμοζόμενων πρακτικών μεταξύ των οποίων είναι και οι εξής: ο επιτρεπόμενος βαθμός ελέγχου (ιδιοκτησίας), η απασχόληση υπαλλήλων της φιλοξενούσας χώρας, το περιεχόμενο των τοπικών νόμων, το ποσοστό της παραγωγής το οποίο εξάγεται, και το ύψος των κερδών τα οποία μπορούν να εξαχθούν από τη χώρα. Η Ινδία, η Κίνα, το Μεξικό, η Βραζιλία και πολλές αφρικανικές χώρες έχουν θεσπίσει επίσημες και συχνά αυστηρές προϋποθέσεις εισόδου, ενώ οι πιο ανεπτυγμένες χώρες, όπως η Ιαπωνία και οι Η.Π.Α. επιβάλλουν αυστηρά 'ποιοτικά' κριτήρια.

3.1.4 Κόστος προσαρμογής του μίγματος μάρκετινγκ

Παρόλο που η πολυεθνική επιχείρηση ωφελείται από τις οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, οι οικονομίες αυτές πρέπει να σταθμιστούν έναντι του υψηλότερου κόστους της τροποποίησης του προϊόντος, των δαπανών διανομής και επικοινωνίας στις αγορές του εξωτερικού. Για παράδειγμα, το περίπλοκο σύστημα διανομής το οποίο παραδοσιακά χρησιμοποιείται στην Ιαπωνία, μαζί με τις υψηλές προσδοκίες των Ιαπώνων περί της ποιότητας

και το υψηλό κόστος των μέσων μαζικής επικοινωνίας αποτελούν ένα σημαντικό εμπόδιο για την είσοδο στην αγορά για πολλές ξένες επιχειρήσεις.

3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ

3.2.1 Απόφαση επέκτασης ή μη στο εξωτερικό

Η επιτυχής άσκηση διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας προϋποθέτει ότι οι επιχειρήσεις θα υιοθετήσουν μια μέθοδο η οποία έχει στο επίκεντρό της την αγορά. Μια κριτική αξιολόγηση του λόγου για τον οποίο οι επιχειρήσεις εισέρχονται σε ξένες αγορές δείχνει ότι, σε πολλές περιπτώσεις, η άσκηση διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας υπολείπεται της μεθόδου που έχει ως επίκεντρο την αγορά και η οποία είναι βασική για τη μακροχρόνια επιτυχία. Οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν υπόψη τους παράγοντες οι οποίοι τις οδήγησαν στον διεθνή επιχειρηματικό στίβο.

Ένα εκπληκτικά υψηλό ποσοστό των πωλήσεων προς τις ξένες αγορές γίνεται ως αντίδραση προς τις τυχαίες παραγγελίες οι οποίες προέρχονται είτε από πελάτες οι οποίοι είναι διεθνείς παίκτες είτε από άλλες πηγές όπως οι ξένοι αγοραστές οι οποίοι έτυχε να επισκεφθούν μια εγχώρια έκθεση. Αυτές οι 'παθητικές εξαγωγές' δε θεωρούνται διεθνές μάρκετινγκ, παρόλο που συμβάλλουν στο διεθνές εμπόριο. Αυτό συμβαίνει α) επειδή δεν συνδέονται με την κεντρική αρχή της δημιουργίας αξίας για τον πελάτη και της στόχευσης της αγοράς, β) επειδή υπάρχει ελάχιστη αξιολόγηση των κρίσιμων παραγόντων της ανταγωνιστικής επιτυχίας, και γ) είναι απίθανο να δημιουργηθεί μία μακροχρόνια θέση στην αγορά.

Η περιορισμένη εγχώρια ανάπτυξη και ο έντονος εγχώριος ανταγωνισμός

είναι ο βασικός λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις εισέρχονται σε ξένες αγορές. Στην πράξη πολλές επιχειρήσεις σταματούν τη δραστηριότητά τους στην ξένη αγορά, όταν η εγχώρια οικονομία βελτιώνεται ή όταν δεν κατορθώνουν να αποκομίζουν κέρδη από την επιχειρηματική δραστηριότητά τους στο εξωτερικό. Οι επιχειρήσεις οι οποίες οδηγούνται προς τις εξαγωγές λόγω εγχώριας ύφεσης συχνά δεν προβλέπουν τους ευρύτερους εξωτερικούς περιορισμούς στην άσκηση δραστηριότητας σε μια ξένη αγορά και τείνουν να έχουν ένα βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό προς το διεθνές μάρκετινγκ.(18)

Επιπλέον, οι εταιρείες οι οποίες αγωνίζονται να επιβιώσουν στο εσωτερικό είναι μάλλον απίθανο να ανταγωνιστούν με ίσους όρους και να νικήσουν προηγμένους ανταγωνιστές σε ξένες αγορές. Πριν μία επιχείρηση μεταβεί στο εξωτερικό πρέπει να εξασφαλίσει την εγχώρια αγορά και να συνεχίσει αυτό και στη συνέχεια. Οι δύο κορυφαίες αυτοκινητοβιομηχανίες της Ιαπωνίας, η Toyota και η Nissan, είναι οι κυριότεροι αντίπαλοι στο εσωτερικό της Ιαπωνίας. Αυτήν την αντιπαλότητα την πήραν μαζί τους και στο εξωτερικό και στο μεταξύ αύξησαν το επίπεδο της ανταγωνιστικής δραστηριότητας σε νέα επίπεδα στη Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη, ενώ αγωνίστηκαν να διατηρήσουν το ίδιο ισχυρή την παρουσία τους στο εσωτερικό της χώρας τους.

Οι επιχειρήσεις επιμερίζουν το κόστος παραγωγής σε περισσότερες μονάδες, αν η παραγωγή επεκταθεί για τις αγορές εξωτερικού. Ενώ οι οικονομίες κλίμακας παρέχουν στις επιχειρήσεις ένα ισχυρό κίνητρο για να επεκταθούν σε ξένες αγορές, η επιχείρηση πρέπει επίσης να λάβει υπόψη της επιπρόσθετο κόστος διαχείρισης, πώλησης, διανομής και μάρκετινγκ. Μία μέθοδος η οποία έχει 'ως επίκεντρο το κόστος' ή ένα 'προσανατολισμό προς τις πωλήσεις' στο διεθνές μάρκετινγκ είναι απίθανο να οδηγήει στη μακροχρόνια επιτυχία. Όταν δεν υπάρχει προσανατολισμός προς το

μάρκετινγκ όπου οι ανάγκες των πελατών εντοπίζονται και ικανοποιούνται, και το μίγμα μάρκετινγκ της επιχείρησης προσαρμόζεται για την ξένη αγορά, η διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης είναι απίθανο να σημειώσει οικονομική άνθηση.

Με λίγα λόγια, οι επιχειρήσεις εισέρχονται σε αγορές του εσωτερικού για να αποκομίσουν κέρδη και να επιβιώσουν. Όμως οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να συγχέουν τις εξαγωγές με το διεθνές μάρκετινγκ. Το δεύτερο αφορά τη μακροχρόνια προοπτική των δυνατοτήτων της ξένης αγοράς και την πιστή εφαρμογή μιας μεθόδου με επίκεντρο την αγορά για τον εντοπισμό, την εκτίμηση και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών στις διεθνείς αγορές-στόχους. Πριν αναπτύξει επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό, η επιχείρηση πρέπει να σταθμίσει τους κινδύνους και να εξετάσει την ικανότητά της να ασκεί διεθνή επιχειρηματική δραστηριότητα. Μπορεί η εταιρεία να μάθει να καταλαβαίνει τις προτιμήσεις και την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών σε αγορές άλλων χωρών; Μπορεί να τους προσφέρει ανταγωνιστικά ελκυστικά προϊόντα; Θα είναι σε θέση να προσαρμοστεί προς την επιχειρηματική φιλοσοφία άλλων χωρών και να συναλλάσσεται αποτελεσματικά με αλλοδαπούς πολίτες; Τα στελέχη της εταιρείας διαθέτουν την κατάλληλη διεθνή εμπειρία; Η διοίκηση έλαβε υπόψη της τον αντίκτυπο των ξένων νομοθετικών ρυθμίσεων και του πολιτικού περιβάλλοντος; Το διεθνές μάρκετινγκ αφορά πραγματικά την εκμετάλλευση ευκαιριών της αγοράς με βάση έγκυρες αναλύσεις του περιβάλλοντος και συγκεκριμένες αναλύσεις της αγοράς.

3.2.2 Κατανόηση του παγκοσμίου περιβάλλοντος

Πριν αποφασίσει μια εταιρεία αν θα πωλήσει ή όχι προϊόντα της στο εξωτερικό, πρέπει να καταλάβει πλήρως το διεθνές περιβάλλον μάρκετινγκ. Το περιβάλλον αυτό έχει αλλάξει πολύ μέσα στις δύο τελευταίες δεκαετίες

δημιουργώντας νέες ευκαιρίες και νέα προβλήματα. Η παγκόσμια οικονομία υπέστη παγκοσμιοποίηση. Πρώτον, το παγκόσμιο εμπόριο και οι επενδύσεις αυξήθηκαν με γρήγορο ρυθμό, με πολλές ελκυστικές αγορές να ανοίγουν στη δυτική και την ανατολική Ευρώπη, τη Ρωσία, την Κίνα, τις παρυφές του Ειρηνικού Ωκεανού και σε άλλα μέρη του κόσμου. Επίσημες πηγές υποστηρίζουν ότι ο όγκος του παγκόσμιου εμπορίου αγαθών αυξήθηκε κατά 8% και ο δείκτης ζήτησης εξωτερικού αυξήθηκε κατά 40% σε σχέση με το 1996. Στην πραγματικότητα κατά τη δεκαετία του 1990 το διεθνές εμπόριο αυξήθηκε με γρηγορότερο ρυθμό από την παγκόσμια παραγωγή.⁽¹⁹⁾ Παρατηρήθηκε μια αύξηση στις παγκόσμιες μάρκες όσον αφορά τα αυτοκίνητα, τα τρόφιμα, τα ενδύματα, τα ηλεκτρονικά και πολλές άλλες κατηγορίες. Ο αριθμός των πολυεθνικών εταιρειών αυξήθηκε θεαματικά. Ενώ παρουσιάζει κάμψη η κυρίαρχη θέση την οποία κατείχαν οι Η.Π.Α. στο παγκόσμιο εμπόριο, άλλες χώρες όπως η Ιαπωνία και η Γερμανία αύξησαν την οικονομική δύναμή τους στις παγκόσμιες αγορές. Το διεθνές οικονομικό σύστημα έχει γίνει πιο περίπλοκο και πιο εύθραυστο. Στις αγορές μερικών χωρών οι ξένες εταιρείες αντιμετωπίζουν αυξανόμενα εμπορικά εμπόδια, τα οποία εγείρονται για να προστατεύσουν τις εγχώριες αγορές από τον ξένο ανταγωνισμό.

- Το σύστημα του διεθνούς εμπορίου

Η εταιρεία η οποία ενδιαφέρεται να αναπτύξει επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό πρέπει να κατανοήσει το σύστημα του διεθνούς εμπορίου. Όταν πωλεί τα προϊόντα της σε κάποια άλλη χώρα η επιχείρηση αντιμετωπίζει διαφόρους εμπορικούς περιορισμούς. Ο πιο συνηθισμένος είναι ο δασμός, ο οποίος είναι ένας φόρος που επιβάλλεται από μια ξένη κυβέρνηση σε ορισμένα εισαγόμενα προϊόντα. Ο δασμός μπορεί να σχεδιαστεί έτσι ώστε να αυξάνει τα έσοδα ή να προστατεύει τις

επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, αυτούς οι οποίοι παράγουν αυτοκίνητα στη Μαλαισία και ούισκι και ρύζι στην Ιαπωνία. Ο εξαγωγέας μπορεί επίσης να αντιμετωπίσει μία ποσόστωση, η οποία θέτει όρια στην ποσότητα των αγαθών την οποία θα αποδεχθεί η εισάγουσα χώρα από ορισμένες κατηγορίες προϊόντος. Ο σκοπός της ποσόστωσης είναι να προστατεύσει το ξένο συνάλλαγμα και την τοπική βιομηχανία και την απασχόληση. Το εμπάργκο είναι η ισχυρότερη μορφή ποσόστωσης, η οποία απαγορεύει εντελώς μερικά είδη εισαγωγών.

Οι επιχειρήσεις μπορεί να αντιμετωπίσουν συναλλαγματικούς ελέγχους οι οποίοι περιορίζουν την ποσότητα του ξένου συναλλάγματος και την συναλλαγματική ισοτιμία έναντι άλλων νομισμάτων. Επίσης η εταιρεία μπορεί να αντιμετωπίσει μη δασμολογικά εμπόδια εμπορίου, όπως είναι τα περιοριστικά πρότυπα προϊόντος τα οποία ευνοούν ή στρέφονται κατά των χαρακτηριστικών του προϊόντος. (20)

- Περιφερειακές ζώνες ελεύθερου εμπορίου

Πρόσφατα είδαμε την ανάπτυξη περιφερειακών ζωνών ελεύθερου εμπορίου ή οικονομικών κοινοτήτων, δηλαδή ομάδων χωρών οι οποίες οργανώνονται για να διασφαλίσουν τους κοινούς σκοπούς στη ρύθμιση του διεθνούς εμπορίου. Μία τέτοια κοινότητα είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία έχει ως στόχο της τη δημιουργία μιας ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς μειώνοντας τα φυσικά, τα οικονομικά και τα τεχνικά εμπόδια εμπορίου μεταξύ των χωρών-μελών. (21)

- Οικονομικό περιβάλλον

Ο διεθνής μάρκετερ πρέπει να μελετάει την οικονομία κάθε χώρας. Δύο οικονομικοί παράγοντες αντικατοπτρίζουν την ελκυστικότητα μιας χώρας ως αγοράς: η βιομηχανική δομή της χώρας και η κατανομή εισοδήματος.

Η βιομηχανική δομή της χώρας διαμορφώνει τις ανάγκες της σε προϊόντα και υπηρεσίες, τα επίπεδα εισοδήματός και τα επίπεδα απασχόλησης. Πρέπει να ληφθούν υπόψη τέσσερα είδη βιομηχανικής δομής:

1. *Οικονομίες στα όρια της φτώχειας.* Σε μια οικονομία η οποία βρίσκεται στα όρια της φτώχειας, η συντριπτική πλειοψηφία των πολιτών της ασχολείται με απλές γεωργικές εργασίες. Καταναλώνουν το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής τους και αποκτούν με αντιπραγματισμό τα υπόλοιπα αγαθά και τις υπόλοιπες υπηρεσίες. Οι αγορές στις οικονομίες αυτές προσφέρουν ελάχιστες ευκαιρίες.
2. *Οικονομίες οι οποίες εξάγουν πρώτες ύλες.* Οι οικονομίες αυτές είναι πλούσιες σε έναν ή περισσότερους φυσικούς πόρους, αλλά φτωχές από άλλες απόψεις. Ένα μεγάλο μέρος των εσόδων τους προέρχεται από την εξαγωγή αυτών των πόρων. Παραδείγματα αποτελούν η Χιλή (η οποία εξάγει κασσίτερο και χαλκό), το Ζαΐρ (το οποίο εξάγει χαλκό, κοβάλτιο και καφέ) και η Σαουδική Αραβία (η οποία εξάγει πετρέλαιο). Οι χώρες αυτές είναι καλές αγορές για μεγάλα μηχανήματα, εργαλεία και εφόδια καθώς και για φορτηγά. Αν υπάρχουν πολλοί αλλοδαποί κάτοικοι και μία πλούσια ανώτερη τάξη, οι ώρες αυτές αποτελούν και αγορά για αγαθά πολυτελείας.
3. *Εκβιομηχανιζόμενες οικονομίες.* Σε μια εκβιομηχανιζόμενη οικονομία ο τομέας της μεταποίησης αντιπροσωπεύει το 10-20% της οικονομίας της χώρας. Παραδείγματα αποτελούν η Κίνα, οι Φιλιππίνες, η Ινδία και η Βραζιλία. Καθώς αυξάνεται ο τομέας της μεταποίησης, η χώρα χρειάζεται περισσότερες εισαγωγές πρώτων υλών υφαντουργίας, χάλυβα και βαρέων μηχανημάτων και λιγότερες εισαγωγές έτοιμων υφασμάτων, προϊόντων χάρτου και οχημάτων. Η εκβιομηχάνιση κατά κανόνα δημιουργεί μία νέα πλούσια τάξη και μία μικρή, αλλά διευρυνόμενη

μεσαία τάξη, ενώ και οι δύο απαιτούν νέους τύπους εισαγόμενων αγαθών. Στην Κίνα, για παράδειγμα, οι άνθρωποι οι οποίοι έχουν αυξανόμενο διαθέσιμο εισόδημα θέλουν να δαπανούν χρήματα για τη μόδα, για μηχανήματα εγγραφής βιντεοκασετών, μηχανήματα CD και για στιγμιαίο καφέ.

4. *Βιομηχανικές οικονομίες.* Οι βιομηχανικές οικονομίες είναι μεγάλοι εξαγωγείς βιομηχανοποιημένων αγαθών και επενδυτικών κεφαλαίων. Εμπορεύονται αγαθά μεταξύ τους και τα εξάγουν προς άλλους τύπους οικονομίας για να πάρουν πρώτες ύλες και ημιτελή αγαθά. Οι διάφορες μεταποιητικές δραστηριότητες των βιομηχανικών αυτών κρατών και η μεγάλη μεσαία τάξη τους τα αναδεικνύουν σε πλούσιες αγορές για όλα τα είδη αγαθών. Οι πρόσφατα βιομηχανοποιημένες οικονομίες της Ασίας, όπως η Ταϊβάν, η Σιγκαπούρη, η Νότια Κορέα και η Μαλαισία, εντάσσονται σε αυτήν την κατηγορία.

Ο δεύτερος οικονομικός παράγοντας είναι η κατανομή εισοδήματος της χώρας. Ο διεθνής μάρκετερ θα μπορούσε να βρει χώρες με ένα από τα εξής πέντε διαφορετικά στιλ κατανομής εισοδήματος: (1) πολύ χαμηλά οικογενειακά εισοδήματα, (2) κυρίως χαμηλά οικογενειακά εισοδήματα, (3) πολύ χαμηλά πολύ υψηλά οικογενειακά εισοδήματα, (4) χαμηλά μεσαία υψηλά οικογενειακά εισοδήματα, και (5) κυρίως μεσαία οικογενειακά εισοδήματα.

Ωστόσο, ακόμα και τα άτομα τα οποία ζουν σε χώρες με χαμηλό εισόδημα μπορεί να βρουν τρόπους να αγοράσουν προϊόντα τα οποία θεωρούν σημαντικά ή ακόμα και τα απλά αριθμητικά στοιχεία για τον πληθυσμό μπορούν να αντισταθμίσουν τα χαμηλά μέσα εισοδήματα.

Επομένως οι διεθνείς μάρκετερς μπορεί να αντιμετωπίσουν πολλές προκλήσεις για να κατανοήσουν πώς το οικονομικό περιβάλλον θα

επηρεάσει τις αποφάσεις σχετικά με το σε ποιες παγκόσμιες αγορές να εισέλθουν και με ποιο τρόπο.

- Πολιτικό-νομικό περιβάλλον

Υπάρχουν πολύ μεγάλες διαφορές από χώρα σε χώρα όσον αφορά το πολιτικό-νομικό περιβάλλον. Τέσσερις τουλάχιστον πολιτικό-νομικοί παράγοντες πρέπει να ληφθούν υπόψη για να αποφασίσει μια εταιρεία αν θα ασκήσει επιχειρηματική δραστηριότητα σε μια συγκεκριμένη χώρα: η στάση της χώρας απέναντι στις πολυεθνικές εταιρείες, η πολιτική σταθερότητα, οι νομισματικές ρυθμίσεις και η κυβερνητική γραφειοκρατία. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε καθέναν από αυτούς τους παράγοντες.

Η ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΙΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ.

Μερικές χώρες δέχονται χωρίς αντίρρηση τις ξένες επιχειρήσεις, ενώ άλλες τηρούν μία αρκετά εχθρική στάση απέναντί τους. Οι δυτικές επιχειρήσεις έχουν βρει πρόσφατα βιομηχανοποιημένες χώρες στην Άπω Ανατολή, τις οποίες θεωρούν ελκυστικούς τόπους επένδυσης. Αντίθετα, άλλες χώρες δημιουργούν προβλήματα με τις ποσοστώσεις επί των εισαγωγών τους, τους περιορισμούς όσον αφορά το συνάλλαγμα και τα όρια στο ποσοστό των μελών της ομάδας διοίκησης, τα οποία επιτρέπεται να είναι αλλοδαποί.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ. Οι κυβερνήσεις αλλάζουν χέρια και μάλιστα μερικές φορές με βίαιο τρόπο. Ακόμα και χωρίς καμία αλλαγή μια κυβέρνηση μπορεί να αποφασίσει να ανταποκριθεί σε κάποια καινούριο λαϊκό αίσθημα. Ενδέχεται να γίνει κατάσχεση της περιουσίας της ξένης εταιρείας, να απαγορευθεί η έξοδος του συναλλάγματος της από τη χώρα ή να επιβληθούν ποσοστώσεις εισαγωγών ή νέοι δασμοί. Οι διεθνείς μάρκετες μπορεί να θεωρήσουν αποδοτικό να ασκήσουν επιχειρηματική

δραστηριότητα σε μία ασταθή χώρα, αλλά η ασταθής κατάσταση θα επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο θα χειριστούν τις επιχειρηματικές και τις οικονομικές υποθέσεις τους.

ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ. Οι πωλητές θέλουν να εισπράξουν τα κέρδη τους σε ένα νόμισμα το οποίο να έχει γι' αυτούς αξία. Στην ιδανική περίπτωση ο αγοραστής μπορεί να πληρώσει με το νόμισμα του πωλητή ή με κάποιο άλλο νόμισμα. Όταν δεν υπάρχει κάποιο άλλο νόμισμα, οι πωλητές μπορεί να αποδεχθούν ένα μπλοκαρισμένο νόμισμα - ένα νόμισμα του οποίου η έξοδος από τη χώρα απαγορεύεται από την κυβέρνηση του αγοραστή - αν μπορούν να αγοράσουν άλλα αγαθά σε αυτήν τη χώρα τα οποία χρειάζονται οι ίδιοι ή μπορούν να πουλήσουν σε άλλη χώρα για να εισπράξουν το νόμισμα της αρεσκείας τους. Εκτός από τους περιορισμούς που αφορούν το συνάλλαγμα, η αλλαγή της ισοτιμίας, όπως προαναφέραμε, δημιουργεί υψηλούς κινδύνους για τον πωλητή.

Στο μεγαλύτερο ποσοστό το διεθνές εμπόριο αφορά συναλλαγές με μετρητά χρήματα. Πολλές χώρες του Τρίτου Κόσμου και του πρώην ανατολικού συνασπισμού δεν έχουν πρόσβαση σε σκληρό νόμισμα ή δυνατότητα πίστωσης για να πληρώσουν τις αγορές τους από άλλες χώρες. Γι' αυτό οι εταιρείες της Δύσης για να μη χάσουν την ευκαιρία για μια καλή 'δουλειά', δέχονται την πληρωμή σε είδος, γεγονός το οποίο έχει οδηγήσει σε μια πρακτική που ονομάζεται αντισταθμιστικό εμπόριο και γίνεται όλο και πιο δημοφιλής. Το αντισταθμιστικό εμπόριο δεν είναι κάτι νέο, ενώ ήταν η μέθοδος άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν ανακαλυφθεί το χρήμα. Σήμερα με τη μέθοδο αυτή διεξάγεται το 25% περίπου των παγκόσμιων εμπορικών συναλλαγών.

Το αντισταθμιστικό εμπόριο παίρνει πολλές μορφές. Ο αντιπραγματισμός αφορά την άμεση ανταλλαγή αγαθών ή υπηρεσιών. Για παράδειγμα,

πωλούνται βρετανικά μηχανήματα εξόρυξης άνθρακα με αντάλλαγμα ξύλο κοντραπλακέ από την Ινδονησία. Ανταλλάσσονται αυτοκίνητα Volkswagen με αποξηραμένα βερίκοκα από τη Βουλγαρία. Μία άλλη μορφή είναι η πληρωμή σε είδος, όπου ο πωλητής πωλεί κάποιο εργοστάσιο, μηχανήματα ή τεχνολογία σε κάποια άλλη χώρα και συμφωνεί να πληρωθεί με παραγόμενα προϊόντα. Έτσι η Goodyear διέθεσε στην Κίνα τα υλικά και την εκπαίδευση για μία εκτυπωτική μονάδα και πήρε ως αντάλλαγμα έτοιμες ετικέτες. Μία άλλη μορφή είναι η ανταγορά. Σε αυτή την περίπτωση ο πωλητής εισπράττει ολόκληρη την αμοιβή σε μετρητά, αλλά συμφωνεί να δαπανήσει κάποιο μέρος των χρημάτων στην άλλη χώρα μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Για παράδειγμα, η Pepsi πουλάει το ειδικό σιρόπι της στη Ρωσία και εισπράττει ρούβλια και συμφωνεί να αγοράσει ρωσική βότκα την οποία θα μεταπωλήσει στις Ηνωμένες Πολιτείες.

ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ. Ένας τέταρτος παράγοντας είναι ο βαθμός στον οποίο η φιλοξενούσα κυβέρνηση διαθέτει αποτελεσματικό σύστημα το οποίο βοηθάει τις ξένες εταιρείες: α) αποτελεσματικές συναλλαγές στα τελωνεία, β) καλές πληροφορίες για την αγορά και, γ) άλλους παράγοντες οι οποίοι βοηθούν στην άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ένα σοκ το οποίο αντιμετωπίζουν οι δυτικοί επιχειρηματίες είναι το πόσο γρήγορα εξαφανίζονται τα εμπόδια του εμπορίου, όταν δοθεί η κατάλληλη 'αμοιβή' (δώρο) σε κάποιο αξιωματούχο.

- Πολιτιστικό περιβάλλον και προσαρμοστικότητα

Κάθε χώρα έχει τις δικές της παραδόσεις και τους κανόνες. Ο πωλητής πρέπει να εξετάζει τι σκέφτονται για ορισμένα προϊόντα οι καταναλωτές σε διάφορες χώρες και πώς τα χρησιμοποιούν πριν καταστρώσει ένα σχέδιο μάρκετινγκ. Τα πολιτιστικά εμπόδια στις αγορές της χώρας-στόχου πρέπει

να εντοπιστούν. Ως κουλτούρα ορίζεται κάπως ο συγκεκριμένος τρόπος με τον οποίο έχει μάθει να ζει μια κοινωνία. Στις διαστάσεις της κουλτούρας περιλαμβάνονται: α) η κοινωνική οργάνωση της κοινωνίας (π.χ. το σύστημα των τάξεων στο Ηνωμένο Βασίλειο, το σύστημα με τις κάστες στην Ινδία, η έντονη εξάρτηση από το σύστημα της κοινωνικής πρόνοιας στη Σουηδία ή η έλλειψη κοινωνικής πρόνοιας στην Ιαπωνία), β) η θρησκεία (η οποία μπορεί να ξεκινήσει από τον ισλαμικό θρησκευτικό φανατισμό του Ιράν μέχρι και τις κοσμικές προσεγγίσεις των δυτικών χωρών όπως το Ηνωμένο Βασίλειο), γ) τα ήθη και τα έθιμα, δ) οι αξίες και οι στάσεις απέναντι στην εγχώρια και τη διεθνή ζωή, ε) η παροχή εκπαίδευσης και το μορφωτικό επίπεδο, στ) το πολιτικό σύστημα, ζ) τα συστήματα αισθητικής (π.χ. η ηλιακή παράδοση, η μουσική, οι τέχνες, η λογοτεχνία), και η) η γλώσσα.

Η κουλτούρα χαρακτηρίζει τον τρόπο ζωής των πελατών-στόχων και εκδηλώνεται μέσω των μοντέλων συμπεριφοράς αυτών των πελατών. Η κουλτούρα και η γενική συμπεριφορά του ανθρώπου επηρεάζουν τις ενέργειες του πελάτη στην αγορά, οι οποίες με τη σειρά τους έχουν αντίκτυπο στις αποφάσεις μάρκετινγκ της επιχείρησης. Συχνά όμως υπάρχουν εκπλήξεις. Για παράδειγμα, ο μέσος Γάλλος χρησιμοποιεί σχεδόν διπλάσια καλλυντικά και προϊόντα περιποίησης της ομορφιάς από όσα η σύζυγός του. Οι Γερμανοί τρώνε περισσότερα συσκευασμένα μακαρόνια επώνυμης μάρκας από όσα οι Ιταλοί. Τα παιδιά των Ιταλών προτιμούν ως σνακ να τρώνε ένα σάντουιτς από δύο φέτες ψωμί και μία σοκολάτα.

3.3 ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΟΔΟ ΣΕ ΚΑΠΟΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

3.3.1 Ορισμός διεθνών στόχων και πολιτικών μάρκετινγκ

Η εταιρεία πρέπει να ορίσει τους διεθνείς στόχους μάρκετινγκ και τις

πολιτικές. Πρώτον, πρέπει να αποφασίσει ποιο όγκο πωλήσεων εξωτερικού επιθυμεί. Οι περισσότερες εταιρείες έχουν μικρό μέγεθος, όταν ξεκινούν επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό. Ορισμένες σχεδιάζουν να διατηρήσουν το μικρό μέγεθός τους, αφού βλέπουν τις πωλήσεις εξωτερικού ως ένα μικρό μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητάς τους. Κάποιες άλλες εταιρείες έχουν μεγαλύτερα σχέδια, επειδή βλέπουν την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας στο εξωτερικό ως κάτι ισότιμο ή ακόμα και πιο σημαντικό από την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας στο εσωτερικό. Δεύτερον, η εταιρεία πρέπει να επιλέξει σε πόσων χωρών τις αγορές επιθυμεί να εισέλθει. Κατά κανόνα έχει περισσότερη σημασία να λειτουργεί σε λιγότερες χώρες με μεγαλύτερη διείσδυση στην καθεμία. Τρίτον, η εταιρεία πρέπει να αποφασίσει για το είδος της χώρας στην αγορά της οποίας επιθυμεί να εισέλθει. Η ελκυστικότητα μιας χώρας εξαρτάται από το προϊόν, γεωγραφικούς παράγοντες, το εισόδημα και τον πληθυσμό, το πολιτικό κλίμα και άλλους παράγοντες. Ο πωλητής μπορεί να προτιμάει μια ορισμένη ομάδα χωρών ή ορισμένα μέρη του κόσμου.

Αφού καταγράψει τις πιθανές διεθνείς αγορές η εταιρεία πρέπει να ελέγξει και να ιεραρχήσει καθένα από τους διαφόρους παράγοντες μεταξύ των οποίων το μέγεθος της αγοράς, την ανάπτυξη της αγοράς, το κόστος άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το επίπεδο κινδύνου. Όλες οι πτυχές της έννοιας του προϊόντος πρέπει να ληφθούν υπόψη σε σχέση με αυτούς τους δείκτες. Ο βασικός καθοριστικός παράγοντας είναι το κατά πόσο το προϊόν είναι αποδεκτό ή όχι στις προτεινόμενες αγορές χωρών και κατά πόσο η επένδυση είναι αποδοτική. Στη συνέχεια ο μάρκετερ πρέπει να αποφασίσει ποιες αγορές προσφέρουν τη μεγαλύτερη μακροχρόνια απόδοση επένδυσης.

3.4 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΟΔΟ ΣΕ ΑΓΟΡΑ

Όταν μια εταιρεία αποφασίσει να ασκήσει επιχειρηματική δραστηριότητα σε μια αγορά του εξωτερικού, πρέπει να εντοπίσει ποια είναι η καλύτερη μέθοδος εισόδου. Οι επιλογές της είναι οι εξαγωγές, η δημιουργία κοινοπραξίας και η άμεση επένδυση. Καθεμία από τις διαδοχικές στρατηγικές συνεπάγεται περισσότερη δέσμευση και υψηλότερο κίνδυνο, αλλά και περισσότερο έλεγχο και πιθανά κέρδη.

3.4.1 Εξαγωγές

Η απλούστερη μέθοδος για να εισέλθει μια εταιρεία σε κάποια αγορά του εξωτερικού είναι μέσω εξαγωγών. Η εταιρεία μπορεί κατά καιρούς να εξάγει παθητικά τα πλεονάσματά της ή μπορεί να αναλάβει μια ενεργό δέσμευση για επέκταση των εξαγωγών της σε κάποια συγκεκριμένη αγορά. Και στις δύο αυτές περιπτώσεις η εταιρεία παράγει όλα τα αγαθά της στη χώρα καταγωγής της. Μπορεί να τα τροποποιήσει ή και να μην τα τροποποιήσει προκειμένου να τα διαθέσει στην αγορά του εξωτερικού. Ελάχιστες είναι οι αλλαγές οι οποίες πρέπει να γίνουν στη γραμμή παραγωγής μιας εταιρείας, στην οργάνωσή της, στις επενδύσεις ή στην αποστολή της λόγω των εξαγωγών.

- Έμμεσες εξαγωγές

Οι εταιρείες κατά κανόνα ξεκινούν με έμμεσες εξαγωγές και λειτουργούν μέσω ανεξάρτητων διεθνών ενδιαμέσων φορέων της αγοράς, οι οποίοι έχουν την έδρα τους στη χώρα όπου βρίσκεται και η έδρα της ενάγουσας εταιρείας. Οι έμμεσες εξαγωγές συνεπάγονται λιγότερες επενδύσεις, επειδή η επιχείρηση δε χρειάζεται προσωπικό πωλήσεων στο εξωτερικό ή έναν κύκλο

επαφών. Επίσης οι έμμεσες εξαγωγές συνεπάγονται λιγότερο κίνδυνο. Οι ενδιάμεσοι φορείς οι οποίοι έχουν την έδρα τους στη χώρα όπου βρίσκεται και η έδρα της ενάγουσας εταιρείας - οι έμποροι εξαγωγών ή πράκτορες, οι συνεργατικοί οργανισμοί, οι κυβερνητικοί εξαγωγικοί φορείς και οι εταιρείες διαχείρισης εξαγωγών - συνεισφέρουν τεχνογνωσία και υπηρεσίες στη σχέση αυτή και έτσι κάτω από κανονικές συνθήκες ο πωλητής διαπράττει λιγότερα λάθη.

- Άμεσες εξαγωγές

Οι πωλητές ενδέχεται τελικά να στραφούν προς τις άμεσες εξαγωγές, οπότε να διαχειρίζονται οι ίδιοι τις εξαγωγές τους. Οι επενδύσεις και ο κίνδυνος είναι κάπως αυξημένοι με αυτήν τη στρατηγική, αλλά το ίδιο ισχύει και για την πιθανή απόδοση. Μια εταιρεία μπορεί να προβεί σε άμεσες εξαγωγές με πολλούς τρόπους. Μπορεί να δημιουργήσει ένα τμήμα εξαγωγών στο εσωτερικό, το οποίο είναι αρμόδιο για τις εξαγωγικές δραστηριότητες. Ή μπορεί να δημιουργήσει ένα υποκατάστημα πωλήσεων στο εξωτερικό το οποίο θα χειρίζεται τις πωλήσεις, τη διανομή και ίσως και την προώθηση. Το υποκατάστημα πωλήσεων δίνει στον πωλητή περισσότερη παρουσία και έλεγχο προγράμματος στην αγορά του εξωτερικού και συχνά παίζει ρόλο κέντρου προβολής και κέντρου εξυπηρέτησης πελατών. Ή η εταιρεία μπορεί να στέλνει πωλητές της έδρας της στο εξωτερικό κατά καιρούς για να βρίσκουν πελάτες. Τέλος, η εταιρεία μπορεί να πραγματοποιεί τις εξαγωγές της είτε μέσω αντιπροσώπων οι οποίοι έχουν την έδρα τους στο εξωτερικό και οι οποίοι αγοράζουν και αποκτούν την κυριότητα επί των αγαθών, είτε μέσω πρακτόρων των οποίων η έδρα βρίσκεται στο εξωτερικό και οι οποίοι πωλούν τα αγαθά για λογαριασμό της εταιρείας και εισπράττουν μία συμφωνημένη αμοιβή ή προμήθεια.

3.4.2 Κοινοπραξία

Μια δεύτερη μέθοδος εισόδου σε κάποια αγορά του εξωτερικού είναι η κοινοπραξία, δηλαδή η συνεργασία με εταιρείες του εξωτερικού για την παραγωγή ή την εμπορία προϊόντων ή υπηρεσιών. Η κοινοπραξία διαφέρει από τις εξαγωγές από την άποψη ότι η εταιρεία συνεργάζεται με κάποιον εταίρο για την πώληση ή την εμπορία στο εξωτερικό. Διαφέρει από την άμεση επένδυση, επειδή δημιουργείται με τη συνεργασία με κάποιον στο εξωτερικό. Υπάρχουν τεσσάρων ειδών κοινοπραξίες: η εκχώρηση άδειας, η παραγωγή βάσει συμβολαίου, η ανάληψη της διαχείρισης και η συνιδιοκτησία.

- Εκχώρηση άδειας

Η εκχώρηση άδειας είναι μία απλή μέθοδος να εισέλθει ένας παραγωγός σε διεθνείς αγορές. Η εταιρεία συνάπτει μια συμφωνία με έναν αδειολήπτη στην αγορά του εξωτερικού. Έναντι κάποιας αμοιβής ή δικαιώματος πνευματικής ιδιοκτησίας ο αδειολήπτης αγοράζει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί την παραγωγική διαδικασία της εταιρείας, το εμπορικό σήμα, το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, το εμπορικό μυστικό ή κάποιο άλλο στοιχείο αξίας. Έτσι η εταιρεία εξασφαλίζει την είσοδό της στην αγορά με ελάχιστο κίνδυνο, ο αδειολήπτης αποκτά παραγωγική εμπειρία ή μία πολύ γνωστή ονομασία προϊόντος ή ονομασία μάρκας χωρίς να χρειάζεται να ξεκινήσει εκ του μηδενός.

Η Coca-Cola πουλάει τα προϊόντα της σε παγκόσμια κλίμακα εκχωρώντας άδειες σε εμφιαλωτήρια ανά τον κόσμο και τα εφοδιάζει με το σιρόπι το οποίο χρειάζεται για την παραγωγή του προϊόντος. Ωστόσο η εκχώρηση άδειας έχει και κάποια πιθανά μειονεκτήματα. Η επιχείρηση ασκεί μικρότερο έλεγχο επί του αδειολήπτη από εκείνο τον οποίο ασκεί επί των παραγωγικών εγκαταστάσεων οι οποίες της ανήκουν. Επιπλέον, αν ο

αδειολήπτης σημειώσει μεγάλη επιτυχία, η επιχείρηση είναι σαν να έχει χάσει αυτά τα κέρδη, και αν και όταν το συμβόλαιο λήξει, μπορεί να διαπιστώσει ότι δημιούργησε έναν ανταγωνιστή.

- Παραγωγή βάσει συμβολαίου

Μία άλλη επιλογή είναι η παραγωγή βάσει συμβολαίου. Η εταιρεία υπογράφει συμβόλαιο με παραγωγούς σε μια αγορά του εξωτερικού για να παράγει το προϊόν της ή να προσφέρει τις υπηρεσίες της. Πολλές επιχειρήσεις της Δύσης έχουν χρησιμοποιήσει αυτή τη μέθοδο για να εισέλθουν σε αγορές της Ταϊβάν και της Νότιας Κορέας.

Τα μειονεκτήματα της παραγωγής βάσει συμβολαίου είναι ο μειωμένος έλεγχος επί της διαδικασίας παραγωγής και η απώλεια των πιθανών κερδών από την παραγωγή. Τα πλεονεκτήματα είναι οι πιθανότητες να ξεκινήσει γρηγορότερα η άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας, με λιγότερο κίνδυνο και η μετέπειτα ευκαιρία είτε για το σχηματισμό μιας συνεργασίας με κάποιο παραγωγό της περιοχής ή την εξαγορά του.

- Ανάλυση του μάνατζμεντ

Με τη μέθοδο ανάλυσης του μάνατζμεντ η εγχώρια επιχείρηση παρέχει την τεχνογνωσία μάνατζμεντ σε μια ξένη εταιρεία, η οποία παρέχει το κεφάλαιο. Η εγχώρια επιχείρηση εξάγει υπηρεσίες μάνατζμεντ αντί για προϊόντα. Η εταιρεία Hilton χρησιμοποιεί αυτήν τη μέθοδο για τη διεύθυνση ξενοδοχείων σε διάφορα μέρη του κόσμου. Η ανάλυση της διαχείρισης είναι μία μικρού κινδύνου μέθοδος εισόδου σε μια ξένη αγορά και αποδίδει εισόδημα από την πρώτη στιγμή. Η ρύθμιση αυτή είναι ακόμα πιο ελκυστική αν η αντισυμβαλλόμενη επιχείρηση έχει τη δυνατότητα σε μεταγενέστερη χρονική στιγμή να αγοράσει ένα μερίδιο της εταιρείας την οποία διαχειρίζεται. Όμως η ρύθμιση αυτή δεν είναι λογική, αν η εταιρεία μπορεί

να διαθέσει το σπάνιο ταλέντο της στο μάνατζμεντ σε κάποια καλύτερη χρήση ή αν μπορεί να αποκομίσει υψηλότερα κέρδη με ανάληψη ολόκληρης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Επίσης με την ανάληψη της διαχείρισης η εταιρεία δε δικαιούται για ένα χρονικό διάστημα να λειτουργήσει αυτόνομα.

- Συνιδιοκτησία

Οι κοινοπραξίες οι οποίες έχουν τη μορφή συνιδιοκτησίας αποτελούνται από μία εταιρεία η οποία συνεργάζεται με ξένους επενδυτές για να δημιουργήσει μία τοπική επιχείρηση στην οποία μοιράζονται την ιδιοκτησία και τον έλεγχο. Μια εταιρεία μπορεί να αγοράσει κάποιο μερίδιο μιας τοπικής επιχείρησης ή τα δύο μέρη μπορεί να σχηματίσουν μία νέα επιχείρηση. Η κοινοπραξία μπορεί να χρειάζεται για οικονομικούς ή πολιτικούς λόγους. Μία κυβέρνηση χώρας του εξωτερικού μπορεί να θέτει τη συνιδιοκτησία ως προϋπόθεση για την είσοδο στην αγορά της. Η επιχείρηση μπορεί να μη διαθέτει τους οικονομικούς, τους φυσικούς ή τους πόρους μάνατζμεντ για να αναλάβει μόνη της την επιχείρηση. Η κοινοπραξία της British Telecom με την MCI, τη δεύτερη μεγαλύτερη στην Αμερική εταιρεία υπεραστικών τηλεφωνικών συνδιαλέξεων, είναι ένα τέτοιο παράδειγμα.

Η συνιδιοκτησία έχει ορισμένα μειονεκτήματα. Οι εταίροι μπορεί να διαφωνήσουν για τις πολιτικές επενδύσεων, μάρκετινγκ ή για άλλες πολιτικές. Για να αποκομίσουν τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις πρέπει να αποσαφηνίσουν τις προσδοκίες και τους στόχους τους και να εργαστούν σκληρά για να διασφαλιστεί ένα αποτέλεσμα από το οποίο όλες οι ενδιαφερόμενες πλευρές θα βγουν ωφελημένες.

3.4.3 Άμεσες επενδύσεις

Η μεγαλύτερη ανάμιξη σε μια ξένη αγορά προέρχεται από άμεσες επενδύσεις, δηλαδή από την ανάπτυξη εγκαταστάσεων, συναρμολόγησης ή κατασκευής στο εξωτερικό. Αν μια εταιρεία έχει αποκτήσει εμπειρία στις εξαγωγές και αν η αγορά του εξωτερικού είναι αρκετά μεγάλη, οι εγκαταστάσεις παραγωγής στο εξωτερικό προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα:

1. Η επιχείρηση μπορεί να έχει μικρότερο κόστος σε μορφή φτηνών εργατικών ή πρώτων υλών, επενδυτικά κίνητρα εκ μέρους της ξένης κυβέρνησης και εξοικονομήσεις ναύλων.
2. Η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την εικόνα της στη φιλοξενούσα χώρα λόγω του ότι δημιουργεί θέσεις εργασίας.
3. Κατά κανόνα μια επιχείρηση αναπτύσσει μια βαθύτερη σχέση με την κυβέρνηση, τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους αντιπροσώπους της περιοχής, γεγονός το οποίο της δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόσει τα προϊόντα της καλύτερα προς την τοπική αγορά.
4. Τέλος, η επιχείρηση διατηρεί απόλυτο έλεγχο στις επενδύσεις και συνεπώς μπορεί να αναπτύσσει πολιτικές παραγωγής και μάρκετινγκ οι οποίες εξυπηρετούν τους μακροχρόνιους διεθνείς στόχους της.

Το κυριότερο μειονέκτημα των άμεσων επενδύσεων είναι ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει πολλούς κινδύνους, όπως συναλλαγματικούς περιορισμούς ή υποτιμήσεις νομίσματος, η ύφεση στην αγορά ή εθνικοποίηση. Σε μερικές περιπτώσεις η επιχείρηση δεν έχει άλλη επιλογή από το να δεχθεί τους κινδύνους αυτούς αν θέλει να ασκήσει επιχειρηματική δραστηριότητα στη φιλοξενούσα χώρα.

Συνεπώς υπάρχουν άμεσες και έμμεσες μέθοδοι για να εισέλθει μια επιχείρηση σε κάποια αγορά του εξωτερικού. Το σημαντικό σημείο το οποίο πρέπει να τονιστεί είναι ότι οι αποφάσεις για τη μέθοδο εισόδου εξαρτώνται

από τις συνθήκες της αγοράς και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος της επιχείρησης, τους στόχους και τις δυνατότητές της.

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν τρεις εναλλακτικές μέθοδοι εισόδου στις ξένες αγορές. Είναι χρήσιμο να σημειώσουμε ότι οι επιλογές αυτές δεν είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες. Ούτε πρέπει να υποθέσουμε μία γραμμική πρόοδο από την ενασχόληση με τις εξαγωγές μέσω της δημιουργίας κοινοπραξιών έως και τις άμεσες επενδύσεις. Οι επιχειρήσεις οι οποίες επιδιώκουν να διοχετεύσουν σε μια αγορά του εξωτερικού αγαθά και υπηρεσίες πρέπει να αξιολογούν τις εναλλακτικές μεθόδους εισόδου και να αποφασίζουν την πιο αποτελεσματική από άποψη κόστους μέθοδο η οποία θα διασφαλίσει μακροχρόνια αποδοτικότητα στη συγκεκριμένη αγορά.

3.5 ΔΙΑΘΕΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΠΟΡΩΝ

Για να δημιουργήσει επιτυχώς μία ισχυρή θέση στην αγορά μιας χώρας του εξωτερικού η επιχείρηση πρέπει να είναι προετοιμασμένη να διαθέσει τους απαραίτητους πόρους στην προγραμματισμένη επέκταση. Η δημιουργία μιας ισχυρής εικόνας μάρκας και ισχυρών δικτύων καναλιών είναι ένα δύσκολο και πολύ δαπανηρό εγχείρημα για κάθε εταιρεία. Η επένδυση η οποία απαιτείται για να επιτευχθεί διεθνής αναγνώριση μάρκας, ακόμα και στην Ευρώπη μόνο, είναι τεράστια. Όταν η ιαπωνική εταιρεία Canon έθεσε σε κυκλοφορία το πρώτο φωτοαντιγραφικό μηχάνημά της στις Η.Π.Α., δαπάνησε 15 εκατομμύρια δολάρια για τηλεοπτικές διαφημίσεις, δηλαδή το ένα τρίτο του ετήσιου προϋπολογισμού της για Έρευνα & Ανάπτυξη. Έχει υπολογιστεί ότι η δημιουργία βαθμού γνώσης μάρκας της τάξεως του 20% στην Ιαπωνία, τις Η.Π.Α. και τη Δυτική Γερμανία κοστίζει 1 δισ. δολάρια.

Η εκμετάλλευση ευκαιριών διεθνούς μάρκετινγκ απαιτεί επίσης μία ισχυρή δέσμευση εκ μέρους της εταιρείας. Οι Ευρωπαίοι παραγωγοί γαλακτοκομικών προϊόντων χρειάστηκαν μία ολόκληρη εικοσαετία για να δημιουργήσουν μια αγορά για τα προϊόντα τους στην Ιαπωνία. Η έλλειψη αφοσίωσης σε μια αγορά του εξωτερικού αποτελεί σημαντικό λόγο για κακή απόδοση στις εξαγωγές. (22) Σε αναδυόμενες αγορές, όπως η κινεζική και η ρωσική, πολλές πολυεθνικές εταιρείες έμαθαν ότι είναι μακρύς ο δρόμος, δεδομένου ότι έχουν να αντιμετωπίσουν πάρα πολλά προβλήματα στις αγορές τους. Το κόστος της διάνοιξης των πύλων των νέων αγορών του εξωτερικού είναι κατά κανόνα υψηλό. Οι επιτυχημένες εταιρείες αναμένουν όχι μόνο να επενδύσουν τεράστια χρηματικά ποσά στο μάρκετινγκ και τη διανομή, αλλά και να θέσουν ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα για την επίτευξη των στόχων της αγοράς. Η Βρετανική Inchcape, μία από τις εταιρείες εμφιάλωσης με τις οποίες συνεργάζεται η Coca-Cola, επένδυσε πάνω από 77 εκατομμύρια στερλίνες για τη δημιουργία τριών εργοστασίων στη Ρωσία στα τέλη της δεκαετίας του 1990. Μέχρι στιγμής δεν αναμένει να αποκομίσει κέρδη. Το κόστος είναι υψηλότερο και το χρονικό πλαίσιο για την ολοκλήρωση του προγράμματος είναι μεγαλύτερο από ό,τι αναμενόταν.

Είναι πολύ σημαντικό να δείξει μια εταιρεία ότι είναι αφοσιωμένη σε μια αγορά του εξωτερικού. Το ότι είναι αφοσιωμένη πρέπει να φανεί από τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης και να γίνει γνωστό σε ολόκληρη την εταιρεία. Επίσης πρέπει να πεισθούν οι πελάτες-στόχοι στις χώρες του εξωτερικού ότι η αφοσίωση αυτή θα έχει διάρκεια. Οι αγοραστές κεφαλαιουχικών αγαθών ή ακριβών διαρκών αγαθών αισθάνονται περισσότερο ασφαλείς και ευτυχείς να υιοθετήσουν μια μάρκα η οποία δεν είναι απλώς προσωρινή, ενώ συνοδεύεται από αξιόλογο σέρβις και υποστήριξη μετά την πώληση.

3.6 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ για κάθε αγορά του εξωτερικού πρέπει να καταστρωθεί προσεκτικά. Τα στελέχη πρέπει πρώτα να αποφασίσουν για τον ή τους στόχους της πελατείας που θέλουν να εξυπηρετήσουν. Στη συνέχεια, τα στελέχη πρέπει να αποφασίσουν πώς θα προσαρμόσουν - αν χρειάζεται - το μίγμα μάρκετινγκ της επιχείρησης προς τις συνθήκες της περιοχής. Για να συμβεί αυτό απαιτείται καλή κατανόηση των συνθηκών οι οποίες επικρατούν στην αγορά της χώρας καθώς και τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά των πελατών αυτής της αγοράς. Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε τους λόγους για τυποποίηση ή προσαρμογή προς την παγκόσμια αγορά πριν επισημάνουμε κάποιες ειδικές αποφάσεις για το διεθνές μίγμα μάρκετινγκ.

3.6.1 Τυποποίηση ή προσαρμογή στις διεθνείς αγορές:

Στο ένα άκρο βρίσκονται οι εταιρείες οι οποίες χρησιμοποιούν σε όλες τις χώρες του κόσμου ένα τυποποιημένο μίγμα μάρκετινγκ. Οι υποστηρικτές του επισημαίνουν πολλούς λόγους οι οποίοι συνηγορούν υπέρ της παγκόσμιας τυποποίησης.

ΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ. Η ομοιογένεια των αναγκών των πελατών επιτρέπει τη δημιουργία παγκόσμιων μαρκών όπως τα τζιν Levi's και τα αθλητικά παπούτσια Nike. Σε αυτές τις περιπτώσεις η 'κουλτούρα της χώρας προέλευσης' έχει εξαχθεί με επιτυχία στις μαζικές αγορές του εξωτερικού, όπου οι καταναλωτές ελκύονται με τον ίδιο τρόπο από την εικόνα την οποία δημιουργεί το τζιν Levi's και το σύνθημα 'κι εσύ μπορείς' το οποίο χρησιμοποιεί η Nike. Ένα άλλο τέτοιο παράδειγμα είναι της εταιρείας Haagen-Dazs. Το προϊόν αυτό έχει μακρά ιστορία στη Βόρεια Αμερική. Με μία νέα, τολμηρή ομάδα μάνατζμεντ το προϊόν αυτό εισήχθη

και στην Ιαπωνία και την Ευρώπη. Σε όλη την έκταση των αγορών αυτών η Haagen-Dazs χρησιμοποιεί μία τυποποιημένη μέθοδο μάρκετινγκ: υψηλή ποιότητα, υψηλή τιμή, επιλεγμένα καταστήματα διανομής και χρήση αισθησιακών εικόνων.

ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ. Ένας μεγαλύτερος αριθμός ατόμων ταξιδεύει πιο πολύ και έτσι δίνεται η δυνατότητα 'βομβαρδισμού' τους με περισσότερα προϊόντα σε παγκόσμια βάση. Το φιλμ Kodak, για παράδειγμα, πωλείται σε όλο τον κόσμο συσκευασμένο στο χαρακτηριστικό κίτρινο κουτί, ενώ σε όλες τις αγορές δίνεται η ίδια έμφαση στο γεγονός ότι το βρίσκει κανείς οπουδήποτε. Οι ταξιδιώτες αναμένουν ότι τα ξενοδοχεία Novotel σε ολόκληρη την Ευρώπη θα προσφέρουν παρόμοια πρότυπα εξυπηρέτησης και διατροφής.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ / ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ. Σε πολλούς κλάδους τα πλεονεκτήματα κόστους είναι βασική προϋπόθεση για να επιτύχει μια εταιρεία στο στίβο του ανταγωνισμού, όταν λειτουργεί σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι οικονομίες προκύπτουν από εκπτώσεις οι οποίες οφείλονται σε προμήθειες σε μεγάλες ποσότητες και στη χρησιμοποίηση της ίδιας Έρευνας & Ανάπτυξης, του ίδιου μάρκετινγκ, της ίδιας παραγωγής και των ίδιων πόρων μανατζμεντ στις διάφορες αγορές. Ένα τυποποιημένο πρόγραμμα μάρκετινγκ μειώνει το κόστος ακόμα περισσότερο, δίνοντας τη δυνατότητα στις εταιρείες να προσφέρουν στους καταναλωτές υψηλότερη ποιότητα και πιο αξιόπιστα προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ. Σε τομείς προϊόντος όπου οι τεχνολογικές διαδικασίες είναι ομοιογενείς, η τυποποίηση αναδεικνύεται σε προϋπόθεση για την επιτυχία στην αγορά. Για απλές τεχνολογίες όπως η

παραγωγή καλουπιών, παιδικών παιχνιδιών, χρωμάτων, εργαλείων χειρός και ούτω καθεξής, έχει νόημα η τυποποίηση του προϊόντος όσο το δυνατό περισσότερο προκειμένου να κρατηθεί το κόστος χαμηλά. Αυτό το σκεπτικό κρύβεται πίσω από την απόφαση της Coca-Cola να έχει το προϊόν αυτό την ίδια περίπου γεύση σε όλο τον κόσμο καθώς και η παραγωγή εκ μέρους της Ford του 'παγκόσμιου αυτοκινήτου' το οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες των περισσότερων καταναλωτών στις περισσότερες χώρες. Στο άλλο άκρο βρίσκεται ένα προσαρμοσμένο μίγμα μάρκετινγκ. Σε αυτή την περίπτωση ο παραγωγός προσαρμόζει τα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ προς κάθε στόχο, επωμιζόμενος περισσότερο κόστος, αλλά ελπίζοντας ότι θα αποκομίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και μεγαλύτερη απόδοση. Η Nestle, για παράδειγμα, ποικίλλει τη γκάμα των προϊόντων της και τις διαφημίσεις της στις διάφορες χώρες. Η λογική η οποία κρύβεται πίσω από την προσαρμογή του μίγματος μάρκετινγκ είναι η αντίστροφη εκείνης η οποία κρύβεται πίσω από τους λόγους οι οποίοι υπαγορεύουν την τυποποίηση. Πιο σημαντικές είναι οι ανομοιομορφίες ανάμεσα στις αγορές των διαφόρων χωρών.

ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ. Οι υποστηρικτές της προσαρμογής υποστηρίζουν ότι οι καταναλωτές σε διάφορες χώρες έχουν πολύ διαφορετικά γεωγραφικά, δημογραφικά, οικονομικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά. Οι διαφορές στους παρακάτω παράγοντες δείχνουν την ανάγκη να προσαρμόσει η επιχείρηση την προσφορά του προϊόντος της στις διεθνείς αγορές: (1) προτιμήσεις για το προϊόν, (2) χρήσεις και συνθήκες χρήσης του προϊόντος, (3) ανάγκες, αντιλήψεις και στάσεις του πελάτη, (4) μοντέλα βάσει των οποίων οι καταναλωτές κάνουν τα ψώνια τους, (5) επίπεδα εισοδήματος και αγοραστική δύναμη, (6) νόμοι και κανονισμοί της χώρας, και (7) διαθεσιμότητα των μέσων μαζικής επικοινωνίας. Στην ενιαία ευρωπαϊκή

αγορά πολλοί υποστηρίζουν ότι ο 'Ευρωκαταναλωτής' είναι ένας μύθος. Οι μάρκετες καλό θα ήταν να εντοπίσουν προσεκτικά τις διαφορές οι οποίες υπάρχουν πράγματι ανάμεσα στις εθνικές αγορές και να προσαρμόσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους έτσι ώστε να ταιριάζουν με τα γούστα και τις προτιμήσεις των καταναλωτών της περιοχής. Η άποψη "άλλη τακτική για κάθε λαό" συνεχίζει και σήμερα να είναι σε μεγάλο βαθμό ο τρόπος άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας στο διεθνές μάρκετινγκ.

Η απόφαση για το ποιες πτυχές του μίγματος μάρκετινγκ πρέπει να τυποποιηθούν και ποιες να προσαρμοστούν πρέπει να ληφθεί με βάση τις συνθήκες οι οποίες επικρατούν στην αγορά-στόχο. Συχνά οι επιχειρήσεις δεν επιθυμούν να τροποποιήσουν για χάρη των αγορών του εξωτερικού το προϊόν το οποίο προσφέρουν, και αυτό συμβαίνει λόγω 'πολιτιστικής αλαζονείας'. Για παράδειγμα, οι γερμανικές και οι αμερικανικές εταιρείες κατασκευής εργαλειομηχανών είδαν ότι το μερίδιό τους στην παγκόσμια αγορά σημείωσε κάθετη πτώση κατά τη δεκαετία του 1980 και αυτό σε ένα βαθμό οφειλόταν στην απροθυμία τους να προσαρμόσουν προϊόντα και μεθόδους μάρκετινγκ επειδή άλλαξαν οι ανάγκες των πελατών στις εγχώριες και τις ξένες αγορές.

Το ζήτημα του αν πρέπει μια εταιρεία να προσαρμόσει ή να τυποποιήσει το μίγμα μάρκετινγκ αποτέλεσε αντικείμενο πολλής συζήτησης τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, η παγκόσμια τυποποίηση δεν είναι κάτι το οποίο ή το κάνει μια επιχείρηση ή δεν το κάνει, αλλά μάλλον το σε ποιο βαθμό το κάνει. Οι εταιρείες πρέπει να επιδιώκουν περισσότερη τυποποίηση η οποία θα τους βοηθήσει να διατηρήσουν το κόστος και τις τιμές σε χαμηλά επίπεδα και να δημιουργήσουν μεγαλύτερη παγκόσμια δύναμη μάρκας. Δεν πρέπει όμως να αντικαταστήσουν τη μακροχρόνια σκέψη μάρκετινγκ με τη βραχυχρόνια οικονομική σκέψη. Παρόλο που η τυποποίηση εξοικονομεί χρήματα, οι μάρκετες πρέπει να φροντίσουν ώστε να προσφέρουν αυτά τα οποία οι

καταναλωτές σε κάθε χώρα επιθυμούν. (23)

Υπάρχουν πολλές δυνατότητες ανάμεσα στα άκρα της τυποποίησης και της πλήρους προσαρμογής. Για παράδειγμα, η Coca-Cola πουλάει σχεδόν την ίδια ποιότητα αναψυκτικού σε όλο τον κόσμο, αλλά επιλέγει διαφημίσεις οι οποίες απευθύνονται σε συγκεκριμένες αγορές και τις παίρνει από μια δεξαμενή διαφημίσεων οι οποίες έχουν σχεδιαστεί να έχουν απήχηση ανεξάρτητα από την κουλτούρα των ατόμων στα οποία απευθύνονται. Ωστόσο, η εταιρεία πουλάει ένα πλήθος αναψυκτικών τα οποία έχουν δημιουργηθεί ειδικά για τις προτιμήσεις των τοπικών αγορών, με τιμές και κανάλια διανομής τα οποία διαφέρουν σημαντικά από αγορά σε αγορά.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε αποφάσεις για το μίγμα μάρκετινγκ σε σχέση με τον παγκόσμιο σχεδιασμό μάρκετινγκ.

3.6.2 Προϊόν

Πέντε στρατηγικές εξασφαλίζουν την προσαρμογή του προϊόντος και την προώθηση σε μια αγορά του εξωτερικού. Αρχικώς θα εξετάσουμε τις τρεις στρατηγικές προϊόντος και στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με τις δύο στρατηγικές προώθησης.

Ευθεία επέκταση προϊόντος σημαίνει διάθεση ενός προϊόντος σε κάποια αγορά του εξωτερικού χωρίς να υποστεί καμία αλλαγή. Η ευθεία επέκταση ήταν επιτυχής σε μερικές περιπτώσεις. Η Coca-Cola, τα δημητριακά Kellogg, η μπίρα Heineken και τα εργαλεία Black & Decker πωλούνται με επιτυχία με την ίδια περίπου μορφή σε όλο τον κόσμο. Η ευθεία επέκταση είναι δελεαστική, επειδή δε συνεπάγεται επιπρόσθετο κόστος ανάπτυξης προϊόντος, κατασκευαστικές αλλαγές ή νέα προώθηση. Μπορεί όμως να έχει κόστος μακροχρονίως, αν τα προϊόντα δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τους καταναλωτές εξωτερικού.

Η προσαρμογή προϊόντος συνεπάγεται την αλλαγή του προϊόντος έτσι ώστε να ικανοποιεί τοπικές συνθήκες ή επιθυμίες. Για παράδειγμα, η Philips άρχισε να αποκομίζει κέρδη στην Ιαπωνία μόνον αφού μείωσε το μέγεθος των καφετιέρων της έτσι ώστε να ταιριάζουν στις μικρότερες ιαπωνικές κουζίνες καθώς και τις ξυριστικές μηχανές της έτσι ώστε να ταιριάζουν καλύτερα στις πιο μικρές παλάμες των Ιαπώνων. Επίσης η IBM προσαρμόζει την παγκόσμια γκάμα προϊόντων της έτσι ώστε να ικανοποιήσει τις τοπικές ανάγκες. Για παράδειγμα η IBM πρέπει να κατασκευάσει δεκάδες διαφορετικά πληκτρολόγια - για την Ευρώπη μόνο, είκοσι - τα οποία να ταιριάζουν στις 'αντίστοιχες γλώσσες.

Η εφεύρεση προϊόντος συνίσταται στη δημιουργία πράγματος που να είναι καινούριο για την αγορά του εξωτερικού. Η στρατηγική αυτή μπορεί να πάρει δύο μορφές. Θα μπορούσε να σημαίνει εκ νέου εισαγωγή κάποιων προγενέστερων μορφών προϊόντος οι οποίες συμβαίνει να είναι καλά προσαρμοσμένες προς τις ανάγκες μιας δεδομένης χώρας. Για παράδειγμα, η εταιρεία ταμειακών μηχανών National Cash Register Company επανεισήγαγε στην αγορά τις παλαιού τύπου ταμειακές μηχανές της τις οποίες διέθεσε στη μισή τιμή από αυτή στην οποία πωλούνται οι σύγχρονες ταμειακές μηχανές και σημείωσε σημαντικές πωλήσεις στην Ανατολή, στη Λατινική Αμερική και στην Ισπανία. Επίσης μια εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει ένα νέο προϊόν για να ικανοποιήσει μια ανάγκη σε κάποια άλλη χώρα. Η εφεύρεση προϊόντος μπορεί να έχει κόστος, αλλά τα οφέλη τα οποία προκύπτουν είναι αξιόλογα.

3.6.3 Προώθηση

Οι εταιρείες μπορούν είτε να υιοθετήσουν την ίδια στρατηγική προώθησης στις διάφορες χώρες είτε να την αλλάξουν έτσι ώστε να απευθύνεται προς κάθε μία συγκεκριμένη αγορά.

Ας πάρουμε την περίπτωση των διαφημιστικών μηνυμάτων. Μερικές πολυεθνικές εταιρείες χρησιμοποιούν ένα τυποποιημένο διαφημιστικό μήνυμα για όλο τον κόσμο. Η Pirelli, η εταιρεία η οποία κατασκευάζει ελαστικά, χρησιμοποίησε ένα οπτικά εντυπωσιακό διαφημιστικό στο οποίο εμφανίζεται ο Αμερικανός Ολυμπιονίκης, Carl Lewis, ο οποίος τρέχει πάνω από τον ποταμό Hudson στη Νέα Υόρκη, ανεβαίνει στο Άγαλμα της Ελευθερίας και πηδάει στο κενό για να προσγειωθεί στην οροφή του κτιρίου Chrysler Building. Δεν υπάρχει ούτε διάλογος, ούτε λόγια προσαρμοσμένα ανάλογα με τις ανάγκες της χώρας στην οποία απευθύνεται η διαφήμιση, αλλά παρόλα αυτά το μήνυμα - δύναμη συνδυασμένη με έλεγχο είναι σαφές σε όλους. Το οπτικό μήνυμα και η επιλογή μιας πόλης την οποία κάποιος αναγνωρίζει εύκολα (Νέα Υόρκη) σήμαιναν ότι το μήνυμα μπορούσε να ξεπεράσει τα εθνικά και τα πολιτιστικά σύνορα και μία και μοναδική διαφήμιση να προβάλλεται σε ολόκληρο τον κόσμο. Μερικές φορές το κείμενο το οποίο περιλαμβάνει η διαφήμιση μπορεί να διαφέρει ελάχιστα για να ταιριάζει στη γλώσσα της κάθε χώρας. Στην Ιαπωνία, για παράδειγμα, όπου οι καταναλωτές δυσκολεύονται να πουν τις λέξεις οι οποίες χρησιμοποιούνται στην πρωτότυπη διαφήμιση της Kellogg, τα ανθρωπάκια των Krispies λένε κάποιες άλλες λέξεις οι οποίες προφέρονται πιο εύκολα από τους Ιάπωνες. Μερικές φορές γίνονται και αλλαγές χρωμάτων για να αποφευχθούν κάποια χρώματα-ταμπού σε ορισμένες χώρες. Το μαύρο θεωρείται χρώμα της ατυχίας για τους Κινέζους, το λευκό είναι το χρώμα του πένθους για τους Ιάπωνες και το πράσινο συνδέεται με τις ασθένειες της ζούγκλας από τους κατοίκους της Μαλαισίας. Ακόμα και τα ονόματα πρέπει να αλλάξουν. Η Kellogg's χρειάστηκε να μετονομάσει το προϊόν της, τα δημητριακά ' Bran Buds', στη Σουηδία, επειδή το όνομα αυτό στα σουηδικά σε μια πρόχειρη μετάφραση σημαίνει 'καμμένος αγρότης'.

Άλλες εταιρείες ακολουθούν μια στρατηγική προσαρμογής της

επικοινωνίας, προσαρμόζοντας πλήρως τα διαφημιστικά τους μηνύματα προς τις τοπικές αγορές. Οι διαφημίσεις της Kellogg's στις Η.Π.Α. προωθούν τη γεύση και τη θρεπτική αξία των δημητριακών Kellogg's έναντι των μαρκών των ανταγωνιστών. Στη Γαλλία, εκεί όπου οι καταναλωτές πίνουν ελάχιστη ποσότητα γάλακτος και τρώνε πολύ ελάχιστα πράγματα για πρόγευμα, οι διαφημίσεις της Kellogg's πρέπει να πείθουν τους καταναλωτές ότι τα δημητριακά είναι ένα γευστικό και υγιεινό πρόγευμα.

Και τα μέσα μαζικής επικοινωνίας πρέπει να προσαρμοστούν διεθνώς, επειδή η διαθεσιμότητα των μέσων διαφέρει από χώρα σε χώρα. Για παράδειγμα, ο χρόνος για τηλεοπτικές διαφημίσεις είναι πολύ περιορισμένος στην Ευρώπη και κυμαίνεται από τέσσερις ώρες την ημέρα στη Γαλλία μέχρι και κανένα απολύτως λεπτό στις σκανδιναβικές χώρες, όπου οι έντυπες διαφημίσεις προτιμώνται έναντι των τηλεοπτικών. Οι διαφημιζόμενοι πρέπει να αγοράσουν χρόνο αρκετούς μήνες πριν, ενώ ο έλεγχος τον οποίο ασκούν επί των διαθέσιμων χρονικών περιθωρίων είναι ελάχιστος. Τα είδη των έντυπων μέσων διαφέρουν και ως προς την αποτελεσματικότητα. Για παράδειγμα, τα περιοδικά αποτελούν ένα δημοφιλές μέσο στην Ιταλία, ενώ στην Αυστρία θεωρούνται δευτερεύον. Οι εφημερίδες στη Μεγάλη Βρετανία έχουν εθνική κυκλοφορία, ενώ στην Ισπανία εκδίδονται μόνο τοπικές εφημερίδες.

3.6.4 Τιμή

Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν επίσης πολλά προβλήματα κατά τον καθορισμό των διεθνών τιμών.

Ανεξάρτητα από τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες τιμολογούν τα προϊόντα τους, οι τιμές εξωτερικού θα είναι πιθανότατα υψηλότερες από τις εγχώριες τιμές τους. Μία τσάντα χειρός Gucci μπορεί να πουλιέται 80 δολάρια στην Ιταλία και 160 δολάρια στη Σιγκαπούρη. Γιατί; Η εταιρεία

Gucci αντιμετωπίζει πρόβλημα κλιμάκωσης της τιμής. Πρέπει να προσθέσει το κόστος μεταφοράς, τους δασμούς, το περιθώριο κέρδους του εισαγωγέα, το περιθώριο κέρδους του χονδρεμπόρου και το περιθώριο κέρδους του λιανοπωλητή πάνω στην τιμή εργοστασίου. Ανάλογα με αυτά τα επιπλέον κόστη το προϊόν μπορεί να χρειαστεί να πωλείται σε διπλάσια έως πενταπλάσια τιμή σε μια άλλη χώρα για να αποκομίζει το ίδιο κέρδος. Για παράδειγμα, ένα τζιν παντελόνι Levi's το οποίο πωλείται 30 δολάρια στις Η.Π.Α., κατά κανόνα πωλείται 63 δολάρια στο Τόκιο και 88 δολάρια στο Παρίσι.

Ένα άλλο πρόβλημα αποτελεί ο καθορισμός μιας τιμής για αγαθά τα οποία μία εταιρεία πωλεί στις θυγατρικές της στο εξωτερικό. Αν η εταιρεία χρεώσει σε μια ξένη θυγατρική πολύ υψηλή τιμή, μπορεί να καταλήξει να πληρώνει υψηλότερους δασμούς ακόμα και όταν πληρώνει υψηλότερους φόρους εισοδήματος σε αυτήν τη χώρα. Αν η εταιρεία χρεώσει πολύ χαμηλή τιμή στη θυγατρική της, μπορεί να κατηγορηθεί για ντάμπινγκ, δηλαδή ότι τιμολογεί τα εξαγόμενα προϊόντα της σε επίπεδα κάτω του κόστους τους ή επιβάλλει τιμές χαμηλότερες από εκείνες που επιβάλλει στην εγχώρια αγορά της. Από τη δεκαετία του 1980 η Ε.Ε. αύξησε σημαντικά τα μέτρα κατά του ντάμπινγκ για εισαγωγές που αφορούσαν από εξαρτήματα ηλεκτρονικών συσκευών μέχρι και πρώτες ύλες. Για παράδειγμα, η Ε.Ε. επέβαλε δασμούς αντί ντάμπινγκ της τάξεως του 96,8% επί των εισαγωγών κινηματογραφικών μηχανών οι οποίες κατασκευάζονται από ορισμένες ιαπωνικές εταιρείες. Οι δασμοί επιβλήθηκαν μετά από μια έρευνα την οποία διεξήγαγε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ύστερα από παράπονα της BTS, κλάδου της Philips, και της Γαλλικής Thomson Broadcast (των δύο ευρωπαϊκών εταιρειών κατασκευής κινηματογραφικών μηχανών για τηλεοπτικά στούντιο). Από την έρευνα αυτή διαπιστώθηκε ότι οι Ιάπωνες εξαγωγείς είχαν - μέσω αθέμιτης τιμολόγησης - αυξήσει το μερίδιό τους στην αγορά μηχανημάτων για

στούντιο της Ε.Ε. από το 52% το 1989 σε 70% το 1992. Το μερίδιο των Ευρωπαίων παραγωγών είχε μειωθεί από 48% σε 30% στο ίδιο διάστημα.(24)

Τέλος - χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν είναι πολύ σημαντικό - πολλές πολυεθνικές εταιρείες αντιμετωπίζουν πρόβλημα γκρίζας αγοράς. Για παράδειγμα, η Minolta πουλούσε τις φωτογραφικές μηχανές της σε αντιπροσώπους του Χονγκ Κονγκ σε χαμηλότερη τιμή από αυτή στην οποία τις πουλούσε στους Γερμανούς αντιπροσώπους λόγω χαμηλότερων μεταφορικών εξόδων και δασμών. Οι φωτογραφικές μηχανές Minolta κατέληγαν να πωλούνται λιανικώς 80 δολάρια στο Χονγκ Κονγκ και 170 δολάρια στη Γερμανία. Κάποιοι χονδρέμποροι στο Χονγκ Κονγκ παρατήρησαν αυτήν τη διαφορά τιμής και πωλούσαν φωτογραφικές μηχανές Minolta σε Γερμανούς εμπόρους σε τιμή χαμηλότερη από εκείνη την οποία πλήρωναν αυτοί στο Γερμανό αντιπρόσωπο. Ο Γερμανός αντιπρόσωπος δεν μπορούσε να διαθέσει το απόθεμά του και παραπονέθηκε στη Minolta. Έτσι μια εταιρεία συχνά ανακαλύπτει κάποιους εφευρετικούς αντιπροσώπους να αγοράζουν περισσότερη ποσότητα προϊόντος από αυτήν την οποία μπορούν να πωλήσουν στη χώρα τους και στη συνέχεια μεταπωλούν το προϊόν αυτό σε κάποια άλλη χώρα για να εκμεταλλευτούν τη διαφορά τιμής.

3.6.5 Κανάλια διανομής

Η πολυεθνική εταιρεία πρέπει να δει σφαιρικά το θέμα των καναλιών διανομής των προϊόντων της προς τους τελικούς καταναλωτές. Ο πρώτος κρίκος, ο οργανισμός του στρατηγείου του πωλητή, εποπτεύει τα κανάλια και αποτελεί και ο ίδιος μέρος του καναλιού. Ο δεύτερος κρίκος, τα κανάλια μεταξύ χωρών, μεταφέρει τα προϊόντα στα σύνορα των χωρών του εξωτερικού. Ο τρίτος κρίκος, τα κανάλια μέσα σε χώρες, μεταφέρουν τα προϊόντα από το σημείο εισόδου από το εξωτερικό προς τους τελικούς καταναλωτές. Μερικοί παραγωγοί μπορεί να νομίσουν ότι η αποστολή τους

ολοκληρώθηκε από τη στιγμή που το προϊόν θα φύγει από τα χέρια τους, αλλά καλό θα ήταν να έδιναν περισσότερη προσοχή στη διακίνησή του στο εσωτερικό των ξένων χωρών.

Μία άλλη διαφορά υπάρχει ως προς το μέγεθος και το χαρακτήρα των καταστημάτων λιανικής πώλησης του εξωτερικού. Ενώ στις βρετανικές και τις αμερικανικές αγορές κυριαρχούν οι μεγάλης κλίμακας αλυσίδες λιανικών πωλήσεων, οι περισσότερες λιανικές πωλήσεις στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης και σε άλλες χώρες γίνονται από πολλούς μικρούς ανεξάρτητους λιανοπωλητές. Το πλήθος των περιπτώσεων τις οποίες έχουμε αναφέρει σε σχέση με τη διείσδυση επιχειρήσεων της Δύσης σε ιαπωνικές αγορές δείχνει ότι συχνά η εξοικείωση με τη δομή της διανομής μιας χώρας έχει κρίσιμη σημασία για την επίτευξη αποτελεσματικής πρόσβασης στην αγορά. Συνεπώς η επιχείρηση πρέπει να επενδύσει στην απόκτηση γνώσεων σχετικά με τα χαρακτηριστικά κάθε καναλιού της αγοράς του εξωτερικού και να αποφασίσει ποια είναι η καλύτερη μέθοδος διείσδυσης σε περίπλοκα ή περιχαρακωμένα συστήματα διανομής.

3.7 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μυστικό της επιτυχίας σε κάθε στρατηγική μάρκετινγκ είναι η ικανότητα της επιχείρησης να υλοποιεί την επιλεγείσα στρατηγική. Λόγω της απόστασης η οποία χωρίζει την επιχείρηση από τις αγορές του εξωτερικού, η υλοποίηση της διεθνούς στρατηγικής μάρκετινγκ είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει μια οργανωτική δομή η οποία να ταιριάζει στο διεθνές περιβάλλον. Πρέπει να διαθέτει την ευελιξία να εφαρμόζει διαφορετικές στρατηγικές για τις διάφορες αγορές στις οποίες

ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα.

Οι εταιρείες ασκούν μάνατζμεντ στις διεθνείς δραστηριότητες μάρκετινγκ με τρεις τουλάχιστον διαφορετικούς τρόπους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις οργανώνουν πρώτα το τμήμα εξαγωγών, στη συνέχεια δημιουργούν μια διεύθυνση διεθνών υποθέσεων και στο τέλος γίνονται πολυεθνικός οργανισμός.

3.7.1 Τμήμα εξαγωγών

Μια επιχείρηση συνήθως ασχολείται με το διεθνές μάρκετινγκ με το να αποστέλλει απλώς τα αγαθά της. Αν οι πωλήσεις της στο εξωτερικό επεκταθούν, η εταιρεία οργανώνει ένα τμήμα εξαγωγών το οποίο διαθέτει ένα στέλεχος πωλήσεων και μερικούς υπαλλήλους. Καθώς αυξάνονται οι πωλήσεις, το τμήμα εξαγωγών μπορεί να επεκταθεί ώστε να περιλαμβάνει διάφορες υπηρεσίες μάρκετινγκ, έτσι ώστε να μπορεί να ασχοληθεί ενεργά με την επιχειρηματική αυτή δραστηριότητα. Αν η επιχείρηση προχωρήσει προς το σχηματισμό κοινοπραξιών ή σε άμεσες επενδύσεις, το τμήμα εξαγωγών θα πάψει πλέον να επαρκεί.

3.7.2 Διεύθυνση διεθνών υποθέσεων

Πολλές εταιρείες εισέρχονται σε πολλές διεθνείς αγορές και ασκούν πολλές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Μια εταιρεία μπορεί να εξάγει προς μία χώρα, να εκχωρεί άδεια σε μια επιχείρηση άλλης χώρας να κάνει χρήση της επωνυμίας της, να προχωρεί σε συνιδιοκτησία με κάποια επιχείρηση τρίτης χώρας και να αποκτά μια θυγατρική σε μία τέταρτη. Αργά ή γρήγορα θα δημιουργήσει μια διεύθυνση διεθνών υποθέσεων ή μια θυγατρική για να χειρίζεται όλες τις δραστηριότητές της στο εξωτερικό.

Οι διευθύνσεις διεθνών υποθέσεων οργανώνονται με διάφορους τρόπους. Περιλαμβάνουν ειδικούς μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας, οικονομικών,

σχεδιασμού και εξειδικευμένου προσωπικού. Αυτοί καταστρώνουν σχέδια και προσφέρουν υπηρεσίες σε διάφορες λειτουργικές μονάδες. Οι λειτουργικές μονάδες μπορεί να είναι οργανωμένες με έναν από τους εξής τρεις τρόπους. Μπορεί να είναι οργανωμένες με βάση γεωγραφικά χαρακτηριστικά, με διευθυντές χώρας οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τους πωλητές, τα υποκαταστήματα πωλήσεων, τους αντιπροσώπους και τους αδειολήπτες στην αντίστοιχη χώρα. Επίσης οι λειτουργικές μονάδες μπορεί να είναι παγκόσμιες ομάδες προϊόντος, καθεμία από τις οποίες είναι υπεύθυνη για τις παγκόσμιες πωλήσεις των διαφόρων ομάδων προϊόντων. Τέλος, οι λειτουργικές μονάδες μπορεί να είναι διεθνείς θυγατρικές, καθεμία από τις οποίες είναι υπεύθυνη για τις πωλήσεις και τα κέρδη της.

3.7.3 Πολυεθνικός οργανισμός

Πολλές επιχειρήσεις έχουν ξεπεράσει τη φάση της διεύθυνσης διεθνών υποθέσεων και έχουν γίνει πραγματικά πολυεθνικοί οργανισμοί. Σταματούν να θεωρούν τον εαυτό τους ως μάρκετερ μιας χώρας η οποία κάνει πωλήσεις στο εξωτερικό και αρχίζουν να θεωρούν τον εαυτό τους ως πολυεθνικό μάρκετερ. Το κορυφαίο κλιμάκιο διοίκησης της εταιρείας και τα στελέχη της καταστρώνουν σχέδια για τις εγκαταστάσεις παραγωγής σε παγκόσμιο επίπεδο, για τις πολιτικές μάρκετινγκ, τις οικονομικές ροές και τα συστήματα διοικητικής μέριμνας. Οι παγκόσμιες λειτουργικές μονάδες αναφέρονται απευθείας στο διευθύνοντα σύμβουλο ή στο διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού και όχι στον προϊστάμενο κάποιας διεύθυνσης διεθνών υποθέσεων. Τα στελέχη εκπαιδεύονται στις παγκόσμιες λειτουργίες και όχι απλώς στις εγχώριες ή τις λειτουργίες εξωτερικού. Η εταιρεία προσλαμβάνει στελέχη μάλιστα από πολλές χώρες, εξασφαλίζει εξαρτήματα και προμήθειες από εκεί όπου το κόστος είναι χαμηλότερο και επενδύει εκεί όπου η προσδοκώμενη απόδοση είναι υψηλότερη.

Καθώς οδεύουμε προς τον εικοστό πρώτο αιώνα οι κυριότερες εταιρείες πρέπει να αποκτήσουν πιο παγκόσμιο χαρακτήρα, αν ελπίζουν να ανταγωνιστούν άλλες. Καθώς οι εταιρείες του εξωτερικού εισβάλλουν επιτυχώς στην εγχώρια αγορά, οι εγχώριες εταιρείες πρέπει να κινούνται με περισσότερη τόλμη προς τις αγορές του εξωτερικού. Θα πρέπει να μετατραπούν από εταιρείες οι οποίες αντιμετωπίζουν τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό ως δευτερεύον θέμα σε εταιρείες οι οποίες βλέπουν ολόκληρο τον κόσμο ως μία ενιαία αγορά η οποία δεν έχει σύνορα. (25)

Ο πιο έντονος ανταγωνισμός στις διεθνείς αγορές σημαίνει ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν μεγάλη προσοχή στην ευελιξία του οργανισμού. Η ιταλική GFT, είναι η μεγαλύτερη εταιρεία στον κόσμο η οποία κατασκευάζει ενδύματα επώνυμων σχεδιαστών και ακριβές 'ετικέτες' όπως οι Emanuel Unfgaro, Giorgio Armani, Valentino και Baulmer. Η επέκταση της εταιρείας αυτής στη διεθνή σκηνή απαιτούσε πολύ μεγάλη ευελιξία στη διαχείριση των οργανωτικών αλλαγών. Η ένταση την οποία έζησε η επιχείρηση αντικατοπτρίζεται στο δίλημμα το οποίο αντιμετωπίζουν σήμερα οι περισσότερες πολυεθνικές εταιρείες.

Το να οργανωθεί μια εταιρεία έτσι ώστε να επιτύχει αποτελεσματικό διεθνές μάρκετινγκ αποτελεί σημαντική πρόκληση η οποία βασανίζει τις πολυεθνικές επιχειρήσεις όποιο κι αν είναι το μέγεθός τους. Η ένταση η οποία υπάρχει ανάμεσα στην συγκέντρωση και την αποκέντρωση είναι πολύ μεγάλη. Από τη μία πλευρά τα στελέχη πρέπει να συμφωνήσουν για τις βασικές στρατηγικές αποφάσεις οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται κεντρικά και τις δραστηριότητες τις οποίες πρέπει να κάνει κάποιος κεντρικός φορέας. Από την άλλη πλευρά πρέπει να δώσουν όσο το δυνατόν περισσότερη αυτονομία στο τοπικό επιτελείο στελεχών τα οποία βρίσκονται κοντά στις συνθήκες της αγοράς. Δεν υπάρχει μοναδικός συνδυασμός συγκέντρωσης και αποκέντρωσης μιας εταιρείας ο οποίος να θεωρείται σωστός. Είναι

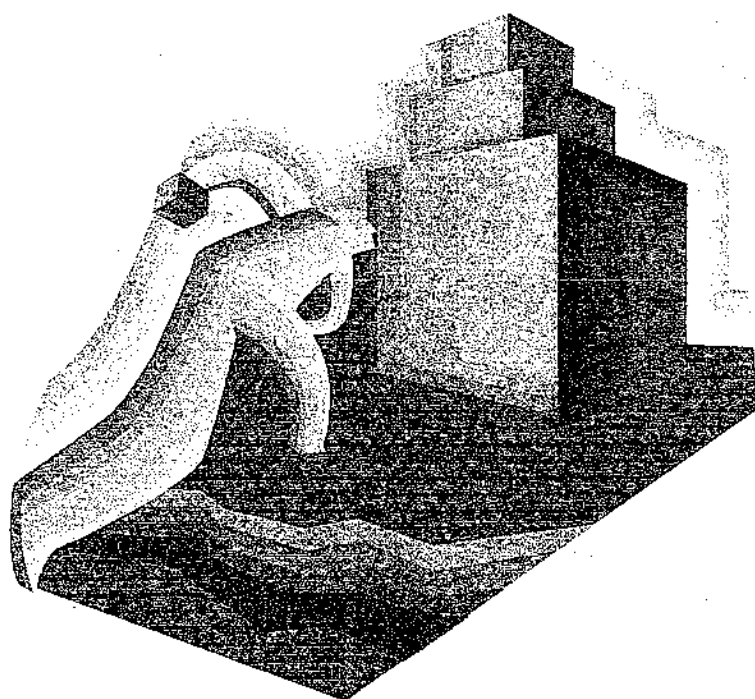
σημαντικό όμως το εξής αξίωμα: "Σκέψου με γνώμονα παγκόσμιο, αλλά ενέργησε με γνώμονα τοπικό". Η οργανωτική δομή ποικίλλει σύμφωνα με τις συνθήκες οι οποίες αφορούν την επιχείρηση, αλλά και ανάλογα με το χρόνο. Η επιχείρηση πρέπει να διασφαλίσει ότι η δομή της ταιριάζει με το διεθνές περιβάλλον της, ενώ ταυτόχρονα διαθέτει την εσωτερική ευελιξία η οποία απαιτείται για την υλοποίηση του στρατηγικού της στόχου. (26)

3.8 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Το σχέδιο μάρκετινγκ μπορεί βρεθεί μπροστά σε κάθε είδους πρόβλημα, από απροσδόκητο ανταγωνισμό μέχρι και την έκρηξη πολέμου. Η επιχείρηση πρέπει να επιδείξει ευαισθησία σε τέτοια γεγονότα. Η ευελιξία με την οποία αντιδρά προς τα περιβαλλοντικά σοκ καθορίζει τη μακροχρόνια επιτυχία της. Ως εκ τούτου η επιχείρηση πρέπει να αξιολογεί το αποτέλεσμα των σχεδίων μάρκετινγκ, να αναλύει την πρόοδο και τις αποκλίσεις από τους στόχους και τα πλαίσια, και να παίρνει τα απαραίτητα μέτρα για να ελέγξει την κατάσταση.

Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι το μοντέλο των αποφάσεων σχεδιασμού το οποίο ακολουθούν τα διεθνή στελέχη μάρκετινγκ, όπως συζητήσαμε πιο πάνω, είναι μία επαναλαμβανόμενη διαδικασία. Οι ενέργειες πρέπει να γίνονται συνεχώς για να διασφαλιστεί περιβαλλοντική ευαισθησία και αποτελεσματική υλοποίηση στρατηγικής.

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ:
ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΠΡΟΪΟΝ ΤΗΣ NESTLE



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Παρακάτω παρατίθεται μία έρευνα σχετικά με ένα από τα κορυφαία προϊόντα της Nestle το οποίο είναι το “KitKat”. Αναφερόμαστε στο ιστορικό της εταιρίας Nestle Rowntree που παράγει το “KitKat” και είναι το μεγαλύτερο εργοστάσιο της Nestle και η μεγαλύτερη εξαγωγική επιχείρηση του Ηνωμένου Βασιλείου σε προϊόντα σοκολάτας και ζαχαρώδη προϊόντα, με πωλήσεις πάνω από 120 χώρες.

Στη συνέχεια, θέτουμε τους στρατηγικούς της στόχους, τη στρατηγική της επιχειρηματικής της δραστηριότητας. Γίνεται μία πλήρης ανάλυση του προϊόντος ως προς τη συσκευασία του, ως προς το μερίδιο πωλήσεων που έχει κερδίσει στην αγορά, ως προς την κατανομή του όγκου πωλήσεών.

Επίσης, καταγράφονται κάποια στοιχεία όσον αφορά την αγορά των ζαχαρωδών προϊόντων σοκολάτας, η οποία είναι πολύ ανταγωνιστική. Αξίζει να σημειωθεί ότι η KitKat είναι ηγέτης της αγοράς παρόλο τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει στον κλάδο της.

Τέλος, γίνεται λόγος για το παν-ευρωπαϊκό μάρκετινγκ που κυρίως αναλύει τη συσκευασία του προϊόντος σε σχέση με τις διαφορές της σε άλλες χώρες.

4.1 KitKat: Κάντε ένα διάλειμμα

4.1.1 Nestle Rowntree

Η Rowntree δρομολόγησε την KitKat τον Αύγουστο του 1935 ως 'τραγανή σοκολάτα'. Μετά από δύο αλλαγές ονομασίας - το 1937 ονομαζόταν "Τραγανή σοκολάτα KitKat" και το 1949 απλώς "KitKat" - το 1950 ήταν η μεγαλύτερη μάρκα της Rowntree και έκτοτε διατήρησε αυτήν την ονομασία. Δεν είναι σίγουρο από πού προήλθε η ονομασία KitKat. Μερικοί πιστεύουν ότι η ονομασία προέρχεται από την πολιτική λέσχη KitKat του 18ου αιώνα, που κι αυτή είχε πάρει το όνομά της από τον Christopher (ή Κίι) Cat, ο οποίος είχε ένα μαγαζί με πίττες όπου συνήθως συγκεντρώνονταν τα μέλη της λέσχης. Στην ονομασία KitKat βοήθησε το γεγονός ότι η βάφλα έχει την ιδιότητα να κάνει ένα ξηρό ήχο, ένα κρατσ-κρουτς, όπως όταν κάποιος σπάζει ή δαγκώνει ένα μπισκότο. Μερικές άλλες μάρκες της Rowntree είναι η Rowntree's Fruit Pastilles (πρωτοεισήλθαν στην αγορά το 1881), η Rowntree's Fruit Gums (1893), η Black Magic (1933), η Aero (1935), η Dairy Box (1936), η Smarties (1937), η Polo (1948) και η After Eight (1962).

Η Nestle Rowntree είναι το μεγαλύτερο εργοστάσιο της Nestle και η μεγαλύτερη εξαγωγική επιχείρηση του Ηνωμένου Βασιλείου σε προϊόντα σοκολάτας και ζαχαρώδη προϊόντα, με πωλήσεις σε πάνω από 120 χώρες. Οι πιο σημαντικές αγορές είναι η Ευρώπη και η Μέση Ανατολή. Εκτός από την αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου, άλλες ευρωπαϊκές αγορές είναι η γαλλική, η γερμανική, η βελγική, η ολλανδική, η ιταλική και η ιρλανδική. Η αγορά σοκολατομπισκότων σε ατομική συσκευασία δεν είναι τόσο μεγάλη στην υπόλοιπη Ευρώπη όσο στο Ηνωμένο Βασίλειο. Οι αναλογίες του όγκου πωλήσεων της KitKat είναι 67% για το Ηνωμένο Βασίλειο, 10.6% για τη Γερμανία και 5,6% για τη Γαλλία. Και από τις αρχές της δεκαετίας του 1990

η Nestle έχει αναπτύξει τις αγορές της στο εξωτερικό κατά ποσοστό μεγαλύτερο από 50%.

4.1.2 Στρατηγικοί στόχοι

Τα καθαρά λειτουργικά κέρδη, η απόδοση απασχολημένου κεφαλαίου και τα μερίδια αγοράς είναι η κινητήρια δύναμη της εταιρείας. Κάθε ομάδα προϊόντος έχει στόχους. Η εταιρεία έχει ένα κλιμακωτό σύστημα έτσι ώστε κάθε μάρκα να έχει και τους δικούς του στόχους. Για κάθε μάρκα υπάρχει ένα σχέδιο μάρκας, ενώ επιχειρηματικά σχέδια υπάρχουν για κάθε μάρκα. Ένας από τους στρατηγικούς στόχους της Nestle είναι να αυξήσει τις πωλήσεις της στις ευρωπαϊκές αγορές. Συχνά τα στελέχη μάρκετινγκ δεν είναι πάντα σε θέση να διαθέσουν κεφάλαια για να προμηθεύσουν ολόκληρη την Ευρώπη. Για να το κάνει αυτό η Nestle χρειάστηκε να υιοθετήσει μια στρατηγική διεύθυνσης, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι τα περιθώρια κέρδους είναι μικρότερα και αυτό συμπίπτει την απόδοση του απασχολημένου κεφαλαίου της ομάδας.

Οι μακροχρόνιοι στόχοι της εταιρείας είναι να αναδειχθεί σε σαφή ηγέτη στον κλάδο των ζαχαρωδών προϊόντων του Ηνωμένου Βασιλείου και να δημιουργήσει πραγματική ανάπτυξη στην αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα στην επιχειρηματική δραστηριότητα με τα ζαχαρώδη προϊόντα. Επίσης στόχος της είναι να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της αλυσίδας αξίας και έτσι να βελτιώσει την εξυπηρέτηση του πελάτη.

4.1.3 Στρατηγική επιχειρηματικής δραστηριότητας

Η στρατηγική της εταιρείας είναι να επιδιώξει την επίτευξη των στόχων της παρά να υπερασπιστεί τη θέση της έναντι των ανταγωνιστών της. Για παράδειγμα, το μέγεθος μερικών αγορών είναι 'μικρότερο από το κατώτερο μέγεθος'. Ο στόχος γι' αυτές τις αγορές είναι να βελτιωθεί η απόδοση μέχρι

αυτό το κατώτερο μέγεθος. Ο Rod Flint, διευθυντής της J. Walter Thompson, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τις διαφημίσεις της Nestle Rowntree, επισημαίνει: "Το στόχο τους δεν τον υπαγορεύει πάντα το χρηματιστήριο. Αυτό δίνει στη Nestle μακροχρόνιες προοπτικές. Στοιχεύει στην παγκόσμια κυριαρχία της μάρκας, ενώ σήμερα ακολουθεί μια μέθοδο με παγκόσμιο χαρακτήρα, αφού τώρα οργανώνει και το ευρωπαϊκό τμήμα μάρκετινγκ".

Τη στρατηγική μάρκας της εταιρείας τη διέπουν οι βασικές αρχές. Η εταιρεία πιστεύει ότι πρέπει να δώσει αξία στα χρήματα τα οποία διαθέτει ο καταναλωτής. Επίσης πιστεύει στην ανάπτυξη μακροχρόνιων μαρκών και στόχων για να διαφοροποιήσει το ένα από το άλλο τα προϊόντα της μέσα στο χαρτοφυλάκιο μαρκών, γεγονός το οποίο η εταιρεία πιστεύει θα προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των μαρκών των ανταγωνιστών της. Η εταιρεία προσπαθεί να διασφαλίσει ότι οι μάρκες της θα διατηρήσουν σαφείς θέσεις για να αποφευχθεί ο αλληλοσπαραγμός. Μέχρι στιγμή η καλύτερη μέθοδος για να επιτευχθεί αυτό ήταν οι μεμονωμένες μάρκες προϊόντος σε αντίθεση με τις μάρκες-ομπρέλα. Ωστόσο, πιο πρόσφατα το κόστος της καθιέρωσης νέων μαρκών αυξήθηκε με πολύ θεαματικό τρόπο. Η εταιρεία αναζητεί διαρκώς τρόπους να στηρίξει τη μάρκα σε όλη την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητάς της στα ζαχαρώδη και σε άλλες κατηγορίες προϊόντος. Επίσης η Nestle επιθυμεί να βελτιώσει την εικόνα της εταιρείας της με το να συνδέσει το όνομά της πιο στενά με επιτυχημένες μάρκες. Για παράδειγμα, η KitKat έχει γίνει Nestle KitKat. Ένα μέρος της πολιτικής της εταιρείας για τις μάρκες είναι επίσης να αφιερώνει σημαντικά χρηματικά ποσά στη διαφήμιση και τις προωθήσεις. Αυτό βοηθάει να δημιουργηθεί αφοσίωση πελάτη και να εμποδιστεί η είσοδος νέων ανταγωνιστών. Κατά μέσο όρο το 10% της αξίας των πωλήσεων της μάρκας καταλήγει στη διαφήμιση και τις προωθήσεις.

4.2 KitKat

Όταν η KitKat εισήλθε για πρώτη φορά στην αγορά, σε αυτή δέσποζε η Cadbury's Dairy Milk. Από την πρώτη στιγμή η KitKat χωροθετήθηκε ως ζαχαρώδες προϊόν και ως σνακ. Σήμερα είναι χωροθετημένο κάπου στη μέση ανάμεσα στα σνακ και ένα προϊόν το οποίο θεωρείται λιχουδιά. Ωστόσο, στα μάτια των καταναλωτών η KitKat είναι ουσιαστικά ένα σνακ και το διαφημιστικό σλόγκαν του 1957, "Κάντε ένα διάλειμμα. Κάντε ένα KitKat" είναι ευρύτατα γνωστό μέσω διαφημίσεων στην τηλεόραση και σε άλλα μέσα μαζικής επικοινωνίας για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Η μάρκα KitKat κυκλοφορεί με δύο τύπους συσκευασίας στο Ηνωμένο Βασίλειο. Τη συσκευασία με 2 κομμάτια την αγοράζουν σε πολυσυσκευασία (πακέτα με οχτώ ή περισσότερες συσκευασίες) σε μεγάλα παντοπωλεία οι γονείς για τα παιδιά τους. Αντίθετα, τη συσκευασία με 4 κομμάτια την αγοράζουν μεμονωμένα άτομα ηλικίας 16-24 ετών για προσωπική κατανάλωση. (Πίνακες 1 και 2). Η συσκευασία με 2 κομμάτια αποτελεί μέρος της αγοράς σοκολατομπισκότων σε ατομική συσκευασία, γεγονός το οποίο δείχνει συγκεκριμένη χρήση, μη προσωπική και 'οικογενειακή' κατανάλωση, καθώς και σε καλαθάκια φαγητού για κατανάλωση από παιδιά. Η συσκευασία με 4 κομμάτια αποτελεί μέρος της γενικής αγοράς σοκολάτας σε ατομική συσκευασία, γεγονός το οποίο υποδηλώνει προσωπική κατανάλωση, ευρεία χρήση και κατηγορίες 'ενηλίκων' και ατόμων τα οποία την αγοράζουν για να τη φάνε οι ίδιοι. Η συσκευασία με 4 κομμάτια ήταν εκείνη με τον κυριότερο όγκο πωλήσεων, αλλά τελικά την ξεπέρασε η συσκευασία με 2 κομμάτια καθώς ο τομέας των παντοπωλείων αυξήθηκε σε βάρος του τομέα των καταστημάτων πώλησης ψιλικών. Το 18% περίπου του όγκου πωλήσεων της συσκευασίας με 2 κομμάτια KitKat διοχετεύεται μέσω καταστημάτων χονδρικής στα καταστήματα πώλησης ψιλικών, ενώ το ποσοστό για τη συσκευασία με 4 κομμάτια είναι 80%.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1 ΑΓΟΡΑ ΠΟΛΥΣΚΕΥΑΣΙΩΝ ΣΟΚΟΛΑΤΟΜΠΗΣΚΟΤΩΝ
ΣΕ ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ (ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΣΤΕΡΛΙΝΕΣ)**

ΕΤΟΣ	ΠΟΛΥΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	ΠΟΛΥΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	ΠΟΛΥΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	ΠΟΛΥΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ
	ΚΙΤΚΑΙ ΜΕ 2 ΚΟΝΙΜΑΤΙΑ	PENGUIN	CLUB	ΚΑΡΜΙΝΙΣΥΣΚΕΥΑΣΙΕΣ ΣΟΚΟΛΑΤΟΜΠΗΣΚΟΤΩΝ ΣΕ ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ
1997	91	50	40	449
1998	95	55	39	478
1999	101	58	39	508
2000	110	53	45	530
2001	112	48	47	535

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ
ΣΟΚΟΛΑΤΟΜΠΗΣΚΟΤΩΝ ΣΕ ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ**

	Μερίδιο (%)	% Ετήσια μεταβολή
Nestlé Rowntree	25,3	-2,6
United Biscuits	17,4	-15,7
Jacobs Bakery	12,0	-1,5
Mars Confectionery	3,3	-14,0
Burtons	7,1	-14,3
Thomas Tunnocks	3,8	-3,5
Fox's	7,8	51,8
Λοιποί	5,7	3,6
Cadbury	2,2	-
Ιδιωτική μάρκα	15,3	25,6
Συνολική αγορά		0,9

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 ΑΓΟΡΑ ΣΟΚΟΛΑΤΑΣ ΣΕ ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ (ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΣΤΕΡΛΙΝΕΣ)

ΕΤΟΣ	KITKAT ΣΕ 4		TIMT	
	ΜΠΙΣΚΟΤΑ	MIARS	ΟΥΤ	ΣΟΚΟΛΑΤΟΜΠΙΣΚΟΤΑ
1997	76	137	0	1529
1998	87	138	0	1677
1999	92	142	18	1723
2000	93	148	20	1787
2001	96	159	39	1865

Η Nestle Rowntree χωρίζει την αγορά σοκολάτας σε τρεις κατηγορίες: (1) σοκολατάκια σε κασετίνα (αγορά η οποία αφορά δώρα), (2) αγορά σοκολάτας σε ατομική συσκευασία (προσωπική κατανάλωση), η οποία είναι μια κατηγορία προϊόντων καταναλωτή (δηλ. KitKat με τέσσερα μπισκότα), και (3) αγορά σοκολατομπισκότων σε ατομική συσκευασία, ένας τομέας τον οποίο δημιούργησε η εταιρεία. Έτσι η Nestle Rowntree έχει αναπτύξει την επιχειρηματική δραστηριότητα KitKat διοχετεύοντάς το στην αγορά ως προϊόν σε ατομική συσκευασία με 4 κομμάτια, ενώ την ανέπτυξε και ως σοκολατομπισκότα σε ατομική συσκευασία με 2 κομμάτια. Αυτό βοήθησε την KitKat να καλύψει δύο τομείς στα καταστήματα της εταιρείας, ένα το οποίο πουλάει ζαχαρώδη προϊόντα και ένα άλλο το οποίο πουλάει μπισκότα.

Ένας άλλος λόγος για τον οποίο προώθησε την KitKat ως σοκολατομπισκότο σε ατομική συσκευασία είναι η αυξανόμενη δύναμη των πολυπαντοπωλείων (Πίνακες 4 και 5). Παρατηρείται μια μετατόπιση από ένα λιγότερο δομημένο τομέα της λιανικής προς πολλαπλές επιχειρηματικές δραστηριότητες οι οποίες είναι προηγμένες και πανίσχυρες. Η εταιρεία παράγει διαφορετικές συσκευασίες για τα πολυπαντοπωλεία και τον

ανεξάρτητο τομέα. Αυτό εμποδίζει την άμεση σύγκριση τιμής και αξίας κατά πελάτη και συνεπώς περιορίζει τη δύναμη των πολυλιανοπωλητών στις διαπραγματεύσεις τους οι οποίες αποβλέπουν στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΟΓΚΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΚΙΤΚΑΤ

(Α) ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ

ΕΤΟΣ	ΚΑΛΥΠΤΟΜΕΝΟΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΙ ΠΑΝΤΟΠΩΛΕΣ		ΚΑΛΥΠΤΟΜΕΝΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ ΨΙΔΙΚΩΝ		
	ΚΙΤΚΑΤ ΜΕ 2 ΚΟΜΜΑΤΙΑ	PENGUIN	ΚΙΤΚΑΤ ΜΕ 4 ΚΟΜΜΑΤΙΑ	MARS BAR	TIME OUT
1997	49	65	99	99	0
1998	50	50	99	99	3
1999	57	52	99	99	33
2000	64	64	99	99	95
2001	65	71	99	99	94

(Β) ΠΡΟΩΘΟΥΜΕΝΟ ΜΕΡΙΔΙΟ (%) ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ
 ΣΟΚΟΛΑΤΟΜΠΕΣΚΟΤΩΝ ΚΙΤΚΑΤ ΣΕ ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΜΕ
 2 ΚΟΜΜΑΤΙΑ

ΕΤΟΣ	ΠΟΛΥΠΑΝΤΟΠΩΛΕΙΑ		ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ ΨΙΛΙΚΩΝ		ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΠΑΝΤΟΠΩΛΕΙΑ	
	ΚΙΤΚΑΤ	PENGUIN	ΚΙΤΚΑΤ	PENGUIN	ΚΙΤΚΑΤ	PENGUIN
1997	20,3	12,9	45,2	3,8	12,8	15,9
1998	14,9	12,3	43,9	5,1	12,1	14,6
1999	11,9	10,3	43,4	6,5	15,0	14,3
2000	12,2	9,3	28,0	8,4	12,6	14,4
2001	12,6	9,9	38,0	5,5	13,4	15,8

(Γ) ΠΡΟΩΘΟΥΜΕΝΟ ΜΕΡΙΔΙΟ (%) ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ
 ΣΟΚΟΛΑΤΟΜΠΕΣΚΟΤΩΝ ΚΙΤΚΑΤ ΣΕ ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΜΕ
 4 ΚΟΜΜΑΤΙΑ

ΕΤΟΣ	ΠΟΛΥΠΑΝΤΟΠΩΛΕΙΑ	ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ ΨΙΛΙΚΩΝ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ ΨΙΛΙΚΩΝ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΠΑΝΤΟΠΩΛΕΙΑ
1997	5,4	4,2	4,7	5,8
1998	5,3	4,1	4,6	6,0
1999	4,4	3,7	4,8	5,4
2000	4,4	4,0	4,5	5,5
2001	6,0	3,6	4,4	5,1

ΠΙΝΑΚΑΣ 5 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΙΤΚΑΤ ΚΑΤΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΟΜΕΑ (ΤΟΝΟΙ)

ΕΤΟΣ	ΜΕ 2 ΚΟΜΜΑΤΙΑ			ΜΕ 4 ΚΟΜΜΑΤΙΑ		
	ΑΠΛΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	ΠΟΛΥΣΥ-ΣΚΕΥΑΣΙΑ	ΑΛΛΗ ΜΟΡΦΗ	ΑΠΛΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	ΠΟΛΥΣΥ-ΣΚΕΥΑΣΙΑ	ΑΠΛΗ ΜΟΡΦΗ
Όλοι οι πελάτες						
1997	1150	20750	300	15550	3000	0
1998	1200	20800	200	16950	3700	50
1999	1200	21300	100	17150	3250	0
2000	800	21900	0	16300	3300	0
2001	700	23150	100	15850	3750	0
Πολυλιανοπωλητές						
1997	50	18750	100	1800	2750	0
1998	50	18850	50	2050	3450	0
1999	50	19300	50	2100	3100	0
2000	50	19950	0	1950	3200	0
2001	50	21200	50	1900	3600	0
Χονδρέμποροι / Ανεξάρτητοι						
1997	1100	2000	200	13750	250	0
1998	1150	1950	150	14900	250	50
1999	1150	2000	50	15050	150	0
2000	750	1950	0	14350	100	0
2001	650	1950	50	13950	150	0

Το 2001 το μερίδιο αγοράς της KitKat με 2 κομμάτια ήταν 19,5% της αγοράς σοκολατομπισκότων σε ατομική συσκευασία, δηλαδή ήταν πρώτη σε πωλήσεις (Πίνακας 6). Οι πλησιέστεροι ανταγωνιστές της KitKat είναι η

σοκολάτα Mars και η Twix, οι οποίες είναι προϊόντα Mars. Η Twix εισήχθη στην αγορά ως προϊόν σε ατομική συσκευασία, αλλά σήμερα πωλείται ως μεμονωμένο σοκολατομπισκότο σε πολυσυσκευασία στην κατηγορία των σοκολατομπισκότων σε ατομική συσκευασία. Οι κυριότεροι ανταγωνιστές της KitKat με 2 κομμάτια στο χώρο των σοκολατομπισκότων σε ατομική συσκευασία είναι η United Biscuits και η Jacobs. Στη γενική κατηγορία σοκολάτας σε ατομική συσκευασία, οι κυριότεροι ανταγωνιστές της KitKat με 4 κομμάτια είναι η Mars και η Cadbury.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6 ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΑΡΚΑΣ ΣΟΚΟΛΑΤΟΜΠΙΣΚΟΤΩΝ ΣΕ ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ

ΜΑΡΚΑ	ΜΕΡΙΔΙΟ (%) (ΔΑΠΑΝΗ)	% ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ
KitKat με 2 μπισκότα	19,5	2,5
Penguin	8,8	7,4
Club	9,0	-7,7
Twix	3,3	-13,6
Rocky	4,1	159,3
Blue Riband	2,7	-4,0
Breakaway	2,7	-7,9
Wagon Wheel	4,7	-15,3
Tunnocks CW	3,4	-2,1
Classic	2,4	-11,2
Trio	2,2	-5,3
Ιδιωτική μάρκα	15,3	25,6

4.2.1 Η αγορά

Η αγορά ζαχαρωδών προϊόντων σοκολάτας παρουσιάζει υψηλή συγκέντρωση, είναι σταθερή και πολύ ανταγωνιστική. Οι κορυφαίοι προμηθευτές είναι η Cadbury (28% της αγοράς), η Nestle Rowntree (25%), η Mars (21 %) και η Terry's Suchard (5%). Η KitKat έχει τις μεγαλύτερες διαφημιστικές δαπάνες στη βρετανική αγορά ζαχαρωδών προϊόντων. Η αγορά ζαχαρωδών σνακ της οποίας οι πωλήσεις ανέρχονται σε 1,5 δις. στερλίνες - συμπεριλαμβανομένων των σοκολατιών σε ατομική συσκευασία και των σοκολατιών σε 'μεγάλη' συσκευασία - αποτελεί το 38% της αγοράς των ζαχαρωδών προϊόντων. Η αγορά αυτή έχει αυξηθεί κατά 20% μέσα στην τελευταία πενταετία, μετά την αύξηση της δημοτικότητας των σνακ. Η ανάπτυξη στην αγορά σοκολάτας σε ατομική συσκευασία και στον τομέα σοκολατομπισκότων σε ατομική συσκευασία τώρα πλέον έχει σταθεροποιηθεί. Η KitKat ως ηγέτης της αγοράς έχει διατηρήσει υψηλή τιμή και ουσιαστικά έχει αναγκάσει τους ανταγωνιστές της να καθορίσουν χαμηλότερη τιμή. Ο υψηλός όγκος πωλήσεων εγκυμονεί κινδύνους, αν δεν ακολουθεί και η αγορά την ίδια πορεία. Το μερίδιο αγοράς της KitKat με 4 κομμάτια ήταν 7% στη γενική αγορά σοκολάτας σε ατομική συσκευασία. Η KitKat με 4 κομμάτια έχασε ένα μέρος του μεριδίου αγοράς και το επωφελήθηκε η σοκολάτα Mars (Πίνακας 7). Ωστόσο, η Mars παραμένει στην τρίτη θέση και ανταγωνίζεται τα δύο άλλα προϊόντα της Mars, την Twix και τη Snickers.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7 ΜΕΡΙΔΙΑ ΜΑΡΚΑΣ

ΜΑΡΚΑ	ΑΞΙΑ		ΟΓΚΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	
	ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟΥ 1997	ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟΥ 1997	ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ
KitKat με 4 κομμάτια	6,7	-0,1	7,1	0
Mars Bar	13,9	0,8	19,0	1,1
Snickers	7,5	-0,3	9,2	-0,3
Twix	4,9	0	6,1	0
Twirl	3,3	-0,2	2,7	-0,3
Time Out	2,7	-0,3	2,2	-0,2
drifter	1,3	0	1,4	0

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η οποία πυροδότησε την ανάπτυξη σοκολάτας σε ατομική συσκευασία, γνώρισε ένα πλήθος νέων επιχειρήσεων. Πρώτον, η αγορά σοκολατομπισκότων σε ατομική συσκευασία γνώρισε την είσοδο της σοκολάτας Rocky της εταιρείας Fox. Η Rocky κατέκτησε το 4,1% της αγοράς. Η δεύτερη σημαντική ανάπτυξη νέου προϊόντος έγινε από την εταιρεία Cadbury. Η εταιρεία αυτή εισήγαγε στην αγορά τη σοκολάτα Fuse, ένα μίγμα σοκολάτας, κρέμας και σταφίδων. Η δημιουργία αυτής της μάρκας κόστισε 7 εκατομμύρια στερλίνες, στην πρώτη εβδομάδα της κυκλοφορίας της πούλησε 40 εκατομμύρια τεμάχια και αναδείχτηκε σε δεύτερη πιο δημοφιλή σοκολάτα της Βρετανίας.

Οι πιέσεις στην αγορά σοκολάτας σε ατομική συσκευασία θα συνεχιστούν καθώς ο πληθυσμός των ατόμων ηλικίας 15-24 ετών μειώνεται. Οι πωλήσεις της KitKat με 2 μπισκότα 'γέρνουν' μεροληπτικά προς την ηλικιακή ομάδα 35-44 ετών. Επίσης παρατηρείται υψηλή διείσδυση πολύ νεαρών καταναλωτών, ειδικότερα στην ηλικιακή ομάδα 12-15. Η

συσκευασία με 4 κομμάτια έχει πιο ελκυστική εικόνα, υποδηλώνει περισσότερο την κατανάλωση σε 'ειδικές περιστάσεις' και καταναλώνεται στο δρόμο. Η κατανάλωση 'γέρνει' πολύ προς το γυναικείο φύλο. Οι διαφημίσεις για τη συσκευασία με 2 κομμάτια στοχεύουν τα άτομα ηλικίας 35-44 ετών μέσω της πρωινής τηλεοπτικής ζώνης. Τα παιδιά δεν αποτελούν συγκεκριμένο στόχο των διαφημίσεων αυτών. Οι διαφημίσεις για τη συσκευασία με 4 κομμάτια στοχεύουν τα άτομα ηλικίας 16-24 ετών μέσω της τηλεόρασης και των εντύπων τα οποία απευθύνονται σε νέους. Η στρατηγική διαφημίσεων γι' αυτόν τον τύπο συσκευασίας είναι διαφορετική από εκείνη η οποία αφορά τη συσκευασία με 2 κομμάτια. Η εταιρεία δίνει έμφαση στον εκσυγχρονισμό της εικόνας της μάρκας της KitKat για να την κάνει να έχει απήχηση στη νεότερη γενιά μέσω διαφημίσεων σε μοντέρνα και νεανικά περιοδικά και ανεξάρτητους ραδιοφωνικούς σταθμούς.

Οι προωθήσεις για τον τύπο συσκευασίας με 2 κομμάτια έχουν ως επίκεντρο την αξία και το εμπόριο μέσω παντοπωλών (για παράδειγμα, με χορήγηση μιας 'δωρεάν σοκολάτας' ή με την παροχή κινήτρων για να ξαναγοραστεί το ίδιο προϊόν). Για τον τύπο συσκευασίας με 4 κομμάτια οι προωθήσεις είναι διαφορετικές λόγω του ότι είναι διαφορετικά τα στοχευόμενα τμήματα (για παράδειγμα, χορήγηση έκπτωσης 1 πέννας). Ωστόσο, υπάρχει μία ετήσια γενική προώθηση για την KitKat συνολικά και η οποία περιλαμβάνει μεγάλες προσπάθειες προώθησης, ειδικές τιμές και προσπάθεια να αυξηθεί ο βαθμός γνώσης της μάρκας. Υπάρχει κάποια διαφοροποίηση ως προς την τιμή ανάμεσα στους δύο τύπους συσκευασίας. Η KitKat με 4 κομμάτια έχει διπλάσια τιμή από την Twix και 2 πέννες φτηνότερη από τη Mars. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η KitKat έχει χαρακτήρα σνακ και δεν είναι μέσο ικανοποίησης της πείνας όπως η Mars. Αν η εταιρεία απομακρυνόταν από αυτήν τη στρατηγική τιμολόγησης, το μερίδιο του όγκου των πωλήσεών της ίσως μειωνόταν. Ο τύπος

συσκευασίας με 2 κομμάτια δεν είναι τόσο ευαίσθητος ως προς την τιμή όσο ο τύπος συσκευασίας με 4 κομμάτια. Ως ηγέτης της αγοράς στην κατηγορία των σοκολατομπισκότων σε ατομική συσκευασία, μπορεί να επιβάλλει μεγαλύτερη ή μικρότερη τιμή. Συνεπώς η ανταγωνιστική Penguin τιμάται 2 πέννες κάτω από την KitKat με 2 κομμάτια. Σύμφωνα με τα στελέχη μάρκας της Nestle, "Ο στόχος της KitKat είναι να διατηρήσει την αφοσίωση του πελάτη με καινοτομική στάση και παράλληλα να διατηρήσει τον τίτλο της υπ' αριθμόν 1 μάρκας ζαχαρώδους προϊόντος στη Βρετανία". Υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν ότι υπάρχει σχετική αφοσίωση στη μάρκα στην περίπτωση της KitKat. Ωστόσο, τα άτομα τα οποία αγοράζουν την KitKat με 2 κομμάτια πιθανότατα θα αγοράζουν και άλλες μάρκες όπως η Classic, η Club Orange, η Penguin, η Twix, η Blue Riband και η Gold. Σύμφωνα με τον Brian Ford, διευθυντή μάρκας για την KitKat με 2 κομμάτια: "Παρόλο που η Nestle έχει προσπαθήσει να διαφοροποιήσει τους δύο τύπους συσκευασίας της KitKat στις στρατηγικές τμηματοποίησης και χωροθέτησης, ο καταναλωτής δε βλέπει καμία διαφορά στη συνολική μάρκα".

Υπό το φως των πρόσφατων εξελίξεων η KitKat εργάστηκε σκληρά για να διατηρήσει τη θέση της ως ηγέτης της αγοράς. Την άνοιξη του 1996 η αγαπημένη μάρκα ζαχαρώδους προϊόντος της Βρετανίας απέκτησε μια νέα γεύση. Η Nestle δρομολόγησε την KitKat Orange (με γεύση πορτοκαλιού), την πρώτη παραλλαγή της γεύσης της στην 59χρονη ιστορία της. Ωστόσο, η παραλλαγή αυτή δρομολογήθηκε σε περιορισμένη έκταση και το προϊόν διατέθηκε στην αγορά για ένα μόνο μήνα. Η επιτυχία του προϊόντος ήταν τόσο θεαματική ώστε οι πελάτες έγραφαν επιστολές και ζητούσαν να ξανακυκλοφορήσει αυτό το προϊόν. Την 31η Ιανουαρίου 1997 μία ανακοίνωση Τύπου της Nestle αποκάλυψε ότι η Nestle θα δρομολογούσε μία περιορισμένη κυκλοφορία της KitKat Mint (με γεύση μέντας). Η νέα

αυτή παραλλαγή έγινε ακόμα πιο δημοφιλής από αυτούς οι οποίοι τη δοκίμασαν σε σχέση με την KitKat Orange.

4.2.2 Ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός είναι πιθανό να προέλθει από μικρές μάρκες, από ιδιωτικές μάρκες παντοπωλών της λιανικής και από άλλες σειρές, οι οποίες καταφθάνουν στο Ηνωμένο Βασίλειο. Επίσης υπάρχει μία αλληλοκάλυψη ανάμεσα στον τομέα της σοκολάτας σε ατομική συσκευασία και τον τομέα σοκολατομπισκότων σε ατομική συσκευασία. Η Cadbury πρόσφατα εισχώρησε στο χώρο της KitKat "Κάντε ένα διάλειμμα" με την Time Out, δηλαδή μια σοκολάτα η οποία στοχεύει τον τομέα των σοκολατομπισκότων σε ατομική συσκευασία. Η Time Out στοχεύει να γεφυρώσει το χάσμα ανάμεσα στις σοκολάτες-σνακ, όπως η Twirl, και τα σνακ που έχουν ως βάση τη βάφλα, όπως η KitKat. Η σοκολάτα αυτή θα ανταγωνιστεί την KitKat και την Twix και πρέπει να αποσπάσει πωλήσεις από μάρκες με 'έντονα γλυκιά' εικόνα προϊόντος, όπως η Spira και η Twix.

Ο ανταγωνισμός από άλλες ευρωπαϊκές εταιρείες παραγωγής ζαχαρωδών προϊόντων έχει ενταθεί με την ανάπτυξη εκπαιδευτικών κέντρων όπως το Aldi και το Netto. Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε πόλεμο μείωσης των τιμών στον τομέα των πολυπαντοπωλείων, ειδικότερα ανάμεσα στα Kwik Save, Lo-Cot και Asda. Το Aldi προκαλεί ιδιαίτερο προβληματισμό επειδή εισάγει σακουλάκια με μίνι KitKat από τη Γερμανία. Παρόλο που η Nestle Rowntree πουλάει πολλές από τις σοκολάτες σε ατομική συσκευασία και σε μορφή μίνι, δεν κατασκευάζει ούτε πουλάει KitKat σε αυτήν τη μορφή. Εκτός του ότι η Nestle Rowntree χάνει έσοδα, οι μίνι σοκολάτες KitKat της Aldi προκαλούν και άλλα προβλήματα: πρώτον, τα μεγάλα παντοπωλεία όπως το Sainsbury και το Tesco, ζητούν τώρα να αγοράζουν σοκολάτες μίνι σαν της Aldi. Δεύτερον, το μπισκότο και η σοκολάτα τα οποία

χρησιμοποιούνται για την παραγωγή της γερμανικής KitKat είναι σαφώς διαφορετικά από εκείνα τα οποία χρησιμοποιούνται στη Βρετανία.

Εκτός Ηνωμένου Βασιλείου ο τύπος συσκευασίας με 4 κομμάτια έχει περισσότερες πωλήσεις από τον τύπο συσκευασίας με 2 κομμάτια. Οι Ευρωπαίοι λιανοπωλητές εκτός του Ηνωμένου Βασιλείου δίνουν επίσης έμφαση στις σοκολάτες μίνι (Η Aldi εισάγει μόνο αυτόν τον τύπο). Η Nestle Rowntree όντως πουλάει μίνι σοκολάτες στο Ηνωμένο Βασίλειο, αλλά αυτά είναι προϊόντα με πολύ χαμηλό όγκο πωλήσεων και πωλούνται μόνο σε συσκευασίες οι οποίες περιέχουν και άλλες μίνι σοκολάτες της Nestle. Η εταιρεία δεν τις θεωρεί ως απειλή για τις υφιστάμενες μάρκες της, αφού ο όγκος πωλήσεων των μίνι σοκολατιών είναι συγκριτικά μικρός.

Τώρα η εταιρεία παράγει το μέγιστο της δυναμικότητάς της. Το πρόβλημα είναι η διαχείριση της ζήτησης στην αγορά. "Δεν μπορούμε να τους δώσουμε περισσότερα, και γι' αυτό χρησιμοποιούμε την τιμή για να περιορίσουμε τη ζήτηση και να εξασφαλίσουμε τη μέγιστη απόδοση κέρδους επί της ποσότητας την οποία παράγουμε", εξηγεί ο Ford. Κατά τη γνώμη του, αυτό είναι πιο εύκολο για τον τύπο συσκευασίας με 2 κομμάτια, επειδή αυτός είναι ο ηγέτης της αγοράς στην κατηγορία των σοκολατομπισκότων σε ατομική συσκευασία, ενώ είναι λιγότερο εύκολο στην περίπτωση της συσκευασίας με 4 κομμάτια. "Δεν είναι ο ηγέτης της αγοράς στον τομέα των σοκολατιών σε ατομική συσκευασία και συνεπώς δεν μπορούμε να υπαγορεύσουμε την τιμή".

4.2.3 Παν-ευρωπαϊκό μάρκετινγκ

Προκειμένου να πληρούν τις νομοθετικές ρυθμίσεις οι οποίες ισχύουν στις διάφορες χώρες της Ευρώπης, μερικοί τύποι σοκολάτας KitKat τους οποίους παράγει η Nestle Rowntree έχουν διαφορετική ποιότητα σοκολάτας από ό,τι οι άλλες. Παρόλο που έχουν διαφορετική γεύση, οι καταναλωτές

δεν μπορούν να ξεχωρίσουν τη διαφορά. Η διαχείριση τόσο πολλών διεθνώς σημαντικών μαρκών περιορίζει την ελευθερία δράσης της Nestle Rowntree έξω από το Ηνωμένο Βασίλειο. Οι σχέσεις τιμολόγησης ανάμεσα, π.χ. στη Γαλλία, τη Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο χρειάζονται προσεκτικό έλεγχο. Ταυτόχρονα η εταιρεία πρέπει να επιτύχει τους στόχους της για το Ηνωμένο Βασίλειο. Το μάρκετινγκ μαρκών θα είναι διαφορετικό επειδή αυτές οι μάρκες βρίσκονται σε διαφορετική φάση του κύκλου ζωής προϊόντος σε κάθε αγορά. "Το Ηνωμένο Βασίλειο είναι πιθανότατα η πιο εξελιγμένη αγορά ζαχαρωδών προϊόντων στην Ευρώπη", ισχυρίζεται ο Robertson. "Συνεπώς, για παράδειγμα, το στυλ διαφήμισης της εταιρείας για την KitKat δεν είναι άμεσα μεταβιβάσιμο προς τη Γερμανία. Ο Γερμανός καταναλωτής δεν καταλαβαίνει το βρετανικό χιούμορ", εξηγεί ο Robertson. "Συνεπώς, από την επιχειρηματική σκοπιά, υπάρχει μια συσπείρωση στην Ευρώπη, ενώ από τη σκοπιά του καταναλωτή συνεχίζουν ακόμα να υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους διαφορετικούς τύπους καταναλωτή και αυτό είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα".

Η συσκευασία η οποία χρησιμοποιείται για την KitKat στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι διαφορετική από εκείνη η οποία χρησιμοποιείται σε άλλα μέρη. Επομένως η KitKat η οποία εξάγεται στη Γερμανία δεν έχει τη βρετανική συσκευασία και αντιστρόφως. Η γερμανική KitKat μετακινείται ελεύθερα μέσα στη συσκευασία, ενώ η βρετανική είναι σε συσκευασία αλουμινίου και έχει ειδική ταινία την οποία όταν τραβήξεις ανοίγει η συσκευασία. Αυτός ο σχετικά ακριβός τύπος συσκευασίας καθιερώθηκε τον πρώτο καιρό κατά τον οποίο ανταγωνιζόταν την Cadbury, της οποίας οι κορυφαίες σοκολάτες γάλακτος ήταν συσκευασμένες σε συσκευασία μπλε αλουμινίου και ένα ακόμα μπλε περιτύλιγμα. Για να διαφοροποιηθεί από τη συσκευασία της Cadbury, η KitKat έχει ασημί αλουμίνιο και μία φανερά γερή κόκκινη ταινία στη μία άκρη της συσκευασίας.

Το Ηνωμένο Βασίλειο αποφεύγει την τυποποίηση με τη χρήση μιας πιο φτηνής και απλής συσκευασίας, εξαιτίας της μεθόδου που θυμίζει ιεροτελεστία με την οποία οι Βρετανοί καταναλωτές τρώνε την KitKat. Συχνά την KitKat την τρώνε πίνοντας τσάι. Όταν τρώνε την KitKat, πολλοί καταναλωτές βγάζουν πρώτα το κόκκινο περιτύλιγμα, μετά χαράζουν με το δάχτυλο το αλουμινόχαρτο ανάμεσα στα δύο μπισκότα. Έχοντας ανοίξει το πάνω μέρος του αλουμινόχαρτου, τα μπισκότα της KitKat αποσπώνται και τρώγονται ένα - ένα, όπως ακριβώς έκανε η Sonia Ng, η νέα βοηθός μάνατζερ μάρκας της KitKat. Δουλειά της ήταν να αναπτύξει ένα σχέδιο μάρκας για την KitKat. Για εκείνη ήταν μια μεγάλη, αλλά όχι εύκολη πρόκληση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ένα σύστημα μάρκετινγκ πρέπει να αισθάνεται, να εξυπηρετεί και να ικανοποιεί ανάγκες καταναλωτή και να βελτιώνει την ποιότητα ζωής των καταναλωτών. Στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του καταναλωτή οι μάρκετες μπορεί να κάνουν κάποιες ενέργειες που δεν αρέσουν ή δεν ωφελούν όλους. Τα στελέχη του μάρκετινγκ πρέπει να έχουν υπόψη τους τις κυριότερες επικρίσεις σε βάρος του μάρκετινγκ.

Ο αντίκτυπος του μάρκετινγκ στην ευημερία του καταναλωτή έχει δεχθεί την κριτική για υψηλές τιμές, παραπλανητικές πρακτικές, πειστική πώληση, κακοφτιαγμένα μη ασφαλή προϊόντα, σχεδιασμένη οικονομική απαξίωση και κακή εξυπηρέτηση των καταναλωτών με ειδικές ανάγκες. Ο αντίκτυπος του μάρκετινγκ στην κοινωνία έχει επικριθεί διότι δημιουργεί ψευδείς επιθυμίες και υπερβολικό υλισμό, πολύ λίγα κοινωνικά αγαθά και πολιτιστική ρύπανση.

Πολλές εταιρείες αρχικά αντιτάχθηκαν στα κοινωνικά κινήματα και τους νόμους, αλλά οι περισσότερες σήμερα αναγνωρίζουν την ανάγκη για θετική πληροφόρηση, εκπαίδευση και προστασία του καταναλωτή. Μερικές εταιρείες έχουν ακολουθήσει μία πολιτική πεφωτισμένου μάρκετινγκ που βασίζεται στις αρχές του προσανατολισμού προς τον καταναλωτή, της καινοτομίας, της δημιουργίας αξίας, της κοινωνικής αποστολής και του κοινωνικού μάρκετινγκ. Όλο και περισσότερο οι εταιρείες ανταποκρίνονται στην ανάγκη να παρέχουν πολιτικές και κατευθυντήριες γραμμές που θα βοηθήσουν τους υπαλλήλους τους να αντιμετωπίσουν θέματα ηθικότητας του μάρκετινγκ.

Σήμερα οι εταιρείες δεν επιτρέπεται να δίνουν προσοχή μόνο στην εγχώρια αγορά, άσχετα πόσο μεγάλη είναι. Πολλοί κλάδοι είναι παγκόσμιοι και οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα σε παγκόσμια βάση επιτυγχάνουν χαμηλότερο κόστος και μεγαλύτερο βαθμό γνώσης μάρκας. Ταυτόχρονα το παγκόσμιο μάρκετινγκ εγκυμονεί κινδύνους

λόγω διακυμάνσεων των συναλλαγματικών ισοτιμιών, ασταθών κυβερνήσεων, προστατευτικών δασμών και εμποδίων στην άσκηση του εμπορίου, καθώς και λόγω πολλών άλλων παραγόντων. Με δεδομένα τα πιθανά οφέλη και τους κινδύνους του διεθνούς μάρκετινγκ, οι εταιρείες πρέπει να υιοθετήσουν μια συστηματική μέθοδο για τη λήψη διεθνών αποφάσεων μάρκετινγκ. Εξετάσαμε μερικές συνιστώσες του διεθνούς σχεδιασμού μάρκετινγκ.

Πρώτον, η εταιρεία πρέπει να αναλύει την ευκαιρία που της παρουσιάζεται στη διεθνή αγορά. Για να το κάνει αυτό τα στελέχη πρέπει να καταλάβουν το παγκόσμιο περιβάλλον μάρκετινγκ, και ειδικότερα το σύστημα του διεθνούς εμπορίου. Η εταιρεία πρέπει να αξιολογήσει σε κάθε αγορά του εξωτερικού τα οικονομικά, τα πολιτικό-νομικά και τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά της. Η εταιρεία αποφασίζει να ασκήσει επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό με βάση την αξιολόγηση των πιθανών κινδύνων και των ωφελειών.

Δεύτερον, πρέπει να αποφασίσει σε ποιες αγορές χώρας θέλει να εισέλθει. Η απόφαση αυτή προϋποθέτει τον καθορισμό του όγκου των πωλήσεων εξωτερικού - υποθέτοντας ότι υπάρχει υψηλή δυναμικότητα παραγωγής- και το πλήθος των χωρών στις οποίες θα ασκήσει επιχειρηματική δραστηριότητα, αφού σταθμίσει το πιθανό ποσοστό απόδοσης της επένδυσης έναντι του ύψους του κινδύνου.

Τρίτον, η εταιρεία πρέπει να αποφασίσει πώς να εισέλθει σε κάθε επιλεγείσα αγορά, δηλαδή αν αυτό θα το επιδιώξει με εξαγωγές, κοινοπραξίες ή άμεσες επενδύσεις. Πολλές εταιρείες αρχίζουν ως εξαγωγείς, συνεχίζουν με κοινοπραξίες και τελικώς προχωρούν σε άμεσες επενδύσεις σε ξένες αγορές.

Τέταρτον, η επιχείρηση πρέπει να διαθέσει τους απαραίτητους πόρους για να διασφαλίσει αρχικώς μία βάση και στη συνέχεια να δημιουργήσει μία ισχυρή θέση στην αγορά.]

Πέμπτον, η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει το στρατηγικό σχέδιο

μάρκετινγκ, το οποίο πρέπει να λάβει υπόψη του το επίπεδο της προσαρμογής ή της τυποποίησης η οποία είναι απαραίτητη για όλα τα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ, δηλαδή το προϊόν, την προώθηση, την τιμή και τα κανάλια διανομής.

Στη συνέχεια η εταιρεία πρέπει να οργανώσει τη λειτουργική ομάδα της για να επιτύχει αποτελεσματική υλοποίηση στρατηγικής. Η επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει διαφορετικές οργανωτικές δομές για το μάνατζμεντ της διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητάς της. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ξεκινούν με ένα τμήμα εξαγωγών και καταλήγουν στη δημιουργία μιας διεύθυνσης διεθνών υποθέσεων. Μερικές εταιρείες καταλήγουν τελικά να γίνουν παγκόσμιοι οργανισμοί με παγκόσμιο μάρκετινγκ το οποίο σχεδιάζουν και διαχειρίζονται κορυφαία στελέχη της εταιρείας, τα οποία αντιμετωπίζουν ολόκληρο τον κόσμο ως μία ενιαία αγορά η οποία δεν έχει σύνορα.

Τέλος, τα στελέχη πρέπει να αξιολογούν συνεχώς τα διεθνή προγράμματα μάρκετινγκ. Τα σχέδια πρέπει να παρακολουθούνται και να εφαρμόζονται διαδικασίες ελέγχου, όποτε αυτό είναι απαραίτητο, για να εξασφαλισθεί η επιθυμητή αποδοτικότητα.

Σύμφωνα με την έρευνα πάνω στο προϊόν της Nestle, συμπεραίνουμε ότι η Nestle Rowntree κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά σε σχέση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της, αν και στρατηγικός στόχος της ήταν να αυξήσει τις πωλήσεις της στις ευρωπαϊκές αγορές παρά να υπερασπιστεί τη θέση της έναντι των ανταγωνιστών της.

Η KitKat ως ηγέτης της αγοράς έχει διατηρήσει υψηλή τιμή και έχει αναγκάσει τους ανταγωνιστές της να καθορίσουν χαμηλότερη τιμή.

Παρόλο που η Nestle έχει προσπαθήσει να διαφοροποιήσει τους δύο τύπους συσκευασίας της KitKat (με 2 και με 4 κομμάτια αντίστοιχα) στις στρατηγικές τμηματοποίησης και χωροθέτησης, ο καταναλωτής δε βλέπει καμία διαφορά στη συνολική μάρκα.

Από την επιχειρηματική σκοπιά, υπάρχει μια συσπείρωση στην Ευρώπη, ενώ από τη σκοπιά του καταναλωτή συνεχίζουν ακόμα να υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους διαφορετικούς τύπους καταναλωτή και αυτό είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, "Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ, η ελληνική προσέγγιση.(Rosili,1996), σελ. 46
2. Michael J. Baker, Macmillan Dictionary of Marketing and Advertising, 2η έκδοση (London: Macmillan, 1990), σελ. 148-9.
3. Το κλασικό άρθρο του Theodore Levitt, 'Marketing Myopia', Harvard Business Review (Ιούλιος-Αύγουστος 1960), σελ. 45-56. Dhananjayan Kashyap, 'Marketing myopia revisited: a look through the "coloured glass of a client"', Marketing and Research Today (Αύγουστος 1996), σελ. 197-201.
4. Richard A. Spreng, Scott B. MacKenzie and Richard W. Oishavsky, 'A reexamination of the determinants of customer satisfaction', Journal of Marketing (Ιούλιος 1996), σελ. 15-32. Thomas A, Stewart, 'A satisfied customer isn't enough' Fortune (21 Ιουλίου 1997), σελ. 112-113.
5. James C. Anderson, Hakan Hakansson and Jan Johanson, 'Dyadic business relationships within a business network context' Journal of Marketing (Οκτώβριος 1994), σελ. 1-15.
6. Bernard J. Jaworski και Ajay K. Kohli, 'Market orientation: antecedents and consequences', Journal of Marketing (Ιούλιος 1993), σελ. 53-70. E.KValentin, 'The marketing concept and the conceptualization of market strategy', Journal of Marketing Theory and Pfactice (Φθινόπωρο 1996), σελ. 16-27.
7. Thomas E. Caruso, 'Kotler: future marketers will focus on customer data base to compete globally', Marketing News (8 Ιουνίου 1992), σελ. 21-2.
8. 'Luxury cars in America', The Economist (8 Ιουλίου 1995), σελ. 81, 84. Justin Martin, 'Mercedes: "Made in Alabama"', Fortune (7 Ιουλίου 1997),

σελ. 74-9.

9. Για περισσότερα στοιχεία σχετικά με τις στρατηγικές συμμαχίες: Jordan D.Lewis, *Partnerships for Profit: Structuring and managing strategic alliances* (New York: Free Press, 1990). Peter Lorange και Johan Roos, *Strategic Alliances: Formation, implementation and evolution* (Cambridge, MA Blackwell, 1992). Frederick E. Webster, Jr, 'The changing role of marketing in the corporation', *Journal of Marketing* (Οκτώβριος 1992), σελ. 1-17.
10. Steven H. Star, 'Marketing and its discontents', *Harvard Business Review* (Νοέμβριος-Δεκέμβριος 1989), σελ. 148-54.
11. TTC unveils new rules on food, drugs', *Marketing Week* 3 Φεβρουαρίου 1995), σελ. 9.
12. America's new king of Europe's roads', *The Economist* (9 Μαρτίου 1991), σελ. 79-81. Kieren Cooke, 'Suharto family a driving force at Lamborghini', *Financial Times* (11 Φεβρουαρίου 1994), σελ. 28.
13. Peter Doyle, *Marketing Management and Strategy*, 1η έκδοση (New York: Prentice Hall, 1994), σελ. 148.
14. Alan Mitchell, 'Changingchannels', *Marketing Business* (Φεβρουάριος 1995), σελ. 10-13.
15. 'Good takes on greed', *The Economist* (17 Φεβρουαρίου 1990), σελ. 87-9.
16. Susan Norgan, *Marketing Management: A European Perspective* (Wokingham, Berks: Addison-Wesley, 1994), σελ.49.
17. Για εκτενέστερη συζήτηση γύρω από τον τρόπο με τον οποίο μπορούν οι επιχειρήσεις να συμβάλλουν στην ευημερία της κοινωνίας και στην προώθηση του βιοτικού επιπέδου, βλέπε 'Brussels in the Community: annual report 1997', *Financial Times* (4 Δεκεμβρίου 1997).
18. C.P.Rao, M.K.Erramilli και G.K.Ganesh, "Impact of domestic recession on export marketing behaviour", *International Marketing Review*, 7, 2

(1990), σελ. 54-65.

19. "All free traders now?", *The Economist* (7 Δεκεμβρίου 1996), σελ. 25-9.
20. Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα μη δασμολογικά και άλλα εμπόδια, Carla Rapoport, "The big split", *Fortune* (6 Μαΐου 1991), σελ. 38-48. Mark Maremont, "Protectionism is king of the road", *Business Week* (13 Μαΐου 1991), σελ. 57-8
21. Chris Halliburton και Reinhard Hunerberg, "Marketing in a European environment", στον ιδίων *European Marketing: Reading and cases* (Wokingham, Berks: Addison-Wesley, 1993), σελ. 3-22. Colin Egan και Peter McKierman, *Inside Fortress Europe: Strategies for the single market, the EIU series* (Wokingham, Berks: Addison - Wesley, 1994). Brian Rothery, *What Maastricht Means for Business* (Aidershot: Gower, 1993).
22. G.J.Hooley και J.R.Newcombe, 'Ailing British exports: systems, causes and cures', *Quarterly Review of Marketing* (Καλοκαίρι 1983).
23. George S. Yip, 'Global strategy... in a world of nations?', *Sloan Management Review* (Φθινόπωρο 1989), σελ. 29-41. Karnran Kashani, 'Beware the pitfalls of global marketing', *Harvard Business Review* (Σεπτέμβριος Οκτώβριος 1989), σελ. 91-8. Saeed Samineee και Kendall Roth, 'The influence of global marketing standardization on performance), *Journal of Marketing* (Απρίλιος 1992), σελ. 1-17.
24. Michael Oneal, 'Harley-Davidson: ready to hit the road again', *Business Week* (21 Ιουλίου 1986), σελ. 70. Επίσης Guy de Jonquieres, 'High duties against Japan', *Financial Times* (4 Μαΐου 1994), σελ. 7.
25. Kenichi Ohmae, 'Managing in a borderless world', *Harvard Business Review* (Μάιος-Ιούνιος 1989), σελ. 152-61. William H. Holstein, 'The stateless corporation', *Business Week* (14 Μαΐου 1990), σελ. 98-105. John A. Byrne και Kathleen Kerwin, 'Borderless management', *Business Week*, (23 Μαΐου 1994), σελ. 24-6.

26. W. Taylor, 'The logic of global business', Harvard Business Review
(Μάρτιος-Απρίλιος 1991), σελ. 90-105.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΕΛΙΔΑ

ΟΛΟΓΟΣ	1
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	3
ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ;	4
1.1.1. ΑΝΑΓΚΕΣ, ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ ΚΑΙ ΖΗΤΗΣΕΙΣ	5
1.1.2. ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	7
1.1.3. ΑΞΙΑ, ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	8
1.1.4. ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ, ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ	10
1.1.5. ΑΓΟΡΕΣ	12
1.1.6. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	13
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	15
1.2.1. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ	15
1.2.2. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΠΟΔΟΤΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	16
ΦΙΛΟΣΟΦΙΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	17
1.3.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	17
1.3.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	19
ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΝ ΑΙΩΝΑ ΠΟΥ ΕΡΧΕΤΑΙ	21
1.4.1. ΓΡΗΓΟΡΗ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	21
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	24
ΑΓΩΓΗ	25
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	26
2.1.1. Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΟΥΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ	26
2.1.2. Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΣΥΝΟΛΟ	36
Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΆΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	39
ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	41
2.3.1. ΤΟ ΠΕΦΩΤΣΜΕΝΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	42
2.3.2. Η ΗΘΙΚΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	48
ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	53
2.4.1. Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΟΥ	53
2.4.2. Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΡΟΠΗΣ ΠΙΘΑΝΩΝ ΒΛΑΒΩΝ	53
2.4.3. Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	54
2.4.4. Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	54
2.4.5. Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	55
2.4.6. Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ	55
2.4.7. Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ	56
ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ	58
ΑΓΩΓΗ	59
ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	61

3.1.1	Η ΧΩΡΑ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΧΕΙ ΥΨΗΛΟ ΧΡΕΟΣ	61
3.1.2	ΑΣΤΑΘΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΗΣ ΙΣΟΤΗΤΙΑΣ	61
3.1.3	ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΗΣ ΧΩΡΑΣ	62
3.1.4	ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	62
	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ	63
3.2.1	ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ Ή ΜΗ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	63
3.2.2	ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	65
	ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΟΔΟ ΣΕ ΚΑΠΟΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	73
3.3.1	ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	73
	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΟΔΟ ΣΕ ΑΓΟΡΑ	75
3.4.1	ΕΞΑΓΩΓΕΣ	75
3.4.2	ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ	77
3.4.3	ΑΜΕΣΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	80
	ΔΙΑΘΕΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΠΟΡΩΝ	81
	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	83
3.6.1	ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ Ή ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ;	83
3.6.2	ΠΡΟΪΟΝ	87
3.6.3	ΠΡΟΩΘΗΣΗ	88
3.6.4	ΤΙΜΗ	90
3.6.5	ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	92
	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	93
3.7.1	ΤΜΗΜΑ ΕΞΑΓΩΓΩΝ	94
3.7.2	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	94
3.7.3	ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	95
	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ	97
	ΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΠΡΟΪΟΝ ΤΗΣ NESTLE	98
	ΕΞΑΓΩΓΗ	99
	ΚΙΤ ΚΑΤ: ΚΑΝΤΕ ΈΝΑ ΔΙΑΛΕΙΜΜΑ	100
4.1.1	NESTLE ROWNTREE	100
4.1.2	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	101
4.1.3	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	101
	ΚΙΤ ΚΑΤ	103
4.2.1	Η ΑΓΟΡΑ	110
4.2.2	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	114
4.2.3	ΠΑΝ-ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	115
	ΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	118
	ΔΙΟΓΡΑΦΙΑ	122