



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΙΚΤΥΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΩΣ ΚΡΙΣΙΜΟΣ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΜΙΑ ΞΕΝΗ ΑΓΟΡΑ

της

ΜΑΛΒΙΝΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΔΕΛΗΔΗΜΗΤΡΗ (Α.Μ.49/09)

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού

διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2010

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΔΙΑΝΟΜΗ ΩΣ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	7
1.1 Αντικείμενο της επιχειρησιακής λειτουργίας της διανομής.....	7
1.2 Ποσοτική Διάσταση της Διανομής.....	7
1.3 Το περιβάλλον της επιχειρησιακής λειτουργίας της διανομής.....	8
1.4 Περίληψη Κεφαλαίου	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.....	12
2.1 Μορφές των δικτύων διανομής.....	12
2.2 Περίληψη Κεφαλαίου	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.....	15
3.1 Ολοκληρωμένα Συστήματα Διανομής	15
3.2 Ανεξάρτητα Συστήματα Διανομής - Χρήση Μεσαζόντων	17
3.3 Μεσάζοντες στην εγχώρια αγορά	18
3.4 Μεσάζοντες στις διεθνείς αγορές-στόχους	20
3.5 Φυσική Διανομή στο Διεθνές Μάρκετινγκ (logistics)	22
3.6 Περίληψη Κεφαλαίου	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΕΘΝΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.....	25
4.1 Εξαγωγές.....	25
4.1.1 Άμεση εξαγωγή	26
4.1.2 Έμμεση εξαγωγή	28

4.1.3 Εξαγωγές μέσω Συνεταιριστικών Οργανώσεων.....	31
4.2 Δικαιόχρηση (Franchising)	31
4.3 Περίληψη Κεφαλαίου	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΚΤΥΩΝ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

5.1 Καθορισμός Στόχων και Εναλλακτικών Καναλιών Διάθεσης.....	34
5.3 Επιλογή Στρατηγικής Καναλιών Διάθεσης.....	39
5.4 Επιλογή Μελών των Καναλιών Διανομής	40
5.4.1 Κριτήρια επιλογής μελών	40
5.4.2 Εντοπισμός δυνητικών μελών	41
5.4.3 Αξιολόγηση δυνητικών μελών	42
5.4.4 Επιλογή Μελών.....	42
5.4.5 Υπογραφή Συμφωνίας/Συμβολαίου	42
5.5 Περίληψη Κεφαλαίου	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΑΝΑΛΙΟΥ

ΔΙΑΝΟΜΗΣ

6.1 Παράγοντες επιλογής του καναλιού διανομής.....	44
6.2 Κριτήρια επιλογής καναλιών στο διεθνές μάρκετινγκ.....	46
6.3 Περίληψη Κεφαλαίου	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

7.1 Περιγραφή στρατηγικών διοίκησης των καναλιών διανομής.....	49
7.2 Κριτήρια αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του δικτύου διανομής.	50
7.3 Περίληψη Κεφαλαίου	53

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... 55

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... 57

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις έχουν ήδη αναπτύξει μια διεθνή προσέγγιση των αγορών τους και οι μεγαλύτερες από αυτές έχουν προετοιμασθεί για τη διεθνοποίηση του μάρκετινγκ των προϊόντων τους. Για μερικές επιχειρήσεις, οι διεθνείς δραστηριότητες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό των συνολικών δραστηριοτήτων τους. Τα κίνητρα των επιχειρήσεων για διεθνοποίηση του εμπορίου σχετίζονται κυρίως με την ανάπτυξη, όταν η διεθνοποίηση θεωρείται ένα μέσο για αύξηση των πωλήσεων και κερδών και για επέκταση σε υποανάπτυκτες αγορές με υψηλούς δείκτες ανάπτυξης ιδιαίτερα όταν οι στόχοι επέκτασης δεν μπορούν να επιτευχθούν στην εσωτερική αγορά. Οι περιορισμένες ευκαιρίες για ανάπτυξη στην εγχώρια αγορά που οφείλονται στην ωριμότητα, τον κορεσμό και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό της αγοράς έχουν ως αποτέλεσμα τη στροφή των επιχειρήσεων σε ξένες αγορές και τη δημιουργία εκτεταμένων δικτύων διανομής σε αυτές.

Η ανάπτυξη της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της αλληλεπίδρασής της με το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί. Η επιχείρηση που δραστηριοποιείται διεθνώς πρέπει να διαθέτει την ευελιξία να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες των πελατών, του ανταγωνισμού και των δημοσίων αρχών των χωρών στις οποίες επεκτείνεται. Το συγκριτικό πλεονέκτημα μιας χώρας αφορά τις ικανότητες της επιχείρησης να αξιοποιήσει αποτελεσματικά με τις κατάλληλες στρατηγικές της τα πλεονεκτήματα που της προσφέρονται από τη χώρα προέλευσής της. Παράλληλα μπορεί ακολουθώντας την ίδια λογική να αναλύσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των ανταγωνιστών της.

Η διεξαγωγή από την επιχείρηση με το προσωπικό της όλων των δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην διάθεση των προϊόντων και υπηρεσιών της στους καταναλωτές συνήθως είναι οικονομικά ασύμφορη¹(Ρόκας,1995) για την επιχείρηση και για το λόγο αυτό δεν χρησιμοποιείται στις σύγχρονες εμπορικές συναλλαγές ως μέθοδος προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών σε νέες αγορές. Οι δραστηριότητες αυτές απαιτούν την ίδρυση υποκαταστημάτων σε περισσότερες περιοχές, την εξεύρεση αποθηκευτικών χώρων, την πληρωμή υπαλλήλων οι οποίοι αμείβονται ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα των πωλήσεων που πραγματοποιούνται. Είναι προφανές ότι η επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας με τη μέθοδο αυτή είναι ιδιαίτερα δαπανηρή και δεν είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση η

οποία επιδιώκει να προσφέρει μαζικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της σε αγορές που βρίσκονται μακριά από την κύρια εγκατάστασή της. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις αναθέτουν συχνά σε τρίτους ανεξάρτητους επαγγελματίες ή επιχειρήσεις την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών τους σε νέες αγορές, οργανώνοντας συστήματα ή δίκτυα διανομής.

Η παγκοσμιοποίηση έχει καταστήσει τη διεθνή διάσταση της λειτουργίας της διανομής σε μία από τις σημαντικότερες πτυχές της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Η παραπάνω λειτουργία περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις και δραστηριότητες που σχετίζονται με τη ροή του προϊόντος από τον παραγωγό στον τελικό πελάτη. Για την εκτέλεση της λειτουργίας της διανομής, απαιτείται ο σχεδιασμός του δικτύου διανομής και της φυσικής διανομής του προϊόντος. Τα δίκτυα διανομής του προϊόντος αποτελούνται από εκείνες τις επιχειρήσεις οι οποίες μεσολαβούν στην πώληση του προϊόντος της επιχείρησης (π.χ. μεσίτες, αντιπρόσωποι κ.λπ.) ή/ και αγοράζουν το προϊόν της επιχείρησης προς μεταπώληση (π.χ. χονδρέμποροι, λιανέμποροι κ.λπ.). Η φυσική διανομή αναφέρεται στο σχεδιασμό, εφαρμογή και έλεγχο της φυσικής ροής υλικών, τελικών προϊόντων και σχετικών πληροφοριών από τον τόπο παραγωγής στον τόπο κατανάλωσης με στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών² (Αυλωνίτης και Παπαβασιλείου, 1999).

Η επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε διεθνείς αγορές αντιμετωπίζει διαφορετικές εναλλακτικές επιλογές δικτύων διάθεσης και φυσικής διανομής και θα πρέπει να επιλέξει εκείνες που εξασφαλίζουν τη διαθεσιμότητα των πωληθέντων προϊόντων στον κατάλληλο χρόνο, στον κατάλληλο τόπο και με την κατάλληλη παροχή υπηρεσιών-δραστηριότητες που διέπονται έντονα και άμεσα από τον προσανατολισμό στις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών στις διάφορες αγορές. Με άλλα λόγια, τα επιλεγέντα δίκτυα διανομής θα πρέπει να εξασφαλίζουν στην επιχείρηση μεταξύ των άλλων και τα ακόλουθα: α) την έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση για την αγορά, β) την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών, γ) τις επαφές και τη διαπραγμάτευση με τοπικούς αγοραστές, δ) την αποθήκευση και φυσική διανομή των προϊόντων, ε) τη συλλογή, επεξεργασία και διαβίβαση παραγγελιών, στ) την ανάληψη κινδύνου, ζ) τις χρηματοοικονομικές λειτουργίες και η) την πληρωμή των προϊόντων και υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Η ΔΙΑΝΟΜΗ ΩΣ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 Αντικείμενο της επιχειρησιακής λειτουργίας της διανομής

Ένας από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση των στόχων και των στρατηγικών της διανομής είναι η συγκεκριμένη συνθήκη αγοράς-διανομής στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση.

Η διανομή του προϊόντος είναι ένα από τα τέσσερα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ και περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις και δραστηριότητες, οι οποίες αφορούν στη ροή του προϊόντος από τον παραγωγό στον τελικό αγοραστή. Σκοπός των δραστηριοτήτων αυτών είναι η διαθεσιμότητα των προϊόντων στον κατάλληλο χρόνο, στον κατάλληλο τόπο και με την κατάλληλη παροχή υπηρεσιών. Οι δραστηριότητες αυτές πρέπει σήμερα να διέπονται έντονα από τον προσανατολισμό στις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών.

Για την πραγματοποίηση της λειτουργίας της διανομής είναι απαραίτητες δύο επιμέρους λειτουργίες, εκείνη της επαφής και εκείνη της υλοποίησης³ (Βόγλης 1991).

Η λειτουργία της επαφής περιλαμβάνει το σχεδιασμό του δικτύου διανομής και την εξωτερική οργάνωση των πωλήσεων, αφού οι δύο αυτές δραστηριότητες είναι αναγκαίες για τη δημιουργία της συναλλαγής με τους αγοραστές. Η λειτουργία της επαφής αφορά κυρίως αποφάσεις και δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με την επιλογή μελών στο δίκτυο διανομής, καθώς και με την διοίκηση των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών ενός δικτύου διανομής.

Η λειτουργία της υλοποίησης περιλαμβάνει την εσωτερική οργάνωση των πωλήσεων και τη φυσική διανομή, αφού οι δύο αυτές δραστηριότητες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των παραγγελιών, τις οποίες έχει επιτύχει η επιχείρηση στο πλαίσιο της λειτουργίας της επαφής. Η λειτουργία της υλοποίησης αφορά αποφάσεις και δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με τη διευθέτηση και εκτέλεση των παραγγελιών και οι οποίες, λόγω της φύσεώς τους, είναι αποφάσεις διαδικασίας.

1.2 Ποσοτική Διάσταση της Διανομής.

Η έννοια της διανομής έχει και μια ποσοτική διάσταση. Πρόκειται για τις έννοιες της αριθμητικής και της σταθμικής διανομής⁴ (Βόγλης, 1991). Με την έννοια της αριθμητικής διανομής καταλαβαίνουμε το ποσοστό του αριθμού των σημείων

πώλησης, από τα οποία η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα της στο σύνολο των σχετικών για τα προϊόντα σημείων πώλησης που υπάρχουν στην αγορά. Ως προς την έννοια της σταθμικής διανομής λαμβάνονται και άλλοι παράγοντες υπόψη, όπως, για παράδειγμα, το ποσοστό του κύκλου εργασιών, το οποίο έχουν τα σημεία πώλησης, από τα οποία η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα της, στο σύνολο του κύκλου εργασιών των σχετικών για τα προϊόντα σημείων πώλησης, που υπάρχουν στην αγορά.

Σχετικές με την ποσοτική διάσταση της διανομής είναι και οι έννοιες εντατική, επιλεκτική και αποκλειστική διανομή, οι οποίες αποτελούν αποφάσεις αναφορικά με το εύρος του δικτύου διανομής (channel breadth) και οι οποίες ονομάζονται και στρατηγικές κάλυψης της αγοράς.

Με τον όρο εντατική διανομή ονομάζουμε τη χρησιμοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερων σημείων πώλησης για τη διάθεση του προϊόντος της επιχείρησης. Οι παράγοντες που οδηγούν στη χρησιμοποίηση μιας στρατηγικής εντατικής διανομής είναι η χαμηλή τιμή του προϊόντος, οι συχνές μειώσεις στην τιμή του, η μικρή προσήλωση στη μάρκα και στην τεχνική πολυπλοκότητα του προϊόντος και η μη ύπαρξη απαίτησης για εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση.

Η στρατηγική της επιλεκτικής διανομής περιλαμβάνει τη χρησιμοποίηση ενός περιορισμένου αριθμού ενδιάμεσων για τη διανομή των προϊόντων της επιχείρησης στην περιοχή τους, ενώ στην αποκλειστική διανομή χρησιμοποιούνται περισσότεροι του ενός ενδιάμεσοι. Οι παράγοντες που οδηγούν στη χρησιμοποίηση μιας στρατηγικής επιλεκτικής ή αποκλειστικής διανομής είναι η υψηλή τιμή του προϊόντος, η διατήρηση της προτεινόμενης τιμής, η μεγάλη προσήλωση στη μάρκα και στην τεχνική πολυπλοκότητα του προϊόντος, η αναγκαία εκπαίδευση και επιδεξιότητα όσων ασχολούνται με την πώληση του προϊόντος αφού οι απαιτήσεις για εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση είναι αυξημένες.

1.3 Το περιβάλλον της επιχειρησιακής λειτουργίας της διανομής

Η λειτουργία της διανομής επηρεάζεται από τη συμπεριφορά ορισμένων βασικών παραγόντων του περιβάλλοντος. Η σπουδαιότητα των παραγόντων αυτών και οι δυνατές αντιδράσεις της επιχείρησης ποικίλουν σύμφωνα με την οργανωτική δομή και παιδεία της επιχείρησης, το μέγεθός της, τις στρατηγικές και τη φιλοσοφία της, τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, καθώς και τις συγκεκριμένες συνθήκες της αγοράς

και της διανομής. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

1) Τοπογραφικοί, κλιματολογικοί και παράγοντες υποδομής. Η κατηγορία αυτή των παραγόντων σχετίζεται με τις γεωγραφικές συνθήκες και τις συνθήκες υποδομής. Αυτές οι συνθήκες αφορούν κυρίως στην κατάσταση εμπορικών δρόμων, τις κλιματολογικές συνθήκες και την υποδομή των μεταφορών.

2) Δημογραφικοί, κοινωνικοί και μορφωτικοί παράγοντες. Η κατηγορία αυτή σχετίζεται με τις διαφορετικές συνήθειες κατανάλωσης για αρκετά προϊόντα οι οποίες οφείλονται σε διαφορετικούς δημογραφικούς παράγοντες, όπως το μέγεθος του πληθυσμού, η ηλικία, το φύλο, καθώς και σε κοινωνικό-μορφωτικούς παράγοντες, όπως οι κοινωνικές αξίες, το επάγγελμα, το μορφωτικό επίπεδο και ο τρόπος ζωής μεταξύ των διαφόρων γεωγραφικών περιοχών.

3) Οικονομικοί παράγοντες. Στο πλαίσιο των οικονομικών παραγόντων εννοούμε, κυρίως, τον παράγοντα ζήτηση και περιλαμβάνει αλλαγές στο βιοτικό επίπεδο, στη ζήτηση μεταξύ των μελών του δικτύου διανομής, στην κινητικότητα των καταναλωτών και στην αγοραστική συμπεριφορά των πελατών λόγω αλλαγής οικονομικών μεταβλητών.

4) Καινοτομίες σχετικά με την οργάνωση, τη διοίκηση και το μάρκετινγκ. Οι καινοτομίες αυτές αναφέρονται στην ανάπτυξη νέων μεθόδων και πρακτικών καθώς και στις διάφορες αλλαγές στο χώρο του μανάτζμεντ και του μάρκετινγκ. Αυτές επιδρούν σημαντικά στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής λειτουργίας της διανομής.

5) Τεχνολογικές καινοτομίες. Η κατηγορία αυτή αναφέρεται κυρίως στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών στον τομέα της πληροφόρησης και νέων μεθόδων και τεχνικών σε διάφορες λειτουργικές περιοχές της διανομής, όπως χρησιμοποίηση ηλεκτρονικής διαδικασίας στις παραγγελίες και την πώληση, διοίκηση αποθεμάτων με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Επίσης, ο παράγων αυτός περιλαμβάνει και άλλες νέες τεχνολογίες, όπως αλλαγές στην τεχνολογία διατήρησης τροφίμων και νέες μεθόδους πληρωμών.

6) Νομικό καθεστώς. Ο παράγων αυτός αναφέρεται στη νομοθετική δομή σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, η οποία καθιστά ανελαστική τη λειτουργία της διανομής της επιχείρησης. Υπάρχουν περιορισμοί στους οποίους πρέπει να προσαρμόσει τις στρατηγικές της, όπως κανονισμοί κυκλοφορίας, αλλαγές στο νόμο για το ωράριο λειτουργίας των καταστημάτων, μεταφορές.

7) Μέλη του δικτύου διανομής. Μέλη του δικτύου διανομής είναι οι προμηθευτές, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τις στρατηγικές της επιχειρησιακής λειτουργίας της διανομής και οι εμπορικές επιχειρήσεις, οι οποίες εμπλέκονται στη διανομή του έτοιμου προϊόντος της επιχείρησης.

8) Ανταγωνιστές. Οι ανταγωνιστές μπορεί να εφαρμόζουν τις ίδιες ή διαφορετικές στρατηγικές διανομής και οι αλλαγές στις στρατηγικές τους μπορεί να αποτελέσουν απειλές ή ευκαιρίες για την επιχείρηση. Για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μεγάλης σημασίας η ανάπτυξη στρατηγικών διαφήμισης και προώθησης των πωλήσεων.

9) Γραφεία διευκολύνσεως. Πρόκειται για επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν βοήθεια στις βιομηχανικές επιχειρήσεις σχετικά με τη διανομή στους τομείς της πληροφόρησης, μανάτζμεντ, μεταφορών, αποθήκευσης, παροχής πιστώσεων και νομικών προβλημάτων. Οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν την υποστηρικτική δομή των δικτύων διάθεσης των προϊόντων. Πρόκειται για υποστηρικτικές λειτουργίες απαιτούμενες για την καλύτερη υλοποίηση της συνολικής λειτουργίας της διανομής της επιχείρησης, ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη εξυπηρέτηση της αγοράς στόχου.

1.4 Περίληψη Κεφαλαίου

Για την πραγματοποίηση της λειτουργίας της διανομής είναι απαραίτητες δύο επιμέρους λειτουργίες, η επαφή και η υλοποίηση. Η διανομή του προϊόντος είναι ένα από τα τέσσερα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη ροή του προϊόντος από τον παραγωγό στον τελικό αγοραστή. Η λειτουργία της επαφής περιλαμβάνει το σχεδιασμό του δικτύου διανομής ενώ η λειτουργία της υλοποίησης περιλαμβάνει την εσωτερική οργάνωση των πωλήσεων και τη φυσική διανομή.

Η έννοια της διανομής έχει και μια ποσοτική διάσταση, την εντατική, την επιλεκτική και την αποκλειστική διανομή, οι οποίες αποτελούν αποφάσεις αναφορικά με το εύρος του δικτύου διανομής (channel breadth). Με τον όρο εντατική διανομή ονομάζουμε τη χρησιμοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερων σημείων πώλησης για τη διάθεση του προϊόντος της επιχείρησης. Η στρατηγική της επιλεκτικής διανομής περιλαμβάνει τη χρησιμοποίηση ενός περιορισμένου αριθμού ενδιάμεσων για τη διανομή των προϊόντων της επιχείρησης στην περιοχή τους, ενώ στην αποκλειστική διανομή χρησιμοποιούνται περισσότεροι του ενός ενδιάμεσοι. Η λειτουργία της

διανομής επηρεάζεται από τη συμπεριφορά ορισμένων βασικών παραγόντων του περιβάλλοντος, όπως τοπογραφικοί, δημογραφικοί, οικονομικοί, νομικό καθεστώς, και ανταγωνιστές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Ως δίκτυα διανομής ορίζουμε την εξωτερική οργάνωση επαφής, της οποίας οι δραστηριότητες και οι αποφάσεις της διοίκησής της αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων της διανομής. Το δίκτυο διανομής υπάρχει έξω από την επιχείρηση και δεν αποτελεί μέρος της εσωτερικής οργανωτικής δομής της επιχείρησης. Η διοίκηση της επιχείρησης έχει θέσει συγκεκριμένους στόχους διανομής στην επίτευξη των οποίων θα συμβάλει το δίκτυο διανομής.

Ο όρος «οργάνωση επαφής» αναφέρεται σε εκείνες τις επιχειρήσεις, μέλη του δικτύου διανομής, οι οποίες εμπλέκονται στις λειτουργίες της διαπραγμάτευσης, καθώς ένα προϊόν ή υπηρεσία κινείται από τον παραγωγό στον τελικό αγοραστή. Οι λειτουργίες διαπραγμάτευσης αποτελούνται από την αγορά, την πώληση και τη μεταβίβαση του τίτλου κυριότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Συνεπώς, μόνο εκείνες οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με αυτές τις λειτουργίες, είναι μέλη του δικτύου διανομής.

2.1 Μορφές των δικτύων διανομής

Σύμφωνα με τον αριθμό των επιπέδων στο δίκτυο διανομής, διακρίνουμε δύο τύπους διανομής: την άμεση και την έμμεση, ενώ σύμφωνα με τον αριθμό των συγχρόνως χρησιμοποιούμενων δικτύων διανομής από μια επιχείρηση και για μια ομάδα προϊόντος, διακρίνονται η πώληση μίας ροής και η πώληση περισσότερων ροών.

Στην περίπτωση της άμεσης διανομής ή του άμεσου δικτύου διανομής δεν υπάρχουν επίπεδα ενδιάμεσων, δηλαδή η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα της απευθείας στον τελικό αγοραστή. Όσον αφορά την έμμεση διανομή ή το έμμεσο δίκτυο διανομής, υπάρχουν ένα ή περισσότερα επίπεδα ενδιάμεσων στο δίκτυο διανομής. Ο αριθμός των επιπέδων των ενδιάμεσων εκφράζει το μήκος (length) ενός δικτύου διανομής.

Τα πολυκαναλικά συστήματα διανομής προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα για την εξυπηρέτηση μεγάλου μεγέθους και πολύπλοκων αγορών. Με τη χρησιμοποίηση κάθε νέου δικτύου διανομής, η επιχείρηση επεκτείνει τις πωλήσεις της και την κάλυψη της αγοράς και κερδίζει ευκαιρίες για να προσαρμόσει τα προϊόντα της και τις υπηρεσίες της στις συγκεκριμένες ανάγκες των διάφορων αγορών-στόχων. Τα

πολυκαναλικά συστήματα ελέγχονται, όμως, δυσκολότερα και δημιουργούν συγκρούσεις, καθώς περισσότερα δίκτυα διανομής ανταγωνίζονται για την απόκτηση πελατών και τη δημιουργία πωλήσεων.

Η επιχείρηση είναι ελεύθερη να διαμορφώσει το δίκτυο διανομής κατά τον τρόπο που θεωρεί ότι εξυπηρετεί περισσότερο τις ανάγκες της. Συνήθως το δίκτυο είναι έτσι οργανωμένο ώστε να καλύπτει αποτελεσματικά κάποια γεωγραφική περιοχή, ενώ δίκτυα διανομής μπορεί να λειτουργούν σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο⁵ (Περάκης, 1999)

Το δίκτυο διανομής έχει ποικίλες μορφές:

α. Στην απλούστερη μορφή του μη οργανωμένου δικτύου, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, διανομείς και λήπτες franchising ενεργούν ελεύθερα και ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο, ενώ συμβατικές σχέσεις υπάρχουν μόνο κάθετα, δηλαδή μεταξύ κάθε μέλους του δικτύου και της επιχείρησης. Αυτή η μορφή δικτύου όμως δεν είναι συχνή στις εμπορικές συναλλαγές.

β. Συνηθέστερη μορφή δικτύου αποτελεί το δίκτυο που είναι οργανωμένο με μορφή πολυμερών σχέσεων μεταξύ των μελών του, «κόμβων», και της επιχείρησης, όπου τα μέλη του συνδέονται συμβατικά τόσο μεταξύ τους (οριζόντια) όσο και με τον επιχειρηματία (κάθετα). Τέτοιου είδους δίκτυα αποτελούν:

- Το δίκτυο που έχει ως μέλη «αποκλειστικούς» εμπορικούς αντιπροσώπους, διανομείς ή λήπτες franchising, όπου η επιχείρηση αναλαμβάνει την υποχρέωση να μην ορίζει άλλο πρόσωπο στη συγκεκριμένη περιοχή της αποκλειστικότητας του μέλους καθώς και να μην πραγματοποιεί ο ίδιος πωλήσεις στην περιοχή αυτή («exclusive» distributor ή agent). Αν όμως η επιχείρηση έχει διατηρήσει το δικαίωμα να προβαίνει και η ίδια σε πωλήσεις το μέλος καλείται «μόνος διανομέας» («sole» distributor ή agent).

- Πιο οργανωμένο («κλειστό» ή «στεγανό») είναι το δίκτυο στο οποίο παρέχεται «απόλυτη εδαφική προστασία» («absolute territorial protection»), όπου τα μέλη του δικτύου δεν επιτρέπεται να πραγματοποιούν, ή ακόμη να προσφέρονται να πραγματοποιήσουν πωλήσεις στην περιοχή άλλου μέλους.

- Το δίκτυο μπορεί να οργανώνεται και ως δίκτυο επιλεκτικής διανομής (selective distribution), όπου οι διανομείς επιλέγονται με βάση κυρίως ποιοτικά κριτήρια όπως πείρα, φήμη, ικανότητα, φερεγγυότητα, τοποθεσία, εμφάνιση καταστήματος, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις και με ποσοτικά κριτήρια, ιδίως όταν ο παραγωγός επιθυμεί να συμβληθεί με περιορισμένο αριθμό διανομέων. Τα παραπάνω κριτήρια προκαθορίζονται από τον παραγωγό, ο οποίος επιδιώκει να διαθέσει τα

προϊόντα του, συνήθως πολυτελή, κατά τον καταλληλότερο τρόπο. Η θέσπιση και η χρήση των κριτηρίων πρέπει να είναι γενικές, γνωστές και αντικειμενικές.

Το δίκτυο διανομής αποτελεί πολύτιμο στοιχείο της επιχείρησης, διότι μπορεί να της δώσει ανταγωνιστικό προβάδισμα με την αξιοποίηση των ικανοτήτων, των γνωριμιών, της πείρας και της πελατείας των μελών του δικτύου. Επιπλέον, λόγω της συνολικής οργάνωσης του δικτύου, δίνεται η δυνατότητα στον φορέα της επιχείρησης να διασταυρώνει πληροφορίες, να ερευνά συγκριτικά την αγορά, να προγραμματίζει την παραγωγή και με τον τρόπο αυτό να προωθεί αποτελεσματικά τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησής του και να επεκτείνει την εμπορική του δραστηριότητα.

2.2 Περίληψη Κεφαλαίου

Σε πολλές αγορές, ο μεγαλύτερος περιορισμός στο επιτυχές μάρκετινγκ είναι η διανομή. Το να φτάσει το προϊόν στην αγορά-στόχο μπορεί να είναι μια διαδικασία δαπανηρή, αν δεν μπορούν να ξεπεραστούν οι ελλείψεις στην δομή των δικτύων διανομής. Σύμφωνα με τον αριθμό των επιπέδων στο δίκτυο διανομής, διακρίνουμε δύο τύπους διανομής: την άμεση και την έμμεση, ενώ σύμφωνα με τον αριθμό των συγχρόνως χρησιμοποιούμενων δικτύων διανομής από μια επιχείρηση και για μια ομάδα προϊόντος, διακρίνονται η πώληση μίας ροής και η πώληση περισσότερων ροών. Στην άμεση διανομή δεν υπάρχουν επίπεδα ενδιάμεσων ενώ στην έμμεση διανομή, υπάρχουν ένα ή περισσότερα επίπεδα ενδιάμεσων στο δίκτυο. Το δίκτυο διανομής έχει ποικίλες μορφές. Στην απλούστερη μορφή του μη οργανωμένου δικτύου, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, διανομείς και λήπτες franchising ενεργούν ελεύθερα και ανεξάρτητα. Στη συνηθέστερη μορφή του, το δίκτυο είναι οργανωμένο και έχει ως μέλη «αποκλειστικούς» εμπορικούς αντιπροσώπους, διανομείς ή λήπτες franchising. Το δίκτυο μπορεί να οργανώνεται και ως δίκτυο επιλεκτικής διανομής, όπου οι διανομείς επιλέγονται με βάση κυρίως ποιοτικά κριτήρια, όπως πείρα και φήμη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Γενικά, η διεθνής επιχείρηση αντιμετωπίζει τρεις βασικές εναλλακτικές μορφές καναλιών διανομής: α) Τη δημιουργία δικών της δικτύων διανομής χρησιμοποιώντας τη δική της δύναμη πωλήσεων, όπως, π.χ., στις B2B αγορές ή/και ιδρύοντας τις δικές της θυγατρικές και προωθώντας το προϊόν κατευθείαν στον τελικό χρήστη. Στην περίπτωση αυτή μιλάμε για ολοκληρωμένα συστήματα διανομής, β) Τη χρήση μεσαζόντων που λειτουργούν στην εγχώρια αγορά ή χώρα προέλευσης και γ) Τη χρήση μεσαζόντων που λειτουργούν στις αγορές/χώρες που στοχεύει η επιχείρηση. Στην περίπτωση β και γ αναφερόμαστε σε ανεξάρτητα συστήματα διανομής τα οποία δεν ελέγχονται άμεσα από την επιχείρηση και τα οποία χρησιμοποιούνται για να δημιουργηθούν επαφές με τους τελικούς πελάτες και να επιτευχθούν οι πωλήσεις.

3.1 Ολοκληρωμένα Συστήματα Διανομής

Στα συστήματα αυτά τα στελέχη της επιχείρησης πετυχαίνουν πωλήσεις, διαχειρίζονται παραγγελίες και παραδίδουν προϊόντα και υπηρεσίες. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που καθορίζουν ποια στελέχη εμπλέκονται άμεσα στη διαδικασία πώλησης, όπως το μέγεθος της επιχείρησης, το μέγεθος της δυνητικής αγοράς, η σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη, η πολυπλοκότητα του προϊόντος και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για να έλθει η επιχείρηση σε επαφή με τον πελάτη⁶ (Muhlbacher, Leighs & Dahringer, 2006).

Για εξειδικευμένα προϊόντα ή προϊόντα που απαιτούν εξειδικευμένη γνώση και υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης μετά την πώληση, που είναι ιδιαίτερα διαφοροποιημένα και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της κύριας δραστηριότητας της επιχείρησης, τα ολοκληρωμένα συστήματα διανομής είναι τα πλέον κατάλληλα. Βέβαια, στο πλαίσιο του ολοκληρωμένου συστήματος διανομής, η επιχείρηση εκτός από τη δύναμη των πωλήσεων μπορεί να χρησιμοποιεί ιδιόκτητα καταστήματα ή εκθέσεις (showrooms) για την άμεση επαφή και πώληση στον τελικό πελάτη ή να χρησιμοποιεί μεθόδους, όπως η ταχυδρομική παραγγελία, ή τηλεφωνική πώληση και φυσικά το διαδικτυακό μάρκετινγκ (internet marketing).

Τα ολοκληρωμένα συστήματα διανομής έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Με τα συστήματα αυτά μπορεί η επιχείρηση α) να ελέγχει πλήρως τη

λειτουργία της διανομής, β) να αποκτά άμεση γνώση των αναγκών και απαιτήσεων των τελικών πελατών και γ) να εξασφαλίζει τη διάθεση των προϊόντων της σε αγορές/χώρες που δεν υπάρχουν τα κατάλληλα δίκτυα διανομής.

Από την άλλη, όμως, νομικοί περιορισμοί όσον αφορά τις άμεσες ξένες επενδύσεις στην αγορά/χώρα στόχο μπορεί να εμποδίζουν την επιχείρηση να χρησιμοποιεί τέτοιου είδους συστήματα διανομής, το μεγαλύτερο μειονέκτημα των οποίων είναι το υψηλό κόστος. Διευθυντές πωλήσεων και πωλητές θα πρέπει να προσληφθούν και να εκπαιδευτούν, και τα πρώτα χρόνια οι θυγατρικές που λειτουργούν ως γραφεία πωλήσεων στις διάφορες χώρες μπορεί να λειτουργούν με ζημία, καθώς οι πωλήσεις που επιτυγχάνονται δεν μπορούν να καλύψουν τα σταθερά έξοδα. Γι' αυτό οι περισσότερες επιχειρήσεις που επεκτείνονται σε διεθνείς αγορές προτιμούν στα αρχικά στάδια να λειτουργούν με ανεξάρτητους μεσάζοντες.

Η πολιτική αυτή όμως ενέχει τον κίνδυνο ότι όταν η επιχείρηση αποφασίσει να καταργήσει τους μεσάζοντες δημιουργώντας τα δικά της δίκτυα διανομής, θα αντιμετωπίσει έντονο ανταγωνισμό από αυτούς. Ορισμένες φορές η από κοινού ανάληψη της διάθεσης των προϊόντων με μία τοπική επιχείρηση (joint venture) είναι προτιμητέα σε σχέση με τη δημιουργία αυστηρά ιδιόκτητων δικτύων διανομής. Η προσέγγιση αυτή δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να αυξήσει τον έλεγχο και την κάλυψη της αγοράς, εκμεταλλευόμενη τη γνώση της αγοράς και των τοπικών συνθηκών από μέρους της τοπικής επιχείρησης, χωρίς να μπαίνει στη διαδικασία να χτίζει δίκτυα διανομής από μηδενική βάση.

Ο βαθμός ολοκλήρωσης των συστημάτων διανομής σε διεθνείς αγορές είναι συνάρτηση μίας σειράς παραγόντων, όπως η απαιτούμενη επένδυση, η οικονομική και πολιτική αβεβαιότητα στην αγορά/χώρα εισόδου, το μέγεθος της επιχείρησης, η διεθνής εμπειρία της επιχείρησης, καθώς και το κατά πόσον η στρατηγική τοποθέτησης (positioning) και διαφοροποίησης των προϊόντων της επιχείρησης είναι παρόμοια σε όλες τις διεθνείς αγορές⁷ (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010). Ο βαθμός ολοκλήρωσης των συστημάτων διανομής δεν έχει άμεση επίδραση στην απόδοσή τους, αλλά αυτό που είναι σημαντικό και συνδέεται με την απόδοση των καναλιών διανομής είναι το κατά πόσον το σύστημα διανομής «ταιριάζει» με τους παράγοντες που αναφέραμε παραπάνω. Η έλλειψη «ταιριάσματος» επηρεάζει αρνητικά την απόδοση σε όρους μεριδίου αγοράς και ανάπτυξης πωλήσεων, γι' αυτό και η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίζει για το βαθμό ολοκλήρωσης των καναλιών διανομής σε διεθνείς αγορές

λαμβάνοντας υπόψη τους απαιτούμενους πόρους, τους στρατηγικούς στόχους, και τις συνθήκες που επικρατούν στις αγορές αυτές.

3.2 Ανεξάρτητα Συστήματα Διανομής - Χρήση Μεσαζόντων

Υπάρχουν δύο τύποι μεσαζόντων: οι αντιπρόσωποι (agents) και οι έμποροι (merchants), και η βασική τους διαφορά έγκειται στην κυριότητα ή όχι των προϊόντων που διακινούν⁸ (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010). Οι αντιπρόσωποι-μεσάζοντες δεν αποκτούν την κυριότητα των προϊόντων και δεν αναλαμβάνουν οποιοδήποτε οικονομικό κίνδυνο, δηλαδή πιστωτικό, συναλλαγματικό ή κίνδυνο αγοράς, αλλά λειτουργούν ως εκπρόσωποι της επιχείρησης αμειβόμενοι με προμήθεια. Αντίθετα, οι έμποροι-μεσάζοντες αποκτούν την κυριότητα των προϊόντων που διακινούν, αναλαμβάνουν όλους τους επιχειρηματικούς κινδύνους και, γενικά, αγοράζουν, διαχειρίζονται και πωλούν προϊόντα για δικό τους λογαριασμό. Υπάρχουν μεσάζοντες, αντιπρόσωποι και έμποροι που λειτουργούν είτε στην εγχώρια αγορά ή χώρα προέλευσης είτε στις διεθνείς αγορές που στοχεύει η επιχείρηση.

Οι κυριότερες κατηγορίες μεσαζόντων είναι δύο, ο χονδρέμπορος και ο λιανέμπορος, με αρκετές μικρότερες κατηγορίες η κάθε μια. Οι χονδρέμποροι χωρίζονται στους αυτοτελείς εμπόρους, που λαβαίνουν κυριότητα και ευθύνη διάθεσης των προϊόντων στους αντιπροσώπους και στους μεσίτες, οι οποίοι ενεργούν σαν μεσολαβητές μεταξύ παραγωγού και πελάτη.

Οι εταιρείες που κάνουν εξαγωγές, συνήθως ξεκινούν με την εξεύρεση αντιπροσώπων στις αγορές που τις ενδιαφέρουν, συνάπτοντας ειδικές συμφωνίες μαζί τους. Ανάλογα με τις συμφωνίες διακρίνουμε και διάφορα είδη αντιπροσώπων όπως:

α. Τον αντιπρόσωπο ποσοστών (commission agent) ο οποίος με τη βοήθεια δειγμάτων, καταλόγων κ.λπ., πουλά τα προϊόντα μιας εταιρίας έναντι ορισμένου ποσοστού επί των πωλήσεων. Ο αντιπρόσωπος αυτός δεν αγοράζει, ούτε έχει κυριότητα των προϊόντων. Απλώς βρίσκει τους πελάτες και στέλνει στην εταιρία την παραγγελία τους, η οποία στη συνέχεια στέλνει τα προϊόντα κατευθείαν στους πελάτες.

β. Άλλοι αντιπρόσωποι (Stocking agents) όμως αναλαμβάνουν εκτός από τις πωλήσεις και τη διατήρηση αποθεμάτων από τα προϊόντα της εταιρίας χωρίς όμως να τα αγοράζουν και για τις υπηρεσίες τους αυτές πληρώνονται επί πλέον του ποσοστού επί των πωλήσεων. Εκτός από το απόθεμα των προϊόντων, ορισμένοι αντιπρόσωποι

διαθέτουν και ανταλλακτικά για τα προϊόντα μιας εταιρίας ή παρέχουν και το απαιτούμενο ΣΕΡΒΙΣ μετά την πώληση.

γ. Αντιπρόσωποι με πίστωση που αποδέχονται το συναφή πιστωτικό κίνδυνο, αλλά οι οποίοι λόγω του κινδύνου απαιτούν μεγαλύτερο ποσοστό προμήθειας.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει ένας αντιπρόσωπος, σε μία εταιρία εξαγωγών, είναι ότι της παρέχει την πείρα, τις γνώσεις και τις διασυνδέσεις του στην αγορά, χωρίς καμία επιβάρυνση πέραν των ποσοστών επί των πωλήσεων. Εάν ο αντιπρόσωπος έχει και άλλα προϊόντα της εταιρίας μπορεί εύκολα να κινηθούν στα ίδια κανάλια.

Χρησιμοποιώντας έναν αντιπρόσωπο, η εταιρία μπορεί να έχει άμεσες πωλήσεις και συγχρόνως να δοκιμάσει την αγορά γύρω από την αποδοχή των προϊόντων της. Ο αντιπρόσωπος βοηθά στην κίνηση των προϊόντων, χωρίς να χρειάζεται για το σκοπό αυτό μόνιμο προσωπικό της εταιρίας με σταθερούς μισθούς και έξοδα.

Η χρήση αντιπροσώπου δεν είναι πάντοτε ευνοϊκή για μία εταιρία. Εάν ο αντιπρόσωπος δεν προσέξει τα προϊόντα της εταιρίας, τότε δε θα γίνουν σημαντικές πωλήσεις. Εάν υπάρξει κάμψη στη ζήτηση των προϊόντων, ο αντιπρόσωπος μπορεί να θέλει να σταματήσει τη συνεργασία ή εάν η ζήτηση γίνει μεγαλύτερη από την υπάρχουσα, ο αντιπρόσωπος μπορεί να μην είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις νέες καταστάσεις. Σε τέτοιες περιπτώσεις, θα συνέφερε την εταιρία να ανοίξει παραρτήματα σε ξένες χώρες ή να συνεργαστεί συνεταιρικά με τοπικούς εμπόρους.

3.3 Μεσάζοντες στην εγχώρια αγορά

Στην εγχώρια αγορά υπάρχουν διάφορες μορφές μεσαζόντων που παρέχουν υπηρεσίες διεθνούς μάρκετινγκ. Οι εγχώριοι μεσάζοντες προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις με περιορισμένες δραστηριότητες και μικρή πείρα στις διεθνείς αγορές, καθώς και στις επιχειρήσεις που θέλουν να αναπτύξουν διεθνείς δραστηριότητες με ελάχιστη οικονομική και διοικητική δέσμευση⁹ (Cateora & Graham, 2003).

Στην κατηγορία των αντιπροσώπων-μεσαζόντων συγκαταλέγονται οι εταιρείες διαχείρισης εξαγωγών (Export Management Company), όπως και ο εξαγωγικός αντιπρόσωπος της επιχείρησης (Manufacturer's Export Agent).

Η εταιρεία διαχείρισης εξαγωγών είναι ένας ανεξάρτητος εξαγωγικός οργανισμός που εξυπηρετεί πολλές επιχειρήσεις με εξαγωγικό προσανατολισμό,

παρέχοντας πολλές υπηρεσίες μάρκετινγκ και πωλήσεων, αναλαμβάνοντας την ευθύνη για τον εντοπισμό και την επαφή των διεθνών πελατών, τις διαπραγματεύσεις, την προώθηση των προϊόντων, την έρευνα αγοράς και τις πιστωτικές διευθετήσεις. Η εταιρεία διαχείρισης εξαγωγών λειτουργεί κάτω από το όνομα της επιχείρησης που αντιπροσωπεύει και η αμοιβή της μπορεί να πάρει τη μορφή προμήθειας ή της παροχής εκπτώσεων από τα προϊόντα που αγοράζει για μεταπώληση στο εξωτερικό, οπότε σ' αυτήν την περίπτωση λειτουργεί σαν έμπορος.

Ο εξαγωγικός αντιπρόσωπος (Manufacturer's Export Agent - MEA) παρέχει και αυτός υπηρεσίες όμοιες με αυτές που προσφέρει η εταιρεία διαχείρισης εξαγωγών με τη διαφορά ότι α) καλύπτει μικρό αριθμό αγορών, β) η σχέση του με την επιχείρηση είναι βραχυχρόνια, από λίγους μήνες μέχρι 1 ή 2 χρόνια, γ) διεξάγει εργασίες στο όνομά του και όχι για λογαριασμό της επιχείρησης που αντιπροσωπεύει.

Στην κατηγορία των εμπόρων-μεσαζόντων συγκαταλέγονται οι εξαγωγείς έμποροι (export merchants) και οι συνεργαζόμενοι εξαγωγείς (cooperative exporters).

Οι εξαγωγείς έμποροι είναι βασικά εγχώριοι έμποροι που λειτουργούν σε ξένες αγορές αγοράζοντας από τους εγχώριους παραγωγούς προϊόντα με δικές τους προδιαγραφές, αποκτώντας μάλιστα και την κυριότητα των προϊόντων αυτών. Διαθέτουν επαφές και δίκτυα στο εξωτερικό, μέσω των οποίων πωλούνται τα προϊόντα συνήθως σε χονδρεμπόρους ή λιανέμπορους. Όπως είναι φυσικό, αναλαμβάνουν όλους τους κινδύνους να πωλούν κάτω από το δικό τους όνομα. Έτσι, μπορεί να διακινούν ανταγωνιζόμενες γραμμές προϊόντων, έχοντας πλήρη έλεγχο των τιμών και μικρή πιστότητα απέναντι στους προμηθευτές. Η αμοιβή τους προέρχεται από το ποσοστό περιθωρίων κέρδους (mark-up percentage) που ενσωματώνουν στις τιμές τους και το οποίο εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στις διάφορες διεθνείς αγορές.

Συνεργαζόμενοι εξαγωγείς είναι οι επιχειρήσεις εκείνες που έχουν πολύ καλές υποδομές και αναπτυγμένα συστήματα διανομής στις διεθνείς αγορές και αναλαμβάνουν να προωθήσουν και να πωλήσουν παράλληλα με τα δικά τους προϊόντα και άλλες μη ανταγωνιστικές προϊόντικές γραμμές άλλων παραγωγών. Αυτού του είδους οι συμφωνίες ονομάζονται, επίσης, και piggybacking και πραγματοποιούνται κυρίως όταν μία διεθνής επιχείρηση επιθυμεί να συμπληρώσει την προϊοντική της γραμμή στις διεθνείς αγορές ή ακόμη να κρατήσει σε λειτουργία τυχόν εποχικά δίκτυα διάθεσης στη διάρκεια όλου του έτους. Είναι εμφανές λοιπόν ότι μια τέτοια συμφωνία προϋποθέτει ότι τα προϊόντα τα οποία αναλαμβάνει να διακινήσει και να πουλήσει στις διεθνείς αγορές η επιχείρηση, έχοντας αποκτήσει την κυριότητά τους, θα πρέπει α) να

είναι συμπληρωματικά των δικών της, β) να απαιτούν τα ίδια δίκτυα διάθεσης και γ) να εξασφαλίζουν κερδοφόρες πωλήσεις. Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της μορφής μεσάζοντα είναι η μεγάλη διεθνής εμπειρία της επιχείρησης που αναλαμβάνει τη διάθεση των προϊόντων.

3.4 Μεσάζοντες στις διεθνείς αγορές-στόχους

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να ασκήσουν μεγαλύτερο έλεγχο στη διαδικασία διανομής και να έλθουν πιο κοντά στις ιδιαιτερότητες κάθε αγοράς επιλέγουν να συναλλάγουν άμεσα με μεσάζοντες στις διεθνείς αγορές που δραστηριοποιούνται. Οι μεσάζοντες αυτοί μπορεί να συνδέονται με τη μητρική επιχείρηση ποικιλοτρόπως και να είναι, αντιπρόσωποι ή έμποροι.

Στην κατηγορία των αντιπροσώπων εντάσσονται μεταξύ άλλων οι αντιπρόσωποι πωλήσεων (sales representatives) και οι μεσίτες (brokers).

Οι αντιπρόσωποι πωλήσεων δημιουργούν και διατηρούν σχέσεις με υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες, εκ μέρους της επιχείρησης που συνεργάζονται, σε μία προκαθορισμένη γεωγραφική περιοχή που μπορεί να καλύπτει μία πόλη, περιφέρεια, ή ακόμη και ολόκληρη χώρα. Οι αντιπρόσωποι πωλήσεων δεν αναλαμβάνουν τη φυσική κατοχή των προϊόντων που διακινούν, καθώς και την αποστολή και τη φυσική διακίνησή τους, ούτε αναλαμβάνουν πιστωτικούς ή συναλλαγματικούς κινδύνους. Οι αντιπρόσωποι πωλήσεων μπορεί να είναι αποκλειστικοί ή και μη αποκλειστικοί και μπορεί επίσης να διακινούν συμπληρωματικά προϊόντα άλλων παραγωγών αλλά όχι ανταγωνιστικά. Σίγουρα, αποτελούν μία σημαντική πηγή πληροφόρησης για την αγορά και αμείβονται συνήθως με προμήθεια.

Οι μεσίτες (brokers) είναι φυσικά πρόσωπα ή οργανισμοί που φέρνουν σε επαφή πωλητές και αγοραστές για προϊόντα όπως είναι τα τρόφιμα και τα χρηματιστηριακά εμπορεύματα (commodities). Το πλεονέκτημά τους είναι ότι διατηρούν καλές σχέσεις με τους πελάτες στην τοπική αγορά, παρέχουν γρήγορη κάλυψη της αγοράς με χαμηλό κόστος, και αυτών η αμοιβή παίρνει τη μορφή προμήθειας.

Στην κατηγορία των εμπόρων εντάσσονται οι διανομείς (distributors), οι ντίλερς (dealers) και οι εισαγωγείς (importers). Όπως όλοι οι έμποροι-μεσάζοντες, έτσι και αυτοί δε λαμβάνουν καμία άμεση αμοιβή, το κέρδος τους είναι το περιθώριο μεταξύ της τιμής αγοράς και της τιμής πώλησης των προϊόντων που διακινούν μείον τα

λειτουργικά τους κόστη. Τα περιθώρια κέρδους που προσφέρονται σ' αυτούς διαφέρουν σημαντικά από χώρα σε χώρα, καθώς εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, όπως το ύψος των πωλήσεων που πετυχαίνουν, η αγοραστική τους δύναμη, η ένταση του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζουν, η γεωγραφική απόστασή τους από τον παραγωγό/προμηθευτή, το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρουν, ακόμη και η παράδοση (tradition) που χαρακτηρίζει τη συγκεκριμένη αγορά/χώρα.

Οι διανομείς έχουν στενές και μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές σχέσεις με τον παραγωγό και αποκλειστικά δικαιώματα πώλησης για μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Αγοράζουν τα προϊόντα για λογαριασμό τους και τα μεταπωλούν σε άλλους εμπόρους (χονδρεμπόρους, λιανέμπορους, ντίλερς) ή απευθείας σε βιομηχανικούς πελάτες. Η στενή συνεργασία παραγωγού και διανομέα δίνει τη δυνατότητα στον πρώτο να ασκεί σημαντικό βαθμό ελέγχου και στα άλλα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, δηλαδή στις τιμές και στις προωθητικές ενέργειες.

Οι ντίλερς διαφέρουν από τους διανομείς στο ότι πουλούν τα προϊόντα του παραγωγού απευθείας στους τελικούς πελάτες. Οι ντίλερς έχουν, όπως και οι διανομείς, συνεχείς και στενές επιχειρηματικές σχέσεις με τους προμηθευτές τους και αποκλειστικά δικαιώματα πώλησης στο πλαίσιο μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής. Πολλές μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, κυρίως στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας και των βιομηχανικών (B2B) προϊόντων, χρησιμοποιούν εκτεταμένο δίκτυο από ντίλερς. Ένα άλλο χαρακτηριστικό των ντίλερς είναι ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, που πολλές φορές πλησιάζει και το 100%, των πωλήσεών τους προέρχεται από τα προϊόντα μίας μόνο διεθνούς επιχείρησης.

Οι εισαγωγείς εκτελούν τις ίδιες περίπου λειτουργίες όπως οι διανομείς, αλλά, γενικά, δεν έχουν αποκλειστικά δικαιώματα πώλησης σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Οι εισαγωγείς είναι συνήθως χονδρέμποροι ή λιανέμποροι, που ασχολούνται με την άμεση εισαγωγή προϊόντων από πολλούς προμηθευτές για την κάλυψη των δικών τους αναγκών και πολλές φορές για τη διάθεση αυτών των προϊόντων και σε μικρότερους μεσάζοντες. Μερικές φορές τα προϊόντα που διακινούν είναι ανταγωνιστικά μεταξύ τους και ο έλεγχος που μπορεί να ασκήσει ο παραγωγός/προμηθευτής είναι περιορισμένος.

Εν κατακλείδι, είναι εμφανές ότι οι μεσάζοντες παίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια της επιχείρησης να διεισδύσει στις διεθνείς αγορές. Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο για τις μικρές επιχειρήσεις με την περιορισμένη παραγωγική δυνατότητα και την έλλειψη χρηματοοικονομικών πόρων και διεθνούς εμπειρίας. Οι

μεσάζοντες, και κυρίως αυτοί που λειτουργούν στις διεθνείς αγορές, διεξάγουν όλες εκείνες τις ενέργειες μάρκετινγκ που απαιτούνται για τη διείσδυση προϊόντων και υπηρεσιών στις αγορές αυτές. Βέβαια, το κατά πόσον οι ενέργειες αυτές είναι αποτελεσματικές δεν μπορεί εύκολα να ελεγχθεί από την επιχείρηση, και αυτό είναι το σημαντικότερο μειονέκτημα από τη χρήση μεσάζοντων.

3.5 Φυσική Διανομή στο Διεθνές Μάρκετινγκ (logistics)

Η φυσική διανομή περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο της φυσικής ροής υλικών και τελικών προϊόντων από τα σημεία προέλευσης στα σημεία κατανάλωσης για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και επιθυμίες των πελατών με κέρδος¹⁰ (Armstrong and Kotler, 2009). Η λειτουργία της φυσικής διανομής των αγαθών, σε διεθνείς αγορές, θα πρέπει να εξετάζεται σαν ένα ολικό σύστημα, το οποίο συνδέει παραγωγό ή κατασκευαστή και μεσάζοντες με τον τελικό καταναλωτή, προσφέροντας τις απαραίτητες για το σκοπό αυτό υπηρεσίες.

Σε διεθνές επίπεδο, η συγκεκριμένη δραστηριότητα γίνεται περισσότερο πολύπλοκη καθώς πολλοί εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν τη ροή υλικών και προϊόντων. Όσο αυξάνουν οι αποστάσεις από τις διεθνείς αγορές που στοχεύει η επιχείρηση τόσο περισσότερο μία αποτελεσματική δομή της φυσικής διανομής και του συστήματος logistics αποτελεί ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο, να μειώσει το κόστος και να βελτιώσει την αξιοπιστία της επιχείρησης εξυπηρετώντας καλύτερα τον πελάτη.

Συνήθως ο τομέας της φυσικής διανομής περιλαμβάνει τους παρακάτω επί μέρους τομείς:¹¹ (Πατρινός, 1993)

- α. Επιλογή χώρων για την αποθήκευση των αποθεμάτων.
- β. Προσδιορισμό των τρόπων μετακινήσεως (εντός των αποθηκών των προϊόντων)
- γ. Δημιουργία συστήματος ελέγχου των αποθεμάτων.
- δ. Σύστημα επεξεργασίας των λαμβανομένων παραγγελιών.
- ε. Επιλογή μεθόδων μεταφοράς
- στ. Δημιουργία συστήματος επικοινωνίας εντός του καναλιού διανομής.

Η όλη οργάνωση της μεταφοράς των προϊόντων είναι ένα πακέτο αποφάσεων, σχετικό με την προεργασία και την επιλογή του μέσου και τρόπου μεταφοράς, την έκδοση των απαραίτητων εγγράφων για τη μεταφορά και το στενό έλεγχο και

παρακολούθηση της μεταφοράς μέχρι την παράδοση των προϊόντων στον ξένο παραλήπτη.

Η επιλογή του μέσου και τρόπου μεταφοράς περιλαμβάνει την απόφαση εκλογής ενός μεταξύ συνήθως περισσότερων εταιριών διεθνών μεταφορών. Στο σημείο αυτό οι συμβουλές και υποδείξεις για τον τρόπο μεταφοράς μιας εξειδικευμένης επιχείρησης διεθνών μεταφορών είναι πολύτιμες. Καλό είναι ο εξαγωγέας να απευθύνεται στις μεταφορικές εταιρίες με διεθνή εμπειρία και σοβαρότητα στις αναλαμβανόμενες ευθύνες τους και όχι σε περιστασιακούς μεταφορείς που προσφέρουν ενδεχομένως χαμηλότερο κόστος μεταφοράς.

3.6 Περίληψη Κεφαλαίου

Όπως παρατηρούμε, σε ορισμένες αγορές η δομή της διανομής είναι πολυστρωματική, πολύπλοκη, με δυσκολίες για να διεισδύσουν νέοι πωλητές προϊόντων, ενώ σε άλλες υπάρχουν λίγοι εξειδικευμένοι μεσάζοντες. Ακόμη, σε άλλες αγορές, υπάρχει διαθέσιμο ένα δυναμικό μείγμα παραδοσιακών και νέων, εξελισσόμενων θεσμών διανομής. Κάθε αγορά περιέχει ένα δίκτυο διανομής με πολλές επιλογές διαύλων, των οποίων οι δομές είναι μοναδικές και βραχυχρόνια σταθερές. Η δημιουργία ενός επιθετικού και αξιόπιστου δικτύου διανομής μπορεί να είναι το πιο κρίσιμο καθήκον που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση που ασκεί διεθνές μάρκετινγκ. Ανεξάρτητα από την κυρίαρχη δομή της διανομής, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα ανήκει στον πωλητή που θα είναι περισσότερο ικανός να συγκροτήσει τον αποτελεσματικότερο δίαυλο ανάμεσα σε διάφορα εναλλακτικά διαθέσιμα. Μια τέτοια ανάπτυξη ενός επιτυχημένου δικτύου διανομής προσφέρει ένα ευρύ φάσμα δυνατοτήτων για είσοδο σε ξένες αγορές και για τη διαφοροποίησή του έναντι των ανταγωνιστών του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΕΘΝΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

4.1 Εξαγωγές

Οι εξαγωγές είναι η πρώτη μορφή άσκησης διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων-εμπόρων και αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο διείσδυσης στη διεθνή αγορά. Η είσοδος σε μια αγορά του εξωτερικού με την πραγματοποίηση εξαγωγών, είναι μια στρατηγική που εφαρμόζεται για εκείνες συνήθως τις αγορές που δεν δικαιολογούν την επένδυση για ίδια παραγωγή στην συγκεκριμένη χώρα. Έτσι, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εξαγάγει τα προϊόντα της σε ένα σημαντικό αριθμό χωρών ταυτόχρονα, εξασφαλίζοντας σημαντικές οικονομίες κλίμακας και εμπειρίας.

Η ανάληψη εξαγωγικής δράσης δεν συνδέεται με υψηλά λειτουργικά κόστη ή μεγάλες απαιτήσεις (π.χ. κεφάλαιο, γνώση των ιδιαιτεροτήτων της τοπικής αγοράς) και περικλείει χαμηλό βαθμό επιχειρηματικού κινδύνου, καθώς η έξοδος από τη νέα αγορά δεν συνεπάγεται κεφαλαιακές απώλειες.

Για τους λόγους αυτούς, η μέθοδος των εξαγωγών ακολουθείται κυρίως από επιχειρήσεις που εισέρχονται για πρώτη φορά στη διεθνή αγορά – ως εκ τούτου δεν είναι εξοικειωμένες με τις διεθνείς πρακτικές -ή από μικρές επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν τα κεφάλαια για άμεση επένδυση στο εξωτερικό¹² (Παπαδάκης, 2007). Παρά την οικονομικά συμφέρουσα μέθοδο διείσδυσης σε νέες αγορές του εξωτερικού, το πλεονέκτημα κόστους μπορεί εύκολα να εκλείψει. Περιορισμένες οικονομικές αποδόσεις, υψηλά κόστη μεταφοράς, απαγορευτικοί δασμοί και ποσοτώσεις, ελλιπής πληροφόρηση για τα δεδομένα της ξένης αγοράς, είναι μόνο λίγα παραδείγματα της αναποτελεσματικότητας των εξαγωγών.

Επιπρόσθετα, καθώς τα εξαγόμενα αγαθά διακινούνται στη χώρα προορισμού από ξένες επιχειρήσεις, η προώθηση και διανομή των προϊόντων μπορεί να μην επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα ελλείψει εντατικοποιημένης προσπάθειας του ξένου διανομέα.

Με βάση το πρόσωπο που εμπλέκεται στο στάδιο της διανομής και προώθησης του τελικού προϊόντος, οι εξαγωγές διακρίνονται σε άμεσες (direct exports) και έμμεσες (indirect exports).

4.1.1 Άμεση εξαγωγή

Όταν οι πωλήσεις στο εξωτερικό αυξηθούν και αποκτήσουν μια κανονικότητα, η επιχείρηση αποφασίζει να εξάγει απευθείας στις ξένες αγορές. Αυτό συνεπάγεται την οργάνωση Τμήματος Εξαγωγών, την ανάληψη ερευνών αγοράς, τη διαμόρφωση ολοκληρωμένης στρατηγικής Μάρκετινγκ για κάθε στοιχείο του μίγματος Μάρκετινγκ, την προσέγγιση πελατών, τη διαπραγμάτευση, την έκδοση των απαραίτητων πιστοποιητικών και φορτωτικών εγγράφων και τη μεταφορά των προϊόντων στο εξωτερικό. Σ' αυτήν την περίπτωση, ο κίνδυνος αποτυχίας της σχετικής επένδυσης είναι μεγαλύτερος αλλά μεγαλύτερη είναι φυσικά και η πιθανή αποδοτικότητα, αφού δε θα καταβάλλονται προμήθειες στους διάφορους μεσάζοντες του εσωτερικού.

Στις άμεσες εξαγωγές¹³ η παραγωγός επιχείρηση ελέγχει όλα τα στάδια της εξαγωγικής διαδικασίας μέχρι την τελική συναλλαγή με τον ξένο πελάτη και πραγματοποιεί μόνη της τις εξαγωγικές διεργασίες χωρίς να δίνει την αρμοδιότητα σε άλλες επιχειρήσεις ή ειδικούς (Χατζηδημητρίου, 2003). Οι άμεσες εξαγωγές συνδέονται με υψηλά επίπεδα ελέγχου από την επιχείρηση-εξαγωγό, η οποία αναλαμβάνει και την έρευνα αγοράς, την διαπραγμάτευση με τους ξένους πελάτες, την έκδοση των αναγκαίων πιστοποιητικών για την εισαγωγή, όπως και τη φυσική διανομή των προϊόντων.

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα της δημιουργίας ενός τέτοιου δικτύου, είναι οι μεγάλες πωλήσεις που αυτό συνεπάγεται, ο καλύτερος έλεγχος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, η καλύτερη πληροφόρηση, ποσοτική και ποιοτική, που αυτό της εξασφαλίζει και η απόκτηση της αναγκαίας εμπειρίας πραγματοποίησης εμπορικών δραστηριοτήτων στο εξωτερικό.

Άμεσες εξαγωγές διενεργούνται μέσω:

α) Αντιπροσώπων στο εξωτερικό (Εμπορικοί Πράκτορες)

Αυτοί μπορεί να είναι οι μοναδικοί εισαγωγείς ενός προϊόντος και να έχουν την αποκλειστικότητα σε κάποια γεωγραφική περιοχή ή να αντιπροσωπεύουν και άλλα μη ανταγωνιστικά προϊόντα ή να αντιπροσωπεύουν διάφορα προϊόντα, ακόμη και ανταγωνιστικά.

Οι Αντιπρόσωποι εξωτερικού πωλούν σε χονδρεμπόρους και λιανέμπορους της ξένης χώρας που εισάγει τα προϊόντα, έναντι προμήθειας που πληρώνεται από την εξαγωγική επιχείρηση. Ο εξαγωγέας φορτώνει τα εμπορεύματα απευθείας στους πελάτες του εξωτερικού με τους οποίους έχουν συμφωνηθεί όλες οι λεπτομέρειες για εκπτώσεις και πιστώσεις. Οι Αντιπρόσωποι στο εξωτερικό έχουν τα πλεονεκτήματα της

γνώσης των τοπικών αγορών, των επιχειρηματικών επαφών και έχουν ισχυρό κίνητρο να αναπτύξουν τις πωλήσεις, μια και αμείβονται με προμήθειες.

β) Διανομέων-Εμπόρων (Μεσάζοντες-Έμποροι)

Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις μπορεί να συνεργάζονται και με διανομείς-εισαγωγείς οι οποίοι έχουν την αποκλειστικότητα της εισαγωγής και διανομής των προϊόντων σε μια συγκεκριμένη αγορά. Αυτές οι επιχειρήσεις αγοράζουν τα εμπορεύματα και τα μεταπωλούν, έχοντας πλήρη ελευθερία να καθορίσουν τους όρους της πώλησης και πληρωμής. Σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις αυτές λειτουργούν ως χονδρέμποροι ή και λιανέμποροι, διατηρούν αποθήκες και εγκαταστάσεις συνεργείου και ανταλλακτικών.

Οι μεσάζοντες αγοράζουν το προϊόν της εξαγωγικής επιχείρησης για να το μεταπωλήσουν στον τελικό αγοραστή, μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο για τον εξαγωγέα. Οι επιχειρήσεις αποβλέπουν στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, κατανόησης και συνεργασίας με τους διανομείς εμπόρους που επιλέγει η επιχείρηση, στοχεύοντας σε μια μακροχρόνια συνεργασία και προοπτική.

Το κύριο μειονέκτημα της χρησιμοποίησης εμπόρων είναι ότι η επιχείρηση δεν ελέγχει τις τελικές πωλήσεις, ελπίζοντας ότι για αυτό το σκοπό εργάζεται αποτελεσματικά το τμήμα πωλήσεων και οι εμπορικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιεί.

γ) Θυγατρικής εμπορικής εταιρείας (Εξαγωγή με Ιδιωτικό Δίκτυο Πωλήσεων)

Με τη θυγατρική εμπορική εταιρεία στο εξωτερικό ο εξαγωγέας διατηρεί αποθήκες και κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, αναλαμβάνοντας μεγαλύτερο κίνδυνο για το κόστος εκπαίδευσης και τις αμοιβές του δικού της δικτύου πωλήσεων, καθώς και για το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης, έχοντας ως αντιστάθμισμα την αποφυγή των μεσαζόντων και την καλύτερη προώθηση των προϊόντων σε κάθε τοπική αγορά. Στην εξαγωγή με ιδιωτικό δίκτυο πωλήσεων ή με θυγατρικές που βρίσκονται στον τόπο της αγοράς του εξωτερικού, αποφεύγεται η χρήση μεσαζόντων και η επιχείρηση έχει την ευθύνη να προωθήσει η ίδια τα προϊόντα της στην ξένη αγορά και να παρακολουθεί την μετέπειτα πορεία τους.

Το μειονέκτημα που προκύπτει από τη χρήση αυτής της μεθόδου είναι το επιπλέον κόστος που επιβαρύνει τη διοίκηση για την εκπαίδευση και χρηματοδότηση του προσωπικού της που θα εργάζεται στα υποκαταστήματά της στις διάφορες χώρες σε συνδυασμό με το κόστος λειτουργίας που είναι στην περίπτωση αυτή αυξημένο.

Συνοψίζοντας, οι άμεσες εξαγωγές, εξασφαλίζουν στην επιχείρηση μικρότερη αλυσίδα διανομής και αμεσότερη επαφή με τους δυνητικούς πελάτες της. Παρέχουν σε

αυτήν μεγαλύτερη πληροφόρηση και απόκτηση εμπειρίας από τις τοπικές αγορές ενώ ο έλεγχος των στοιχείων του μίγματος Μάρκετινγκ καθίσταται πιο αποτελεσματικός προσφέροντας στην επιχείρηση μεγαλύτερες δυνατότητες αύξησης των πωλήσεών της. Το μειονέκτημα που συνεπάγεται η οργάνωση ενός δικτύου διανομής μέσω των άμεσων εξαγωγών είναι η δέσμευση πόρων που απαιτείται για την οργάνωση Τμήματος Εξαγωγών στην έδρα της εταιρείας. Αυτό αυξάνει τις πιθανότητες αντιμετώπισης κάποιου σχετικού κινδύνου, ο οποίος είναι μεγαλύτερος όταν η άμεση εξαγωγή γίνεται μέσω θυγατρικής εμπορικής εταιρείας, για την οποία απαιτούνται σχετικές επενδύσεις.

4.1.2 Έμμεση εξαγωγή

Στις **έμμεσες** εξαγωγές η συναλλαγή με τον εξωτερικό πελάτη διενεργείται μέσω διαμεσολαβητών ή μεσαζόντων (intermediaries), οι οποίοι μπορεί να είναι εξαγωγικές εταιρείες, εξαγωγικοί οίκοι, εταιρίες διεθνούς εμπορίου κ.ά. Οι διαμεσολαβητές είτε εκτελούν υπηρεσίες πρακτόρευσης, οπότε αποκτούν ποσοστά επί των πωλήσεων ή μιας άλλης μορφής σταθερή αμοιβή, είτε αποκτούν ιδιοκτησία επί του προϊόντος, οπότε μέσω της αύξησης της τιμής αποκομίζουν ένα εμπορικό κέρδος, με αποτέλεσμα να προκύπτει ένα αναπόφευκτο επιπρόσθετο κόστος για την επιχείρηση παραγωγό.

Με τις έμμεσες εξαγωγές απορροφώνται τα πλεονάσματα παραγωγής που δεν μπορούν να πωληθούν στο εσωτερικό. Ο επιχειρησιακός κίνδυνος που αντιμετωπίζεται εδώ από την επιχείρηση, είναι συνήθως πολύ μικρός και η εμπλοκή της επιχείρησης επιτυγχάνεται με μικρή σχετικά επένδυση κεφαλαίου. Οι έμμεσες εξαγωγές μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω ανεξάρτητων εταιρειών με έδρα το εσωτερικό. Δηλαδή μέσω:

a) Μεσαζόντων (Brokers)

Οι μεσάζοντες φέρνουν σε επαφή τον πωλητή του εσωτερικού με τον αγοραστή του εξωτερικού με αντίτιμο μια ορισμένη αμοιβή. Αυτοί συνήθως ειδικεύονται σε κάποιες περιορισμένες κατηγορίες προϊόντων ο καθένας, δεν παίρνουν στην κατοχή τους το εν λόγω εμπόρευμα και είναι συνήθως υπεύθυνοι για μια ορισμένη χώρα ή ομάδα χωρών. Χρησιμοποιούνται συνήθως από επιχειρήσεις που κάνουν κατά ευκαιριακό τρόπο εξαγωγές και η αμοιβή για την απασχόλησή τους είναι συνήθως μικρότερου μεγέθους από το κόστος απασχόλησης ενός μόνιμου στελέχους, υπεύθυνου για τις εξαγωγές της επιχείρησης. Οι μεσάζοντες αυτού του τύπου είναι σκόπιμο να

αποφεύγονται όταν η επιχείρηση αποβλέπει σε μακροχρόνιες επενδύσεις σε μια ορισμένη αγορά του εξωτερικού.

β) Εξαγωγικών Αντιπροσώπων (Εξαγωγικοί Πράκτορες-Exports Agents)

Οι εξαγωγικοί αντιπρόσωποι λειτουργούν όπως σχεδόν και οι εξαγωγικοί μεσάζοντες με τη διαφορά ότι έχουν την αποκλειστικότητα διάθεσης των προϊόντων μιας επιχείρησης σε μια ή περισσότερες χώρες του εξωτερικού και ενεργούν βάσει των παραγγελιών που παίρνουν από τους αγοραστές του εξωτερικού. Η δέσμευση που υπάρχει μεταξύ της εθνικής επιχείρησης και του εξαγωγικού πράκτορα είναι συνήθως μακροχρόνιου χαρακτήρα. Η αμοιβή τους γίνεται βάσει προμήθειας που παίρνουν από τον αγοραστή, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις αγοράζουν τα προϊόντα των παραγωγών για να τα μεταπωλήσουν στο εξωτερικό.

γ) Εταιρειών Διαχείρισης Εξαγωγών (Εξαγωγικές Επιχειρήσεις)

Αυτές αναλαμβάνουν όλες τις εξαγωγικές δραστηριότητες μιας εταιρείας έναντι κάποιου ποσοστού επί των πωλήσεων που επιτυγχάνουν στην αγορά του εξωτερικού. Το ποσοστό αυτό είναι μεγαλύτερο από αυτό που παίρνουν οι διάφοροι μεσάζοντες αφού τα εξαγωγικά στελέχη πραγματοποιούν όλες τις διαδικασίες της εξαγωγής: ανεύρεση ξένου πελάτη, διαπραγμάτευση και διάθεση.

Οι εταιρείες αυτές αναλαμβάνουν τη διάθεση των προϊόντων πολλών επιχειρήσεων που δεν είναι ανταγωνιστικά μεταξύ τους. Είναι πολύ χρήσιμες για τα πρώτα στάδια εισαγωγής προϊόντων σε ξένες αγορές, θα μπορούσαν να θεωρηθούν σαν ένα υποκατάστατο του εξαγωγικού τμήματος, αλλά όταν οι πωλήσεις αυξηθούν, πρέπει να υποκατασταθούν από ένα εξαγωγικό τμήμα της επιχείρησης. Αυτό θα είναι σε θέση να προωθήσει τα προϊόντα της πολύ καλύτερα από μία εταιρεία διαχείρισης εξαγωγών, η οποία συνήθως καλύπτει κάποιες συγκεκριμένες μόνο γεωγραφικές περιοχές και δεν γνωρίζει σε βάθος τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Τα πλεονεκτήματα που παρέχει για την εταιρεία η συνεργασία με μια εξαγωγική επιχείρηση είναι τα παρακάτω¹⁴(Πανηγυράκης, 1999)

- 1) Άμεση γνώση των αγορών του εξωτερικού, που είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα για μια επιχείρηση που δεν έχει εξαγωγική εμπειρία.
- 2) Η διάθεση προϊόντων πολλών επιχειρήσεων που δεν είναι ανταγωνιστικά, είναι πιθανό να προσελκύσει ένα σημαντικό αριθμό αγοραστών από τη διεθνή αγορά.
- 3) Μικρότερο συνήθως κόστος από το να διατηρεί μια μικρή ή μεσαία επιχείρηση το δικό της τμήμα εξαγωγών.

4) Η πληρωμή με ποσοστά επί των πραγματοποιημένων πωλήσεων σημαίνει ότι το κόστος απασχόλησης τους είναι μεταβλητό και ότι είναι ένα εξαιρετικό κίνητρο για να αυξήσουν τις πωλήσεις της επιχείρησης που συνεργάζονται.

Η συνεργασία με μια εξαγωγική επιχείρηση συνεπάγεται, όμως, και τα ακόλουθα μειονεκτήματα:

- 1) Το γεγονός ότι απασχολούνται με πολλά προϊόντα ταυτόχρονα δεν τους δίνει τη δυνατότητα να έχουν και μια ταυτόχρονη καλή γνώση για το προϊόν που εμπορεύονται παρόλο που γνωρίζουν καλά την αγορά του εξωτερικού στην οποία δραστηριοποιούνται.
- 2) Καλύπτουν συνήθως μια γεωγραφικά περιορισμένη περιοχή που σημαίνει ότι η επιχείρηση που επιθυμεί μια παγκόσμια κάλυψη της αγοράς θα πρέπει να είναι διατεθειμένη να χρησιμοποιήσει έναν αριθμό εξαγωγικών επιχειρήσεων για τον σκοπό αυτό.
- 3) Είναι χρήσιμες στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, αλλά δημιουργούν προβλήματα όταν μεγαλώνει η ζήτησή του, γεγονός που απαιτεί την παρουσία της επιχείρησης στην αγορά του εξωτερικού.

Συνοψίζοντας, με τις έμμεσες εξαγωγές απαιτείται πολύ μικρή δέσμευση ανθρώπινων και υλικών πόρων με αποτέλεσμα ο συνεπαγόμενος κίνδυνος (πολιτικός και αγοράς) να είναι ελάχιστος. Δεν χρειάζεται σχετική εξαγωγική εμπειρία, δεδομένου ότι αξιοποιούνται οι εμπειρίες, οι γνώσεις, και οι ικανότητες πεπειραμένων εξαγωγέων. Οι έμμεσες εξαγωγές αποτελούν τον πιο αποτελεσματικό τρόπο διοχέτευσης στο εξωτερικό πλεονασμάτων παραγωγής που δεν μπορούν να απορροφηθούν από την εσωτερική αγορά.

Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής, είναι κυρίως το ότι δεν γίνεται δυνατή η πραγματοποίηση υψηλού σε μέγεθος πωλήσεων λόγω έλλειψης επαφής της επιχείρησης με τις τοπικές αγορές και της αδιαφορίας των μεσαζόντων προς το προϊόν και τη μελλοντική του πορεία στην αγορά του εξωτερικού. Έτσι, οι ανεπαρκείς ενέργειες προώθησης εκ μέρους των μεσαζόντων, σε συνδυασμό με την ανυπαρξία ελέγχου των υπολοίπων, εκτός του προϊόντος, στοιχείων του μίγματος Μάρκετινγκ επιβάλουν στις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή να ιδιαίτερα προσεκτικές.

Συμπερασματικά, οι έμμεσες εξαγωγές είναι λιγότερο κερδοφόρες από τις άμεσες, καθώς ο έλεγχος, η πληροφόρηση, η ισχυροποίηση της θέσης της επιχείρησης στη ξένη αγορά εξαρτώνται από τρίτα πρόσωπα ή επιχειρήσεις. Ωστόσο, για μια μικρού μεγέθους επιχείρηση που δεν έχει τα μέσα να στραφεί προς άμεσες εξαγωγές ή άλλου

είδους διεθνείς δραστηριότητες ή που δεν επιθυμεί να αναλάβει επιχειρηματικούς κινδύνους η μέθοδος της έμμεσης εξαγωγής αποτελεί την καταλληλότερη μέθοδο διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων της.

4.1.3 Εξαγωγές μέσω Συνεταιριστικών Οργανώσεων¹⁵

Εξαγωγές διενεργούνται και μέσω Συνεταιριστικών Οργανώσεων, οι οποίες αναλαμβάνουν τις εξαγωγικές δραστηριότητες για λογαριασμό πολλών μικρομεσαίων παραγωγών που επιθυμούν να προωθήσουν τα προϊόντα τους στο εξωτερικό. Αυτές βρίσκονται μερικώς κάτω από το διοικητικό έλεγχο των παραγωγών, οι οποίοι βέβαια δε διαθέτουν ούτε οικονομίες κλίμακας παραγωγής και Μάρκετινγκ, ούτε την απαιτούμενη τεχνογνωσία και τους απαραίτητους πόρους για την κατάκτηση ξένων αγορών (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαβάρας, 2010).

Πλεονεκτήματα των εξαγωγών μέσω Συνεταιριστικών Οργανώσεων αποτελούν η τυποποίηση και η επωνυμοποίηση των εξαγόμενων προϊόντων και ο επιμερισμός του κόστους και των κινδύνων που ενδέχεται να παρουσιαστούν στην αγορά. Οι οργανώσεις αυτές αναλαμβάνουν τις έρευνες αγορών του εξωτερικού και προσφέρουν τη δυνατότητα καθιέρωσης επώνυμων προϊόντων με την προώθησή τους στις αγορές αυτές με μειωμένο κόστος Μάρκετινγκ και μεταφορών. Μπορεί να έχουν χαλαρή συνεργασία μεταξύ των ανεξάρτητων παραγωγών, οπότε αυτοί απλώς πωλούν τα προϊόντα τους μέσω της ίδιας εξαγωγικής οργάνωσης ή πιο στενή συνεργασία, οπότε αυτοί εξάγουν τα προϊόντα τους με κοινή επωνυμία. Κύριο μειονέκτημά τους αποτελεί η παραχώρηση από τους παραγωγούς μέρους της ανεξαρτησίας τους.

4.2 Δικαιόχρηση (Franchising)

Αποτελεί σύμβαση παροχής δικαιώματος χρήσης εμπορικού σήματος και τεχνογνωσίας έναντι ανταλλάγματος. Αναλυτικότερα, είναι η μεταφορά του νομικού δικαιώματος μιας εταιρείας σε μια άλλη για τη χρήση της επωνυμίας, των εμπορικών σημάτων των προϊόντων της, των λογιστικών συστημάτων της και της τεχνογνωσίας της.

Σύμφωνα με τη σύμβαση Franchising, ο δικαιούχος (Franchisor) παρέχει στον δικαιούχο (Franchisee) το εμπορικό σήμα και την επωνυμία της επιχείρησης καθώς και κάθε δυνατή τεχνική και οργανωτική στήριξη. Επιπλέον, είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση του προσωπικού, την εξωτερική εμφάνιση και την εσωτερική

διαρρύθμιση του καταστήματος καθώς και για την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα παραγωγής και λειτουργίας. Εφόσον προβλέπεται, χρηματοδοτεί την δικαιούχο επιχείρηση με κεφάλαια κίνησης, ενώ παράλληλα φροντίζει για τους τρόπους προώθησης των προϊόντων μέσω κοινής διαφήμισης.

Ο δικαιούχος οφείλει σε αντάλλαγμα να εκπληρώνει τις οικονομικές του υποχρεώσεις προς τον δικαιοπάροχο, δηλαδή την εφάπαξ αμοιβή για την ένταξή του στο δίκτυο και την τακτική καταβολή ενός ποσοστού επί του τζίρου. Επιπλέον, υποχρεούται να εφαρμόζει τους όρους παροχής της δικαιοδοσίας και τις οδηγίες για τις τεχνικές παραγωγής, διανομής και εμπορίας και τον τρόπο προβολής της επιχείρησης. Τέλος, βασική προϋπόθεση αποτελεί η τήρηση από τη μεριά του δικαιούχου των προδιαγραφών ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η μέθοδος του franchising παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση που επιθυμεί να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε μια ξένη αγορά. Συνδυάζει τις οικονομίες κλίμακας του δικαιοπαρόχου με τις γνώσεις της τοπικής αγοράς και τις επιχειρηματικές ικανότητες των τοπικών δικαιούχων. Επιτυγχάνεται ταχύτατη γεωγραφική επέκταση μιας επιτυχημένης επιχείρησης χωρίς μεγάλες δαπάνες και κίνδυνο και με τις γνώσεις και τις εμπειρίες που διαθέτουν οι δικαιούχοι για την τοπική αγορά γίνονται ευκολότερα αποδεκτοί από τις τοπικές κοινωνίες. Επιπρόσθετα, οι δικαιούχοι επιχειρηματίες έχουν προσωπικό ενδιαφέρον για την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης και επιτυγχάνουν με τον τρόπο αυτό σημαντικές οικονομίες κλίμακας στις ενέργειες Μάρκετινγκ.

Η επέκταση στις αγορές του εξωτερικού μέσω του συστήματος franchise είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη διότι έχει δύο κυρίως βασικά πλεονεκτήματα. Το πρώτο, είναι η χρηματοοικονομική ευελιξία, αφού υπάρχει η δυνατότητα να βρεθούν επιχειρηματίες στο εξωτερικό, οι οποίοι έχουν πρόσβαση σε τοπικές πηγές χρηματοδότησης, κάτι που καθιστά ικανή την επέκταση με συνθήκες περιορισμένου χρηματοοικονομικού κινδύνου. Το δεύτερο σημαντικό πλεονέκτημα είναι η καλύτερη προσαρμογή στις συνθήκες της αγοράς του εξωτερικού, αφού ο τοπικός συνεργάτης (franchisee) έχει ενδιαφέρον να αναπτύξει με επιτυχία δραστηριότητες, κάτι που σημαίνει μεγάλη προσπάθεια για την τοπική αποδοχή του προϊόντος αλλά και κάθε καινοτομικής δραστηριότητας.

4.3 Περίληψη Κεφαλαίου

Η απόφαση που αναφέρεται στον τρόπο εισόδου σε μια από τις αγορές του εξωτερικού, είναι μια απόφαση στρατηγικής σημασίας, η οποία απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή και ανάλυση.

Η επιχείρηση που διαθέτει περιορισμένο κεφάλαιο δύναται να κάνει μια γρήγορη είσοδο σε μια αγορά με τη βοήθεια των έμμεσων εξαγωγών. Έμμεσες εξαγωγές μπορούν να πραγματοποιηθούν με το να έρθει η επιχείρηση σε επαφή με το τμήμα αγορών μιας άλλης μονάδας που ενδιαφέρεται για προϊόντα στη χώρα. Ένας ακόμη τρόπος εξαγωγής είναι η συνεργασία με εξαγωγικές επιχειρήσεις που προσφέρουν ειδικές εξαγωγικές υπηρεσίες, που υποκαθιστούν την έλλειψη ενός εξαγωγικού τμήματος, παρέχοντας οικονομίες κλίμακας και πρόσβαση σε αγορές του εξωτερικού. Ένας άλλος τρόπος είναι η άμεση εξαγωγή, όπου η επιχείρηση αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει όλες τις εξαγωγικές διαδικασίες. Θα πρέπει σε αυτήν την περίπτωση να επιλέξει τις αγορές του εξωτερικού που την ενδιαφέρουν, να βρει αντιπροσώπους και να οργανώσει το εξαγωγικό της τμήμα ανάλογα με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει. Τέλος, η μέθοδος του franchising συνδυάζει τις οικονομίες κλίμακας του δικαιοπαρόχου με τις γνώσεις της τοπικής αγοράς και τις επιχειρηματικές ικανότητες των τοπικών δικαιοδόχων, επιτυγχάνοντας έτσι ταχύτερη γεωγραφική επέκταση της επιχείρησης στις ξένες αγορές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΚΤΥΩΝ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι αγορές του εξωτερικού δεν είναι μόνο γεωγραφικά απομακρυσμένες από την εθνική αγορά, αλλά διαφέρουν από αυτή αφού χαρακτηρίζονται από την κυριαρχία διαφορετικών περιβαλλοντολογικών συνθηκών από αυτές που υπάρχουν στην εθνική αγορά. Οι διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ των δύο αγορών στο νομικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον είναι συνήθως το κυριότερο εμπόδιο που αντιμετωπίζει το στέλεχος του διεθνούς μάρκετινγκ στην εξαγωγή προϊόντων. Για να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά, θα πρέπει η επιχείρηση να ξεκινήσει από την επιλογή της περισσότερο αποδοτικής μεθόδου εισδοχής στην αγορά-στόχου του εξωτερικού, σε σχέση με τους στρατηγικούς εξαγωγικούς στόχους της επιχείρησης και τα μέσα που διαθέτει.

Οι αποφάσεις διανομής προϊόντων στις αγορές του εξωτερικού είναι ένα μέρος του προγράμματος διεθνούς μάρκετινγκ. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων για τη διανομή προϊόντων στο διεθνή χώρο είναι η ίδια, όπως και στην εθνική αγορά. Η κύρια διαφορά όμως για τις αποφάσεις διανομής στην αγορά του εξωτερικού από αυτές της εθνικής αγοράς, οφείλεται στην πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος. Η πολυπλοκότητα αυτή επιβάλλει συνήθως στον εξαγωγέα να σχεδιάσει και να λειτουργήσει ξεχωριστά κανάλια διανομής για τα προϊόντα του σε κάθε μια από τις αγορές του εξωτερικού¹⁶, που να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις εθνικές ιδιομορφίες (πολιτιστικές, νομικές, κλιματολογικές). (Slater, 1978)

Η επιλογή των καναλιών διανομής θα πρέπει να ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία, που περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων και των δυνατών εναλλακτικών καναλιών διάθεσης, την αξιολόγησή τους και τέλος την επιλογή των πλέον κατάλληλων από αυτά.¹⁷ (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαβάρας, 2010)

5.1 Καθορισμός Στόχων και Εναλλακτικών Καναλιών Διάθεσης

Για μια αποτελεσματική επιλογή καναλιών διάθεσης στις διεθνείς αγορές, θα πρέπει η επιχείρηση να έχει καθορίσει πρώτα από όλα τους στόχους μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να έχουν προσδιοριστεί τόσο οι αγορές στόχοι στις διεθνείς αγορές όσο και τα αναμενόμενα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα από πλευράς πωλήσεων, μεριδίων αγοράς και κερδοφορίας. Η επιχείρηση, δηλαδή, θα πρέπει να έχει

ξεκαθαρίσει τι περιμένει να πετύχει σε μια δεδομένη διεθνή αγορά υιοθετώντας αποκλειστική, επιλεκτική ή εντατική διάθεση των προϊόντων της. Επιπλέον, θα πρέπει να έχει καθοριστεί και ο βαθμός δέσμευσης των απαραίτητων χρηματοοικονομικών και ανθρώπινων πόρων που απαιτούνται για την ανάπτυξη των καναλιών διανομής.

Στη συνέχεια η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει ποια είναι τα πλέον κατάλληλα εναλλακτικά δίκτυα διανομής τα οποία στη συνέχεια θα αξιολογήσει και θα επιλέξει. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τον καθορισμό των κατάλληλων εναλλακτικών δικτύων διανομής και εξαρτώνται κυρίως από τη διεθνή αγορά που στοχεύει η επιχείρηση και τους παράγοντες που θα αναλύσουμε παρακάτω:

A) Χαρακτηριστικά της Επιχείρησης

Μια επιχείρηση, η οποία είναι γνωστή και μεγάλη σε μέγεθος και πόρους, και διαθέτει σημαντική εμπειρία στις διεθνείς αγορές, μπορεί να θεωρήσει τα ολοκληρωμένα κανάλια διάθεσης ως μια κατάλληλη εναλλακτική, κάτι που δεν συμβαίνει με τις μικρές επιχειρήσεις που δεσμεύονται από την έλλειψη πόρων και στελεχιακού δυναμικού.

B) Χαρακτηριστικά Πελατών

Το κοινωνικό, δημογραφικό και οικονομικό προφίλ των πελατών-στόχων διαφέρει από χώρα σε χώρα δημιουργώντας ένα ή περισσότερα τμήματα (segments) στόχους. Κάθε τμήμα παρουσιάζει διαφορετικές απαιτήσεις και αγοραστικές συνήθειες, όπως από πού αγοράζει ή πόσο συχνά αγοράζει ένα προϊόν, που επηρεάζουν το σχεδιασμό των καναλιών διάθεσης.

Εκτός από τις αγοραστικές συνήθειες και ο αριθμός και η γεωγραφική διασπορά των πελατών-στόχων καθορίζει το σχεδιασμό των καναλιών διάθεσης. Εάν, για παράδειγμα, ο αριθμός των πελατών είναι μεγάλος και όχι συγκεντρωμένος σε κάποιες γεωγραφικές περιοχές, και οι πελάτες τείνουν να αγοράζουν λίγα και πολλές φορές, τότε θα απαιτηθεί εντατική διανομή, που σημαίνει μεγάλος αριθμός λιανεμπορικών σημείων πώλησης.

Γ) Χαρακτηριστικά Καναλιών Διάθεσης

Στα χαρακτηριστικά των καναλιών διάθεσης εντάσσονται οι λειτουργίες που αναλαμβάνουν και η δομή τους.

Όσον αφορά τις λειτουργίες, αυτές αφορούν το κατά πόσον αναλαμβάνουν τη φυσική κατοχή, διακίνηση, προώθηση και πώληση των προϊόντων, την παροχή

εξυπηρέτησης μετά την πώληση στους τοπικούς πελάτες, την ανάληψη πιστωτικών και συναλλαγματικών κινδύνων. Η δομή των καναλιών διάθεσης αναφέρεται κυρίως στον αριθμό και τον τύπο των εμπλεκόμενων μεσαζόντων που καθορίζουν το μήκος και το πλάτος των καναλιών διάθεσης. Το μήκος επηρεάζεται από τον αριθμό των μεσαζόντων που μεσολαβούν για να φθάσει ένα προϊόν από την επιχείρηση στον τελικό πελάτη.

Ένας βασικός κανόνας είναι ότι όσο πιο οικονομικά αναπτυγμένη είναι μια χώρα τόσο πιο μικρό είναι το μήκος του καναλιού διάθεσης σε αυτήν την αγορά. Το πλάτος των καναλιών διάθεσης εκφράζεται από τον αριθμό των διαφορετικών τύπων μεσαζόντων που λειτουργούν στο κανάλι διάθεσης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός παρόμοιων μεσαζόντων-ενδιάμεσων σε μια αγορά τόσο μεγαλύτερο είναι και το πλάτος του καναλιού και τόσο μεγαλύτερος είναι και ο ανταγωνισμός. Το μεγάλο πλάτος των καναλιών διάθεσης σημαίνει ότι η επιχείρηση μπορεί εύκολα να βρει ικανούς μεσάζοντες στις αγορές που στοχεύει.

Δ) Χαρακτηριστικά Προϊόντων

Η φύση των προϊόντων θα καθορίσει και την καταλληλότητα των καναλιών διάθεσης. Εάν το προϊόν είναι φθαρτό, η επιχείρηση θα πρέπει να προσανατολιστεί σε μικρού μήκους κανάλια του ενός ή το πολύ δύο επιπέδων για να φθάσει το προϊόν στον καταναλωτή γρήγορα. Ένα τεχνικά πολύπλοκο προϊόν μπορεί να απαιτεί άμεση πώληση ή εξειδικευμένους με τεχνικές γνώσεις μεσάζοντες. Από την άλλη, απλά καταναλωτικά προϊόντα ευρείας κατανάλωσης, μπορεί να διατίθενται μέσω μεγάλου μήκους και πλάτους καναλιών με πολλά επίπεδα μεσαζόντων που μπορούν να προσεγγίσουν διαφορετικούς τύπους λιανεμπορικών καταστημάτων.

Ε) Περιβάλλον της Αγοράς

Το οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον που χαρακτηρίζει κάθε χώρα επηρεάζει την καταλληλότητα των καναλιών διάθεσης που μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση. Το περιβάλλον αυτό καθορίζει και τις υπάρχουσες πρακτικές αναφορικά με τη διάθεση των διάφορων προϊόντων και τον ανταγωνισμό που επικρατεί μια και καινοτομικές προσεγγίσεις στη διάθεση προϊόντων δεν είναι εύκολα αποδεκτές σε όλες τις χώρες.

5.2 Αξιολόγηση Εναλλακτικών Καναλιών Διάθεσης

Έχοντας καθορίσει η επιχείρηση τα πλέον κατάλληλα κανάλια διάθεσης, θα πρέπει στη συνέχεια να τα αξιολογήσει στη βάση κυρίως τεσσάρων κριτηρίων και

συγκεκριμένα: απαιτήσεις κεφαλαίου, έλεγχος, κάλυψη της αγοράς και κόστος¹⁸ (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Απαιτήσεις κεφαλαίου

Οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο των διαφόρων εναλλακτικών καναλιών διάθεσης διαφέρουν σημαντικά και περιλαμβάνουν μεταξύ των άλλων και το κόστος των αποθεμάτων, το κόστος των προϊόντων που βρίσκονται στη διαδικασία μεταφοράς και τους εισπρακτέους λογαριασμούς (accounts receivable). Οι απαιτήσεις αυτές αντιμετωπίζονται από τις ταμειακές ροές που συνδέονται με τη χρησιμοποίηση των διαφόρων εναλλακτικών καναλιών. Για παράδειγμα, ένας διανομέας σε μία διεθνή αγορά συχνά θα πληρώσει τα προϊόντα μόλις τα παραλάβει, πριν αυτά πουληθούν σε λιανέμπορους ή βιομηχανικούς πελάτες. Από την άλλη, ο αντιπρόσωπος στην αγορά αυτή δεν πρόκειται να λάβει καμία πληρωμή, μέχρι τα προϊόντα να φθάσουν στον λιανέμπορο ή στον βιομηχανικό πελάτη. Επίσης, αυξημένες απαιτήσεις κεφαλαίου συναντάμε στην περίπτωση που η επιχείρηση οδηγείται στη χρήση δικού της δυναμικού πωλήσεων, ενώ οι απαιτήσεις αυτές μειώνονται με τη χρησιμοποίηση αντιπροσώπων ή εμπόρων, αλλά και σ' αυτές τις περιπτώσεις η επιχείρηση θα πρέπει να έχει εξασφαλίσει κάποιο ελάχιστο κεφάλαιο κίνησης για τη χρηματοδότηση της φυσικής διανομής του προϊόντος.

Έλεγχος

Το κάθε εναλλακτικό κανάλι διάθεσης είναι συνδεδεμένο με διαφορετικό βαθμό ελέγχου από μέρους της επιχείρησης. Όταν η επιχείρηση διαθέτει άμεσα τα προϊόντα της μέσω της δικής της δύναμης πωλήσεων, μπορεί να ελέγξει τις τιμές, τις προωθητικές ενέργειες, ακόμη και τον τύπο του λιανεμπορικού καταστήματος που χρησιμοποιείται. Εάν ο έλεγχος αυτών των ενεργειών μάρκετινγκ θεωρείται απαραίτητος για την επιχείρηση, τότε μπορεί να δικαιολογηθεί το αυξημένο κόστος που συνεπάγεται η απευθείας πώληση στον τελικό χρήστη ή λιανέμπορο.

Από την άλλη, όσο αυξάνεται το μήκος των καναλιών διάθεσης με τη συμμετοχή διανομέων που απαιτούν κυριότητα των προϊόντων τόσο μειώνεται ο έλεγχος της επιχείρησης. Βέβαια, μία διεθνής επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τις γνώσεις της γύρω από την αγορά και τον έλεγχο των καναλιών διάθεσης αυξάνοντας την παρουσίασή της στη συγκεκριμένη αγορά.

Κάλυψη Αγοράς

Ένα άλλο σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης εναλλακτικών καναλιών διάθεσης είναι η πλήρης κάλυψη της αγοράς. Η κάλυψη αυτή αναφέρεται τόσο στην ποιοτική όσο και στην ποσοτική κάλυψη των πελατών και καθορίζεται με τη λεπτομερή ανάλυση των πελατών από πλευράς γεωγραφικής τους τοποθεσίας, δυναμικότητας πωλήσεων και απαιτήσεων εξυπηρέτησης. Συνήθως, οι πελάτες κατατάσσονται σε διαφορετικά τμήματα (segments) της αγοράς και το κάθε εναλλακτικό κανάλι μπορεί να αξιολογηθεί με βάση τη δυνατότητά του να καλύψει γεωγραφικά όλους τους δυνητικούς πελάτες και κυρίως τους μεγάλους πελάτες στρατηγικής σημασίας και τις ανάγκες τους, που εντάσσονται στα διάφορα τμήματα της αγοράς. Συχνά εμφανίζεται το φαινόμενο όπου κανένα εναλλακτικό κανάλι δεν είναι σε θέση να καλύψει επαρκώς τα τμήματα που έχουν προκύψει στην αγορά. Στις περιπτώσεις αυτές οι επιχειρήσεις υιοθετούν ολοένα και περισσότερο πολυκαναλικά συστήματα διανομής (multichannel distribution systems), χρησιμοποιώντας, δηλαδή, δύο ή περισσότερα δίκτυα διανομής για τη διάθεση των προϊόντων τους σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς.

Κόστος

Το κόστος που συνδέεται άμεσα με τη λειτουργία των καναλιών διάθεσης εμπίπτει στις παρακάτω τρεις κατηγορίες:¹⁹ (Jeannet & Hennessey, 2004),

- Αρχικό Κόστος, που περιλαμβάνει όλα τα έξοδα εντοπισμού και εγκαθίδρυσης του καναλιού διάθεσης, όπως ο χρόνος και τα ταξίδια των στελεχών για τον εντοπισμό και επιλογή μελών του καναλιού διάθεσης, το κόστος διαπραγμάτευσης των συμφωνιών με τα επιλεγμένα μέλη του καναλιού διάθεσης, καθώς και το κόστος κεφαλαίου που απαιτείται για την εγκαθίδρυση του καναλιού.
- Κόστος Συντήρησης, που περιλαμβάνει το κόστος της δύναμης πωλήσεων (διευθυντικά στελέχη, πωλητές) της επιχείρησης, έξοδα ταξιδιού, το κόστος ελέγχου και αξιολόγησης της λειτουργίας των καναλιών διάθεσης, το κόστος διαφήμισης στα τοπικά μέσα και το περιθώριο κέρδους των μεσαζόντων.
- Κόστος Φυσικής Διανομής (Logistics), που περιλαμβάνει το κόστος μεταφορών, αποθήκευσης, και διαχείρισης όλων των ενεργειών εκτελωνισμού.

Παρά το γεγονός ότι είναι δύσκολο να προβλεφθούν όλα αυτά τα διαφορετικά είδη κόστους, είναι τελείως απαραίτητο να γίνονται εκτιμήσεις κόστους όταν αξιολογούνται και επιλέγονται διαφορετικά κανάλια διάθεσης.

Το υψηλό κόστος διάθεσης πολλές φορές οδηγεί σε υψηλές τιμές σε επίπεδο καταναλωτή, που μπορούν να δυσκολέψουν την είσοδο σε μία νέα αγορά/χώρα. Οι επιχειρήσεις συχνά εγκαθιδρύουν άμεσα κανάλια διάθεσης με σκοπό να μειώσουν το κόστος, αλλά δυστυχώς οι περισσότερες λειτουργίες που αναλαμβάνουν συνήθως οι μεσάζοντες δεν μπορούν να καταργηθούν, με αποτέλεσμα το κόστος να μην μπορεί να μειωθεί. Η λιγότερο επικερδής προσέγγιση είναι η άμεση πώληση των προϊόντων στους λιανέμπορους της χώρας υποδοχής, ενώ η πλέον επικερδής είναι η πώληση μέσω διανομέων στη χώρα υποδοχής, όπου ήδη υπάρχουν καθιερωμένα συστήματα διανομής.

5.3 Επιλογή Στρατηγικής Καναλιών Διάθεσης

Μετά την αξιολόγηση των εναλλακτικών δικτύων διάθεσης, εκείνο ή εκείνα που θεωρούνται τα πλέον κατάλληλα σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση, θα πρέπει να επιλεγούν. Το κανάλι που εξασφαλίζει την άριστη κάλυψη της αγοράς και τον άριστο έλεγχο με το ελάχιστο κόστος αποτελεί την καλύτερη επιλογή, αλλά αυτό δεν είναι πάντα εφικτό. Η επιλογή στρατηγικής καναλιών διάθεσης συνδέεται άμεσα και με τη διάσταση της τυποποίησης και προσαρμογής των καναλιών διάθεσης στις διεθνείς αγορές²⁰ (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

Τα κανάλια διάθεσης αντιπροσωπεύουν το στοιχείο εκείνο του μείγματος μάρκετινγκ με τη μεγαλύτερη τάση προσαρμογής λόγω των συνθηκών που επικρατούν στις διεθνείς αγορές. Τέτοιες συνθήκες μπορεί να αναφέρονται κυρίως σε διαφορές στο ύψος του διαθέσιμου εισοδήματος, στις αγοραστικές συνήθειες και στις δομές των καναλιών διάθεσης. Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζουν και τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, όπως είναι οι διαφορές στο επίπεδο εμπλοκής σε διεθνείς δραστηριότητες, οι προϊόντικές γραμμές και ο όγκος πωλήσεων, καθώς και οι διαφορετικοί ρόλοι που διαδραματίζουν οι μεσάζοντες στην εγχώρια αγορά σε σχέση με αυτούς στις διεθνείς αγορές λόγω διαφορετικής διαπραγματευτικής δύναμης, χρηματοοικονομικής δυνατότητας, ή τεχνογνωσίας μάρκετινγκ.

Όταν οι λειτουργίες που αναλαμβάνουν τα μέλη των καναλιών διάθεσης είναι οι ίδιες σε όλες τις αγορές/χώρες που ενεργοποιείται ή στοχεύει η επιχείρηση, τότε τα στοιχεία του σχεδιασμού των καναλιών διανομής, δηλαδή ο αριθμός των επιπέδων στο κανάλι, καθώς και ο τύπος και αριθμός των ενδιάμεσων στα διάφορα επίπεδα, μπορεί να τυποποιηθούν. Επίσης, όταν η επιχειρηματική κουλτούρα της αγοράς είναι παρόμοια

στις αγορές/χώρες που λειτουργεί η επιχείρηση, τότε και η διοίκηση των καναλιών διανομής μπορεί να τυποποιηθεί.

5.4 Επιλογή Μελών των Καναλιών Διανομής

Η επιλογή του καναλιού ή καναλιών διανομής για διεθνείς αγορές, που, βασικά, αντιπροσωπεύει τον σχεδιασμό των καναλιών διάθεσης, είναι μόνο το πρώτο βήμα στη διαδικασία συγκρότησης αποτελεσματικών καναλιών για τη διεθνή διανομή των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης, καθώς προσφέρει τις κατευθυντήριες γραμμές για την επιλογή των «ιδανικών» μελών των καναλιών. Έτσι, στη συνέχεια η επιχείρηση θα πρέπει α) να θέσει κριτήρια επιλογής των μελών των καναλιών διάθεσης, β) να εντοπίσει δυνητικούς συνεργάτες, αντιπροσώπους ή/και εμπόρους, γ) να τους αξιολογήσει και δ) να επιλέξει τους καταλληλότερους, συνάπτοντας τις σχετικές συμφωνίες²¹ (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

5.4.1 Κριτήρια επιλογής μελών²²(Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, (2010).

Υπάρχει μεγάλη ποικιλία κριτηρίων που μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για να επιλέξει τα πλέον κατάλληλα μέλη των διεθνών καναλιών διανομής που έχει σχεδιάσει. Οικονομική ευρωστία και ιδιαίτερα χρηματοοικονομική σταθερότητα, που αφορά κυρίως την πιστοληπτική ικανότητα, τη ρευστότητα και γενικά την ύπαρξη ενός ικανοποιητικού κεφαλαίου κίνησης.

Υποδομές, από πλευράς κυρίως εγκαταστάσεων και προσωπικού. Όσον αφορά τις εγκαταστάσεις, σημαντικά στοιχεία είναι η κατάλληλη τοποθεσία τους και η ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν τη δημιουργία αποθεμάτων και τυχόν ανάγκες για εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Όσον αφορά το προσωπικό, σημαντικά στοιχεία είναι η σωστή οργάνωση εξειδικευμένου προσωπικού που διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα για τις εργασίες που διεκπεραιώνει.

Προσωπικές επαφές. Σε πολλές χώρες, στις επιχειρηματικές συναλλαγές υπεισέρχεται το προσωπικό στοιχείο και σε πολλές περιπτώσεις εμπλέκεται και η ίδια η Κυβέρνηση. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, η αποτελεσματικότητα του ενδιαμέσου να εξαρτάται από τις σχέσεις του με τους επιχειρησιακούς και κυβερνητικούς κύκλους της χώρας του.

Φήμη και πελατεία, που αφορά κυρίως την αξιοπιστία του και τη φερεγγυότητά του, καθώς δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η φήμη της επιχείρησης σε μία αγορά/χώρα

εξαρτάται από τις δραστηριότητες και τη συμπεριφορά των ανθρώπων που την αντιπροσωπεύουν στη συγκεκριμένη αγορά/χώρα.

Μέγεθος και Εμπειρία, που σημαίνει ότι ο μεσάζοντας θα πρέπει να έχει κάποια πείρα διακίνησης παρόμοιων ή παρεμφερών προϊόντων σε αγορές που ήδη γνωρίζει.

Κάλυψη Αγοράς από πλευράς τόσο γεωγραφικής όσο και της δυνατότητάς του να πετύχει τους στόχους που έχουν τεθεί για την περιοχή του.

Φιλοσοφία, που σημαίνει ότι οι επιδιώξεις και οι στόχοι του μεσάζοντα ταυτίζονται με αυτούς της επιχείρησης και μάλιστα ο μεσάζοντας ασπάζεται και τη βασική φιλοσοφία της επιχείρησης.

Εύρος και Βάθος προϊόντων που διακινεί, με την έννοια ότι δεν θα πρέπει να έχει ανταγωνιστικά προϊόντα αλλά συμπληρωματικά. Βέβαια, ακόμη και εάν διακινεί ανταγωνιστικά προϊόντα, να υπάρχει η δυνατότητα να γνωρίζει η επιχείρηση εκ των προτέρων ποιες μπορεί να είναι οι επιπτώσεις.

Ικανότητες Μάρκετινγκ, που αφορούν την τεχνογνωσία μάρκετινγκ, την οποία διαθέτει ο μεσάζοντας, καθώς θα πρέπει να είναι σε θέση να ερευνά συστηματικά την αγορά, να τιμολογεί σωστά λαμβάνοντας υπόψη τις τοπικές συνθήκες, να προβάλει το προϊόν στην τοπική αγορά, να ασχολείται με την προώθηση των πωλήσεων και να μπορεί εν γένει να χρησιμοποιεί τις δυνατότητες που του δίνονται από την επιχείρηση για την εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών μάρκετινγκ.

Βαθμός υποκίνησης. Τέλος, ένα ακόμη κριτήριο αφορά την επιθυμία και το βαθμό υποκίνησης του μεσάζοντα να διακινήσει τα προϊόντα της επιχείρησης.

5.4.2 Εντοπισμός δυνητικών μελών

Η επιχείρηση, αφού καθορίσει τα κριτήρια αξιολόγησης των μελών των καναλιών διανομής, θα πρέπει να αρχίσει την έρευνα για να εντοπίσει πιθανούς μεσάζοντες. Η έρευνα αυτή περιλαμβάνει την αναζήτηση πηγών πληροφόρησης για δυνητικά μέλη των καναλιών διανομής. Τέτοιες πηγές είναι οι πωλητές της επιχείρησης που έχουν επαφές στις διεθνείς αγορές που δραστηριοποιείται ή θέλει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, τα επιμελητήρια και οι κατάλογοι επιχειρήσεων (Business Directories). Άλλες πηγές περιλαμβάνουν τις Διεθνείς Εκθέσεις, μια και η συμμετοχή ή η επίσκεψη σε αυτές θα βοηθήσει στον εντοπισμό μεσάζοντων, τους ανεξάρτητους συμβούλους και τις υπηρεσίες του διαδικτύου²³ (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, 2010).

5.4.3 Αξιολόγηση δυνητικών μελών

Έχοντας συγκεντρώσει πληροφορίες, η επιχείρηση δημιουργεί μια λίστα των πιο κατάλληλων υποψήφιων μελών. Στα μέλη αυτά στέλνει μια επιστολή με την οποία προσφέρει πληροφορίες για τις πωλήσεις του προϊόντος και την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει, αλλά και την υποστήριξη που παρέχεται στο μεσάζοντα ενώ ταυτόχρονα αναζητά πληροφορίες σχετικά με τις δυνατότητες και αδυναμίες του μεσάζοντα και τα κριτήρια που έχουν τεθεί για την επιλογή του καταλληλότερου εξ αυτών. Γι' αυτούς που απάντησαν ικανοποιητικά στην επιστολή είναι σημαντικό να ελεγχθεί η αξιοπιστία των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν όπου μέσω συνεντεύξεων με τους τελικούς χρήστες του προϊόντος εντοπίζονται οι πλέον κατάλληλοι μεσάζοντες.

5.4.4 Επιλογή Μελών

Η ολοκλήρωση της επαφής ακολουθείται από την επιλογή του πλέον κατάλληλου μέλους. Η επιλογή αυτή μπορεί να βασιστεί σε ένα μοντέλο βαθμολόγησης (scoring model)²⁴ (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαβάρας, 2010). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, σε κάθε ένα από τα κριτήρια επιλογής μελών δίνεται ένας συντελεστής βαρύτητας, ανάλογα με τη σχετική σημαντικότητά του για την επιτυχή δραστηριότητα του μέλους στην αγορά στόχο. Όσο μεγαλύτερος είναι ο συντελεστής βαρύτητας τόσο σημαντικότερο είναι το κριτήριο. Στη συνέχεια το κάθε υποψήφιο μέλος του καναλιού διανομής βαθμολογείται για κάθε κριτήριο ανάλογα με το βαθμό που ικανοποιεί το κριτήριο. Το άθροισμα των γινομένων της βαθμολογίας του κάθε μέλους για κάθε κριτήριο και του αντίστοιχου συντελεστή βαρύτητας κάθε κριτηρίου προσδιορίζει τη συνολική βαθμολογία που λαμβάνει το κάθε υποψήφιο μέλος. Το μέλος με την υψηλότερη συνολική βαθμολογία είναι αυτό που επιλέγεται.

5.4.5 Υπογραφή Συμφωνίας/Συμβολαίου

Τέλος, η επιχείρηση προχωρά σε λεπτομερείς διαπραγματεύσεις με το μεσάζοντα που ολοκληρώνονται με την υπογραφή της σχετικής συμφωνίας/σύμβασης (contract). Η συμφωνία αυτή πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένα δικαιώματα και υποχρεώσεις των δύο μερών και να αναφέρεται επίσης και στις συνθήκες λήξης της

συμφωνίας. Ακόμα και όταν αναφέρονται ρητώς οι συνθήκες λήξης της συμφωνίας, μία τέτοια πράξη είναι χρονοβόρα, συνεπάγεται υψηλό κόστος και σε ορισμένες περιπτώσεις είναι αδύνατη. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική και να πραγματοποιεί διεξοδική έρευνα πριν υπογράψει τη συμφωνία με έναν μεσάζοντα-συνεργάτη.

5.5 Περίληψη Κεφαλαίου

Όπως προκύπτει από την ανάλυση που προηγήθηκε, οι εναλλακτικές μορφές των καναλιών διανομής που χρησιμοποιούνται για διείσδυση στις διεθνείς αγορές, είναι τα ολοκληρωμένα συστήματα διανομής και τα ανεξάρτητα συστήματα διανομής, τα οποία στηρίζονται σε μεσάζοντες, εμπόρους ή αντιπροσώπους που λειτουργούν είτε στην εγχώρια αγορά είτε στις διεθνείς αγορές που στοχεύει η επιχείρηση. Η επιλογή των πλέον κατάλληλων καναλιών διάθεσης περιλαμβάνει α) τον καθορισμό των στόχων που θέλει να πετύχει η επιχείρηση στη διεθνή αγορά, β) την αξιολόγηση των εναλλακτικών καναλιών διάθεσης, γ) την επιλογή των καναλιών διάθεσης, η οποία ακολουθείται από τη διαδικασία επιλογής των συγκεκριμένων μελών στα κανάλια διάθεσης. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει α) τον καθορισμό των συγκεκριμένων κριτηρίων που θα χρησιμοποιηθούν για την επιλογή των πλέον κατάλληλων μελών, β) τον εντοπισμό των δυνητικών μελών με βάση τα προκαθορισμένα κριτήρια και γ) την επιλογή και υπογραφή της σχετικής συμφωνίας/συμβολαίου.

Βέβαια, η επιλογή των πλέον κατάλληλων διεθνών καναλιών διανομής και των μελών τους δεν αρκεί για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές, απαιτείται και η συνεχής και αποτελεσματική διοίκησή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΑΝΑΛΙΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

6.1 Παράγοντες επιλογής του καναλιού διανομής

Πολλές φορές τα κριτήρια επιλογής συνεργατών διαφέρουν ανάλογα με την περίπτωση. Συνήθως, αυτά είναι το μέγεθος των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, η γεωγραφική κάλυψη που διαθέτουν και η φύση των εμπορικών τους δραστηριοτήτων. Επιπλέον, η φύση του ανταγωνισμού, η εξαγωγική εμπειρία, και ο τρόπος διοίκησης μπορούν να επηρεάζουν την τελική επιλογή του καναλιού διανομής. Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στην επιλογή του καναλιού διανομής είναι οι παρακάτω:

Οι διαθέσιμοι πόροι και το μέγεθος της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση που επιτυγχάνει την εμπορία των προϊόντων της σε πολλές χώρες του εξωτερικού, συνήθως, έχει επενδύσει σημαντικούς πόρους στην παραγωγή τους, στην επιχειρησιακή της εικόνα και την ποιότητα επιπέδου των στελεχών της. Επιπλέον, διαθέτει σημαντική πείρα σε θέματα διεθνών συναλλαγών και εμπορίας προϊόντων, παράγοντες που βοηθούν αποφασιστικά πολλές φορές στην αντιμετώπιση των διαφορετικών εμποδίων που μπορεί να αντιμετωπίσει στην είσοδό της σε νέες αγορές του εξωτερικού.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά δίνουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στις μεγάλες σε μέγεθος και πόρους επιχειρήσεις, στην αποτελεσματική επιλογή του διεθνούς καναλιού διανομής. Αντίθετα, οι μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις δεν έχουν τις ίδιες επιλογές, μια που δεσμεύονται από την ύπαρξη περιορισμένων πόρων, την αδυναμία δανεισμού και την έλλειψη του κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού που απαιτείται στη διεθνή παρουσία τους. Η καλύτερη λύση που ενδείκνυται σε αυτήν την περίπτωση, είναι η συνεργασία με άλλους παραγωγούς ή ενδιάμεσους που έχουν την αναγκαία πείρα και πόρους που απαιτούνται για την αντιμετώπιση όλων των δυσκολιών που συνδέονται με τη διανομή τους στο εξωτερικό.

Την τελική απόφαση επιλογής του καναλιού διανομής για τα προϊόντα της επιχείρησης στο εξωτερικό, τη λαμβάνει συνήθως ο υπεύθυνος εξαγωγών αφού αναλύσει την παραγωγική της δυνατότητα, τη δυνατότητα πραγματοποίησης πωλήσεων στο εξωτερικό, το ύψος της αναγκαίας επένδυσης, την ανάγκη προσαρμογών στο

προϊόν ή στο είδος της υποστήριξης μάρκετινγκ του προϊόντος στη συγκεκριμένη αγορά.

Οι επιχειρησιακοί στόχοι και το στρατηγικό πρόγραμμα μάρκετινγκ

Οι στόχοι αυτοί επιδρούν στην επιλογή των αγορών, το χρονικό προσδιορισμό των δραστηριοτήτων, τα αναμενόμενα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και στην τακτική μάρκετινγκ. Είναι σημαντικό, στην επιλογή του καναλιού, να ληφθεί υπ' όψη η ευελιξία, να υπάρχει δηλαδή η δυνατότητα αλλαγής ή η δυνατότητα για νέες επιλογές.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι το είδος και ο χαρακτήρας της αγοράς του εξωτερικού που μας ενδιαφέρει. Για το λόγο αυτό, είναι σκόπιμο το στέλεχος που επιλέγει το κανάλι να έχει στη διάθεσή του μια μελέτη έρευνας αγοράς για να έχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που μπορεί να τον βοηθήσουν στην απόφασή του.

Ο βαθμός του ανταγωνισμού στην αγορά του εξωτερικού.

Εδώ επιβάλλεται λεπτομερής μελέτη του ανταγωνισμού, των τάσεων και των εξελίξεων που συνδέονται με την αγορά του εξωτερικού στην οποία επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Είναι χρήσιμο πολλές φορές, η ανάλυση αυτή να συνδέεται με τη συγκεκριμένη κυβερνητική προδιάθεση προς τα εισαγόμενα προϊόντα ή την πολιτική της προς τα κυριότερα υποκατάστατα προϊόντα.

Ο αριθμός των προϊόντων που εξάγονται και η τεχνολογική τους πολυπλοκότητα.

Όσο περισσότερο τεχνολογικά πολύπλοκο είναι το προϊόν, τόσο απαιτείται η επιλογή ενός αυστηρότερα ειδικευμένου καναλιού διανομής, μια που είναι απαραίτητος ένας ειδικευμένος εξοπλισμός ενδιάμεσων με ιδιαίτερη εκπαίδευση. Πολλές φορές η επίλογος του καναλιού γίνεται σε συνάρτηση με το βαθμό της εμπειρίας του διανομέα που θα πρέπει να συνδέεται με την εικόνα του εξαγωγέα. Σπάνια θα επιλεγεί ένας διανομέας που εμπορεύεται προϊόντα που είναι ανταγωνιστικά με αυτά του εξαγωγέα.

Η δυνατότητα έκθεσης στους καταναλωτές-στόχους του εξωτερικού

Από τη μεριά του εξαγωγέα, αυτός είναι ένας παράγοντας που διαθέτει ιδιαίτερο βάρος, μια που ακόμα και ένα καλό προϊόν μπορεί να αποτύχει στην αγορά απλά γιατί

επιλέχτηκε γι' αυτό ένα κανάλι διανομής που δεν το φέρνει με επιτυχία σε επαφή με τους αγοραστές που ενδιαφέρουν την επιχείρηση.

Η μέθοδος εισόδου στην αγορά του εξωτερικού

Η μέθοδος εισόδου στην αγορά του εξωτερικού, που μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση, επηρεάζει σημαντικά την επιλογή του καταλληλότερου για την εξαγωγική επιχείρηση καναλιού διανομής.

Στην περίπτωση της έμμεσης εισόδου, δηλαδή πράκτορες, μεσάζοντες κλπ., η επιχείρηση αντιμετωπίζει το ίδιο πρόβλημα με αυτά της εθνικής αγοράς αλλά με έναν διαφορετικό χαρακτήρα. Εδώ ο εξαγωγέας δεν αντιμετωπίζει σημαντικό χρηματοοικονομικό κίνδυνο και η πληρωμή είναι άμεση. Η μέθοδος είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για την εξαγωγή μικρών ποσοτήτων προϊόντων και για την πραγματοποίηση εισόδου σε νέα αγορά. Αποφεύγεται όμως στην εξαγωγή προϊόντων που διαθέτουν ένα εμπορικό όνομα, αφού δε δίνει τη δυνατότητα ελέγχου, γεγονός που μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην ποιοτική εικόνα του. Το χαμηλότερο κόστος που συνεπάγεται η υιοθέτηση της μεθόδου είναι και το σημαντικότερό της πλεονέκτημα.

Η άμεση μέθοδος, δηλαδή όταν ο εξαγωγέας ελέγχει ολόκληρο το κανάλι διανομής, έχει τη δυνατότητα παραγωγής στη χώρα του εξωτερικού και συνεργασία με επιχειρηματίες ή συνεργάτες που εμπορεύονται το προϊόν με τη διάθεση σχετικής άδειας, δίνει τη δυνατότητα καλύτερης προσαρμογής στις ανάγκες της αγοράς του εξωτερικού. Είναι περισσότερο κερδοφόρες και κάνει αποτελεσματικότερο τον έλεγχο του προγράμματος μάρκετινγκ που παρέχεται για την υποστήριξη του προϊόντος.

6.2 Κριτήρια επιλογής καναλιών στο διεθνές μάρκετινγκ²⁵ (Πατρινός, 1993).

Προϊόν και Μείγμα Μάρκετινγκ

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος επιδρούν στην εκλογή του δικτύου διανομής. Για βιομηχανικά προϊόντα, τα κοντά κανάλια διανομής ενδείκνυται περισσότερο, σε αντίθεση με πολλά καταναλωτικά προϊόντα που χρειάζονται δύο και τρεις μεσάζοντες για να φτάσουν στον καταναλωτή της αγοράς στόχου. Ευπαθή προϊόντα ή άλλα μεγάλης αξίας χρειάζονται κοντά κανάλια διανομής για να φτάνουν έγκαιρα στον καταναλωτή. Τέλος, πολύπλοκα προϊόντα ή άλλα με ειδικές προδιαγραφές πωλούνται απευθείας από τον κατασκευαστή, ενώ τυποποιημένα προϊόντα και χαμηλής αξίας πωλούνται μέσω μακρινών δικτύων διανομής.

Αγορά-Στόχος

Οι ανάγκες μιας πιθανής αγοράς στόχου της εταιρίας και τα γεωγραφικά χαρακτηριστικά της περιοχής της παίζουν ρόλο στην εκλογή μέσων διανομής. Εάν μια αγορά είναι συγκεντρωμένη σε μια περιοχή ή σε λίγες σχετικά περιοχές, καταλληλότερη μέθοδος είναι αυτή της άμεσης διανομής. Εάν η αγορά-στόχος καλύπτει μια μεγάλη περιοχή και είναι διεσπαρμένη, τότε χρειάζονται περισσότεροι μεσάζοντες. Σε περιπτώσεις όπου επιχειρείται μαζική κάλυψη της αγοράς, είναι απαραίτητο ένα πλατύ και πυκνό δίκτυο διανομής, αντίθετα, όταν η εταιρία προτιμά εκλεκτική διανομή των προϊόντων της, τότε ενδείκνυται ένα δίκτυο διανομής με λίγους αντιπροσώπους ή η απευθείας διανομή των προϊόντων της.

Το Δυναμικό της Επιχείρησης

Οι διεθνείς επιχειρηματικοί στόχοι της επιχείρησης, οι εμπειρίες της στις διεθνείς αγορές, η οργάνωσή της, το προσωπικό της, η οικονομική της κατάσταση, τα αναμενόμενα έξοδα σε σύγκριση με τα έσοδα, οι απαιτούμενες επενδύσεις, ο έλεγχος κατά τη διανομή και η δημιουργία μιας καλής εντύπωσης (image) της εταιρίας είναι από τους παράγοντες που εξετάζονται κατά την επιλογή δικτύων διανομής.

Το Υπάρχον Σύστημα Διανομής

Για να χρησιμοποιηθεί ένας τρόπος διανομής θα πρέπει να είναι δυνατή η εφαρμογή του στη χώρα που χρειάζεται, να μην έχει δεσμευθεί με ανταγωνιστές και να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του προϊόντος και της αγοράς.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες δεν θα πρέπει να εξετάζονται αποκλειστικά και απομονωμένα, αλλά κατά γενικό και συστηματικό τρόπο για να συνδέονται με τις γενικότερες εξελίξεις του ιδιαίτερα δυναμικού διεθνούς περιβάλλοντος. Γι' αυτό, συνήθως, απαιτείται στην πράξη η δυνατότητα ενός αριθμού εναλλακτικών λύσεων, για να επιλέγεται τελικά η περισσότερο ευνοϊκή για την επιχείρηση λύση και προοπτική.

6.3 Περίληψη Κεφαλαίου

Από την προηγηθείσα ανάλυση έχει γίνει φανερό ότι η απόφαση για την επιλογή του δικτύου ή των δικτύων διανομής των προϊόντων μιας εταιρίας, είναι αρκετά σοβαρή, διότι θα επηρεάσει και τα υπόλοιπα στοιχεία στο μείγμα μάρκετινγκ

της εταιρίας, αλλά και διότι εμπλέκει την εταιρεία με ανθρώπους και άλλες εταιρείες έξω από τον οργανισμό της. Αυτό που προέχει σε μια τέτοια απόφαση, είναι να φτάσουν τα προϊόντα της στον καταναλωτή έγκαιρα, σωστά και οικονομικά. Οι παράγοντες που θα πρέπει να ελέγξει η επιχείρηση πριν διαλέξει τον κατάλληλο τρόπο διανομής έχουν να κάνουν, κυρίως, με το προϊόν, την αγορά-στόχο, και την επιχείρηση. Η εταιρεία θα χρειαστεί να κάνει συμφωνίες, να δεσμεύσει τρίτους, και να δεσμευτεί η ίδια και θα παραχωρήσει αρκετή από την κίνηση των προϊόντων της σε μεσάζοντες, που οπωσδήποτε θα έχουν κάποιο έλεγχο στην αγορά και στην τιμή των προϊόντων της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

7.1 Περιγραφή στρατηγικών διοίκησης²⁶ των καναλιών διανομής.

Οι στρατηγικές διοίκησης των καναλιών διανομής που θα πρέπει να εφαρμόζονται από τις εξαγωγικές επιχειρήσεις είναι οι εξής: (Παηγυράκης,1999).

Ανάπτυξη μιας Στρατηγικής Διανομής

Εδώ απαιτείται η ανάλυση του περιβάλλοντος του συγκεκριμένου καναλιού που μας ενδιαφέρει, σε σχέση με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και τις πιθανές ανταγωνιστικές κινήσεις. Στην περίπτωση αυτή εφαρμόζονται οι αρχές της ανάλυσης SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), αναλύοντας και συνδέοντας τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης με τις μελλοντικές ευκαιρίες που σχετίζονται με το συγκεκριμένο εξαγωγικό κανάλι. Αποτέλεσμα μιας τέτοιας προσέγγισης θα είναι η ιεράρχηση των διάφορων εναλλακτικών καναλιών σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους και κατευθύνσεις. Η πολιτική αυτή θα επιτρέψει στην επιχείρηση να δίνει ιδιαίτερο βάρος σε εκείνα τα κανάλια που θα της παρέχουν μελλοντικά περισσότερα αποτελέσματα και έτσι θα πρέπει να επενδύει ιδιαίτερα προς αυτήν την κατεύθυνση για να δημιουργήσει ισχυρή μελλοντική θέση.

Δημιουργία μιας οργανωτικής δομής που να εκφράζει την εξαγωγική στρατηγική.

Η εξαγωγική οργανωτική δομή θα πρέπει να αντανακλά τις στρατηγικές επιλογές σε ότι αφορά την ιεράρχηση της σημασίας των διάφορων καναλιών. Αυτή η πολιτική ίσως χρειάζεται να μεταφράζεται με ιδιαίτερες επενδύσεις, που πραγματοποιούνται με στόχο την πετυχημένη αρχική εισδοχή στη συγκεκριμένη αγορά και τη δημιουργία ειδικών δεσμών με τους διανομείς.

Μέτρηση των αποτελεσμάτων της κάθε επένδυσης που πραγματοποιείται στο διεθνές κανάλι.

Ιδιαίτερο βάρος πρέπει να δίνεται στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των δαπανών προώθησης των προϊόντων στο συγκεκριμένο κανάλι. Αυτό απαιτεί στενή συνεργασία με τους ενδιάμεσους και την κατανόηση από την εξαγωγική επιχείρηση του

ότι οι δαπάνες προώθησης των προϊόντων, αντιπροσωπεύουν μια επένδυση, η αποτελεσματικότητα της οποίας πρέπει να μετριέται κατά συστηματικό τρόπο.

Συνεχής έρευνα δυνατότητας χρησιμοποίησης νέων καναλιών διανομής για τα προϊόντα της επιχείρησης.

Η επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει όλα τα πιθανά κανάλια πρόσβασης στις αγορές στόχους του εξωτερικού.

Προσαρμογή των προϊόντων στις ιδιαίτερες ανάγκες του καναλιού διανομής που χρησιμοποιείται.

Η εξαγωγική επιχείρηση οφείλει να θεωρεί τους ενδιάμεσους της, σαν τους τελικούς καταναλωτές των προϊόντων της, που έχουν ιδιαίτερες ανάγκες σε προσφερόμενες υπηρεσίες, συσκευασία και περιθώριο κέρδους. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία όταν η επιλογή ενός διανομέα βασίζεται σε μια πιθανή γνωριμία η φιλική σχέση του με την εξαγωγική επιχείρηση, ή απλά στη βεβαιότητα ότι τα προϊόντα του θα προτιμηθούν λόγω του ότι προέρχεται από κάποια συγκεκριμένη χώρα που έχει παράδοση στα αντίστοιχα προϊόντα.

7.2 Κριτήρια αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του δικτύου διανομής.

Κατά την τελική επιλογή της δομής ενός διεθνούς καναλιού διανομής λαμβάνονται ιδιαιτέρως υπόψη οι διαφορετικές ανάγκες και οι τρόποι συμπεριφοράς και αντίληψης των επί μέρους μελών του καναλιού.

Στην εκτίμηση της αποτελεσματικότητας ενός καναλιού διανομής, όπως και στην περίπτωση της επιλογής του, οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη είναι το κόστος της συγκεκριμένης επιλογής, τα εμπόδια εισόδου στην αγορά που μας ενδιαφέρει, τα χαρακτηριστικά των ενδιάμεσων που χρησιμοποιούνται στο συγκεκριμένο κανάλι, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων της επιχείρησης και, τέλος, τη δυνατότητα του να απορροφά ένα μεγάλο μέρος του αριθμού των διαφορετικών προϊόντων που παράγει η επιχείρηση.

Συνήθως στην πράξη προτείνονται τα παρακάτω κριτήρια²⁷(Cateora, 1990):

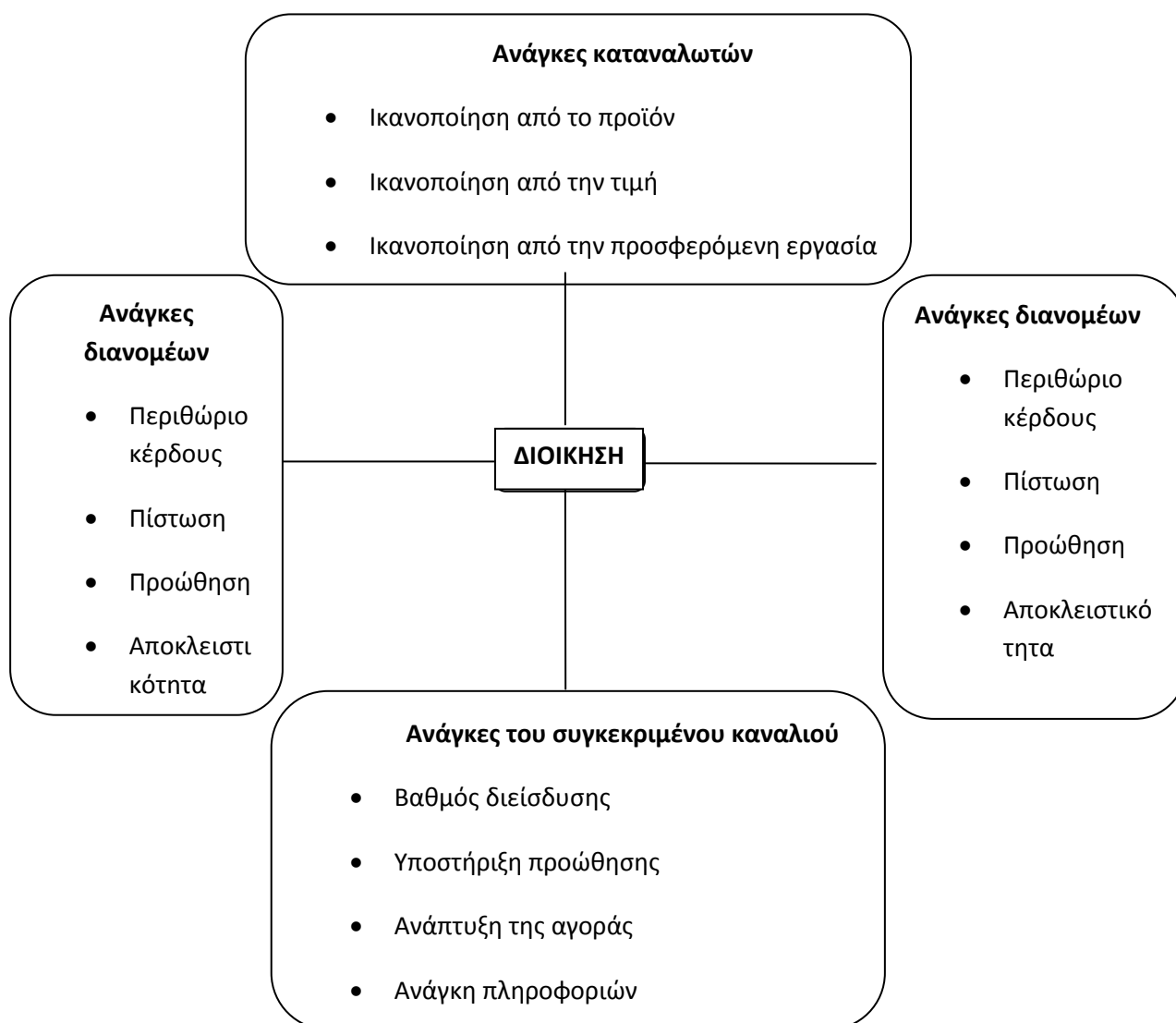
- **Γεωγραφική κάλυψη (coverage).** Η γεωγραφική κάλυψη αναφέρεται στη δυνατότητα του καναλιού να φτάσει με επιτυχία τους ξένους καταναλωτές που ενδιαφέρουν την επιχείρηση και να επιτύχει το επιδιωκόμενο μερίδιο αγοράς.

- **Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του καναλιού (character).** Περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά του καναλιού που έχουν σχέση με την καταλληλότητά του σε σχέση με τις ιδιαιτερότητες του προϊόντος. Συνήθως στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνεται και το εάν ή όχι οι ενδιάμεσοι που χρησιμοποιούνται στο συγκεκριμένο κανάλι διανομής, έχουν μια εικόνα που δεν έρχεται σε αντίθεση με την γενικότερη εικόνα της επιχείρησης και την επιδιωκόμενη τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά του εξωτερικού.
- **Δυνατότητα μακράς χρήσης (continuity).** Τον εξαγωγέα τον ενδιαφέρει να επιλέγει και να χρησιμοποιεί εκείνα τα κανάλια διανομής, που θα του δίνουν τη δυνατότητα μακράς συνεργασίας και κατά συνέπεια παρουσίας σε μια αγορά του εξωτερικού. Ο παράγοντας αυτός εξαρτάται από το βαθμό που οι συμμετέχοντες ενδιάμεσοι λαμβάνουν μια ικανοποιητική αμοιβή και για τον λόγο αυτό επιθυμούν να παραμείνουν «πιστοί» στην επιχείρηση. Συνήθως οι εξαγωγείς που χαρακτηρίζονται από μικρό μέγεθος, αντιμετωπίζουν δυσκολία στο να εξασφαλίζουν κανάλια με αυτήν τη δυνατότητα.
- **Έλεγχος (control).** Αναφέρεται στη δυνατότητα της επιχείρησης να ελέγχει το πρόγραμμα μάρκετινγκ που υποστηρίζει το προϊόν κατά τη χρησιμοποίηση του καναλιού. Όσο το κανάλι χρησιμοποιεί περισσότερους ενδιάμεσους, ο εξαγωγέας παρατηρεί μείωση του βαθμού ελέγχου του. Ο έλεγχος, συνήθως, μπορεί στην πράξη να βελτιωθεί με την επένδυση της επιχείρησης σε συστήματα ελέγχου που θα στέλνουν σε συνεχή ρυθμό όλες εκείνες τις απαραίτητες πληροφορίες που θα εξυπηρετούν ένα πιο αποτελεσματικό έλεγχο.
- **Κόστος (cost).** Αναφέρεται στο μέγεθος της επένδυσης που πρέπει να πραγματοποιηθεί για να μπορεί η επιχείρηση να βασίζεται στη χρησιμοποίησή του. Η επιχείρηση, όπως σε όλα τα άλλα κόστη που αναφέρονται στη λειτουργία της, επιδιώκει να μειώσει κατά το δυνατόν το συνολικό κόστος του καναλιού, δηλαδή το σταθερό και το μεταβλητό κόστος που προκύπτει.

Το παρακάτω σχήμα, παραθέτει το σύστημα αναγκών των μελών ενός Διεθνούς Καναλιού Διανομής, στο οποίο αναλύονται οι παράγοντες διοικήσεώς του. Αρχικά, αναλύει τις ανάγκες των καταναλωτών, δηλαδή κατά πόσο ικανοποιούνται από το προϊόν, την τιμή ή την υπηρεσία. Δεύτερον, αναλύει τις ανάγκες των διάφορων διανομέων από άποψη περιθωρίων κέρδους, πιστώσεων, προώθησης,

αποκλειστικότητας και υπηρεσιών. Τρίτον, αναλύει τις ανάγκες της επιχείρησης και τέλος τις ανάγκες του συγκεκριμένου καναλιού της επιχείρησης.

Σχήμα: Σύστημα Αναγκών των Μελών Ενός Διεθνούς Καναλιού Διανομής



Πηγή: Proudman A. «Distribution Channels: Analytical Aspects of the Marketing System», The Quarterly Review of Marketing. Winter, 1976, pp. 8-16.

Ένας σοβαρότατος παράγοντας καθορισμού του τρόπου διανομής είναι η στρατηγικής σημασίας απόφαση επιλογής του τρόπου εισόδου στην ξένη αγορά. Η απόφαση αυτή επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές, όπως από την ικανότητα απόκτησης και εισροής διάφορων απαραίτητων στοιχείων από ενδεχόμενη έρευνα αγοράς, την οποία θα διενεργήσει ή η ίδια η επιχείρηση ή άλλη εταιρία ερευνών, τους

στόχους και την πείρα της στη διεθνή αγορά, τα μέσα που διαθέτει και τις δυνατότητες τοποθέτησης και προώθησης του προϊόντος της στις ξένες αγορές.

Η αποτελεσματικότητα ενός καναλιού διανομής μπορεί να βελτιωθεί, με τη βελτίωση του περιθωρίου κέρδους που προσφέρει η επιχείρηση στους συνεργάτες της διανομείς, με την παρακολούθηση και ικανοποίηση των πιθανών παραπόνων τους, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στη μείωση του κόστους του αναγκαίου κεφαλαίου επένδυσης και στη συνεχή συμβολή στην αύξηση του κύκλου εργασιών του συγκεκριμένου καναλιού.

Στον τελικό έλεγχο της αποτελεσματικότητας ενός καναλιού διεθνούς διανομής η προσοχή κατευθύνεται κυρίως στο εάν και σε ποιόν ακριβώς βαθμό το συγκεκριμένο κανάλι επιτρέπει στην επιχείρηση να αποστέλλει τις ποσότητες που επιθυμεί στη συγκεκριμένη αγορά του εξωτερικού, στον ακριβή χρόνο, και να επιτυγχάνει την τελική παρουσίαση του προϊόντος με άλλα συμπληρωματικά του προϊόντα.

Πολλές φορές ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας του διεθνούς καναλιού συμπληρώνεται με στοιχεία που προέρχονται από την ανάλυση των καθαρών πωλήσεων που επιτυγχάνει η επιχείρηση σε σχέση με το κόστος χρησιμοποίησής του. Για την ανάλυση αυτή λαμβάνονται υπόψη οι συνολικές πωλήσεις και οι μελλοντικές προοπτικές του καναλιού, ο αριθμός των ενδιάμεσων που χρησιμοποιούνται, το είδος των καναλιών που χρησιμοποιούνται από τους ανταγωνιστές καθώς και η δυνατότητα αφομοίωσης των νεωτερισμών από τα χρησιμοποιούμενα μέλη.

7.3 Περίληψη Κεφαλαίου

Συνοψίζοντας, για τη διοίκηση των καναλιών διανομής ακολουθούνται οι στρατηγικές α) ανάπτυξης μιας στρατηγικής διανομής, β) δημιουργίας μιας οργανωτικής δομής που να εκφράζει την εξαγωγική στρατηγική, γ) μέτρησης των αποτελεσμάτων της κάθε επένδυσης που πραγματοποιείται στο διεθνές κανάλι, δ) συνεχούς έρευνας της δυνατότητας χρησιμοποίησης νέων καναλιών διανομής για τα προϊόντα της επιχείρησης, και ε) προσαρμογής των προϊόντων στις ιδιαίτερες ανάγκες του καναλιού διανομής που χρησιμοποιείται. Η εξαγωγική επιχείρηση οφείλει να θεωρεί τους ενδιάμεσους της, σαν τους τελικούς καταναλωτές των προϊόντων της, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στις ανάγκες σε προσφερόμενες υπηρεσίες και περιθώριο κέρδους.

Τέλος, στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ενός καναλιού διανομής λαμβάνονται υπόψη: α) τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του καναλιού, β) η γεωγραφική κάλυψη που προσφέρει, γ) η δυνατότητα μακράς χρήσης, που εξασφαλίζει στον εξαγωγέα μακρά συνεργασία και παρουσία σε μια αγορά του εξωτερικού, δ) το κόστος, που εξαρτάται από το μέγεθος της επένδυσης που θα πραγματοποιηθεί, και ε) ο έλεγχος, που σχετίζεται με τη δυνατότητα της επιχείρησης να ελέγχει το πρόγραμμα μάρκετινγκ που υποστηρίζει το προϊόν κατά τη χρησιμοποίηση του καναλιού. Η αποτελεσματικότητα ενός καναλιού διανομής μπορεί να βελτιωθεί, με τη βελτίωση του περιθωρίου κέρδους που προσφέρει η επιχείρηση στους συνεργάτες της διανομείς σε συνδυασμό με την παρακολούθηση και ικανοποίηση των πιθανών παραπόνων τους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η δυνατότητα διείσδυσης στις αγορές του εξωτερικού είναι στενά συνδεδεμένη με την αποτελεσματική επιλογή και διοίκηση του καναλιού επιλογής. Τα κανάλια διανομής διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό από τη μια χώρα στην άλλη. Παράγοντες όπως η παράδοση, το σύστημα παραδοσιακών αξιών και το νομικό πλαίσιο, επηρεάζουν τη δομή του καναλιού και τις λειτουργίες των μελών του. Παρ' όλες αυτές τις διαφορές υπάρχουν μερικά κοινά χαρακτηριστικά που παρατηρούνται στα συμμετέχοντα μέλη ενός καναλιού διανομής, ανεξάρτητα από το είδος της αγοράς ή το είδος του προϊόντος που διακινείται μέσω αυτού.

Η σχέση αλληλεξάρτησης που απαιτείται σε ένα κανάλι επιβάλλει έναν ελάχιστο βαθμό συνεργασίας από τα μέλη του, για να επιτευχθούν οι στόχοι του προγράμματος μάρκετινγκ. Η πολυπλοκότητα και ο μεγάλος αριθμός των ενδιάμεσων που παρεμβάλλονται σε ένα διεθνές κανάλι καθιστούν την ανάγκη της συνεργασίας καθοριστικό προάγοντα.

Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερο βάρος στην εξασφάλιση εκείνων των καναλιών που τους εγγυώνται την αποτελεσματική πραγματοποίηση των στόχων τους. Οι συμφωνίες μεταξύ της επιχείρησης και των διανομέων που χρησιμοποιεί, περιλαμβάνουν μια ολόκληρη σειρά από παράγοντες που περιλαμβάνουν κριτήρια αποτελεσματικότητας της φυσικής διανομής, χρηματοοικονομικούς παράγοντες, κριτήρια που αναφέρονται στο ύψος των πραγματοποιούμενων πωλήσεων, το βαθμό απόδοσης της επένδυσης και το ύψος της αναγκαίας υποστήριξης με ειδικές υπηρεσίες.

Η πληθώρα των στόχων που μπορεί να διαφέρουν από το ένα στάδιο του καναλιού σε ένα άλλο, μπορούν να οδηγήσουν πολλές φορές σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών του καναλιού. Η τελική επίλυση της σύγκρουσης απαιτεί συνήθως τη χρήση της ισχύος από τα ενδιαφερόμενα μέλη για να επιτευχθεί η επιδιωκόμενη αρμονία συνεργασίας στο κανάλι. Ο ακριβής καθορισμός των ρόλων, ο προσδιορισμός των ευθυνών των μελών, όπως και η δυνατότητα επαναπροσδιορισμού τους, πολλές φορές συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση της δυνατότητας μιας σύγκρουσης, ή τουλάχιστον στην παρουσίαση μιας δημιουργικής σύγκρουσης που θα οδηγήσει σε αλλαγές βελτιώνοντας τη συνολική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του καναλιού.

Η διεθνής επιχείρηση είναι σκόπιμο στην ανάλυση και διοίκηση του διεθνούς καναλιού διανομής να μην παραγνωρίζει τη δυνατότητα αφομοίωσης νεωτερισμών από

τα μέλη του καναλιού ή τη δυνατότητα χρησιμοποίησης νέας και περισσότερο σύγχρονης μορφής διανομής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- *Αυλωνίτης Γ. και Παπαβασιλείου Ν. (1999), Δίκτυα Διανομής, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, Marketing I.*
- *Αυλωνίτης Γ., Κ. Λυμπερόπουλος, Β. Τζαναβάρας (2010), Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές. Εκδοτικός Οίκος Rosili*
- *Βόγλης Ν. (1991), Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (Ελλάδα), Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών, Κανάλια Διανομής, Αθήνα: Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών*
- *Πανηγυράκης Γ. (1999), Διεθνές Εξαγωγικό Marketing, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα*
- *Παπαβασιλείου Ν. και Μπαλτάς Γ. (2003), Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics, Εκδοτικός Οίκος Rosili*
- *Παπαδάκης Μ. Β. (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Α' τόμος, Ε' έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου*
- *Πατρινός Δ. (1993), Διεθνές Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα*
- *Περάκης Ε. (1999), Γενικό μέρος του εμπορικού δικαίου, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα*
- *Ρόκας (1995), Στοιχεία εμπορικού δικαίου, εκδ. Π. Σάκκουλα, Αθήνα*
- *Χατζηδημητρίου Ι.Α. (2003), Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, εκδόσεις Ανικούλα*
- *Armstrong G. and Kotler P. (2009), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, 9^η Έκδοση, Επίκεντρο Α.Ε. Θεσσαλονίκη*
- *Cateora P.R. and Graham J.L. (2003), Διεθνές Μάρκετινγκ, 10^η Έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση*

- *Corey, E. Raymond, Cespedes, Frank V. (1950), Rangan, V. Kasturi, "Going to market: distribution systems for industrial products", Boston Mass.:Harvard Business School Press, c1989.*
- *Jeannet J.P. and Hennessey H.D. (2004), Global Marketing Strategies, Houghton Mifflin Company*
- *Muhlbacher, Leighs & Dahringer (2006), International Marketing: A Global Perspective, 3rd Edition Thomson Learning.*
- *Proudman A. (1976), «Distribution Channels: Analytical Aspects of the Marketing System», The Quaterly Review of Marketing.*
- *Rosenbloom, B.Larsen, T. and Mehta R. (1997), "Global Marketing Channels and the Standardisation Controversy".*
- *Slater A.(1978), "International logistics Strategies", International Journal of Physical Distribution and Material Management*
- *Stern L.W. El-Ansary A.I. and Goughlam A.T. (1996), "Marketing Channels, 5th Edit. Prentice Hall, New Jersey*
- *Stern L. & Torger R. (1980), "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for comparative Analysis", Journal of Marketing*

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ

-
- ¹ Ρόκας, (1995), Στοιχεία εμπορικού δικαίου, εκδ. Π. Σάκκουλα, Αθήνα, σελ.47
- ² Αυλωνίτης Γ. και Παπαβασιλείου Ν. (1999), Δίκτυα Διανομής, Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, Marketing I.σελ.150
- ³ Βόγλης Ν. (1991), «Κανάλια Διανομής», Αθήνα: Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών, σελ.95
- ⁴ Βόγλης Ν. (1991), «Κανάλια Διανομής», Αθήνα: Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών, σελ.98
- ⁵ Περάκης Ε. (1999), Γενικό μέρος του εμπορικού δικαίου, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, σελ.30
- ⁶ H. Muhlbacher, H. Leighs & L. Dahringer (2006), *International Marketing: A Global Perspective*, 3rd Edition Thomson Learning. p.509
- ⁷ Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας,(2010), Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές, σελ.300
- ⁸ Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας,(2010), Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές, σελ. 303
- ⁹ Cateora P.R. and Graham J.L. (2003), *Διεθνές Μάρκετινγκ*, 10^η Έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση, σελ.230
- ¹⁰ Armstrong G. and Kotler P. (2009), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, 9^η Έκδοση, Επίκεντρο Α.Ε. Θεσσαλονίκη, σελ.471
- ¹¹ Πατρινός Δ.(1993), «Διεθνές Μάρκετινγκ», σελ.147
- ¹² Παπαδάκης Μ. Β. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Α' τόμος, Ε' έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 393
- ¹³ Χατζηδημητρίου Ι.Α., (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, εκδόσεις Ανικούλα, σελ.124

-
- ¹⁴ Πανηγυρακης Γ.(1999), «Διεθνές Εξαγωγικό Marketing», τόμος I, Β έκδοση, σελ.266
- ¹⁵ Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας,(2010), «Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές», σελ.161.
- ¹⁶ Slater A. (1978), “International logistics Strategies”, *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, p.228-224
- ¹⁷ Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας (2010), «Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές», σελ.308.
- ¹⁸ Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας,(2010), *Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές*, σελ.311
- ¹⁹ J. P. Jeannet & H. D. Hennessey (2004), *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Company, p. 493
- ²⁰ Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας,(2010), *Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές*, σελ.313
- ²¹ Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας (2010), «Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές», σελ.315.
- ²² Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας,(2010), *Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές*, σελ.315
- ²³ Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας,(2010), *Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές*, σελ.316
- ²⁴ Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, (2010), «Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές», σελ.318.
- ²⁵ Πατρινός Δ.(1993), «Διεθνές Μάρκετινγκ», σελ.123
- ²⁶ Πανηγυράκης Γ. (1999), «Διεθνές Εξαγωγικό Marketing», *ΤΟΜΟΣ I*, σελ.450

²⁷ *Cateora P.R. and Graham J.L. (2003), Διεθνές Μάρκετινγκ, 10^η Έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση, σελ.232*