



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

«Οδικός Χάρτης για την Ενίσχυση της Ανταγωνιστικότητας του Ελληνικού
Φαρμακευτικού Κλάδου μέσω της Στρατηγικής Διεθνοποίησης.»

Της

Γιαννάκου Παρασκευής

Επιβλέπων Καθηγητής: Ταμπακούδης Ιωάννης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (με εξειδίκευση Marketing).

Απρίλιος 2018

Το να διοικεί κανείς μια επιχείρηση και δη εξαγωγική, απαιτεί υπομονή, μεράκι και γνώση. Θα ήθελα λοιπόν να αφιερώσω την παρούσα εργασία στη μητέρα και τον αδερφό μου, που με υπομένουν και είναι πάντοτε δίπλα μου όλα αυτά τα χρόνια. Στον παππού μου, που με δίδαξε πόσο σημαντικό είναι να αγαπάς καθετί με το οποίο καταπιάνεσαι και στη Φωτεινή που για μένα αποτελεί το πιο λαμπρό παράδειγμα όχι μόνο στελέχους στον χώρο του φαρμάκου αλλά και ανθρώπου.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Ταμπακούδη, για την άψογη συνεργασία και την πολύτιμη βοήθειά του. Μακάρι όλοι οι νέοι ακαδημαϊκοί, να έχουν τις γνώσεις και την επιμονή του.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ (Abstract)

Η παρούσα εργασία, έχει ως στόχο, να «ταξιδέψει» τον αναγνώστη στον κόσμο των διεθνών επιχειρήσεων.

Οι επιχειρήσεις σήμερα δρουν στα πλαίσια ενός παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος, στις προκλήσεις του οποίου καλούνται να συμμορφωθούν. Το φαινόμενο της διεθνοποίησης τους λοιπόν, απαιτεί έναν ιδιαίτερο χειρισμό, πόσο μάλλον όταν αφορά στο κομμάτι της διεθνοποίησης στον χώρο του φαρμάκου.

Στην πορεία της διπλωματικής, ορίζονται οι πολυεθνικές επιχειρήσεις και αναλύονται οι λόγοι για τους οποίους μια φαρμακευτική εταιρία επιλέγει να δραστηριοποιηθεί στον τομέα των εξαγωγών.

Παρατίθενται τα θετικά αλλά και τα αρνητικά στοιχεία μιας τέτοιας απόφασης αλλά και τα προαπαιτούμενα για να ξεκινήσει η όλη διαδικασία.

Πραγματοποιείται εκτενής αναφορά στις στρατηγικές εισόδου και τέλος σημειώνονται τα βασικά συμπεράσματα, όπως αυτά προκύπτουν από τη θεωρητική ανάλυση.

Current dissertation tries to "travel" the reader into the world of international business. The industries currently operating within a globalized environment, in which challenges are required to comply.

The phenomenon of internationalization, therefore, requires a special handling, especially in case of the internationalization in the pharmaceutical area.

In the course of reading, the multinational companies are defined and the main reasons a pharmaceutical company chooses to operate into the export sector are analyzed .

Positive and the negative aspects of such a decision are given, as also the prerequisites to start this kind of international process.

An extensive report on entry strategies is also given and finally main conclusions are noted, as a result of the theoretical analysis.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. «ΕΞΑΓΩΓΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ»	
1.1 Ορισμός πολυεθνικών επιχειρήσεων.	7
1.2 Κίνητρα διεθνοποίησης – Πλεονεκτήματα διεθνούς δραστηριότητας	7
1.3 Καθορισμός εξαγωγικής δυνατότητας.	12
1.4 Αδυναμίες πολυεθνικών επιχειρήσεων.	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. «ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ»	15
2.1 SWOT ANALYSIS.....	19
2.2 Ανάλυση PESTEL.	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. «ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΓΟΡΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ»	26
3.1 Κριτήρια επιλογής αγορών εξωτερικού.	27
3.2 Έρευνα αγοράς εξωτερικού.	31
3.3 Μάρκετινγκ στο διαδίκτυο.	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. «EXPORT BUSINESS PLAN»	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ»	39
5.1 Εισαγωγή.	39
5.2 Κριτήρια επιλογής στρατηγικής.	40
5.3 Τύποι/Μορφές εξαγωγών.	42
5.3.1 Μέθοδοι άμεσων εξαγωγών.....	45
5.3.1Α Τμήμα εξαγωγών.	45
5.3.1B Αντιπρόσωπος στη χώρα εξαγωγής.	47
5.3.1Γ Υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής.	49

5.3.1Δ	Θυγατρική Εμπορική Εταιρεία.	49
5.3.2	Μέθοδοι έμμεσων εξαγωγών.	50
5.3.2Α	Εγχώριος Πράκτορας.	50
5.3.2Β	Εγχώριος Έμπορος.	52
5.3.2Γ	Εταιρίες Διαχείρισης Εξόδων.	53
5.3.2Δ	Εταιρίες Διεθνούς Εμπορίου.	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.	«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ»	54
6.1	Συμφωνίες παραγωγής.	55
6.2	LICENCING.	56
6.3	FRANCHISING.	56
6.4	Διοικητικά Συμβόλαια.....	57
6.5	Άμεσες Ξένες Επενδύσεις	57
6.5.Α	Θυγατρική Αποκλειστικής Ιδιοκτησίας.	58
6.5.Β	Διεθνής Κοινοπρακτική Επιχείρηση.	58
6.5.Γ	Μερική Εξαγορά.	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.	«ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ»	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	62

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι αγορές των εθνικών κρατών, δεν είναι όπως ήταν παλαιότερα αποκομμένες από τις άλλες. Σήμερα, τα εμπόδια δασμών, τα εμπόδια χρόνου αλλά και κουλτούρας, έχουν περιοριστεί σημαντικά. Οι αγορές πλέον κατευθύνονται προς ένα σύστημα συγχώνευσης, και καταλήγουν σε μια ενοποιημένη παγκόσμια αγορά, ικανή να ξεπεράσει προβλήματα του παρελθόντος, όπως ήταν ο κορεσμός της εσωτερικής αγοράς, με αποτέλεσμα να δίνεται στις επιχειρήσεις μια νέα πνοή.

Η παγκοσμιοποίηση που χαρακτηρίζει την εποχή που διανύουμε, μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια διαδικασία ενοποίησης των παραγωγικών συντελεστών, των προϊόντων και των αγορών, η οποία μέσω της αλληλεξάρτησης των εθνικών οικονομιών, οδηγεί στη διαμόρφωση μιας νέας παγκόσμιας τάξης πραγμάτων. Η διαδικασία αυτή συνδέεται με σημαντικές μειώσεις, όπως προαναφέρθηκε, μειώσεις – δεδομένα με τα οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να μάθουν να λειτουργούν.

Η παγκοσμιοποίηση, κατηγορείται διαρκώς ότι είναι το κύριο αίτιο μείωσης της εθνικής κυριαρχίας, μιας και ισοπεδώνει τη διαφορετικότητα, προάγει τον καταναλωτισμό, και οδηγεί στη μεταφορά κεφαλαίων αλλά και θέσεων εργασίας από χώρες υψηλού, σε χώρες χαμηλού εργατικού κόστους, δημιουργώντας ανεργία και πιέζοντας τις αμοιβές της εργασίας προς τα κάτω.

Από την άλλη πλευρά, είναι γνωστό πως το ελεύθερο εμπόριο, βοηθά στην οικονομική ανάπτυξη και ευημερία, στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας, στην αύξηση του ανταγωνισμού αλλά και των επιλογών του καταναλωτή. Επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας και κατ' επέκταση μείωση της σπατάλης.

Τα παραπάνω αποτελούν μόνο κάποιους από τους παράγοντες, οι οποίοι κατάφεραν να συμβάλλουν σημαντικά στους λόγους για τους οποίους, οι επιχειρήσεις πλέον, στέφονται σε μια πιο διεθνοποιημένη στρατηγική. Αυτή η στρατηγική φαντάζει στα σημερινά δεδομένα αναγκαία, μιας και το να είναι σήμερα μια επιχείρηση ανταγωνιστική, δεν αποτελεί όπως παλαιότερα πολυτέλεια, αλλά το κλειδί που θα της εξασφαλίσει της οικονομική της επιβίωση στην αρένα της παγκοσμιοποιημένης αγοράς.

Ως πρώτο βήμα προς τη διαδικασία διεθνοποίησης μιας επιχείρησης, είναι πολύ σημαντικό να διαπιστωθεί αν η επιχείρηση που πρόκειται να αναλάβει τη διαδικασία αυτή, είναι έτοιμη αλλά και βέβαιη ότι κατανοεί πλήρως, το τι ακριβώς συνεπάγεται η εξαγωγική δραστηριότητα.

Για να επιτύχει λοιπόν η επιχείρηση στην εξαγωγική της προσπάθεια, καλείται να αναπτύξει ένα σχέδιο, προκειμένου να είναι σε θέση να διατηρήσει τον έλεγχο των εξελίξεων και να μην επιτρέψει στις εξελίξεις να ελέγξουν την ίδια.

Στη συνέχεια λοιπόν της παρούσας εργασίας, θα αναλυθούν οι παράγοντες της επιχειρησιακής εξαγωγικής ετοιμότητας, θα πραγματοποιηθεί μια SWOT ανάλυση και θα εντοπισθούν τα κίνητρα της επιχείρησης.

Η παραπάνω διαδικασία, είναι ζωτικής σημασίας, πόσο μάλλον για τις επιχειρήσεις του φαρμακευτικού κλάδου, τα προϊόντα των οποίων από τη φύση τους χρειάζονται εξαιρετικά λεπτό χειρισμό, δεν επιδέχονται στρατηγικά λάθη, η έρευνα που θα πραγματοποιηθεί για την εξαγωγή τους θα πρέπει να είναι λεπτομερής και να στηρίζεται πάνω σε απτά δεδομένα και στοιχεία.

Στο τέλος της ανάλυσης αυτής, θα παρατεθούν, οι κύριες μέθοδοι – πολιτικές διείσδυσης στην αγορά του εξωτερικού, καθώς και οι τρόποι με τους οποίους μπορεί τελικά να υλοποιηθεί η διείσδυση αυτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΞΑΓΩΓΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Είναι πολύ σημαντικό στην αρχής της παρούσας εργασίας, να αναφερθούν οι δύο διακρίσεις των επιχειρήσεων που αποφασίζουν να ενεργοποιηθούν στον χώρο της διεθνούς δραστηριοποίησης. Έτσι, στην πρώτη κατηγορία, συναντούμε τις επιχειρήσεις, των οποίων η δράση στις διεθνείς αγορές περιορίζεται καθαρά στο εξαγωγικό και εισαγωγικό σκέλος, και στη δεύτερη κατηγορία, αναφερόμαστε σε περιπτώσεις επιχειρήσεων, που εκτός από την ενασχόλησή τους με εξαγωγές και εισαγωγές, αποφασίζουν να επεκτείνουν και την ίδια τους την παραγωγική δραστηριότητα εκτός των εθνικών συνόρων. Αυτού του είδους οι επιχειρήσεις, είναι γνωστές και ως Πολυεθνικές Επιχειρήσεις.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί που παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μια επιχείρηση, προκειμένου να θεωρηθεί πολυεθνική. Παρακάτω παρατίθενται τρεις από αυτούς.

1. Ο ορισμός του Dunning (1993a) είναι ίσως εκείνος με τον μεγαλύτερο βαθμό αποδοχής στη διεθνή βιβλιογραφία, ορίζοντάς τις ως «οι επιχειρήσεις που επεκτείνουν τις παραγωγικές τους δραστηριότητες σε δύο ή περισσότερες χώρες, συμπεριλαμβανομένης και της μητρικής χώρας.
2. Πολυεθνική επιχείρηση είναι η επιχείρηση εκείνη η οποία διενεργεί άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ) και η οποία έχει την ιδιοκτησία της, ή ελέγχει με οποιονδήποτε τρόπο, δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας σε περισσότερες από μια χώρες. (Dunning and Lundan, 2008).
3. Είναι οι επιχειρήσεις που κατέχουν και ελέγχουν παραγωγικές μονάδες σε περισσότερες από μια χώρες (Σημειώσεις Πολιτικής Ανταγωνισμού, Χρυσοβαλάντου Μήλλιου, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα 2013).

1.2 ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΝΑ ΠΡΟΧΩΡΗΣΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ Ή ΣΤΗΝ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ – ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στην ενότητα αυτή, θα αναλυθούν οι βασικούς λόγους, για τους οποίους μια επιχείρηση αποφασίζει να ερευνήσει το πολυπόθητο ενδεχόμενο εξαγωγής των προϊόντων της στις νέες αγορές του εξωτερικού.

Είναι ευρέως γνωστό πως σε εθνικό τουλάχιστον επίπεδο, η εξαγωγική δραστηριότητα είναι ικανή να ενισχύσει το βιοτικό επίπεδο των κατοίκων της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση που αποφασίζει να εξάγει, μιας και η τελευταία συνεισφέρει δυναμικά στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, από τη στιγμή που οι παραγωγικές της απαιτήσεις, μπροστά σε μια τέτοια απόφαση, αυξάνονται, όπως αυξάνονται και οι απαιτήσεις για την απόκτηση εξειδικευμένου προσωπικού, ικανού να στελεχώσει το νέο τμήμα εξαγωγών που θα δημιουργηθεί.

Για να ξεκινήσει με άλλα λόγια μια επιχείρηση, απαιτούνται ισχυρά κίνητρα, αφού είναι δεδομένη, η δυσκολία, η πολυπλοκότητα αλλά και ο κίνδυνος μιας τέτοιας δραστηριότητας, και είναι έτσι απαραίτητο να έχουν κατανοηθεί σωστά οι λόγοι για τους οποίους θα επιλέξει πράγματι να ακολουθήσει μια τέτοιου είδους νέα πλεύση.

Τα κίνητρα της εξαγωγικής δραστηριότητας διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, στα ενδογενή κίνητρα (Internal Motives) και στα εξωγενή (External Motives) κίνητρα (Χατζηδημητρίου, 2000, σελ. 42-48).

Τα ενδογενή κίνητρα, είναι εκείνα τα οποία σχετίζονται με την ίδια τη λειτουργία της επιχείρησης, και τα οποία είναι ικανά να δεχτούν επιρροές από τις αποφάσεις αλλά και τις τελικές ενέργειες της διοίκησης της επιχείρησης (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ.159). Διακρίνονται σε κίνητρα να οποία συνδέονται με:

- Επίτευξη οικονομικών κλίμακας. Οι οικονομίες κλίμακας, αφορούν ουσιαστικά στη μείωση του μακροχρόνιου μέσου κόστους των αγαθών καθώς αυξάνεται η κλίμακα (με άλλα λόγια η ποσότητα) παραγωγής. Μπορούν να επιτευχθούν μέσω του καταμερισμού του επιμέρους κόστους, που προκύπτει από την έρευνα και την ανάπτυξη, τις παραγωγικές εγκαταστάσεις, τη διαφήμιση, το προσωπικό κ.ά. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση είναι σε θέση να αξιοποιήσει στο έπακρο τους παραγωγικούς της πόρους, με την κατάλληλη μείωση που θα επιβάλλει στο μοναδιαίο κόστος παραγωγής, βελτιώνοντας κατ' επέκταση την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της.
- Διαφοροποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν για το χαρτοφυλάκιό τους, τη γεωγραφική διαφοροποίηση, είναι αποδεδειγμένα σε θέση να ελαχιστοποιήσουν με μεγαλύτερη ευκολία τον κίνδυνο του να επηρεαστούν οι πωλήσεις τους από την πορεία μιας και μόνο οικονομίας.
- Πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα. Όταν η δυνατότητα σε πεδίο παραγωγής είναι αρκετά πιο μεγάλη από αυτή μια επιχείρηση μπορεί να διοχετεύσει στην εγχώρια αγορά, τότε με το να διαθέσει τα προϊόντα της σε νέες διεθνείς αγορές, θα είναι πρακτικά σε θέση να μειώσει την πλεονάζουσα ποσότητα που προκύπτει από την παραγωγή, συνεισφέροντας έτσι και στην κερδοφορία.
- Αύξηση κερδών. Αν η επιχείρηση είναι σε θέση να μπορεί να καλύπτει επαρκώς τα πάγια έξοδά της, μέσω της εγχώριας λειτουργίας της, τότε τα κέρδη που θα λαμβάνει από τις εξαγωγές, θα μπορέσουν σίγουρα να αυξηθούν με πολύ γρηγορότερους ρυθμούς.
- Ποιοτική αλλά και τεχνολογική ανωτερότητα των προϊόντων της επιχείρησης. Η ποιοτική και τεχνολογική ανωτερότητα ενός προϊόντος, αποτελούν αδιαμφισβήτητα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ίδια την επιχείρηση. Με το να διαθέτει ένα προϊόν, ή μια ομάδα προϊόντων, ποιοτικά χαρακτηριστικά σχετικά ανώτερα με κάποια άλλα αντίστοιχα προϊόντα από πλευράς ανταγωνισμού, είναι σίγουρα μια εξαιρετική ευκαιρία

για τη φήμη της εταιρίας, να ξεπεράσει με μεγαλύτερη ευκολία τα σύνορα της εγχώριας αγοράς. Η ανάπτυξη τέτοιου είδους προϊόντων, συνήθως συνδέεται και με υψηλότερο κόστος, και δεδομένου αυτού, με τη διεύρυνση της πελατειακής βάσης εκτός των εγχώριων συνόρων, η ίδια η επιχείρηση, έχει τη δυνατότητα να επιτύχει γρηγορότερη απόσβεση του κόστους αυτού.

- Αύξηση των πωλήσεων. Όταν μια επιχείρηση επεκτείνει τη δραστηριότητά της σε μία νέα αγορά εκτός των εθνικών της συνόρων, ενισχύοντας έτσι την πελατειακή της βάση, είναι σε θέση να αυξήσει τις πωλήσεις της με σχετικά πιο γρήγορους ρυθμούς, μιας και το προϊόν της θα διατίθεται πια σε επιπλέον πελάτες. Εάν οι πωλήσεις της επιχείρησης στην εγχώρια αγορά είναι καλές, τότε η ανάπτυξη της εξαγωγικής δραστηριότητας, είναι ένας πολύ ενδιαφέρον τρόπος επέκτασης της αγοράς της, με την ανακάλυψη νέων «niche» αγορών αλλά και την εκμετάλλευση του πλεονεκτήματος της ζήτησης σε ολόκληρο τον κόσμο.
- Εξομάλυνση των εποχιακών πωλήσεων. Εάν τα προϊόντα μιας εταιρίας παρουσιάζουν έντονες εποχιακές διακυμάνσεις, τότε μέσω της εξαγωγής τους σε χώρες με διαφορετικές διακυμάνσεις ως προς τη ζήτηση, θα καταφέρει να εξομαλύνει την παραγωγική διαδικασία και κατά συνέπεια και τις πωλήσεις. Στην περίπτωση λοιπόν που μια φαρμακευτική εταιρεία παράγει εμβόλια κατά μιας συγκεκριμένης γρίπης, με την εξαγωγή τους, θα καταφέρει να καλύψει και τις ανάγκες μιας νέας αγοράς, η οποία μπορεί να πλήττεται σε μεγαλύτερο βαθμό, και να έχει στατιστικά μεγαλύτερη ανάγκη από τα εμβόλια αυτά για την αντιμετώπιση μιας πιθανής επιδημίας, απ' ό,τι η εγχώρια αγορά στην οποία δραστηριοποιείται μέχρι στιγμής.
- Το προφίλ της επιχείρησης ενισχύεται στα μάτια των πελατών της στην εγχώρια αγορά. Όταν η εξαγωγική δραστηριότητα μιας επιχείρησης είναι επιτυχημένη, και κατ' επέκταση συνδέεται με κέρδη αλλά και με ενδυνάμωση της φήμης της, τότε είναι λογικό πως και ο τρόπος που θα τη «βλέπουν» εγχώριοι πελάτες και καταναλωτές θα αλλάξει, με τη γενική της εικόνα, να ενδυναμώνεται στα μάτια τους.
- Καλύτερη αλλά και περισσότερη πληροφόρηση. Οι εξαγωγές, έχουν τη δυνατότητα να δώσουν σε μια επιχείρηση σημαντικά πλεονεκτήματα. Ένα από αυτά είναι και το να μπορούν να κατανοούν τις ιδιαιτερότητες αλλά και τις απαιτήσεις των αγορών του εξωτερικού, γεγονός που από μόνο του μπορεί να αποτελέσει πολύτιμη πηγή άντλησης πληροφοριακού υλικού. Όλη αυτή η διαδικασία μπορεί να λειτουργήσει πολύ θετικά ως προς την απόκτηση γνώσης και εμπειρίας τόσο για τις ίδιες τις εξαγωγές, όσο και για την αγορά στην οποία ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Άλλωστε η παγκόσμια αγορά

συνεπάγεται για την επιχείρηση, απόκτηση νέων εμπειριών και γνώσεων όπως αναφέραμε αλλά και νέων φρέσκων ιδεών.

- Μοναδικό ή ιδιαίτερα εξειδικευμένο προϊόν. Στην περίπτωση που μια επιχείρηση εμπορεύεται ή παράγει ένα εξαιρετικά εξειδικευμένο για την εγχώρια αγορά προϊόν, τότε το πιο πιθανό είναι η συγκεκριμένη αγορά να μην είναι σε θέση να απορροφήσει το προϊόν αυτό, θέτοντας έτσι την εξαγωγική δραστηριότητα ως μονόδρομο για της επιβίωση της επιχείρησης αυτής.
- Εκτεταμένος κύκλος ζωής ενός προϊόντος. Υπάρχουν περιπτώσεις φαρμάκων, των οποίων η ζήτηση στην εγχώρια αγορά ανά περιόδους είναι περιορισμένη. Η ζήτηση αυτή πολλές φορές δυστυχώς εμφανίζει μεγάλη πτώση και μετά την παραγωγή τους, με αποτέλεσμα να καταλήγουν να λήγουν σε ράφια και τελικώς να αποσύρονται προς καταστροφή από τις φαρμακευτικές εταιρίες. Με σωστή έρευνα όμως, τα φάρμακα αυτά θα μπορούσαν να αποτελέσουν σημείο αιχμής για κάποιες αγορές του εξωτερικού, έχοντας μελετηθεί οι ανάγκες των καταναλωτών τους, και να εξαχθούν σε αυτές που πραγματικά τα έχουν ανάγκη, από το να καταστρέφονται και τελικώς να αποτελούν ζημιά για την παραγωγό εταιρία.

Όσον αφορά τώρα στα εξωγενή κίνητρα, συναντούμε τα κίνητρα εκείνα τα οποία σχετίζονται με παράγοντες που αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τόσο σε διεθνές όσο και σε εγχώριο επίπεδο, παράγοντες που η επιχείρηση κάλλιστα θα μπορούσε να ελέγξει ή και να επηρεάσει ακόμη (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ.159). Κίνητρα που ανήκουν στην κατηγορία των εξωγενών, συνδέονται με τις παρακάτω συνθήκες:

- Το σκληρό ανταγωνιστικό περιβάλλον στο πλαίσιο της εγχώριας αγοράς. Με το άνοιγμα που πραγματοποιήθηκε στα σύνορα και κατ' επέκταση στις αγορές, ο επιχειρηματικός κόσμος ήρθε αντιμέτωπος με την ένταση του ανταγωνισμού σε αρκετές αγορές, με τις μικρές εγχώριες επιχειρήσεις να καλούνται να αντιμετωπίσουν σημαντικές απειλές. Ο μεγάλος ανταγωνισμός στα όρια της εγχώριας αγοράς, αποτελεί από μόνος του σημαντικό κίνητρο για τη στροφή των επιχειρήσεων σε νέες αγορές του εξωτερικού, προκειμένου να κατορθώσουν να καλύψουν το έδαφος από τις μειωμένες τους πωλήσεις. Έτσι λοιπόν, οι επιχειρήσεις μελετούν το ενδεχόμενο στροφής σε νέες αγορές του εξωτερικού και συνήθως επιλέγουν τις αγορές εκείνες στις οποίες τα προϊόντα τους αποδεικνύονται πιο ανταγωνιστικά.
- Το περιορισμένο μέγεθος, οι περιορισμένες δυνατότητες και ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς. Η πρόκληση για επιχειρηματική δράση στο πεδίο του διεθνούς οικονομικού

περιβάλλοντος, συνδέεται διαχρονικά με δυνατότητα δημιουργίας σημαντικών προοπτικών για την αύξηση των πωλήσεων και κατά συνέπεια και την αύξηση των κερδών. Όταν μάλιστα αναφερόμαστε και σε προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, τα λεγόμενα εξειδικευμένα, η «πίτα» της εγχώριας αγοράς είναι ακόμα πιο μικρή. Τα πατενταρισμένα φάρμακα ανήκουν σε αυτή την κατηγορία προϊόντων ανθρώπινης χρήσης, καθώς απευθύνονται σε ένα εξαιρετικά συγκεκριμένο και κατ' επέκταση περιορισμένο target-group.

- Η εμφάνιση νέων ευκαιριών σε αγορές του εξωτερικού. Τέτοιου είδους ευκαιρίες είναι και οι ελαφρύνσεις από δασμούς, οι διακρατικές συμφωνίες σε οικονομικό επίπεδο, οι τελωνειακές άρσεις αλλά και οι πιθανές κρατικές ενισχύσεις στην εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων.
- Η προσέγγιση από νέους πελάτες. Σε ένα καθαρά ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων σήμερα, στην προσπάθειά της για επιβίωση στην αρένα των «θηρίων», έχει ξεφύγει από τα δέσγια όρια της στασιμότητας. Οι περισσότερες επιχειρήσεις πλέον, κυνηγούν την πληροφόρηση, συμμετέχοντας έτσι ενεργά σε διεθνείς εκθέσεις, σε επιχειρηματικές αποστολές που διοργανώνονται από πολλά επιμελητήρια στα οποία είναι μέλη, προσελκύνοντας έτσι πελάτες από χώρες εκτός των συνόρων δράσης τους. Σε όλη αυτό έχει συνεισφέρει πολύ σημαντικά ας μην ξεχνάμε και η ευρεία πλέον χρήση του διαδικτύου.

1.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ

Αν μια επιχείρηση, κατορθώσει με επιτυχία να πουλήσει τα προϊόντα της στην εσωτερική αγορά, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να το καταφέρει και στην αγορά του εξωτερικού, αρκεί βεβαίως να υπάρχουν παρόμοιες ανάγκες και συνθήκες.

Στην περίπτωση των φαρμακευτικών προϊόντων, αυτό είναι σχετικά εύκολο να ευδοκιμήσει, μιας και η ανάγκη τους είναι παγκόσμια και αστείρευτη.

Αν λοιπόν μια φαρμακευτική εταιρία, έχει αναπτύξει μια «ιδιαιτέρη» πατέντα της οποίας τα χαρακτηριστικά είναι δύσκολο να αντιγραφούν, ή δεν έχουν ακόμη αναπτυχθεί στο εξωτερικό, τότε προφανώς και η επιτυχία της διείσδυσης είναι μεγαλύτερη, μιας και ένα μοναδικό προϊόν έχει να αντιμετωπίσει χαμηλότερο ανταγωνισμό και προφανώς η ζήτησή του είναι σε θέση να αποδειχθεί αρκετά πιο υψηλή.

Επίσης, μπορούμε να συναντήσουμε και την περίπτωση μιας πιθανούς εξαγωγικής επιτυχίας, ακόμη και αν το προϊόν έχει μειωμένες πωλήσεις στην εσωτερική αγορά. Αυτό μπορεί κάλλιστα να συμβεί, στην περίπτωση που οι μειωμένες αυτές πωλήσεις, συνδέονται με την υψηλή τεχνολογία που δεν είναι πολλές φορές εφικτό να χρησιμοποιηθεί ευρέως, αλλά σε πιο αγορές πιο σύγχρονες τεχνολογικά, οι συνθήκες θα μπορούσαν να είναι καταλληλότερες με χαμηλότερο κόστος και υψηλότερες δυνατότητες.

Τέλος στην εκ διαμετρικά αντίθετη περίπτωση, θα μπορούσαμε να συναντήσουμε ένα προϊόν, το οποίο να έχει ολοκληρώσει τον κύκλο του στην εσωτερική αγορά και να έχει ξεπεραστεί από τον τεχνολογικά ανώτερο ανταγωνισμό, αλλά που θα καταφέρει παρ' όλα αυτά να έχει μια εξαιρετική ζήτηση σε κάποιες άλλες αγορές. Η ουσιαστική διαφοροποίηση προκύπτει στο γεγονός του ότι αγορές αυτές, κυρίως για λόγος κόστους και χαμηλών δυνατοτήτων, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, δεν θα είναι σε θέση να καλύψουν το εσωτερικό τους με προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις καταναλωτικές τους ανάγκες. (Παπαβασιλείου, 2009)

1.4 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η απόφαση για διεθνή δραστηριοποίηση από την πλευρά μιας επιχείρησης δεν είναι μια εύκολη υπόθεση, μιας και τα διοικητικά στελέχη, θα πρέπει να έχουν αναλύσει με πολύ μεγάλη προσοχή, κάποια μειονεκτήματα που πιθανότατα θα παρουσιαστούν, και τα οποία αναφέρονται στη συνέχεια (Χατζηδημητρίου, 2003).

- Διαφορετικό πολιτιστικό αλλά και κοινωνικό περιβάλλον. Είναι αδιαμφισβήτητο πως κάθε χώρα, έχει τα δικά της ιδιαίτερα κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να διαφέρουν σε πολλές περιπτώσεις ακόμα και μεταξύ χωρών με κοινές ρίζες που μιλούν ακόμη και την ίδια γλώσσα. Υπάρχουν μάλιστα και κάποιες περιπτώσεις χωρών με ιδιόμορφα χαρακτηριστικά, όπου η ικανοποίηση της κατανόησής τους αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχή έκβαση μιας προσπάθειας εισόδου στην αγορά της χώρας αυτής. Κατά συνέπεια, σε όσο περισσότερες χώρες αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολο να αποδειχθεί τελικά το έργο της, με μεγαλύτερες σίγουρα απαιτήσεις να εμφανίζονται. Σε κάθε αντίθετη περίπτωση, σημαντικά λάθη και παραλήψεις, μπορούν να προκύψουν από

πλευράς στελεχών, στα χαρακτηριστικά των προϊόντων που προσφέρονται, αλλά και στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την προώθηση και τη διαφήμισή τους στις νέες αγορές. Λάθη που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις σχέσεις της επιχείρησης με το νέο γι' αυτή αγοραστικό κοινό, αλλά και τους πιθανούς νέους στην προμηθευτές και γενικότερα συνεργάτες. Η εκπαίδευση των στελεχών λοιπόν στα νέα δεδομένα θεωρείται απαραίτητη (συμπεριλαμβανομένης στη εκμάθησης της γλώσσας της νέας αγοράς), μιας και είναι ικανή να μειώσει τα λάθη, άρα και το οικονομικό κόστος που θα προέκυπτε μέσω των λαθών αυτών στην επιχείρηση, και να κάνει την τελευταία, να είναι σε θέση να θωρακιστεί απέναντι στον ανταγωνισμό.

- Οι διαφορετικές πρακτικές που χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση. Είναι λογικό πως κάθε χώρα και κατ'επέκταση κάθε αγορά, λειτουργεί βάσει των δικών της άγραφων νόμων, από τη στιγμή που δεν υπάρχουν προκαθορισμένες επιχειρηματικές πρακτικές που να εφαρμόζονται στις σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών της αγοράς. Αυτό μας δίνει να καταλάβουμε πως από χώρα σε χώρα, οι πρακτικές αυτές διαφέρουν και ποικίλουν. Υπάρχει διαφοροποίηση ως προς τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες και τους προμηθευτές της, διαφορές ως προς τις σχέσεις της με τους εκπροσώπους του δημοσίου φορέα και το πως τους διαχειρίζεται αλλά και το τί θεωρείται «νόμιμο» μεταξύ αυτών (περιπτώσεις πιθανού χρηματισμού). Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, καλούνται να υιοθετήσουν τις πρακτικές αυτές, αφού σε κάθε αντίθετη περίπτωση, το πιο πιθανό είναι να έρθουν αντιμέτωπες με τον κίνδυνο της μη επίτευξης των αρχικών τους στόχων. Για να ακολουθήσουν λοιπόν τις εκάστοτε νέες πρακτικές, επιβαρύνονται αυτομάτως ένα επιπρόσθετο οικονομικό κόστος, που προκύπτει από την προσπάθεια επίλυσης διαφόρων διαδικαστικών προβλημάτων. Προβλήματα τα οποία εμφανίζονται συνήθως εξαιτίας νομικών «κωλυμάτων» στη μητρική χώρα των πολυεθνικών, μειονέκτημα που ένας ντόπιος ανταγωνιστής δεν αντιμετωπίζει για εμφανείς λόγους.
- Νέοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι. Τέτοιου είδους κίνδυνοι, είναι αυτοί που συνδέονται με τις διαφορετικές πολιτικές των εκάστοτε εθνικών κυβερνήσεων αλλά και αυτοί που προκύπτουν από σχετικές μεταβολές στο βαθμό σταθερότητας της κοινωνικής και πολιτικής κατάστασης κάθε χώρας. Επιπλέον, μπορούμε να συναντήσουμε και κινδύνους που παρουσιάζονται από τις πιθανές διακυμάνσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες. Σε κάθε περίπτωση βέβαια, η

κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί σε μία νέα αγορά, καλείται να λάβει μέτρα, για τη διερεύνηση και την αντιμετώπιση του κάθε πιθανού κινδύνου, γεγονός που από μόνο του συνεπάγεται ένα επιπρόσθετο για εκείνη οικονομικό κόστος, ένα κόστος ικανό να επηρεάσει σε κάθε περίπτωση την ανταγωνιστικότητά της και που αν δεν το αναλάβει, θα δεχθεί πολύ σοβαρές επιπτώσεις.

- Διαφορετικοί κανονισμοί και διαφορετικές διαδικασίες, που ασφαλώς και ποικίλουν από χώρα σε χώρα, όπως είναι οι σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές και προσωπικό, αλλά και νέοι πιθανοί κανονισμοί που αφορούν στις κατευθυντήριες γραμμές που ακολουθεί κάθε αγορά, για τη σύνθεση, τον τρόπο συσκευασίας ακόμη και τη διαφήμιση των προϊόντων.
- Διαφορετικό νομικό πλαίσιο. Κάθε χώρα, έχει το δικό της νομικό πλαίσιο, και βάσει αυτού καθορίζει τις υποχρεώσεις αλλά και τα δικαιώματα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εντός των ορίων της. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, οφείλουν να μελετήσουν το νομικό πλαίσιο των νέων αγορών τους, να συμμορφώνονται σε αυτό και να δρουν στα πλαίσια που το τελευταίο τους καθορίζει

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή της παρούσας εργασίας, σαν πρώτο βήμα από πλευράς επιχείρησης, είναι πολύ σημαντικό να διαπιστωθεί το κατά πόσο εκείνη είναι πράγματι έτοιμη αλλά και σίγουρη ότι κατανοεί τι ακριβώς συνεπάγεται η εξαγωγική δραστηριότητα, μιας και αυτή απαιτεί την κατανάλωση χρόνου αλλά και χρήματος.

Για την επιτυχή δραστηριοποίηση στις αγορές του εξωτερικού, θα πρέπει να διατίθεται ένα προϊόν/υπηρεσία, ή μια ομάδα προϊόντων/υπηρεσιών, αλλά και η απαραίτητη δέσμευση από πλευράς ηγεσίας, η οποία με τη σειρά της θα προσφέρει τους απαραίτητους πόρους για τη συγκεκριμένη επένδυση αλλά και τις γνώσεις/πληροφόρηση που θα υποστηρίξουν την όλη εξαγωγική προσπάθεια, αφότου βέβαια μελετηθούν σε βάθος, τα μειονεκτήματα που αναφέρθηκαν.

Τα ακόλουθα αποτελούν δέκα σημεία – κλειδιά για την εξαγωγική ετοιμότητα μιας επιχείρησης (Εγχειρίδιο Εξαγωγών, Trawbor):

1. Να υπάρχει η απόλυτη δέσμευση από πλευράς ηγεσίας αλλά και ανάλογος καταμερισμός του χρόνου που θα απαιτηθεί.
2. Θα πρέπει κυρίως να θεωρηθεί δεδομένη η ύπαρξη δυνατών βάσεων στην εγχώρια αγορά.
3. Θα πρέπει να υπάρχει διαθεσιμότητα πόρων τόσο για την επένδυση όσο και την υποστήριξη αυτής για ένα σχετικά εύλογο χρονικό διάστημα.
4. Ο σχεδιασμός των επιχειρησιακών εξαγωγικών διαδικασιών θα πρέπει να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή και να είναι αποτελεσματικός.
5. Οφείλουμε να έχουμε και αν όχι να αποκτήσουμε γνώση και σχετικά με την εξαγωγική δραστηριότητα, την οποία θα ανατροφοδοτούμε διαρκώς με νέα πληροφόρηση.
6. Οι στόχοι που θα τεθούν πρέπει να είναι ξεκάθαροι και επιτεύξιμοι.
7. Το προσωπικό που θα επιλεγεί για να πλαισιώσει τις εξαγωγικές προσπάθειες πρέπει να είναι ικανό να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις που πιθανώς θα εμφανιστούν και τις οποίες θα καλεστεί να αντιμετωπίσει, με τέτοιον τρόπο που να είναι σε θέση να ξεπεράσει τα σχετικά εμπόδια.
8. Θα πρέπει να υπάρχει ικανότητα ικανοποίησης της πρόσθετης ζήτησης που θα προκύψει μέσω την εξαγωγική δραστηριότητα στις νέες αγορές.
9. Κάθε επιχείρηση πρέπει να θωρακιστεί με πόρους και γνώσεις προκειμένου να διεξάγει έρευνα αγοράς η οποία θα σχετίζεται με την εξαγωγική δραστηριότητα.
10. Οι μέθοδοι εισόδου στις νέες αγορές θα πρέπει να μελετηθούν με προσοχή και να επιλεγεί ή πιο αποτελεσματική και κατ' επέκταση ικανή να αντιμετωπίσει κάθε πιθανό εμπόδιο εισόδου.

Όπως αναφέρθηκε λοιπόν, η γνώση είναι απαραίτητο συστατικό για να ξεκινήσει ένας επιχειρηματίας την εξαγωγική δραστηριότητα, μιας και θα καλεστεί να λάβει υπόψη του τα παρακάτω κάποια πολύ βασικά στοιχεία. Αρχικά την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος, δεδομένου του ότι η επιχείρηση θα πρέπει να έχει τους πόρους να ερευνήσει τη βιωσιμότητα του προϊόντος της στις ξένες αγορές, τις προοπτικές που θα έχει σε αυτές, τους τρόπους προώθησής του και κυρίως τον ανταγωνισμό. Τους ανθρώπινους πόρους που θα έχει στη διάθεσή της επιχείρηση, τη δέσμευση των ανώτερων στελεχών προκειμένου να υπάρξει ανάπτυξη των εξαγωγών, τις γνώσεις και δεξιότητες του

διοικητικού προσωπικού, το πόσο γρήγορα θα ανταποκριθεί το προσωπικό παραγωγής στη νέα απαιτούμενη ζήτηση καθώς και την προσαρμοστικότητα του δυναμικού στη νέα πορεία της επιχείρησης. Τη χρηματοδότηση της επιχείρησης, δηλαδή τους τρόπους απόκτησης κεφαλαίων με στόχο την παραγωγή αλλά και την κάλυψη των νέων λειτουργικών εξόδων, την τεχνική βοήθεια για οικονομικά και νομικά θέματα εξαγωγών, αλλά και την επένδυση κεφαλαίου σε μεθόδους που έχουν ως στόχο τη μείωση του ρίσκου της νέας αυτής «επένδυσης». Τέλος τις προσδοκίες και τους στόχους που έχουν οριστεί. Με άλλα λόγια τον καθορισμό ρεαλιστικών στόχων και την κατάρτιση οικονομικών και ποσοτικών προβλέψεων.

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένα από τα βασικά ερωτήματα στα οποία μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να δώσει απαντήσεις προτού ξεκινήσει δυναμικά την εξαγωγική της δραστηριότητα (Παπαβασιλείου, 2009):

- Τι θέλει να κερδίσει η εκάστοτε επιχείρηση από την εξαγωγική δραστηριότητα;
- Είναι η εξαγωγική δραστηριότητα σύμφωνη με τους υπόλοιπους στόχους της επιχείρησης;
- Τί είδους απαιτήσεις πρόκειται να έχει η εξαγωγική δραστηριότητα από τους βασικούς πόρους της εκάστοτε επιχείρησης, τη διοίκησή της αλλά και από το προσωπικό της, την χρηματοδότηση που θα υπάρξει, την παραγωγική ικανότητα που θα έχει η βιομηχανία και πώς τελικά όλες αυτές οι απαιτήσεις θα καταφέρουν να ικανοποιηθούν;
- Αξίζει τελικά όλο αυτό το κόστος που θα καλεστεί να αναλάβει η επιχείρηση ή θα ήταν προτιμότερο οι πόροι που θα διατεθούν σε αυτήν την εξαγωγική προσπάθεια, να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας στα πλαίσια της εσωτερικής αγοράς;

Υπάρχουν επίσης και ερωτήματα που συνδέονται με τους διοικητικούς στόχους:

- Ποιοι είναι οι βασικοί λόγοι της επιχείρησης για την είσοδο σε νέες αγορές μέσω της εξαγωγικής δραστηριότητας;
- Έχουμε πράγματι να κάνουμε με σοβαρούς επιχειρηματικούς στόχους, όπως είναι για παράδειγμα η ανάπτυξη μιας ευρύτερης αλλά και σταθερότερης βάσης πελατών, ή είναι επιπόλαιοι και στην πραγματικότητα όσο αστείο και αν ακούγεται, ο ιδιοκτήτης θέλει μια δικαιολογία για να ταξιδεύει;
- Πόσο αφοσιωμένα είναι τα κορυφαία στελέχη της διοίκησης σε μια τέτοιου είδους προσπάθεια;

- Η εξαγωγική δραστηριότητα αντιμετωπίζεται ως «λύση» στη μείωση των εγχώριων πωλήσεων;
- Εάν μελλοντικά οι εγχώριες πωλήσεις αυξηθούν, η επιχείρηση θα παραμελήσει τους πελάτες της στις νέες αγορές του εξωτερικού;
- Τί πραγματικά περιμένει η διοίκηση της επιχείρησης από την εξαγωγική προσπάθεια;
- Μέσα στα πλαίσια ποιου χρονικού διαστήματος η διοίκηση της επιχείρησης περιμένει από τις εξαγωγικές διαδικασίες να είναι σε θέση να γίνουν αυτοσυντηρούμενες;
- Ποιο μέρος της αρχικής επένδυσης αναμένεται από τη διοίκηση να επιστραφεί στο «ταμείο» της επιχείρησης από το πρόγραμμα εξαγωγών;

Αλλά και την εμπειρία που απαιτείται:

- Με ποιες χώρες έχει ήδη συνδεθεί η επιχείρηση μας;
- Ποιες σειρές προϊόντων αναφέρονται πιο συχνά;
- Υπάρχουν πελάτες από την εγχώρια αγορά που μπορεί να αγοράσουν το προϊόν της επιχείρησης για την πώλησή του στο εξωτερικό; Αν ναι τότε σε ποιες χώρες το αποστέλλουν;
- Η έρευνα αγοράς για το συγκεκριμένο προϊόν μας φανερώνει θετικά αποτελέσματα ως προς την πρόθεση αγοράς και ζήτησης ή όχι;
- Ποιοι είναι οι βασικοί μας εγχώριοι αλλά και ξένοι ανταγωνιστές;
- Υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα «παθήματα» της επιχείρησης που να της έχουν γίνει μάθημα από προηγούμενες προσπάθειες εξαγωγής και αν ναι τί είδους εμπειρία έχει αποκτηθεί από αυτά;

Ερωτήματα που σχετίζονται με τη διοίκηση και προσωπικό:

- Τι διεθνείς δεξιότητες διαθέτει η εταιρία στο εσωτερικό της (για παράδειγμα γνώσεις ξένων γλωσσών από πλευράς προσωπικού);
- Ποιος θα καλεστεί να είναι ο υπεύθυνος που θα οργανώσει το προσωπικό του τμήματος εξαγωγών;
- Πόσο χρόνο ανώτερης διοίκησης πρέπει αλλά και μπορούμε να διαθέσουμε;
- Ποια οργανωτική δομή απαιτείται προκειμένου να είναι η βιομηχανία που αποφασίζει να εξάγει απολύτως βέβαιη πως οι πωλήσεις της στις νέες αγορές-στόχους του εξωτερικού υπηρετούνται επαρκώς;
- Ποιος θα είναι αυτός που θα φέρει την πλήρη ευθύνη για τα αποτελέσματα από τη στιγμή που θα τελειώσει ο προγραμματισμός;

Ερωτήματα που αφορούν στην παραγωγική ικανότητα της επιχείρησης:

- Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείται η παρούσα παραγωγική ικανότητα της επιχείρησης;
- Με το να εξυπηρετήσουμε τις νέες εξαγωγικές παραγγελίες της επιχείρησης, υπάρχει κάποια περίπτωση να βλάψουμε τις εγχώριες πωλήσεις;
- Ποιο θα είναι το κόστος της επιπλέον παραγωγής;
- Ποια είναι η ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας που απαιτείται για την εξαγωγή;
- Υπάρχει περίπτωση να υπάρξει κάποια νέα απαίτηση προκειμένου να σχεδιασθούν και να συσκευασθούν τα προϊόντα προς εξαγωγή (για παράδειγμα η απόκτηση κάποιου πιστοποιητικού τύπου ISO, GDP ή GMP);

Ερωτήματα που συνδέονται με την οικονομική ικανότητα της επιχείρησης:

- Ποιο είναι το ποσό του κεφαλαίου που μπορεί να είναι δεσμευμένο στην παραγωγή αλλά και στο μάρκετινγκ της εξαγωγικής διαδικασίας;
- Ποιο το ανώτερο ύψος των λειτουργικών δαπανών του τμήματος εξαγωγών που μπορεί να υποστηρίξει η επιχείρηση;
- Ποιο είναι το ακριβές ύψος των αρχικών δαπανών που θα πρέπει να διατεθούν για τον σκοπό αυτής της εξαγωγικής προσπάθειας από την πλευρά της επιχείρησης;
- Υπάρχουν κάποια νέα αναπτυξιακά προγράμματα που μπορεί να προωθούνται που θα ήταν ίσως σε θέση να δράσουν ανταγωνιστικά με τα εξαγωγικά σχέδια της επιχείρησης;
- Σε τι χρονικό ορίζοντα καλείται η εξαγωγική προσπάθεια να χρηματοδοτείται από το εσωτερικό της;

Απαντώντας λοιπόν στις παραπάνω ερωτήσεις θα είναι σίγουρα πιο εύκολο να μπορέσει να αξιολογηθεί ορθολογικά η εξαγωγική ετοιμότητα μιας επιχείρησης, το να διαπιστωθεί δηλαδή εάν είναι πράγματι έτοιμη να εξάγει τα προϊόντα της.

2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ (SWOT ANALYSIS)

Πριν από τη διαδικασία αναγνώρισης την εξαγωγικής ετοιμότητας της κάθε επιχείρησης, θα πρέπει να προηγηθεί και μια διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασής της. Το κατάλληλο εργαλείο για τον σκοπό αυτό, είναι η ανάλυση SWOT, η οποία είναι σε θέση

να παρουσιάσει, προκειμένου στη συνέχεια να αναλυθούν, τα δυνατά σημεία (Strengths), τις αδυναμίες (Weaknesses) της επιχείρησης στο εσωτερικό της περιβάλλον ανάλυσης), αλλά και τις ευκαιρίες (Opportunities) και απειλές (Threats) που μπορεί να προκύψουν και που θα καλεστεί να αντιμετωπίσει στα πλαίσια του εξωτερικού της περιβάλλοντος. (Διεθνές Εμπόριο και Εξαγωγές στην Πράξη, ΕΕΔΕ, 2012).

Πρόκειται για μία ανάλυση η οποία αναπτύχθηκε πριν από 40 τουλάχιστον χρόνια, και πατέρας της φέρεται να είναι ο Albert Humphrey, καθηγητής της δεκαετίας '60 και '70 στο Πανεπιστήμιο του Stanford (Κ.Ε.Μ.ΕΛ).

Χρησιμοποιείται στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων, προκειμένου να τις βοηθήσει να αξιολογήσουν την κατάσταση στην οποία βρίσκονται σήμερα, ώστε να είναι σε θέση να πάρουν τις κατάλληλες αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική τους στρατηγική.

Όπως αναφέραμε χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη, αναλύοντας το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, συναντούμε τους παράγοντες που εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και των συστημάτων της.

Ορισμένα από τα δυνατά σημεία μιας επιχείρησης μπορούν να αποτελούν:

1. Κάποια «ειδικά» προϊόντα και υπηρεσίες που είναι σε θέση να παράγει και να προσφέρει τελικώς η επιχείρηση, και τα οποία δεν υπάρχουν ήδη στην αγορά-στόχο.
2. Η υγιής οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, η οποία να της επιτρέπει μια τέτοιου είδους νέα επένδυση-επέκταση (ταμειακές ροές, κερδοφορία και αυξανόμενος κύκλος εργασιών κ.ο.κ.)
3. Η επιχείρηση να έχει κατορθώσει να δημιουργήσει ένα ισχυρό brand name, το οποίο θα ενδυναμώνει την αίγλη και κατ' επέκταση της φήμη της στα μάτια του αγοραστικού κοινού.
4. Η περίπτωση που η επιχείρηση να αποτελεί «ηγέτη» σε ένα επιλεγμένο μέρος της αγοράς (niche market).
5. Η ανάπτυξη μιας πατέντας από πλευράς επιχείρησης και η εξασφάλιση της κατοχύρωσης των πνευματικών της δικαιωμάτων.
6. Το να διαθέτει η επιχείρηση, εξειδικευμένο και έμπιστο προσωπικό.

7. Η καλή γνώση αλλά και η εμπειρία του αντικειμένου στο οποίο δραστηριοποιείται.
8. Η δυνατότητά της, να μπορεί να απαντήσει στο ερώτημα «τι κάνουμε καλά;», αλλά και
9. «γιατί το κάνουμε καλύτερα από κάποιους άλλους;». Στη δυνατότητα απάντησης του συγκεκριμένου ερωτήματος, αναφερόμαστε πλέον στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά, τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης, θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής:

1. Να υπάρξει μια πιθανή μελλοντική κακή διαχείριση των οικονομικών που θα συνδέονται με τη νέα αυτή δραστηριότητα.
2. Η πιθανότητα, η επιχείρηση να έχει μια σχετικά περιορισμένη ικανότητα στο κομμάτι οργάνωσης και διοίκησης του συγκεκριμένου εγχειρήματος.
3. Να μην υπάρχει ένα επαρκές και ικανό κεφάλαιο κίνησης για να προχωρήσει ομαλά και με τον τρόπο που πρέπει μια τέτοιου είδους επένδυση.
4. Η αδυναμία από πλευράς επιχείρησης, να εισπράττει οφειλές από πελάτες της.
5. Το να μην υιοθετεί τις κατάλληλες πρακτικές μάρκετινγκ.
6. Να μην διαθέτει άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, χωρίς καμίας μορφής εξειδίκευση, το οποίο εκ των πραγμάτων απαιτείται για τον χειρισμό μιας νέας αγοράς.
7. Η πιθανότητα να παρουσιάζονται στο εσωτερικό της επιχείρησης διάφορα λειτουργικά προβλήματα, που συνδέονται με το κομμάτι της παραγωγής αλλά και διανομής των προϊόντων, στην προώθηση και τιμολόγησή τους κ.ά.
8. Όταν έχει να δώσει απαντήσεις και τρανταχτά παραδείγματα σε ερωτήματα όπως, «τί είναι αυτό που δεν κάνουμε καλά;», «τί θα πρέπει να αποφύγουμε;», «ποια είναι τα σημεία εκείνα στα οποία υστερούμε έναντι των ανταγωνιστών μας;».

Από την άλλη, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ουσιαστικά αφορά σε εξωγενείς παράγοντες, οι οποίοι είναι ικανοί να επηρεάσουν την θεωρητικά ομαλή λειτουργία της και συνδέονται κυρίως με το πολιτικό, τεχνολογικό και οικονομικό φάσμα. Με το πολιτικό, μιας και ένα απλό νέο νομοσχέδιο θα μπορούσε να αποδειχθεί ικανό να αλλάξει τα δεδομένα μιας αγοράς, μέχρι και το σενάριο του να προκύψει μια αλλαγή στην κυβέρνηση της νέας χώρας-στόχου, που και αυτό θα έφερνε την επιχείρηση αντιμέτωπη με νέες προκλήσεις. Όσον αφορά τώρα στους οικονομικούς παράγοντες,

μπορούμε να συναντήσουμε αυξανόμενη φορολογία αλλά και μείωση των επιτοκίων. Τέλος, νέες μέθοδοι παραγωγής και νέες τεχνολογίες εμφανίζονται στο προσκήνιο διαρκώς και μια επιχείρηση που στοχεύει στη διεθνοποίηση καλείται να προσαρμοστεί σε αυτές για να διασφαλίσει την επιβίωσή της στην αρένα του διεθνούς πλέον ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Οι ευκαιρίες μιας επιχείρησης μπορούν να είναι:

1. Οι νέες υποδομές που μπορεί να βρίσκονται σε εξέλιξη, και που θα μπορούσαν να διευκολύνουν τους λειτουργικούς της στόχους, όπως είναι η κατασκευή ή και η ολοκλήρωση νέων οδικών έργων αλλά και ολόκληρων βιοτεχνικών περιοχών.
2. Οι πιθανές επιδοτήσεις, στις οποίες θα μπορούσε να συμμετέχει οι επιχείρηση αλλά και τα αναπτυξιακά εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα όπως είναι για παράδειγμα το πρόγραμμα ΕΣΠΑ.
3. Η επιχείρηση, μπορεί να έχει τη δυναμική να καλύψει πιθανά κενά στην αγορά.
4. Η ίδια η ανάγκη του αγοραστικού κοινού για νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Συγκεκριμένα στην περίπτωση των ασθενών, ανάγκη για νέων μορφών φαρμακευτικές αγωγές.
5. Η ανάπτυξη του διαδικτύου ως ένα νέο κανάλι διανομής.
6. Η τεχνολογική πρόοδος, που συντελεί και στη δημιουργία νέων φαρμακευτικών σκευασμάτων μέσω της έρευνας και της ανάπτυξης,
7. Οι νέοι τρόποι δικτύωσης που προσφέρονται στη σημερινή εποχή, μέσω blogs για παράδειγμα.

Οι κίνδυνοι από την άλλη πλευρά που μπορούν να εμφανιστούν συνδέονται με:

1. Μια νέα πιθανή παγκόσμια κρίση, όπως οικονομική, πετρελαϊκή ή και ακόμη ο κίνδυνος της τρομοκρατίας
2. Μια μελλοντική μείωση της κατανάλωσης του αγοραστικού κοινού.
3. Την αύξηση του ανταγωνισμού, και την είσοδο νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
4. Με την ενδεχόμενη μείωση της δύναμης του αγοραστικού κοινού. Ο κίνδυνος βέβαια αυτός, μπροστά στην περίπτωση ανάγκης για φαρμακευτική κάλυψη, μαζί με τον πρώτο κίνδυνο μειώνεται σημαντικά ή και εκμηδενίζεται στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, σε δεδομένα πάντοτε αναπτυγμένων χωρών.
5. Την περίπτωση υπερβολικής εξάρτησης από κάποιον προμηθευτή, ή και στην αντίπερα περίπτωση, από την αύξηση των τιμών που ορισμένοι προμηθευτές μπορεί να επιφέρουν.

6. Νομοθετικές αλλαγές, όπως είναι και αύξηση της φορολογίας για παράδειγμα.
7. Μια πιθανή αύξηση του πληθωρισμού αλλά και των επιτοκίων.
8. Τη μη κάλυψη από πλευράς πελατών, των οικονομικών τους υποχρεώσεων απέναντι στην επιχείρηση, όπως θα μπορούσε για παράδειγμα να είναι η αύξηση των ακάλυπτων επιταγών.

Κάθε επιχείρηση ασφαλώς έχει την ευκαιρία, να αναζητήσει και τελικά να βρει τους κατάλληλους τρόπους, προκειμένου να μετατρέψει την κάθε πιθανή απειλή σε ευκαιρία για την ίδια.

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων. Μέσω αυτής είναι σε θέση να εντοπίζουν και να αξιοποιούν τα δυνατά τους σημεία αλλά και όπως αναφέραμε και λίγο πιο πάνω να εντοπίζουν τις απειλές και να τις μετατρέπουν σε ευκαιρίες.

Πάντοτε η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης, βοηθά στη διαμόρφωση μιας νέας επιχειρηματικής στρατηγικής, και οι πληροφορίες αλλά και οι γνώσεις που αποκτούνται από μια τέτοιου είδους ανάλυση, είναι ικανές να μειώσουν σημαντικά το ρίσκο που συνδέεται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Το μόνο που πρέπει στην ουσία να κάνει μια επιχείρηση που ενδιαφέρεται πραγματικά να μπει στον χώρο της διεθνούς δραστηριότητας, είναι να βρει τα δυνατά της σημεία και να επενδύσει σε αυτά. Οφείλει επίσης να εντοπίσει και τα αδύνατά της σημεία και να τα διορθώσει. Να έχει τις «κεραίες» της ανοιχτές ώστε να εκμεταλλευτεί τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα της παρουσιαστούν, αλλά και για να είναι τέλος σε θέση να εντοπίσει τους ενδεχόμενους κινδύνους, για τους οποίους καλείται να προετοιμαστεί κατάλληλα.

SWOT
ANALYSIS

	ΧΡΗΣΙΜΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ	ΕΠΙΒΛΑΒΗ ΔΕΔΟΜΕΝΑ
	για την επίτευξη του στόχου	για την επίτευξη του στόχου
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ

2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ PESTEL

Μια μέθοδος για να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα μέσω της SWOT ανάλυσης, είναι να χρησιμοποιήσουμε συμπληρωματικά και την ανάλυση PESTEL.

Η ανάλυση PESTEL, είναι και εκείνη ένα εργαλείο του μάρκετινγκ, το οποίο μας βοηθά να πραγματοποιήσουμε τη μακροοικονομική ανάλυση μιας επιχείρησης, των συστημάτων και των δομών αυτής με άλλα λόγια.

Τα αρχικά της μας βοηθούν να κατανοήσουμε, τα περιβάλλοντα με τα οποία ασχολείται η εν λόγω ανάλυση:

Political (Πολιτικό Περιβάλλον)

Economical (Οικονομικό Περιβάλλον)

Social (Κοινωνικό Περιβάλλον)

Technological (Τεχνολογικό Περιβάλλον)

Environmental (Περιβαλλοντικό πεδίο)

Legal (Νομικό Περιβάλλον)

Στο πολιτικό περιβάλλον, ερχόμαστε αντιμέτωποι με θέματα που εμπίπτουν στην πολιτική σταθερότητα της αγοράς-στόχου, στη μορφή της κυβέρνησης και γενικότερα του πολιτικού καθεστώτος αλλά και τους νόμους που αυτό θεσπίζει. Πρόκειται για παράγοντες ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, μιας και είναι ουσιαστικά ικανοί, να επιτρέψουν ή και να απαγορεύσουν την λειτουργία της. Στο περιβάλλον αυτό, καλούμαστε να εξετάσουμε και να αναλύσουμε διεξοδικά θέματα που συνδέονται όπως είπαμε με την σταθερότητα του πολιτικού συστήματος, τις ελευθερίες, τους περιορισμούς καθώς και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς στο πλαίσιο ρύθμισης του επιχειρησιακού πεδίου. Εδώ συναντούμε τους εργασιακούς νόμους, το σύστημα φορολόγησης και τις κυβερνητικές πολιτικές που συνδέονται με τον εμπορικό ανταγωνισμό αλλά και τη γενικότερη εμπορική προβολή. Ερμηνεύουμε τη συμμετοχή της χώρας στόχου σε πιθανές διακρατικές εμπορικές συμφωνίες και εξετάζουμε τις επιλογές της κυβέρνησης σε θέματα υγείας, μιας και ο τομέας αυτός μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις κινήσεις μας.

Στο οικονομικό περιβάλλον, μελετούμε παράγοντες που σχετίζονται με την οικονομική ζωή της νέας αγοράς-στόχου. Παράγοντες όπως είναι τα επιτόκια δανεισμού, το μέγεθος

του πληθωρισμού, οι νομισματικές ισοτιμίες, τα επίπεδα ανεργίας και οι προοπτικές εξέλιξης του ΑΕΠ. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες αποτελούν υψίστης σημασίας για την επιχείρηση, και τις τελικές της αποφάσεις, μιας και τα επιτόκια για παράδειγμα επηρεάζουν σημαντικά το κόστους του κεφαλαίου και κατ' επέκταση τον ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης.

Στο κοινωνικό περιβάλλον, βλέπουμε τη δομή της κοινωνίας και τις αντιλήψεις των μελών της γενικότερα. Αξίζει να μελετήσουμε τις κυρίαρχες θρησκείες, μιας και αυτές σε πολύ ακραίες περιπτώσεις, μπορούν να περιορίσουν και τη λήψη φαρμάκων. Επίσης, εξετάζουμε και τις ευαισθησίες σε θέματα υγείας, πρόνοιας, ασφάλισης αλλά και συλλέγουμε πληροφορίες που σχετίζονται με τον προσδόκιμο μέσο όρο ζωής των κατοίκων. Όλα αυτά τα στοιχεία μας βοηθούν να δούμε την πραγματική ανάγκη ενός πληθυσμού σε φαρμακευτικά είδη, και να κινηθούμε στενευμένα βάσει των αναγκών του. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα, πως η μελέτη του κοινωνικού περιβάλλοντος και κατά συνέπεια των παραγόντων που το επηρεάζουν, αντανακλά στην πράξη, τη ζήτηση για προϊόντα, στην περίπτωση μας στην ανάγκη για φάρμακα, γεγονός που από μόνο του δίνει πολλές απαντήσεις στο αν η επιχείρηση θα πρέπει τελικά ή δε θα πρέπει να προβεί στη νέα αυτή "επεκτατική" δραστηριότητα.

Στο τεχνολογικό περιβάλλον, μελετάμε τις καινοτομίες αλλά και τα εμπόδια εισόδου που συνδέονται με τεχνολογικά επιτεύγματα. Τα φαρμακευτικά προϊόντα συνδέονται άρρηκτα με την έρευνα και την ανάπτυξη, οπότε είναι πολύ σημαντικό, μια επιχείρηση να δει και να μελετήσει της επενδύσεις και τις υποδομές που πραγματοποιηθεί σε μια χώρα και οι οποίες ουσιαστικά στοχεύουν στη διασφάλισή της. Επιπρόσθετα αναλύονται και τεχνολογίες που συνδέονται με την παραγωγή προϊόντων μικρότερου κόστους και μεγαλύτερης ποιότητας, που εξασφαλίζουν πιο καινοτόμα προϊόντα, που βοηθούν στο άνοιγμα νέων καναλιών διανομής αλλά και επιτρέπουν στην επιχείρηση να επικοινωνήσει με μεγαλύτερη ευκολία το προϊόν της στο αγοραστικό κοινό και εν δυνάμει καταναλωτή του. Με άλλα λόγια, οι τεχνολογικοί παράγοντες, δίνουν στη επιχείρηση τη δυνατότητα να μελετήσει τις συνθήκες για το λανσάρισμα των προϊόντων της στη νέα αγορά, επιτρέποντάς την, να προσδιορίσει το κόστος αλλά και την αποτελεσματικότητα μιας πιθανής παραγωγής στα όρια της νέας αγοράς.

Στο περιβαλλοντικό πεδίο μελέτης, ερευνώνται θέματα, τα οποία στην περίπτωση της βιομηχανίας φαρμάκου, δίνουν σημαντική ενημέρωση για τις πιθανές επιπτώσεις που μπορεί να έχουν οι κλιματικές αλλαγές στην υγεία των κατοίκων μιας περιοχής, και που

συνδέονται κατά συνέπεια και με τη ζήτηση σκευάσματα με συγκεκριμένες δραστικές ουσίες, για τη θωράκισή τους απέναντι στις απότομες αυτές αλλαγές (για παράδειγμα συνεχείς εποχικές γρίπες λόγω συνεχούς μειωμένης θερμοκρασίας ή και έντονης υγρασίας).

Τέλος, όσον αφορά στο νομικό περιβάλλον, αναλύονται θέματα που συνδέονται με το εργασιακό δίκαιο, την προστασία του καταναλωτή, το εμπορικό δίκαιο, την επιτροπή ανταγωνισμού αλλά και νόμους περί υγείας (που συνδέονται πλέον και με το αυξανόμενο μεταναστευτικό φαινόμενο και την γενικότερα την ανάγκη του πληθυσμού για εντονότερη και πιο άμεση φαρμακευτική κάλυψη). (Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος, 2014)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΓΟΡΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ

Η έρευνα αγοράς, είναι ίσως η σημαντικότερη διαδικασία που καλείται να πραγματοποιήσει μια επιχείρηση στην προσπάθεια διεθνοποίησής της. Υπάρχουν τόσες πολλές χώρες, και κάθε εταιρία, καλείται να βρει εκείνες, που ταιριάζουν πραγματικά στα προϊόντα που παράγει και προτίθεται να διαθέσει. Για να επιλέξει όμως σωστά, θα πρέπει να έχει μια ξεκάθαρα και σφαιρική εικόνα σχετικά με κάποιους παράγοντες στα πλαίσια των νέων αγορών-στόχων, όπως είναι οι οικονομικοί παράγοντες, οι πολιτικοί αλλά και οι πολιτιστικοί, μιας και μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την επιτυχία και κατ' επέκταση τη βιωσιμότητα των προϊόντων που λανσάρονται. Μια οργανωμένη και άρτια έρευνα αγοράς, είναι αναγκαία προκειμένου η επιχείρηση, να μπορέσει να ανακαλύψει τις ευκαιρίες που μπορούν να προκύψουν γι' αυτή στις νέες αγορές του εξωτερικού.

Αδιαμφισβήτητα, το πιο δύσκολο κομμάτι της διεθνοποίησης, είναι το να προσδιοριστεί, το από που πρέπει να ξεκινήσει μια επιχείρηση, δεδομένου του ότι στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, ο προσδιορισμός αυτός, εξαρτάται κυρίως από τη γνώση που έχει αποκτηθεί σχετικά με τα προϊόντα που έχει στη διάθεσή της, αλλά και τις παγκόσμιες τάσεις στη γενικότερη βιομηχανία φαρμάκου.

Για να διεκπεραιώσουμε το ζήτημα επιλογής αγοράς λοιπόν, θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε μια μεθοδική διαδικασία επιλογής αγοράς, εξετάζοντας ένα ευρύ

φάσμα παραγόντων όπως αναφέραμε και λίγο πιο πάνω. (Διεθνές Εμπόριο και Εξαγωγές στην Πράξη, ΕΕΔΕ, 2012)

Τι περιλαμβάνει η επιλογή αγοράς.

Η επιλογή αγοράς, από πλευράς μιας φαρμακευτικής εταιρίας, απαιτεί κυρίως, τη συλλογή πληροφοριών, την πραγματοποίηση συγκρίσεων και τέλος τη λήψη αποφάσεων.

Για να παρθούν κάποιες αποφάσεις, απαιτείται άρτια εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο προσωπικό στο εσωτερικό της επιχείρησης, ικανό να δώσει πιο σαφείς απαντήσεις σε ερωτήματα ζωτικής σημασίας για την είσοδο σε νέες αγορές. Το προσωπικό αυτό καλείται να έχει γνώση της υφιστάμενης κατάστασης στις χώρες-στόχους, προκειμένου να είναι σε θέση να προσφέρει την απαραίτητη έγκυρη ενημέρωση και πληροφόρηση.

Οι βασικές μέθοδοι καθορισμού αγορών του εξωτερικού είναι δύο (ΚΕΤΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ):

- Η παθητική επιλογή αγορών, που συνδέεται όπως υποδηλώνει και ο τίτλος της, με την παθητική προσμονή των επιχειρήσεων στο να λάβουν κάποιες παραγγελίες από πελάτες του εξωτερικού, χωρίς να το επιδιώκει και να προσπαθεί ιδιαίτερα.
- Η ενεργητική επιλογή αγορών, κατά την οποία η επιχείρηση είναι δραστήρια, και μάχεται με ιδιαίτερο ζήλο για την προσέλκυση ξένων πελατών, κάνει κινήσεις για να γνωστοποιήσει τα προϊόντα της στις νέες αγορές, τις οποίες και τμηματοποιεί, προκειμένου να εντοπίσει τις ανάγκες τους. Η πολιτική αυτή είναι άκρως συστηματική, και απαιτεί προσωπικό με εξειδικευμένες γνώσεις πάνω στο διεθνές περιβάλλον και ειδικότερα της διεθνούς αγοράς των επιχειρήσεων.

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις τέλος, κατά τις οποίες, πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν συνειδητά και τις δύο προαναφερθείσες μεθόδους. Τη μεν παθητική, για τις αγορές που θεωρούνται δευτερεύουσας σημασίας για εκείνες, και τη δε ενεργητική πολιτική για τις αγορές κεντρικής σημασίας.

3.1. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΓΟΡΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ

Οι μέχρι στιγμής υπάρχουσες μέθοδοι, για την επιλογή νέων αγορών-στόχων στηρίζονται κατά βάση στη λεπτομερή εκτίμηση των ευκαιριών της εκάστοτε επιχείρησης, πάντοτε σε αντιπαράθεση με τους υφιστάμενους κινδύνους που μπορούν να προκύψουν από την είσοδο της επιχείρησης στις νέες αγορές.

Πιο συγκεκριμένα, οι φαρμακοβιομηχανίες που μπαίνουν σε μια διαδικασία εξαγωγικής επέκτασης, αντιμετωπίζουν συνήθως δύο εναλλακτικές στρατηγικές λύσεις (International Business, ICBS):

1. Επιλέγονται οι αγορές αυτές, που παρουσιάζουν τον μεγαλύτερο δείκτη ευκαιριών σε επιχειρησιακό επίπεδο, δηλαδή εξασφαλίζουν περισσότερα επιχειρησιακά οφέλη με την επιλογή τους
2. επιλέγονται εκείνες οι αγορές, οι οποίες εμφανίζουν τις περισσότερες ομοιότητες με τη μητρική αγορά της επιχείρησης σε επιχειρησιακό κυρίως επίπεδο.

Η παραπάνω στρατηγική, στην περίπτωση της εξαγωγής ενός τόσο «ευαίσθητου» προϊόντος όπως είναι το φάρμακο, είναι λογική και προφανώς μοιάζει απαραίτητη ως προς τη υιοθέτησή της, μιας και θα πρέπει να εξαλειφθούν οι πιθανοί κίνδυνοι επιλογής μιας χώρας στόχου, υπό λανθασμένα και μη ρεαλιστικά κριτήρια, μιας και αυτό θα μπορούσε να αποδειχθεί καταστροφικό για τη βιωσιμότητα αλλά και την εικόνα μιας υγιούς βιομηχανίας.

Ο σημαντικότεροι παράγοντες, που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την επιλογή μιας αγοράς στόχου, συνοψίζονται παρακάτω (ΣΕΒΕ, 2012):

- Θα πρέπει να εκτιμηθεί η ζήτηση για κάποιο φαρμακευτικό σκεύασμα στα πλαίσια μιας χώρας, ανάλογα με τις συνθήκες και τις ανάγκες που παρουσιάζονται εκεί, και αυτό είναι κατά βάση το πιο δύσκολο κομμάτι. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο, γίνεται συσχέτιση της ζήτησης των προσφερόμενων φαρμακευτικών προϊόντων από πλευράς βιομηχανίας, με προσφερόμενα κοινωνικά, οικονομικά αλλά και δημογραφικά στοιχεία. Τέτοια στοιχεία είναι το μέγεθος του πληθυσμού αλλά και ο ρυθμός που αυτός μεταβάλλεται, η πληθυσμιακή δομή, η γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού το κατά κεφαλήν εισόδημα και οι οικονομικοί δείκτες της χώρας. Τέλος, ίσως η πιο σημαντική μελέτη, και κρίνεται πλέον απαραίτητη, είναι η μελέτη των κλιματικών αλλά και γεωγραφικών συνθηκών της περιοχής, παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά τις ανάγκες των κατοίκων ως προς την πρόσληψη κάποιων συγκεκριμένων ουσιών για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού τους, σε σχέση με κατοίκους άλλων χωρών.
- Θα πρέπει να μελετηθεί ο βαθμός ανταγωνισμού, το κατά πόσο δηλαδή είναι εφικτό και μπορεί να μια ξένη επιχείρηση να εισέλθει και να λειτουργήσει επικερδώς στη συγκεκριμένη αγορά-στόχο. Στην περίπτωση των φαρμακευτικών

προϊόντων, θα πρέπει να ελέγξουμε σε βάθος το αν όντως υπάρχει επαρκής προσφορά βάση των αναγκών. Αν με άλλα λόγια υπάρχουν ήδη φαρμακευτικές εταιρίες που προσφέρουν σκευάσματα με τις ζητούμενες δραστικές ουσίες, και σε ποια τιμή, προκειμένου να δούμε τα επίδπεδα του ανταγωνισμού και το κατά πόσο πρέπει ή όχι να προχωρήσουμε στην είσοδο και την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης επένδυσης.

Η «μέθοδος του κόσκινου» είναι ένας πολύ απλός τρόπος, ικανός να βοηθήσει μια επιχείρηση στο να επιλέξει μια ομάδα υποψήφιων αγορών για το προϊόν που προσφέρει. Πρακτικά αποτελείται από 3 απλά βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια φαρμακευτική επιχείρηση που ενδιαφέρεται να προχωρήσει στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διεθνοποίησης. Τα βήματα αυτά αναφέρονται ως εξής (Αλεξανδρίδης, Αντωνιάδης, 2015):

- Βήμα 1^ο: Η επιχείρηση θα πρέπει να θεσπίσει κάποια βασικά κριτήρια βάσει των οποίων καλείται να επικεντρώσει την αναζήτησή της. Με άλλα λόγια, γνωρίζοντας τη δυναμική της, κάνει μια έρευνα των αγορών στις οποίες θεωρεί πως είναι δυνατόν να ευδοκιμήσουν οι πωλήσεις των προϊόντων της. Στη συνέχεια απομονώνει τους show stoppers, τους ιεραρχεί και τελικώς απορρίπτει ορισμένες από τις αγορές που είχε αρχικά θέσει ως πιθανό στόχο.
- Βήμα 2^ο: Αξιολογεί τις αγορές που δεν έχει απορρίψει, δημιουργώντας μια προσωρινή λίστα προεπιλογής. Με το πέρας της αξιολόγησης αυτής, ιεραρχεί τα αποτελέσματα εκ νέου και απορρίπτει.
- Βήμα 3^ο: Στην τελική αυτή φάση της διαδικασίας, πραγματοποιείται ο έλεγχος της αγοράς στόχου και γίνεται η οριστική επιλογή. Αυτό σημαίνει πως έχει δημιουργηθεί μια λίστα τελικών πιθανών αγορών, οι οποίες ιεραρχούνται εκ νέου, απορρίπτονται και οι τελευταίες, με αποτέλεσμα να απομένουν οι «κατάλληλες» αγορές – στόχοι.

Επίσης, η ανάλυση ανταγωνιστικότητας των 5 δυνάμεων του Porter, αποτελεί ένα εξαιρετικό και ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για την ορθή επιλογή των δυνητικών αγορών-στόχων μιας φαρμακευτικής επιχείρησης. Το μοντέλο αυτό είναι μπορεί να βοηθήσει τις σύγχρονες επιχειρήσεις που επιθυμούν να κατανοήσουν τον ανταγωνισμό αλλά και τις ισορροπίες δυνάμεων στον φαρμακευτικό κλάδο μιας και

μέσα από μια απλή ανάλυση η διοίκηση μπορεί να εντοπίσει τα στοιχεία εκείνα που καταδεικνύουν την ελαστικότητα ή μη ελαστικότητα του κλάδου και κατ' επέκταση των παραγόμενων σκευασμάτων τις χώρες στόχους, με αποτέλεσμα να κατανοούνται με μεγαλύτερη ευκολία τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού της. Επιπλέον δίνει τη δυνατότητα να αναγνωριστούν τυχόν ευκαιρίες και απειλές ώστε να προετοιμαστεί η επιχείρηση ανάλογα, αλλά και να προβλέψει εάν τα προϊόντα της έχουν τις κατάλληλες προοπτικές να είναι κερδοφόρα μελλοντικά στις νέες αγορές του εξωτερικού. Τέλος διευκολύνεται σημαντικά η διαδικασία λήψης καίριων αποφάσεων οι οποίες συνδέονται τις περισσότερες φορές με την αλλαγή της στρατηγικής της επιχείρησης, κατά βάση σε περιόδους υψηλής πίεσης από τον υφιστάμενο ανταγωνισμό. (Διεθνές Εμπόριο και Εξαγωγές στην Πράξη, ΕΕΔΕ, 2012)

Έτσι, μέσω της ανάλυσης Porter, τίθεται σαν κέντρο μελέτης η ελκυστικότητα της αγοράς στόχου, και στη συνέχεια πραγματοποιείται η μελέτη των παρακάτω σημείων:

1. Υφιστάμενος ανταγωνισμός (existing rivalry). Είναι η κυριότερη δύναμη μιας και καθημερινά οι ανταγωνιστές στον φαρμακευτικό κλάδο προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν έναντι των αντιπάλων τους. Για να το πετύχουν αυτό, προσφεύγουν σε μειώσεις τιμών των σκευασμάτων τους (εάν αυτό προβλέπεται νομοθετικά σε κάποια χώρα), στη βελτίωση των προϊόντων τους προκειμένου να τα καταστήσουν πιο ελκυστικά κυρίως μέσω της διαφήμισής τους που στοχεύει στην ενίσχυση του brand name, αλλά και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους.
2. Η απειλή νέων ανταγωνιστών (threat of new entrants), μιας και είναι λογικό πως όταν τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά στόχο είναι χαμηλά για μια βιομηχανία, τότε η απειλή αυτή αυτόματα μεγιστοποιείται.
3. Η απειλή των υποκατάστατων φαρμακευτικών προϊόντων (threat of substitutes pharmaceuticals), η ύπαρξη των οποίων σημαίνει πως υπάρχει ένα όριο στις τιμές των φαρμακευτικών προϊόντων προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα λεγόμενα generics φάρμακα.
4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στην περίπτωση που υπάρχει παραγωγή (bargaining power of suppliers), έγκειται στο γεγονός ότι μπορούν να αυξήσουν τις τιμές τους ή και να μειώσουν την ποσότητα των πρώτων υλών που διαθέτουν.

5. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers), με τις πιέσεις των οποίων οι βιομηχανίες στρέφονται κάποιες φορές στις μειώσεις των τιμών αλλά και στην αύξηση των ποσοτήτων, με αποτέλεσμα να υπάρχουν και πιθανότητες μείωσης της κερδοφορίας της βιομηχανίας.

Τα παραπάνω σημεία με άλλα λόγια, βοηθούν μια φαρμακευτική βιομηχανία να εντοπίσει αλλά και να μελετήσει σε βάθος την ένταση του ανταγωνισμού της. Όσο πιο έντονος προκύψει ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η φαρμακευτική βιομηχανία στη νέα αγορά στόχο και το αντίστροφο.

3.2 ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ

Με την έξαρση του ανταγωνισμού που χαρακτηρίζει τη σημερινή οικονομική πραγματικότητα σε όλες της αγορές της υφελίου, η προώθηση ενός προϊόντος, προφανώς και δεν είναι δυνατό να στηρίζεται μόνο στην εμπειρία και την έμπνευση. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της δεδομένα και πληροφορίες που θα έχει συλλέξει με μεγάλη επιμέλεια και αφοσίωση. Πληροφορίες που αφορούν την αγορά, προκειμένου σχεδιασμός της εξαγωγικής στρατηγικής και πολιτικής να είναι αποτελεσματικός και κυρίως εύστοχος. Την απόκτηση των πληροφοριών αυτών, μπορεί να την εγγυηθεί και τελικώς να την προσφέρει μόνο μια εμπειρισταωμένη έρευνα αγοράς της χώρας-στόχου των εξαγωγών της επιχείρησης.

Ασφαλώς και μια επιχείρηση μπορεί να ξεκινήσει τη διαδικασία εξαγωγών εάν λάβει κάποιες ενδιαφέρουσες παραγγελίες από το εξωτερικό, όμως η αλήθεια είναι πως μια συστηματική έρευνα αγοράς, είναι η μόνη αξιόπιστη μέθοδος για τον εντοπισμών πιο πολλά υποσχόμενων αγορών. Μια επιχείρηση που επενδύει στην έρευνα αγοράς, σε χρόνο αλλά και χρήμα, αυξάνει σημαντικά τις πιθανότητες επιτυχίας της στις διεθνείς αγορές.

Η βοήθεια που μπορεί να προσφέρει η έρευνα αγοράς σε μια φαρμακευτική επιχείρηση, μπορεί να παρουσιαστεί με λίγα λόγια ως εξής (ΣΕΒΕ, 2012):

- Μπορεί να εντοπίσει που είναι πιο πιθανό να πουληθούν με μεγαλύτερη ευκολία τα προϊόντα της (βάση αναγκών και ζήτησης, μέσω της έλλειψης προσφοράς).

- Μπορούν να εντοπιστούν πιθανά κενά στα τμήματα της αγοράς και να καλυφθούν αποτελεσματικά, προσφέροντάς μας ένα «κομμάτι της πίτας».
- Δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εντοπίσουν και το πιο σημαντικό, να μελετήσουν, τους ανταγωνιστές τους σε εγχώριο αλλά και διεθνές επίπεδο. Με τον τρόπο αυτόν, είναι σε θέση να συντάξουν μια πιο αποτελεσματική στρατηγική και να θωρακιστούν με ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Μπορούν να ξεπεράσουν τα εμπόδια εισόδου, μιας και είναι σε θέση να εντοπίσουν τις δυσκολίες και να τις διαχειριστούν με τον κατάλληλο τρόπο.
- Μια έρευνα δίνει πάντα τη δυνατότητα να κατανοήσουμε τις ανάγκες των καταναλωτών, ώστε τελικώς να τους προσφέρουμε αυτό που πραγματικά χρειάζονται.
- Αναγνωρίζονται οι τις νέες τάσεις σε προϊόντα και υπηρεσίες και πραγματοποιούνται αποτελεσματικές κινήσεις προσαρμογής σε αυτές.
- Είναι σε θέση να εδραιώσει μια ορθή και ολοκληρωμένη τιμολογιακή πολιτική.

Με λίγα λόγια, η έρευνα αγοράς, περιλαμβάνει όλες τις μεθόδους συγκέντρωσης χρήσιμων πληροφοριών, για να αποφασιστεί τελικώς, ποιες από αγορές, παρέχουν για μια επιχείρηση την καλύτερη δυναμική, στις προσπάθειες διεθνοποίησής της.

Διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, την πρωτογενή και τη δευτερογενή έρευνα αγοράς.

Κατά την πρωτογενή έρευνα αγοράς, μια επιχείρηση συλλέγει πληροφορίες άμεσα από την αγορά-στόχο, μέσω συνεντεύξεων, ανάθεση έρευνας σε τοπική εταιρία, μέσω ποιοτικών ερευνών σε focus groups αλλά και μέσω ανάπτυξης επαφών με πιθανούς τοπικούς αντιπροσώπους, αγοραστές και τελικούς χρήστες.

Τα δύο βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής, είναι ότι αποτελεί μια έρευνα καθαρά προσαρμοσμένη στην επιχείρηση αλλά και στα προϊόντα της, προσφέροντας και συγκεκριμένες απαντήσεις σε φλέγοντα ερωτήματα που θα αφορούν τη διοίκηση.

Τα κύρια βέβαια μειονεκτήματα που προκύπτουν, είναι πως αποτελεί μία αρκετά ακριβή αλλά και χρονοβόρα επιλογή.

Όσον αφορά τώρα στη δευτερογενή έρευνα αγοράς, είναι μια μορφή έρευνας, κατά την οποία η επιχείρηση μπορεί να συλλέξει στοιχεία έμμεσα από πηγές όπως είναι οι κυβερνητικοί και επιχειρηματικοί σύνδεσμοι, μπορεί να αντλήσει διάφορα οικονομικά

και εμπορικά στοιχεία μέσω στατιστικών ερευνών, δημογραφικά στοιχεία, πληροφορίες προερχόμενες από ΜΜΕ και από πιθανές διεθνείς ανταποκρίσεις.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου έρευνας, αποτελούν την αντιδιαστολή των μειονεκτημάτων της πρωτογενούς, δηλαδή έχουμε να κάνουμε με μια μέθοδο ασφαλώς πιο οικονομική και λιγότερο χρονοβόρα.

Συνδέεται όμως με ιδιαίτερα σημαντικά για μια επιχείρηση μειονεκτήματα όπως το να βρεθεί αντιμέτωπη με πληροφορίες αρκετά αναχρονιστικές, να συναντήσει μεγάλο όγκο δεδομένων, από τα οποία χρήσιμα μπορεί στο τέλος να αποδειχθούν ελάχιστα. Επίσης μπορεί να βρεθεί προ εκπλήξεως, και η διαθέσιμη πληροφορία να είναι ανεπαρκής, με μη διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία.

Στην περίπτωση βέβαια των συστηματικών επιχειρηματιών, πραγματοποιείται αρχικά μια δευτερογενής έρευνα, και μόνο εάν κριθεί όντως απαραίτητο και η πληροφόρηση είναι περιορισμένη, θα ακολουθήσει μια πρωτογενής και εκτεταμένη έρευνα αγοράς.

Διαχρονικά, η χρήση και των δύο μορφών έρευνας, είναι ικανή να προσφέρει μια καλύτερη εικόνα και άποψη της αγοράς. Ο συνδυασμός τους, περιέχει πληροφορίες που μπορούν να αποδειχθούν απαραίτητες για τη λήψη σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων.

3.3 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Διανύουμε την εποχή του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, οπότε μια επιχείρηση μπορεί εύκολα να επενδύσει στο μάρκετινγκ μέσω διαδικτύου, μιας είναι μια σχετικά ελάχιστα απαιτητική χρηματικά λύση. Τα βασικά εργαλεία αυτής της μορφής μάρκετινγκ είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το world wide web και τα newsgroups. Από τη στιγμή λοιπόν που μια φαρμακευτική εταιρεία προχωρήσει στην εγκατάστασή τους, τα παραπάνω συστήματα διαδικτυακού μάρκετινγκ μετατρέπονται σε μια εξαιρετικά οικονομική όπως αναφέραμε και εύχρηστη λειτουργία.

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) αποτελεί ένα αποτελεσματικό και low budget εργαλείο, μιας και αν ξέρουμε που πρέπει να ψάξουμε, μπορούμε να βρούμε άμεσα πελάτες, χωρίς καθυστερήσεις και έξοδα διανομής. Το μήνυμά μας μπορεί να αποσταλεί σε ανθρώπους σε ολόκληρο τον κόσμο, και να περιέχει στοχευμένες πληροφορίες και ενημερωτικά δελτία, τα οποία μπορούν ανά τακτά χρονικά διαστήματα να ανανεώνονται

και να ανατροφοδοτούν τους παραλήπτες μας, ενισχύοντας έτσι και την «αφοσίωσή» τους στο προφίλ της εταιρίας μας και κατ' επέκταση και στα προϊόντα μας. Τέλος, έχουμε τη δυνατότητα να ανταποκριθούμε και να λάβουμε άμεσα τις παραγγελίες των πελατών μας.

Ο παγκόσμιος ιστός (world wide web), μας βοηθά στην προώθηση των προϊόντων μας και στην παρουσίαση νέων, μιας και με ελάχιστα χρήματα το μήνα, γίνονται διαθέσιμα ανά την επικράτεια όλη μέρα, κάθε μέρα. Αποτελεί το πιο δυναμικό κανάλι συλλογής πληροφοριών, τόσο για τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού, όσο και για τις ενέργειες των ανταγωνιστών μας. Μια επιχείρηση είναι σε θέση επιπρόσθετα, να αυξήσει την αξία της πελατειακής της εξυπηρέτησης, προσφέροντας απαντήσεις σε ερωτήσεις, συμβουλές, αλλά και απευθείας links σε διάφορους διαδικτυακούς χώρους.

Συμμετοχή σε newsgroups, μιας και η ενασχόληση και η συλλογή πληροφοριών για το αγοραστικό κοινό μιας επιχείρησης, μπορεί τελικώς να μας οδηγήσει στην ανακάλυψη niche markets. Είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για τη βελτίωση των δημόσιων σχέσεων της επιχείρησης, αξιολογώντας παράλληλα και τις απόψεις των όσων συμμετέχουν για τον φαρμακευτικό κλάδο, αλλά και για τα φαρμακευτικά σκευάσματα που η εταιρία μας προσφέρει, εστιάζοντας πάντα και στην πληροφόρηση για τις ανάγκες των καταναλωτών για νέα προϊόντα.

Τέλος τα κοινωνικά δίκτυα, όπως είναι το Facebook και το LinkedIn, αποτελούν έναν αδιαμφισβήτητο καλό τρόπο για να έρθουμε σε επικοινωνία με τα κατάλληλα άτομα και να συλλέξουμε χρήσιμες πληροφορίες, χρησιμοποιώντας απλώς τις απαραίτητες για την αναζήτησή μας λέξεις-κλειδιά στα προσφερόμενα πεδία (κλάδος και χώρα για παράδειγμα). Έτσι, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, τουλάχιστον αναφορικά με την πλατφόρμα του LinkedIn, μπορούμε να είμαστε κάπως πιο βέβαιοι για τον προσαρμοσμένο στον δυτικό επιχειρηματικό τρόπο επικοινωνίας, αντιμετώπισης αλλά και σκέψης των ατόμων-κλειδιών που ερχόμαστε σε επαφή.

Για τη σωστή «εκμετάλλευση» της δυναμικής του διαδικτυακού μάρκετινγκ, μια φαρμακευτική εταιρεία, θα πρέπει αρχικά να επενδύσει στη δημιουργία ενός διαδικτυακού τόπου (site), όπου θα μπορεί να παρουσιάζει τα προφίλ αλλά και κυρίως τα προϊόντα της. Ο χώρος αυτός, θα δίνει στους επισκέπτες τη δυνατότητα συλλογής πληροφοριών, κάνοντας έτσι την αναζήτησή τους πιο εύκολη, ακόμη και αν πρόκειται για ήδη υπάρχοντες πελάτες, πόσο μάλλον για ενδιαφερόμενους σε νέες αγορές.

Το διαδίκτυο συνοπτικά μπορεί να υποστηριχθεί πως προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα στο μάρκετινγκ (Βλαχοπούλου, 2003):

- Μειώνει τα κόστη, μέσω της ελάττωσης των πωλητών της επιχείρησης, μιας και πολλές υπηρεσίες, μπορούν να καλυφθούν μέσω της ιστοσελίδας της επιχείρησης και μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.
- Ο φαρμακευτικός μάρκετερ έχει άμεση και γρήγορη πληροφόρηση για τις νέες αγορές και τις ανάγκες τους σε σκευάσματα.
- Προσφέρεται η δυνατότητα καλύτερης επικοινωνίας, τόσο με μεσάζοντες όσο και με πελάτες.
- Οι πελάτες απολαμβάνουν καλύτερες και πιο άμεσες υπηρεσίες από πλευράς επιχείρησης, όπως πληροφορίες που σχετίζονται με καταλόγους, όρους πληρωμής αλλά και πιθανά αποθέματα ή ελλείψεις κάποιων φαρμακευτικών σκευασμάτων.

Το διαδίκτυο βοηθά μια φαρμακευτική επιχείρηση στο να επιτύχει μια πιο οικονομική έρευνα στα πλαίσια των αγορών του εξωτερικού. Τη βοηθά επίσης στο να μελετά την ξένη νομοθεσία, αλλά και τις επιχειρηματικές ιδιαιτερότητες κάθε νέας αγοράς, εντοπίζοντας παράλληλα τον υπάρχοντα ανταγωνισμό και παρακολουθώντας τις στρατηγικές του κινήσεις. Έτσι είναι σε θέση να κατανοεί με μεγαλύτερη ευκολία τα μεγέθη αλλά και τις σχετικές τάσεις της κάθε νέας αγοράς-στόχου.

Παράλληλα έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει πιθανά κενά αγοράς, στα οποία έχει την ευκαιρία να εισέλθει, καλύπτοντας το κενό που οι περισσότεροι ανταγωνιστές δεν εντόπισαν και προφανώς δεν εκμεταλλεύτηκαν, γεγονός που αποδείχθηκε αδυναμία τους.

Βέβαια το μάρκετινγκ mix που θα εφαρμόσει μια εταιρία, επηρεάζεται άμεσα από το διαδίκτυο και τις δυνατότητες που αυτό προσφέρει. Προφανώς και στην περίπτωση των τιμών, αντιμετωπίζουμε μεγαλύτερη διαφάνεια, μιας και η πληροφόρηση για τα επίπεδα τιμών ενός προϊόντος σε μια χώρα, είναι πολύ πιο εύκολη. Το προϊόν μας μπορεί να προσαρμοστεί με μεγαλύτερη ευκολία στο νομοθετικό πλαίσιο μιας νέας αγοράς αλλά και στις τοπικές ανάγκες και προτιμήσεις, μιας και μας δίνεται η δυνατότητα για μια εύκολη και οικονομική έρευνα καταναλωτή. Η διανομή διευκολύνεται πολύ μέσω του νέου αυτού καναλιού άμεσης πώλησης προς τους τελικούς καταναλωτές αλλά και προς τις μορφές B2B και B2C. Τέλος, όσον αφορά στην προβολή στο εξωτερικό, αυτή αποκτά μια πιο «direct» διάσταση επικοινωνίας, μιας και ιδιαίτερα οι ιστοσελίδες, τείνουν να γίνουν πιο απαραίτητες από τα εταιρικά έντυπα, το διαδικτυακό μάρκετινγκ δίνει

απίστευτες δυνατότητες και με τη σειρά του το διαδικτυακό εμπόριο προσφέρει στην επιχείρηση, εύκολη πρόσβαση στις διεθνείς αγορές, χωρίς να την επιβαρύνει με τα τεράστια έξοδα του παρελθόντος. (Hanson, 2000)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (EXPORT BUSINESS PLAN)

Το επόμενο βήμα, μετά την έρευνα και την ανάπτυξη της αγοράς, στην οποία ενδιαφέρεται να επεκταθεί μια φαρμακευτική βιομηχανία, είναι η διαμόρφωση ενός εξαγωγικού πλάνου-σχεδίου, το οποίο θα τη βοηθήσει να επιτύχει τους εξαγωγικούς της στόχους.

Ο βασικός στόχος ενός τέτοιου είδους πλάνου, είναι να παρουσιάσει με λεπτομέρειες την ακριβή κατάσταση, στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση. Τους στόχους της όπως προαναφέραμε, καθώς και τις επιμέρους στρατηγικές της, στο κομμάτι των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού αλλά και της έρευνας αγοράς.

Με άλλα λόγια, μιλάμε για ένα πλάνο-χάρτη, που θα διευκολύνει την επιχείρηση, στο να αντιμετωπίσει και να ανταπεξέλθει στις υψηλές απαιτήσεις που περιβάλλουν την εξαγωγική αγορά.

Ένα εξαγωγικό λοιπόν πλάνο ανάπτυξης, μας βοηθά στο να ορίσουμε την επιχειρηματική μας δομή, καταγράφοντας παράλληλα και την οργανωσιακή μας διάρθρωση (SWOT ανάλυση). Αναλύουμε τα δυνατά και αδύνατά μας σημεία και εξετάζουμε ταυτόχρονα και τους εξωτερικούς παράγοντες που θέτουν ευκαιρίες και απειλές.

Οι εξαγωγικοί στόχοι μας, γίνονται πιο συγκεκριμένοι και βλέπουμε να αναφέρονται σε έναν μακροπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο ή βραχυπρόθεσμο ορίζοντα.

Δίνει τη δυνατότητα, να καταγράψουμε με μεγαλύτερη ευκολία, πιο φαρμακευτικό σκεύασμα, μπορούμε να διαθέσουμε στις νέες αγορές βάσει ζήτησης και αναγκών, όπως αυτές θα προκύψουν από τα συμπεράσματα της έρευνας αγοράς. Στη συνέχεια θα αποφασίσουμε, τι αριθμός ποσοτήτων θα διατεθεί σε αυτές τις νέες αγορές, αλλά και στην εγχώρια.

Καταγράφουμε τη λίστα των αγορών επέκτασης και παρουσιάζουμε τις μεθόδους-στρατηγικές διανομής, οι οποίες παρατίθενται και στη συνέχεια της παρούσας εργασίας λεπτομερειακά.

Έχουμε τη δυνατότητα επίσης μέσω ενός export plan να προσαρμόσουμε την τιμολογιακή μας πολιτική, να καταγράψουμε τόσο τους φυσικούς και χρηματοοικονομικούς μας πόρους, όσο και τις εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης που θα έχουμε στη διάθεσή μας.

Είμαστε σε θέση να παρουσιάσουμε όλα τα κόστη μας, λειτουργικά και λοιπά, καθώς και τις δυνάμεις του ανταγωνισμού μας, εντοπίζοντας τρόπους μετρίασης ή και εξάλειψής τους αν είναι δυνατόν.

Στηριζόμενοι στις παραπάνω διαδικασίες, είμαστε σε θέση να παρουσιάσουμε και μια ολοκληρωμένη μέθοδο αξιολόγησης και ανατροφοδότησης της εξαγωγικής μας δραστηριότητας.

Ένα σχέδιο εξαγωγών, είναι για μια επιχείρηση, το ίδιο χρήσιμο και απαραίτητο, όπως το ετήσιο επιχειρηματικό της σχέδιο, και αυτό διότι τα θέματα που καλείται να επεξεργαστεί μια επιχείρηση που πραγματοποιεί μια εξαγωγική δραστηριότητα, είναι ποικίλα και απαιτούν ιδιαίτερη ανάλυση.

Δυστυχώς πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δε δίνουν βάση στην ανάπτυξη ενός εξαγωγικού σχεδίου, παραγκωνίζοντας τη σημασία του και αυτό είναι λάθος. Στις εξαγωγές οφείλουμε να θέτουμε στόχους, τους οποίους θα πρέπει να χειριστούμε με την απαραίτητη ευλάβεια και οργάνωση, προκειμένου να τους επιτύχουμε.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να τονίσουμε πως το σχέδιο εξαγωγών, όπως και το επιχειρηματικό σχέδιο μιας επιχείρησης, αποτελούν δυναμικά και όχι στατικά εργαλεία. Αυτό σημαίνει πως πρέπει να παρακολουθούνται συνεχώς, να προσαρμόζονται και να μετασχηματίζονται ανάλογα με τα εμπόδια αλλά και τα δεδομένα που κατά περιπτώσεις καλείται να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση.

Παρότι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο που να υπαγορεύει την ανάπτυξη ενός σχεδίου εξαγωγών, είναι στο χέρι της κάθε επιχείρησης, να διαμορφώσει εκείνο που θα αποτυπώνει με τον πλησιέστερο τρόπο, τόσο την υφιστάμενη κατάστασή της, όσο και την επιδιωκόμενη κατάσταση την οποία στοχεύει μελλοντικά μέσω του εξαγωγικού εγχειρήματος.

Παρακάτω, παρουσιάζεται ένα ενδεικτικό μοντέλο εξαγωγικού πλάνου, το οποίο καταδεικνύει τα βασικά στοιχεία που θα πρέπει να καλυφθούν. (ΣΕΒΕ, 2012)

A. Παρουσίαση της επιχείρησης. Στο κομμάτι αυτό παρατίθενται οι στόχοι και ο προοπτικές της επιχείρησης, η πορεία της έως σήμερα, οι λόγος-στόχοι ανάπτυξης του εξαγωγικού πλάνου, ο τρόπος με τον οποία οργανώνονται τα τμήματα της επιχείρησης, αλλά και το προσωπικό (κυρίως στο εξαγωγικό μέρος) καθώς και το τεχνολογικό της επίπεδο.

B. Προϊόντα. Εδώ γίνεται περιγραφή των φαρμακευτικών σκευασμάτων της βιομηχανίας, και μελέτη για την προσαρμογή ή τον επανασχεδιασμό τους εάν αυτό θεωρηθεί αναγκαίο προκειμένου να εξαχθούν. Εντοπίζουμε εδώ τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των προϊόντων μας, τη δυναμική μας στο κομμάτι της παραγωγής αλλά και τις επιπλέον δυνατότητές μας για την εισαγωγή και τον σχεδιασμό νέων προϊόντων, ικανών να καλύψουν τις ανάγκες των νέων αγορών-στόχων.

Γ. Ανάλυση της αγοράς. Πραγματοποιούμε έρευνα αγοράς, μελετούμε το οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον των αγορών-στόχων αλλά και τα μεγέθη τους. Ασχολούμαστε με τις αγοραστικές συνήθειες και ανάγκες, συλλέγοντας δημογραφικά και λοιπά στοιχεία καθώς και στοιχεία που συνδέονται με τον ανταγωνισμό. Τέλος εντοπίζουμε χρήσιμα δεδομένα για δασμούς και φόρους που χρίζουν επεξεργασίας.

Δ. Στρατηγική εισαγωγής σε νέες αγορές. Καθορίζονται οι αγορές-στόχοι, και συνδέονται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μιας φαρμακοβιομηχανίας με αυτούς. Έτσι, εντοπίζονται με μεγαλύτερη ευκολία οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να εισαχθούν τα προϊόντα της εταιρίας στις αγορές αυτές, θεσπίζοντας και προσαρμόζοντας ανάλογα και την τιμολογιακή της πολιτική, τους όρους πωλήσεων αλλά και πιθανές στρατηγικές για εναλλακτικούς τρόπους διανομής, προώθησης και διαφήμισης.

Ε. Νομικά και διαδικαστικά θέματα. Εδώ εξετάζονται τα ειδικά καθεστώτα εισαγωγών στις νέες αγορές-στόχους, τα ειδικά έγγραφα αλλά και οι άδειες που απαιτούνται για να πραγματοποιηθεί η εξαγωγική δραστηριότητα, εντοπίζοντας έτσι τους προσφερόμενους τρόπους μεταφοράς των εμπορευμάτων αλλά και την ασφάλιση αυτών.

ΣΤ. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός. Δηλαδή ανάλυση των πόρων χρηματοδότησης της εξαγωγικής μας διαδικασίας, το κόστος των πωλήσεων, της προώθησης και προβολής, τα λειτουργικά και τα λοιπά κόστη που θα προκύψουν μέσω αυτού του εγχειρήματος.

Z. Υλοποίηση του πλάνου εξαγωγών. Στο στάδιο αυτό, καθορίζονται οι ενέργειες και η οργάνωσή τους, εντοπίζονται τα κριτήρια της αξιολόγησης και οι σχετικές διαδικασίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε φαρμακευτική βιομηχανία που επιλέγει να ξεκινήσει μια οποιαδήποτε δραστηριότητα στα πλαίσια των διεθνών αγορών, έχει τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ δύο βασικών τύπων στρατηγικής εισόδου στις νέες αγορές-στόχους.

Η πρώτη στρατηγική, είναι να επικεντρωθεί σε λίγες αγορές, και η δεύτερη να διασπείρει ουσιαστικά τις δραστηριότητές της σε περισσότερες από μία αγορές του εξωτερικού.

Κάποιες βιομηχανίες, επιλέγουν επιλέγουν τη στρατηγική που τους επιτρέπει να προσανατολιστούν σε λίγες αγορές, τις οποίες και θεωρούν στρατηγικής για τις ίδιες σημασίας, και στη συνέχεια, σταδιακά να προχωρήσουν και στην επέκτασή τους σε νέες αγορές. Η στρατηγική αυτή, στοχεύει κυρίως σε κέρδη μακροχρόνιας κλίμακας, και υιοθετείται κατά βάσει από επιχειρήσεις μικρού σχετικά μεγέθους, που δίνουν έμφαση στην κερδοφορία που θα προκύψει από την εξαγωγική δραστηριότητα .

Από την άλλη πλευρά, ένας σημαντικός αριθμός (αν όχι η πλειοψηφία των φαρμακευτικών εταιριών), φαίνεται να στοχεύει σε έναν σχετικά μεγάλο αριθμό νέων αγορών ταυτόχρονα. Αυτού του είδους η στρατηγική έχει ως στόχο της να αυξήσει ουσιαστικά τον όγκο των εξαγωγών της επιχείρησης κατά κύριο λόγο, παρά τα επίπεδα κερδοφορίας.

Συμπεραίνουμε λοιπόν πως το είδος της στρατηγικής που θα επιλέξει να υιοθετήσει η κάθε βιομηχανία, στην προσπάθεια διεξόδου της σε νέες αγορές, εξαρτάται αρχικά από το μέγεθος και τις δυνατότητες της συγκεκριμένης βιομηχανίας, από τη δυναμική και τη

ζήτηση του φαρμακευτικού σκευάσματος που θα εξαχθεί αλλά από τις συνθήκες που επικρατούν στην ίδια την αγορά.

5.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, για να είναι μια φαρμακευτική σε θέση να επιλέξει την κατάλληλη για εκείνη στρατηγική, θα πρέπει να λάβει υπόψιν της ορισμένες παραμέτρους που την αφορούν. Αρχικά θα το μέγεθός της, έπειτα την εμπειρία που έχει στο κομμάτι της διεθνοποίησης, να κίνητρά της για να προχωρήσει σε μια τέτοιου είδους επέκταση αλλά και τη δυναμική των προϊόντων της, πάντοτε αναφορικά με τη ζήτηση που θα έχει αυτό στις νέες αγορές, συνδυαστικά με τη φύση των αγορών αυτών. (ΣΕΒΕ, 2012)

Μέγεθος επιχείρησης

Είναι αλήθεια πως το μέγεθος μιας βιομηχανίας φαρμάκου, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή μιας αγορά-στόχου, αλλά και στον βαθμό διείσδυσης σε αυτή. Αυτό είναι φυσικό, μιας και καταλαβαίνει κανείς πως όσο πι μεγάλη είναι μι επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερο αριθμό πόρων έχει τη δυνατότητα να διαθέσει σε μια εξαγωγική προσπάθεια. Οι πόροι αυτοί, δίνουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να ανταποκριθεί πλήρως στις ανάγκες μιας νέας αγοράς, και να αντιμετωπίσει με μεγαλύτεροι ευκολία τις προκλήσεις που πιθανώς να προκύψουν.

Πλην αρκετών εξαιρέσεων, οι πιο μικρού μεγέθους βιομηχανίες, που διαθέτουν σαφώς λιγότερους πόρους, βρίσκονται σε πιο δύσκολη θέση ως προς την επέκτασή τους σε νέες αγορές. Στις εξαιρέσεις συναντάμε, εκείνες τις επιχειρήσεις, που παρά το μικρό τους μέγεθος, θα καταφέρουν να εισέλθουν σε νέες αγορές και θα επιβιώσουν, μετά από ένα τέτοιο εγχείρημα. Παρ' όλα αυτά βέβαια, ξεκάθαρα συμπεραίνουμε πως το μέγεθος μιας επιχείρησης είναι ικανό από μόνο του να καθορίσει και την ίδια την ανταγωνιστικότητα αυτής.

Εμπειρία Διεθνοποίησης

Η εμπειρία αυτή, μπορεί να θεωρηθεί ένα από τα πιο ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για μια βιομηχανία που θέλει να εισέλθει στην αρένα των εξαγωγικών δραστηριοτήτων, μιας και τη βοηθάει να επιλέξει την κατάλληλη για αυτή στρατηγική διεθνοποίησης, και κυρίως με πολύ μικρότερο βαθμό αβεβαιότητας.

Στην περίπτωση των φαρμακευτικών εταιρειών, η εμπειρία αυτή, συνδέεται με πιθανές μελέτες και πληροφορίες, που μπορεί να υπάρχουν σχετικά με τις ανάγκες και τις σχετικές ελλείψεις σε φαρμακευτικά σκευάσματα, στα πλαίσια μιας νέας αγοράς.

Επίσης μπορούν κάλλιστα να είναι και γεωγραφικές-κλιματικές πληροφορίες, μιας και αναλόγως το σημείο και τις συνθήκες, οι πληθυσμοί, τείνουν να έχουν διαφορετικές ανάγκες, σε πρόσληψη διαφόρων ειδών δραστικών ουσιών, που μπορεί να χρειάζονται.

ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε, κάθε επιχείρηση, ακολουθεί τη στρατηγική της διεθνοποίησης, για διαφορετικούς λόγους. Ανάλογα λοιπόν με τα κίνητρά της επιλέγει να καθορίσει και τον ίδιο της τον προσανατολισμό εισόδου, εξετάζοντας τον βαθμό διείσδυσης (επιλογή επέκτασης με άλλα λόγια, σε λίγες ή περισσότερες αγορές του εξωτερικού).

Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΚΑΙ Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Στην περίπτωση των φαρμάκων, τα πράγματα είναι σχετικά πιο απλά, μιας και μιλάμε για ένα αγαθό πρώτης ανάγκης, κα με τη σωστή μελέτη, η εξαγωγή του είναι σχετικά πιο δύσκολο να μην ευδοκιμήσει, σε σχέση πάντοτε με άλλα προϊόντα.

Η μελέτη των επιχειρήσεων, θα πρέπει να στραφεί στις χώρες όπου ο ανταγωνισμός είναι μικρός, θα πρέπει να δούμε τη δυναμική της τιμής μας, αν υπάρχει ανταγωνιστής (αυτό είναι πολύ σημαντικό, στο κομμάτι των κοινών δραστικών ουσιών), και αν φυσικά υπάρχει μοναδικότητα και το σκεύασμά μας είναι πατενταρισμένο, τότε η επιτυχία του είναι σχεδόν βέβαιη, αν αυτό καταφέρει να συνδεθεί με τις ανάγκες των καταναλωτών. Στο επίπεδο τώρα της φύσης της αγοράς, με το να επιλέξουμε την κατάλληλη επέκταση, η επιχείρηση είναι σε θέση να κερδίσει έναν σημαντικό αριθμό πωλήσεων, πάντοτε με χαμηλά επίπεδα ρίσκου και αβεβαιότητας, τόσο οικονομικής, όσο και από λανθασμένη εκτίμηση των αναγκών μιας αγοράς. Υπάρχουν για παράδειγμα περιπτώσεις φαρμακευτικών εταιρειών, οι οποίες έχουν τη δυναμική να εφοδιάσουν πλήρως μια αγορά με κάποιο φαρμακευτικό σκεύασμα, σε μια τέτοιου είδους λοιπόν αγορά, αν θελήσουμε να εισέλθουμε θα πρέπει να είμαστε απόλυτα βέβαιοι πως το δικό μας αντίστοιχο σκεύασμα υπερέχει στο κομμάτι των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από αυτό του κατασκευαστή μας.

Αν όμως μια αγορά, έχει έλλειψη σε κάποιο σκεύασμα, τότε αυτό για εμάς αποτελεί σαφώς ευκαιρία εισόδου σε αυτή, προκειμένου να καλύψουμε το κενό κομμάτι της άμεσης προσφοράς σε σχέση με τη ζήτηση.

5.3 ΤΥΠΟΙ/ΜΟΡΦΕΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ

Οι τύποι εξαγωγών που μπορούν να ακολουθήσουν οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης, και συγκεκριμένα στη περίπτωση μας μιας φαρμακευτικής εταιρείας, στις αγορές του εξωτερικού είναι δύο ειδών, οι άμεσες και οι έμμεσες εξαγωγές.

Οι άμεσες εξαγωγές (direct exports), αφορούν στην περίπτωση όπου η παραγωγός βιομηχανίας φαρμακευτικών ειδών επιλέγει τις χώρες στις οποίες ενδιαφέρεται να εξάγει τα σκευάσματά της, και η ίδια εν συνεχεία διαχειρίζεται και ελέγχει όλα τα στάδια της εξαγωγικής της διαδικασίας μέχρι και την παράδοση των σκευασμάτων αυτών, στον αλλοδαπό της πελάτη στη χώρα προορισμού. Επίσης ελέγχει και τη διαδικασία είσπραξης της αξίας των σκευασμάτων της από τους ξένους αγοραστές (Χατζηδημητρίου 2003, σελ. 124).

Ένας άλλος ορισμός των άμεσων εξαγωγών, τις αναφέρει ως τις απευθείας πωλήσεις σε μια ξένη επιχείρηση εισαγωγικού προσανατολισμού ή σε έναν τελικό καταναλωτή ο οποίος βρίσκεται σε μια ξένη αγορά (Albaum et, al, 1998, σελ.548).

Με λίγα λόγια η παραγωγός φαρμακευτική είναι υπεύθυνη να φέρει εις πέρας τις παρακάτω διαδικασίες:

- Τον εντοπισμό των αλλοδαπών πελατών, την επικοινωνία με αυτούς αλλά και το μάρκετινγκ των ειδών της στις νέες αγορές του εξωτερικού.
- Τη διεκπεραίωση όλων των γραφειοκρατικών διαδικασιών που μπορεί να προκύψουν και στις δύο πλευρές από την εξαγωγική διαδικασία.
- Τη μεταφορά, την ασφάλιση και την παράδοση των σκευασμάτων στους νέους αγοραστές.
- Την εξασφάλιση της χρηματοδότησης των εξαγωγικών δραστηριοτήτων.
- Την εκτίμηση του βαθμού αξιοπιστίας των ξένων επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται να αγοράσουν τα σκευάσματά της.
- Τη διασφάλιση της είσπραξης της αξίας των εξαγωγών της από τους νέους-ξένους πελάτες της.

Η ενασχόληση με τις άμεσες εξαγωγές, προϋποθέτει πως η επιχείρηση που τελικά θα επιλέξει τη μέθοδο αυτή, διαθέτει τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους, αλλά και τα στελέχη με τα κατάλληλα πθάνττε προσόντα και εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες. Ο ικανότητες αυτές, βοηθούν στον εντοπισμό και την τελική εκτίμηση των κινδύνων, οικονομικών και επιχειρηματικών, που αναλαμβάνει η επιχείρηση όταν αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί εξαγωγικά σε μια νέα αλλοδαπή αγορά.

Για να γίνει το τελευταίο αποτελεσματικό, απαιτείται προσεκτική μελέτη και ανάλυση των οικονομικών, κοινωνικών και πολιτικών συνθηκών, που επικρατούν στην υποψήφια χώρα εξαγωγής. Η έκταση ασφαλώς της μελέτης και της ανάλυσης εξαρτάται άμεσα από το μέγεθος και τη σημασία που έχει αυτό το εξαγωγικό εγχείρημα για την επιχείρηση. Όσο πιο μεγάλη η σημασία αυτή για την επιχείρηση, τόσο πιο εύκολα η τελευταία θα κατορθώσει να αποφύγει την ανάληψη ανεπιθύμητων και μεγάλου μεγέθους κινδύνων.

Τα πλεονεκτήματα των άμεσων εξαγωγών συνοψίζονται ως εξής (Albauem et, al, 1998):

- Έλεγχος των τιμών.
- Πλήρης έλεγχος του brand.
- Πλήρης διατήρηση της σχέσης με τους πελάτες.
- Υπάρχει η δυνατότητα να προσδιοριστούν οι όποιες πιθανές νέες ευκαιρίες μπορεί να προκύψουν.
- Ικανότητα προσαρμογής με βάσει τις ανάγκες των καταναλωτών.
- Οι πελάτες – καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να προτιμούν να συναλλάσσονται απευθείας με τον παραγωγό.

Από την άλλη, τα μειονεκτήματα των άμεσων εξαγωγών είναι:

- Απαιτούνται περισσότερος χρόνος, χρήμα, ανθρώπινο δυναμικό αλλά και ενέργεια (Albauem et, al, 1998).
- Δυστυχώς σε πολλές χώρες η πνευματική ιδιοκτησία δεν προστατεύεται επαρκώς από την τοπική κυβέρνηση με αποτέλεσμα αρκετά κυρίως υψηλά τεχνολογικά εισαγόμενα προϊόντα να χρησιμοποιούνται παράνομα (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 157-158).
- Συνήθως στην after sales εξυπηρέτηση, είναι πιθανό να απαιτηθεί η άριστη γνώση χειρισμού της τοπικής γλώσσας (Albauem et, al, 1998).

- Έγκαιρη αντιμετώπιση της εταιρείας που πραγματοποιεί τις εξαγωγές, και η οποία αρκετές φορές είναι πιθανό να μη μπορεί να γίνει εξ αποστάσεως και να χρειαστεί να προγραμματιστούν συχνές επισκέψεις (Albauem et, al, 1998).
- Είναι λογικό πως η ανάπτυξη μιας εξαγωγικής εταιρείας είναι πιο «αργή», δεδομένου ότι η δέσμευση για μια παρουσία στην τοπική αγορά θα πρέπει να γίνει σε κάποιο στάδιο ώστε να υπάρχει συνέχεια μεγέθυνσης της εταιρίας (Albauem et, al, 1998).

Οι έμμεσες εξαγωγές (indirect exports) αφορούν στην περίπτωση όπου μια φαρμακευτική εταιρεία παράγει μεν κάποια σκευάσματα αλλά στην ουσία δεν ασχολείται και κατά συνέπεια δεν ελέγχει η ίδια τη διαδικασία της εξαγωγής τους στις νέες αγορές του εξωτερικού. Όλες οι εξαγωγικές διαδικασίες διεκπεραιώνονται και ελέγχονται από κάποια άλλη επιχείρηση, που εδρεύει ή που δραστηριοποιείται στην εγχώρια αγορά-στόχου και η οποία ουσιαστικά λειτουργεί ως διαμεσολαβητής μεταξύ της «μαμάς»-παραγωγού φαρμακευτικής εταιρείας και του αλλοδαπού αγοραστή (Χατζηδημητρίου 2003).

Στην περίπτωση αυτή, η παραγωγών φαρμακευτική, δε χρειάζεται να ανησυχεί και κατά συνέπεια να αφιερώσει πόρους στη μελέτη και την εκτίμηση των κινδύνων στα πλαίσια της νέας αγοράς, μιας και δεν είναι αυτή που αναλαμβάνει τις διαδικασίες, αλλά η επιχείρηση-διαμεσολαβητής.

Τα πλεονεκτήματα από τη χρήση ενός μεσάζοντα είναι (Χατζηδημητρίου 2003):

- Η παραγωγός επιχείρηση μπορεί να είναι ήσυχη και να μην ασχολείται πρακτικά με τη μελέτη αλλά και εκτίμηση των κινδύνων που πιθανώς να υπάρχουν σε μια ξένη αγορά.
- Το σύνολο των συναλλαγών με τους εν δυνάμει νέων αγοραστών πραγματοποιούνται στο όνομα του μεσάζοντα. Οι τιμές από την άλλη που προσφέρονται στους πελάτες γίνονται στο όνομα της μαμάς φαρμακευτικής εταιρίας-παραγωγού.
- Η παραγωγός εταιρία δεν έχει καμία δέσμευση κεφαλαίων για την ίδρυση οποιονδήποτε εγκαταστάσεων μπορεί να χρειαστούν στις νέες αλλοδαπές αγορές.
- Στην περίπτωση που ο μεσάζοντας πληρώνει απευθείας την παραγωγό εταιρία δεν υπάρχει κανένας απολύτως κίνδυνος μη πληρωμής από πλευρά αγοραστή. Έτσι αποφεύγεται ο κίνδυνος αφερεγγυότητας του αγοραστή, καθώς και οποιοσδήποτε άλλος συναλλαγματικός κίνδυνος.

- Η μαμά, και παραγωγός εταιρία δεν ασχολείται άμεσα με τις εξαγωγές, και έτσι δε χρειάζεται να αποκτήσει εξειδικευμένα στελέχη, με τις απαραίτητες ικανότητες αλλά γνώσεις πάνω στις εξαγωγικές διαδικασίες.

Τα μειονεκτήματα παρουσιάζονται ως εξής (Χατζηδημητρίου 2003):

- Δεν υπάρχει επαφή με τον τελικό πελάτη.
- Ο διαμεσολαβητής συνεχίζει να απαιτεί την υποστήριξη των πωλήσεων.
- Υπάρχει ουσιαστικά λιγότερος έλεγχος την πραγματική τελική συναλλαγή.
- Η πληροφόρηση για την αγορά είναι ελλιπής, κάτι που μακροπρόθεσμα θα μπορούσε να επιβραδύνει τα όποια σχέδια επέκτασης.

Κάθε ένα από τα είδη εξαγωγών, περιλαμβάνει έναν αριθμό συγκεκριμένων μεθόδων άσκησης της εξαγωγικής δραστηριότητας. Μια φαρμακευτική βιομηχανία που επιθυμεί πράγματι να ασχοληθεί με τις εξαγωγές, μπορεί να επιλέξει μεταξύ αυτών, τη μέθοδο που της ταιριάζει και που εξυπηρετεί, τις ανάγκες αλλά και τους στρατηγικούς της στόχους, με τον καλύτερο πάντα δυνατό τρόπο..

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου προϋποθέτει ασφαλώς την κατανόηση των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων τους, των θετικών αλλά και των αρνητικών τους σημείων . Επιπλέον θα πρέπει να εκτιμηθεί σωστά ο όγκος των κεφαλαίων που απαιτούνται για την υλοποίηση του εξαγωγικού εγχειρήματος .

Χαρακτηριστικά πρέπει να αναφέρουμε πως τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να κατανοήσουν σωστά τα χαρακτηριστικά των μεθόδων αυτών, για την επιλογή της κατάλληλης, μιας και για παράδειγμα, οι άμεσες εξαγωγές, συνεπάγονται την ανάληψη μεγαλύτερων επιχειρηματικών κινδύνων. Ταυτόχρονα όμως έχουν και σαν αποτέλεσμα, να προσφέρουν περισσότερα κέρδη στην επιχείρηση σε σύγκριση με τις έμμεσες εξαγωγές.

5.3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΜΕΣΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ

5.3.1Α Τμήμα εξαγωγών

Στην περίπτωση που μια φαρμακευτική αποφασίσει να ιδρύσει ένα αυτόνομο τμήμα εξαγωγών, τότε έχει τη δυνατότητα επιλέξει μεταξύ δύο διαφορετικών τρόπων οργάνωσης του τμήματος αυτού.

Ο πρώτος τρόπος οργάνωσης, συνδέεται με το γεγονός ότι οι αρμοδιότητες του τμήματος εξαγωγών αναλαμβάνουν μονάχα τη διαδικασία πωλήσεων, την παραλαβή των σκευασμάτων από τους πελάτες και την προώθηση των σχετικών εντολών για την αποστολή στους αλλοδαπούς πελάτες στο αρμόδιο τμήμα της επιχείρησης. Όλες οι υπόλοιπες λειτουργίες, όπως είναι η εισπράξεις πληρωμών, η προώθηση, η διαφήμιση, ο έλεγχος κλπ. πραγματοποιούνται από τα αντίστοιχα τμήματα της φαρμακευτικής και κατόπιν αποστέλλονται στους πελάτες της νέας αγοράς.

Ο δεύτερος τρόπος οργάνωσης του τμήματος εξαγωγών χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι τα στελέχη του είναι υπεύθυνα για όλες τις λειτουργίες που έχουν σχέση με τις εξαγωγικές δραστηριότητες της επιχείρησης.

Ο πρώτος τρόπος, έχει αρκετές αδυναμίες. Καταρχάς, ο υπεύθυνός του αντιμετωπίζει σημαντικές δυσκολίες στον συντονισμό των εξαγωγικών λειτουργιών, από τη στιγμή που σε αυτές εμπλέκονται και άλλα τμήματα και εργαζόμενοι τους οποίους δεν μπορεί να ελέγξει. Ουσιαστικά αυτό που ελέγχει μόνο, είναι τη διαδικασία των πωλήσεων.

Άλλη μια σοβαρή αδυναμία της μεθόδου αυτής, είναι η πιθανότητα, τα ανεξάρτητα τμήματα να θεωρούν την εξυπηρέτηση των ξένων πελατών ως μια δραστηριότητα χαμηλής γι' αυτούς προτεραιότητα, με αποτέλεσμα να μη δίνουν την προσοχή που χρειάζεται και να έχουμε καθυστερήσεις και λάθη στις διαδικασίες.

Τέλος, σοβαρή αδυναμία αποτελεί και η απροθυμία που πιθανόν να επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι των άλλων τμημάτων, στο να ασχοληθούν με τις εξαγωγικές διαδικασίες, αλλά και στο να κατανοήσουν τις ιδιαιτερότητες τους.

Οι παραπάνω ιδιαιτερότητες μας βοηθούν να καταλάβουμε πως αυτή η μέθοδος οργάνωσης είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις, που εξάγουν ένα σχετικά μικρό μέρος της παραγωγής τους, δεν έχουν έναν πλήρη εξαγωγικό προσανατολισμό, δηλαδή δεν αποσκοπούν στην περαιτέρω ανάπτυξη των εξαγωγών τους, παρά μόνο τη διατήρησή τους στα μέχρι στιγμής επίπεδα, και διαθέτουν που διαθέτουν στα υπόλοιπα τμήματα στελέχη τα οποία τυγχάνει να διαθέτουν τις εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες που απαιτεί το κομμάτι των εξαγωγών.

5.3.1B Αντιπρόσωπος στη χώρα εξαγωγής

Μια επιπλέον επιλογή της επιχείρησης, πέραν του να προμηθεύσει η ίδια του ξένους πελάτες της, είναι να τους προμηθεύσει με τα σκευάσματά της, μέσω μιας τοπικής επιχείρησης-αντιπροσώπου στη χώρα εξαγωγής. Συνήθως η επιχείρηση αυτή είναι ο αποκλειστικός αντιπρόσωπος των σκευασμάτων της εξαγωγικής φαρμακευτικής εταιρίας, για μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή ή ακόμη και για μια ολόκληρη χώρα.

Είναι προφανές πως η επιλογή ενός καλού τοπικού αντιπροσώπου, παίζει ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία της εξαγωγικής προσπάθειας. Η επιλογή αυτή θα πρέπει να γίνεται με πολλή προσοχή και καθόλου βιασύνη, μιας και οι συμφωνίες αντιπροσώπευσης υπογράφονται σημαντικά χρονικά διαστήματα και συνήθως η νομοθεσία καθιστά την πρόωρη διακοπή τους ιδιαίτερα κοστοβόρα για αυτόν που τη διακόπτει. Συνεπώς κατανοούμε πως η επιχείρηση είναι πολύ δύσκολο να απαλλαγεί εύκολα από έναν μη αποτελεσματικό αντιπρόσωπο.

- Στο σημείο αυτό παρατίθενται τα έξι κριτήρια επιλογής ενός καλού αντιπροσώπου (Albauem et, al, 1998):
 1. Ο βαθμός αφοσίωσής του στα συγκεκριμένα σκευάσματα και στη συγκεκριμένη αγορά.
 2. Η οικονομική του κατάσταση.
 3. Οι ικανότητές σε θέματα μάρκετινγκ, αλλά και οι γνώσεις του για την τοπική αγορά.
 4. Παράγοντες που έχουν σχέση με τα σκευάσματα, όπως η σειρά αυτών που αντιπροσωπεύει, η μεταξύ τους συμβατότητα και αλληλοσυμπλήρωση, αλλά και το ποιοτικό τους επίπεδο.
 5. Οι ικανότητές του στον προγραμματισμό.
 6. Παράγοντες διευκόλυνσης των εξαγωγών, όπως οι διασυνδέσεις του με τις αρχές της χώρας, οι σχετικές γλώσσες που γνωρίζει κ.ά.

Μπορούμε να διακρίνουμε τους αντιπροσώπους σε Εμπορικούς και σε Διανομείς.

Ο Τοπικός Εμπορικός Εκπρόσωπος, είναι ουσιαστικά ένας μεσάζοντας μεταξύ της εξαγωγικής φαρμακευτικής εταιρίας και των δυνητικών της πελατών. Μπορεί να είναι μια επιχείρηση ή ακόμη και ένα φυσικό πρόσωπο που είναι εγκατεστημένο και δραστηριοποιείται στη αγορά-στόχο. Προσφέρει την εύρεση και επικοινωνία με πελάτες, τη λήψη και τη μεταβίβαση παραγγελιών καθώς και τη συλλογή χρήσιμων πληροφοριών.

Στην περίπτωση αυτή, η τιμολογιακή πολιτική διαμορφώνεται κατά κανόνα από την εξαγωγική επιχείρηση. Ο πράκτορας αμείβεται με προμήθεια, η οποία υπολογίζεται συνήθως ως ποσοστό επί της αξίας των παραγγελιών που φέρνει στην εταιρεία.

Ο Τοπικός Διανομέας, είναι κατά κανόνα μια εταιρία που έχει την αποκλειστική αντιπροσώπευση, των σκευασμάτων της εξαγωγικής φαρμακευτικής. Ο διανομέας αγοράζει τα φαρμακευτικά σκευάσματα από τη «μαμά» εταιρία και στη συνέχεια τα μεταπουλάει. Διαθέτει αποθέματα και διαμορφώνει τη δική του πολιτική τιμολόγησης. Επίσης ελέγχει πλήρως και τη στρατηγική προώθησης και διαφήμισης, εκτός και αν υπάρχει κάποια διαφορετική συμφωνία αντιπροσώπευσης. Η αμοιβή του είναι το κέρδος που προκύπτει από τη διαφορά μεταξύ της τιμής απόκτησης των σκευασμάτων και της τιμής πώλησης που θα θέσει ο ίδιος

Είναι φανερό πως οι διανομείς, αναλαμβάνουν οικονομικούς κινδύνους καθώς αγοράζει τα προϊόντα πριν εξασφαλίσει την πώλησή τους, σε αντίθεση με τους εμπορικούς εκπροσώπους που δεν αναλαμβάνουν κανέναν απολύτως οικονομικό κίνδυνο.

Πλεονεκτήματα αντιπροσώπευσης:

- Σχετικά χαμηλό κόστος, με σχετικά χαμηλούς οικονομικούς κινδύνους.
- Ο αντιπρόσωπος γνωρίζει πολύ καλά την τοπική αγορά και τη γλώσσα της χώρας.
- Έχει τις κατάλληλες γνωριμίες και διασυνδέσεις, ικανές να ξεπεράσουν πιθανά γραφειοκρατικά εμπόδια.
- Συνήθως έχει οργανωμένο δίκτυο διανομής.

Μειονεκτήματα αντιπροσώπευσης (κυρίως στην περίπτωση του διανομέα):

- Η φαρμακευτική που εξάγει χάνει μεγάλο μέρος της τιμολόγησης, προώθησης και διαφήμισης των σκευασμάτων της.
- Δεν έχει άμεση επαφή με τους αγοραστές-πελάτες-χρήστες των προϊόντων της.
- Συνήθως οι αντιπρόσωποι διακινούν αρκετά προϊόντα

Κλείνοντας το κομμάτι των αντιπροσώπων, συμπεραίνουμε πως η εμπιστοσύνη, η τιμιότητα, η ειλικρίνεια και ο αλληλοσεβασμός, διαχρονικά είναι τα μόνα κλειδιά, ικανά να αποδώσουν οικονομικά οφέλη και στις δύο πλευρές.

5.3.1Γ Υποκατάστημα στη χώρα εξαγωγής

Αποτελεί τη φυσική προέκταση της επιχείρησης σε μια νέα αγορά του εξωτερικού. Συνήθως, διέπεται από τους νόμους και τους κανονισμούς της χώρας εγκατάστασης. Ταυτόχρονα όμως μπορεί πολλές φορές και να αναγκασμένο να τηρεί και να συμμορφώνεται και με τους κανονισμούς της χώρας προέλευσης.

Συνήθως ιδρύεται στη χώρα εξαγωγής και η στελέχωσή του γίνεται κυρίως από τοπικά στελέχη αλλά και με ένα σχετικά μικρό αριθμό στελεχών από τη μητρική χώρα. Ο ρόλος των τελευταίων, οι οποίοι ονομάζονται και εκπάτριδες μάνατζερς, είναι κυρίως το να εκπαιδεύσουν τα τοπικά στελέχη στις μεθόδους και στις πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης, μεταδίδοντάς τη φιλοσοφία της μητρικής επιχείρησης.

Το υποκατάστημα διεκπεραιώνει εργασίες όπως είναι η εύρεση νέων πελατών, η λήψη και διαβίβαση παραγγελιών στη μητρική, η παροχή εξυπηρέτησης και πληροφόρησης στους εγχώριους πελάτες, η προώθηση και διαφήμιση κ.ά.

Πλεονεκτήματα:

- Η μητρική επιτυγχάνει τον άμεσο έλεγχο των εξαγωγών της.
- Εξασφαλίζει την άμεση επαφή με τους τοπικούς πελάτες.
- Προσφέρει τη δυνατότητα συλλογής άμεσης και κυρίως έγκυρης πληροφόρησης για τις συνθήκες που επικρατούν στην τοπική αγορά.
- Η μητρική έχει τη δυνατότητα να ελέγχει την αποτελεσματικότητα των δικτύων αλλά και της διαδικασίας διανομής.
- Η μητρική μπορεί να ελέγχει την παροχή εξυπηρέτησης πελατών.

Το βασικό μειονέκτημα, της μεθόδου αυτής, είναι το σχετικά υψηλό οικονομικό κόστος, μιας και συνδέεται με την ανάγκη δέσμευσης κεφαλαίων για την απόκτηση χώρων-γραφείων, αλλά και με επιπρόσθετες δαπάνες εκπαίδευσης και κατάρτισης.

5.3.1Δ Θυγατρική Εμπορική Εταιρεία

Η ίδρυσή της αποτελεί φυσική εξέλιξη της επιτυχημένης εξαγωγικής διαδικασίας μιας φαρμακευτικής εταιρείας. Πρόκειται για μια αυτόνομη και πλήρως οργανωμένη τοπική επιχείρηση, η οποία ανήκει εξ ολοκλήρου στη μητρική (η οποία και κατέχει το σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου). Διέπεται από την τοπική νομοθεσία και μπορεί να έχει

διαφορετικό όνομα από τη μητρική. Στελέχη της μητρικής τοποθετούνται τουλάχιστον κατά την πρώτη περίοδο της λειτουργίας της θυγατρικής σε θέσεις κλειδιά .

Τυπικά οι σχέσεις μεταξύ των δύο εταιριών μπορούν χαρακτηριστούν πρακτικά ως σχέσεις αγοραστή και πωλητή ή προμηθευτή και πελάτη. Η εγχώρια επιχείρηση αγοράζει κανονικά τα σκευάσματα από τη μητρική φαρμακευτική, της πληρώνει την αξία τους και στη συνέχεια τα διαθέτει στους τοπικούς της πελάτες. Αυτή η μεταξύ τους σχέση, τους δίνει παράλληλα τη δυνατότητα να εφαρμόσουν μεταξύ τους τιμολογιακές πολιτικές διαφορετικές απ' ότι με άλλους πελάτες.

Αυτές οι πολιτικές, είναι ικανές να μειώσουν τα κέρδη της μιας και να αυξήσουν τα κέρδη της άλλης, με αποτέλεσμα τα συνολικά κέρδη του ομίλου να μεγιστοποιούνται. Γίνεται δηλαδή μεταφορά κερδών, στο σημείο όπου υπάρχει η πιο ευνοϊκή φορολόγηση

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της θυγατρικής φαρμακευτικής, είναι ουσιαστικά τα ίδια με εκείνα της ίδρυσης υποκαταστήματος. Παρ' όλα αυτά είναι προφανές πως η ίδρυση και η λειτουργία μιας θυγατρικής, απαιτεί μεγαλύτερη δέσμευση κεφαλαίων αλλά και ανθρώπινου δυναμικού. Όμως, μας δίνει τη δυνατότητα μεταφοράς κερδών εκεί όπου φορολογούνται λιγότερο ή εκεί όπου εξυπηρετούνται περισσότερο οι στρατηγικοί στόχοι της μητρικής.

5.3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΜΜΕΣΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ

5.3.2A Εγχώριος Πράκτορας

Πρόκειται ουσιαστικά για ανεξάρτητες επιχειρήσεις, οι οποίες είναι εγκατεστημένες και δρουν εντός της χώρας της παραγωγού φαρμακευτική εταιρίας. Είναι ανεξάρτητες, και πρακτικά αντιπροσωπεύουν τους ξένους αγοραστές, οι οποίοι με τη σειρά τους έχουν φανερώσει την επιθυμία για αγορά συγκεκριμένων σκευασμάτων, στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Ο ρόλος των πρακτόρων, έγκειται στο να έρθουν σε επαφή με τις εγχώριες παραγωγούς φαρμακευτικές, και να ζητήσουν οικονομικές προσφορές για τους ξένους πελάτες τους. Αφότου επιλέξουν τις φαρμακευτικές που τους ενδιαφέρουν, προχωρούν στην αγορά των φαρμακευτικών ειδών που καλύπτουν τις προδιαγραφές που έχουν θέσει η πελάτες τους, και στη συνέχεια αναλαμβάνουν οι ίδιοι τον έλεγχο της ποιότητάς τους, προτού εξαχθούν. Παραλαμβάνουν λοιπόν τα είδη, τα ελέγχουν και κατόπιν ρυθμίζουν όλες τις διαδικασίες αποστολής και παράδοσής τους στον αγοραστή-πελάτη τους.

Οι εγχώριοι πράκτορες αμείβονται με προμήθεια από τον αγοραστή, ή και τον πωλητή, στην περίπτωση του οποίου, η αμοιβή τους ουσιαστικά υπολογίζεται ως ποσοστό επί της αξίας των φαρμακευτικών σκευασμάτων.

Το βασικό κριτήριο του πράκτορα για την επιλογή εγχωρίων παραγωγών, είναι ουσιαστικά, η τιμή των προϊόντων του σε σχέση με άλλα ανταγωνιστικά (δεδομένου, του ότι στην περίπτωση των φαρμάκων, κινούμαστε βάσει δραστικής ουσίας για να θεωρήσουμε κάποια σκευάσματα «ίδια», αν δεν μιλάμε για ύπαρξη πατέντας-μοναδικότητας).

Πλεονεκτήματα:

- Όταν ο πράκτορας πληρώνει απευθείας την επιχείρηση, η τελευταία δεν αντιμετωπίζει τον φόβο του κινδύνου της αφερεγγυότητας του αγοραστή, αλλά ούτε και συναλλαγματικούς κινδύνους.
- Δεν απαιτείται δέσμευση κεφαλαίων για την ίδρυση εγκαταστάσεων εντός των ορίων της νέας χώρας-στόχου.
- Δεν απαιτούνται οργανωτικές αλλαγές στην επιχειρησιακή δομή της φαρμακευτικής εταιρίας, που επιθυμεί να εξάγει τα προϊόντα της.
- Δεν χρειάζεται να αποκτήσουμε εξειδικευμένο προσωπικό.

Μειονεκτήματα:

- Συνήθως η παραγωγός φαρμακευτική, πουλάει τα σκευάσματά της σε σχετικά χαμηλή τιμή.
- Επίσης δεν έχει κανέναν απολύτως έλεγχο της προβολής αλλά και της τελικής τιμολόγησης των σκευασμάτων της, στις νέες αγορές.
- Δεν έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει εμπειρία στο κομμάτι της εξαγωγής, προκειμένου εν συνεχεία να μπορέσει να εξάγει τα είδη της και μόνη, βελτιώνοντας την κερδοφορία της.
- Με το να πουλάει μια φαρμακευτική τα σκευάσματά της σε εγχώριους πράκτορες, δε διασφαλίζει την επανάληψη πωλήσεων και συνεπώς την εξασφάλιση μιας μακροχρόνιας πελατειακής βάσης.

5.3.2B Εγχώριος Έμπορος

Είναι σχετικά μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες είναι εγκατεστημένες στη χώρα παραγωγής και ουσιαστικά λειτουργούν ως χονδρέμποροι, που αγοράζουν φαρμακευτικά σκευάσματα, και πληρώνουν τις φαρμακευτικές παραγωγούς εταιρίες, με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που πληρώνονται από τους υπόλοιπους τοπικούς πελάτες τους.

Αυτό σημαίνει πως οι ίδιοι αναλαμβάνουν όλες τις διαδικασίες του μάρκετινγκ, στις αγορές όπου και στοχεύουν να εξάγουν. Με τον τρόπο αυτό, καθορίζουν και ελέγχουν την τιμολόγηση, την προώθηση, τη μεταφορά αλλά και τη διαφήμιση των φαρμακευτικών σκευασμάτων.

Όταν απαιτούν οι συνθήκες το απαιτούν, ζητούν από της παραγωγούς φαρμακευτικές να τροποποιήσουν τις συσκευασίες τους, προκειμένου να ικανοποιηθούν τυχόν ιδιαιτερότητες στις ξένες αγορές, και να ακολουθηθούν οι απαραίτητοι κανονισμοί, των χωρών εξαγωγής.

Οι έμποροι είναι αρκετά σκληροί διαπραγματευτές, γεγονός που σημαίνει πως αγοράζουν σε σχετικά χαμηλές τιμές. Αυτό κατά κύριο λόγο, οφείλεται στο γεγονός ότι οι ίδιοι οι πράκτορες αναλαμβάνουν τη εκτέλεση όλων των εξαγωγικών διαδικασιών, και επίσης έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν ανάμεσα σε αρκετές φαρμακευτικές, κάτι που τους δίνει μεγαλύτερη δύναμη διαπραγμάτευσης.

Βάσει του παραπάνω δεδομένου, οι παραγωγές εταιρίες, θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές στο τι και πόσο επενδύουν για την ανάπτυξη σχέσεων με τους εμπόρους, μιας και εκείνοι δεν ενδιαφέρονται πρακτικά ιδιαίτερα να αναπτύξουν μαζί τους μακροχρόνιες σχέσεις.

Σε αυτό όμως που θα πρέπει κυρίως να επενδύσουν οι φαρμακευτικές, είναι στην επιδίωξη του να καταστήσουν με οποιονδήποτε δυνατό τρόπο, γνωστή την ταυτότητά τους στον τελικούς αγοραστές στις νέες ξένες αγορές.

Όσον αφορά στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εγχώριων εμπόρων, είναι ουσιαστικά ίδια με εκείνα των πρακτόρων. Οι μόνες τους διαφορές, είναι πως οι πρώτοι αγοράζουν πολύ μεγαλύτερες ποσότητες αλλά και πως πληρώνουν πάντα οι ίδιοι τις φαρμακευτικές παραγωγούς.

Πρόκειται τέλος για μια ακίνδυνη για την παραγωγό εταιρία μέθοδο εξαγωγών που όμως και αυτή με τη σειρά της, δεν της επιτρέπει να αποκτήσει την πολυπόθητη και πολύτιμη εμπειρία της πλήρους εξαγωγικής διαδικασίας.

5.3.2Γ Εταιρίες Διαχείρισης Εξόδων

Είναι εταιρίες οι οποίες εξειδικεύονται στις εξαγωγές εξειδικευμένων φαρμακευτικών σκευασμάτων, σε πολύ συγκεκριμένες περιοχές του κόσμου. Αναλαμβάνουν την έρευνα αγοράς, την εύρεση αγοραστών και τον έλεγχο της φερεγγυότητάς τους, τη διαπραγμάτευση και την υπογραφή συμβολαίων πώλησης, την εξασφάλιση χρηματοδότησης για την πραγματοποίηση της εξαγωγικής δραστηριότητας, τη διεκπεραίωση όλων των απαιτούμενων δασμολογικών και τελωνειακών διαδικασιών, την ασφάλιση των σκευασμάτων, τις κατάλληλες συνθήκες μεταφοράς και αποστολής καθώς και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας της φαρμακευτικής στην ξένη αγορά-στόχο.

Παραδοσιακά, αυτού του είδους οι εταιρίες, αμείβονται με ένα ποσοστό επί των πωλήσεων που καθορίζονται στις διαπραγματεύσεις αλλά και που περιλαμβάνονται στη συμφωνία συνεργασίας.

Πλεονεκτήματα:

- Η παραγωγός εταιρία αποκτά πρακτικά ένα «τμήμα εξαγωγών» πολύ γρήγορα και χωρίς να χρειαστεί να επενδύσει κεφάλαια, χρόνο και ανθρώπινο δυναμικό.
- Η εταιρία διαχείρισης γνωρίζει πολύ καλά τις αγορές στόχους και έχει διάφορα δίκτυα και επαφές σε αυτές.
- Οι εταιρίες διαχείρισης έχουν τη δυναμική να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, μιας και εμπορεύονται εξειδικευμένα φαρμακευτικά σκευάσματα σε μεγάλες ποσότητες.
- Επίσης επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας και στη διανομή, στη διαφήμιση, στην έρευνα αγοράς και στη διεκπεραίωση όλων των εξαγωγικών διαδικασιών. Όλα αυτά επιτυγχάνουν ένα σχετικά χαμηλό μέσο λειτουργικό κόστος και προσφέρουν χαμηλότερες τιμές στους αγοραστές τους. Έτσι οι καθίστανται πιο ανταγωνιστικές στις εξαγωγικές αγορές.

Τα μειονεκτήματά τους, είναι ότι το περιθώριο κέρδους για την παραγωγή φαρμακευτική είναι σχετικά χαμηλό και ότι η επιχείρηση, χάνει εξ ολοκλήρου τον έλεγχο της διανομής, της προβολής και σε ορισμένες περιπτώσεις και της ίδιας της τιμολόγησης.

5.3.2Δ Εταιρίες Διεθνούς Εμπορίου

Πρόκειται για εταιρίες, το μέγεθος των οποίων κυμαίνεται από σχετικά μικρό έως γιγαντιαίο (Εταιρίες Γενικού Εμπορίου). Κατά κανόνα, διατηρούν εμπορικές θυγατρικές, παραστήματα ή και αντιπροσωπίες σε πολλές χώρες, και επιδίδονται σε εισαγωγές και εξαγωγές.

Σε αντίθεση με τις εταιρίες διαχείρισης εξαγωγών, διερευνούν τις ανάγκες των αγοραστών και δεν λειτουργούν μονάχα ως αντιπρόσωποι.

Έτσι, αναζητούν στις διεθνείς αγορές τις φαρμακευτικές εκείνες που παράγουν εξειδικευμένα σκευάσματα, και στην καλύτερη τιμή. Στη συνέχεια αποφασίζουν αν θα αγοράσουν τα σκευάσματα αυτά ή αν απλά θα παίξουν τον ρόλο του διαμεσολαβητή, δηλαδή του πράκτορα. Στην περίπτωση αυτή, αμείβονται με προμήθεια επί της αξίας των πωλήσεων που θα επιτύχουν για λογαριασμό της φαρμακευτικής παραγωγού.

Έχει όλα τα πλεονεκτήματα του εγχώριου πράκτορα ή του εγχώριου εμπόρου, ανάλογα με τ ποια μορφή συνεργασίας θα επιλέξει να ακολουθήσει. Επίσης, έχει τεράστια συσσωρευμένη εμπειρία στο εξαγωγικό εμπόριο και διαθέτει ένα μεγάλο διεθνές εμπορικό δίκτυο. Όλα αυτά την καθιστούν εξαιρετικά ανταγωνιστική και αποτελεσματική σε μεγάλες και δύσκολες αγορές του εξωτερικού. Τέλος, εξαιτίας του μεγάλου μεγέθους τους, μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες, συντελώντας στη μείωση του κόστους και στην εξασφάλιση καλύτερων τιμών προς όφελος των φαρμακευτικών εταιριών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Πρόκειται για τις στρατηγικές που επιλέγει μια φαρμακευτική εταιρία, όταν δεν αρκείται πλέον στην απλή ενασχόλησή της με τις εξαγωγές, αλλά επιθυμεί και τελικά αποφασίζει

να αναλάβει το εξαιρετικά δύσκολο εγχείρημα της παραγωγικής δραστηριοποίησης στις διεθνείς αγορές (Χατζηδημητρίου 2003).

6.1 Συμφωνίες παραγωγής

Πρόκειται για μια στρατηγική ιδιαίτερα δημοφιλή στην παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων. Με αυτές τις συμφωνίες, οι πολυεθνικές αναθέτουν την παρασκευή των σκευασμάτων τους σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Τα φαρμακευτικά προϊόντα φέρουν την επωνυμία της φαρμακευτικής, η οποία διατηρεί το δικαίωμα της προώθησης, διάθεσης και τιμολόγησης.

Πλεονεκτήματα:

- Η φαρμακευτική αυξάνει την παραγωγική της δυναμικότητα χωρίς να αναλαμβάνει κινδύνους επένδυσης μεγάλων δικών της κεφαλαίων στη χώρα αυτή.
- Επιτρέπει την ταχύτατη παραγωγή και είσοδο των σκευασμάτων σε μια ξένη αγορά-στόχο.
- Επιτρέπει τον έλεγχο της διανομής, προβολής και τιμολόγησης από τις φαρμακευτικές.
- Αν η τοπική κυβέρνηση θέσει κάποια εμπόδια στις εξαγωγές, είναι πιο εύκολο μέσω της στρατηγικής αυτής να ξεπεραστούν τα όποια προβλήματα γρήγορα και οικονομικά.
- Είναι μια εξαιρετική επιλογή όταν η αγορά είναι μικρή και δεν μπορούμε να δικαιολογήσουμε την εγκαθίδρυση ιδιωτικών παραγωγικών εγκαταστάσεων.
- Δίνει τη δυνατότητα στις φαρμακευτικές να επιμηκύνουν τον διεθνή κύκλο ζωής των σκευασμάτων τους.

Μειονεκτήματα:

- Μια φαρμακευτική εταιρία πρέπει να είναι εξαιρετικά προσεκτική όσον αφορά στη διασφάλιση της ποιότητας των σκευασμάτων που παράγονται για λογαριασμό της, γιατί μπορεί εύκολα να τεθεί σε κίνδυνο η φήμη της.
- Η αναθέτουσα εταιρία πρέπει να είναι προσεκτική στην έκταση της τεχνολογίας που θα μεταφέρει στον συνέταιρό της κατά τη διάρκεια της συνεργασίας, γιατί μπορεί ουσιαστικά να εκπαιδεύει πλήρως έναν δυνητικό ανταγωνιστή.

6.2 Συμφωνίες Παραχώρησης Δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (Licensing)

Στην περίπτωση αυτή, μια φαρμακευτική παραχωρεί το δικαίωμα χρήσης της τεχνογνωσίας της, της τεχνολογίας της και της εμπορικής ονομασίας και σήματός της σε μια άλλη ξένη επιχείρηση. Η επιχείρηση αυτή, έχει το δικαίωμα να παράγει και να διαθέτει τα προϊόντα της φαρμακευτικής με την ονομασία αυτής.

Η ξένη επιχείρηση, έχει το δικαίωμα εκμετάλλευσης και την απόλυτη ελευθερία στη διαμόρφωση τιμολογιακής στρατηγικής, αλλά και διανομής και προβολής των φαρμακευτικών σκευασμάτων.

Πλεονεκτήματα:

- Η φαρμακευτική αυξάνει τα κέρδη της χωρίς να δεσμεύσει κεφάλαια και ανθρώπινο δυναμικό.
- Επιτρέπεται η ταχύτερη παραγωγή και είσοδος των προϊόντων σε μια ξένη αγορά-στόχο.
- Ξεπερνιούνται πιο εύκολα τυχόν κυβερνητικά εμπόδια και περιορισμοί.
- Εισάγει προϊόντα σε μια ξένη αγορά ακόμη και αν δεν διαθέτει έμπειρο προσωπικό.
- Αποκτά ένα σύμμαχο στην ξένη αγορά
- Επιμηκύνεται ο διεθνής κύκλος ζωής των φαρμακευτικών σκευασμάτων.

Μειονεκτήματα:

- Υπάρχει ο κίνδυνος δημιουργίας ενός μελλοντικού ανταγωνιστή.
- Μπορεί να κινδυνεύσει η φήμη της φαρμακευτικής, αν δεν εξασφαλίσει συμφωνίες που να διασφαλίζουν την ποιότητα των σκευασμάτων της.
- Η φαρμακευτική δεν μπορεί να ασκήσει στρατηγικές τιμολόγησης, προβολής, διανομής και προώθησης.
- Κινδυνεύει σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό το κομμάτι της διασφάλισης της πνευματικής ιδιοκτησίας.

6.3 Συμφωνίες Διεθνούς Δικαιόχρησης (franchising)

Η κύρια διαφορά με τον franchisor, είναι ότι η φαρμακευτική εταιρία δεν παραχωρεί απλώς το δικαίωμα της χρήσης την επωνυμίας και τεχνογνωσίας, αλλά και προμηθεύει

την ξένη εταιρεία με σχεδόν ολόκληρο τον εξοπλισμό που χρησιμοποιεί. Επίσης της παρέχει υπηρεσίες προώθησης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της. Ο έλεγχος βέβαια της τήρησης των όρων συνεργασίας στην περίπτωση αυτή, είναι πολύ πιο αυστηρός

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της στρατηγικής αυτής, είναι ίδια με αυτά των συμφωνιών παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης. Η πιο σημαντική τους διαφοροποίηση, εμφανίζεται σε ότι αφορά την ανάγκη για κεφάλαια, μιας και η χρήση των συμφωνιών διεθνούς δικαιοχρήσης είναι ικανή να δεσμεύσει περισσότερα κεφάλαια, με αποτέλεσμα να προκύψουν και μεγαλύτεροι επιχειρησιακοί κίνδυνοι.

6.4 Διοικητικά Συμβόλαια

Η στρατηγική αυτή, συνδέεται με την ανάληψη από μια φαρμακευτική εταιρία της ευθύνης οργάνωσης και διοίκησης μιας άλλης επιχείρησης ή ενός τμήματός της.

Η επιχείρηση που αναλαμβάνει το συμβόλαιο επιλέγει δικά της στελέχη, ή προσλαμβάνει νέα και κατάλληλα. Το συμβόλαιο θέτει τους στόχους και την αμοιβή της αναλαμβάνουσας επιχείρησης.

Πλεονεκτήματα:

- Τα στελέχη της φαρμακευτικής επιχείρησης που συμμετέχουν στο συμβόλαιο έχουν τη δυνατότητα να γνωρίσουν τη νέα αγορά και να αποκτήσουν εμπειρίες και διασυνδέσεις.
- Μέσω του συμβολαίου η αναλαμβάνουσα εταιρία έχει τη δυνατότητα να αυξήσει τα κέρδη της χωρίς να επενδύσει δικά της κεφάλαια.

Η στρατηγική αυτή, πρακτικά δεν έχει μειονεκτήματα, καθώς η επιχείρηση που την υιοθετεί δεν αναλαμβάνει σοβαρούς κινδύνους και δεσμεύσεις.

6.5 Άμεσες Ξένες Επενδύσεις

Συνδέονται με τη μεταφορά κεφαλαίου από μια φαρμακευτική, τεχνολογίας αλλά και ανθρώπινου δυναμικού σε μια νέα ξένη αγορά για τη δημιουργία δικών της εγκαταστάσεων και την παραγωγή των σκευασμάτων της στην αγορά αυτή.

Ο βασικός λόγος που ΑΞΕ είναι μια στρατηγική που ενέχει πολλούς κινδύνους, είναι η ίδια η μεταφορά παραγωγικών συντελεστών σε μια ξένη χώρα.

Παρά τους κινδύνους βέβαια, οι ΑΞΕ χρησιμοποιούνται εκτεταμένα από τις φαρμακευτικές για ως στρατηγική εισόδου σε νέες αγορές.

Οι ΑΞΕ δεν έχουν μόνο ως στόχο την παραγωγή προϊόντων, αλλά και υπηρεσιών, όπως είναι για παράδειγμα η διανομή και η υποστήριξη των πελατών της εταιρίας.

6.5A Θυγατρική Αποκλειστικής Ιδιοκτησίας

Η φαρμακευτική ιδρύει στη νέα χώρα, μια επιχείρηση της οποίας είναι ο μοναδικός μέτοχος και έχει την αποκλειστική ευθύνη διοίκησής της.

Τα δύο βασικά πλεονεκτήματα της στρατηγικής αυτής, είναι πως η εκάστοτε φαρμακευτική επιχείρηση είναι σε θέση να διατηρεί η ίδια τον απόλυτο έλεγχο των διαδικασιών αλλά και να καρπώνεται στη συνέχεια το σύνολο των κερδών όπως αυτά προκύπτουν από τη λειτουργία της θυγατρικής της επιχείρησης.

Από την άλλη, τα μειονεκτήματα που απορρέουν, αφορούν στο γεγονός ότι η μητρική φαρμακευτική βιομηχανία επιβαρύνεται εξ ολοκλήρου το κόστος όλου του εγχειρήματος, με αποτέλεσμα να αναλαμβάνει και σε αποκλειστικότητα το σύνολο των επιχειρηματικών κινδύνων που μπορούν πιθανώς να προκύψουν. Τέλος, σαν αποτέλεσμα αυτής της πλήρους «ανεξαρτησίας», η νέα αυτή φαρμακευτική επιχείρηση που θα δημιουργηθεί, κινδυνεύει να αντιμετωπιστεί σας ξένη στη νέα αγορά που καλείται να δραστηριοποιηθεί.

6.5B Διεθνής Κοινοπρακτική Επιχείρηση (International Joint Venture)

Είναι το αποτέλεσμα της συνεργασίας μιας φαρμακευτικής εταιρίας, με μια τοπική επιχείρηση, για τη δημιουργία στην τοπική αγορά μιας νέας επιχείρησης ή για την από κοινού ολική εξαγορά μιας ήδη υπάρχουσας τοπικής επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν, προσφέρουν κεφάλαια, στελεχιακό δυναμικό, τεχνογνωσία αλλά και τεχνολογία.

Το πως θα διοικηθεί η νέα επιχείρηση, εξαρτάται από τη συμφωνία που έχει γίνει ανάμεσα στις δύο επιχειρήσεις.

Πλεονεκτήματα:

- Η φαρμακευτική αποκτά έναν τοπικό εταίρο-γνώστη της αγοράς.
- Το κόστος και οι κίνδυνοι μοιράζονται στα δύο.
- Ξεπερνιούνται κάποια θεσμικά και νομοθετικά εμπόδια.
- Μειώνεται σημαντικά ο κίνδυνος εθνικοποίησης της επιχείρησης αυτής.

Μειονεκτήματα:

- Η φαρμακευτική δεν έχει τον απόλυτο έλεγχο.
- Τα κέρδη οφείλονται να διαμοιράζονται.
- Υπάρχει ο κίνδυνος αποτυχίας επίτευξης των στόχων, για τους οποίους δημιουργήθηκε αυτή η εταιρία

6.5Γ Μερική Εξαγορά

Με τη μέθοδο αυτή, η φαρμακευτική, αποκτά ένα ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου μιας ξένης επιχείρησης. Ανάλογα με το ποσοστό της αυτό, έχει δικαίωμα να διορίζει ένα μέρος των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, αλλά και να τοποθετεί δικά της άτομα σε ορισμένες θέσεις κλειδιά.

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής, είναι περίπου ίδια με αυτά των κοινοπρακτικών επιχειρήσεων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η φαρμακευτική βιομηχανία, ήταν, είναι και θα παραμείνει και στο μέλλον, μια από τις πιο ισχυρές βιομηχανίες στον κόσμο. Η ζήτηση για φαρμακευτικά προϊόντα, δεν ασθενεί, μιας και πρακτικά αυτά, κατηγοριοποιούνται στο κομμάτι των αγαθών πρώτης ανάγκης και όχι «πολυτελείας». Θεωρητικά, θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί πως η αποστολή της επιβίωσης μιας φαρμακευτικής εταιρίας στον χώρο των διεθνών επιχειρήσεων, είναι μια εύκολη υπόθεση λόγω της ήδη αυξημένης υπάρχουσας ζήτησης. Κάτι τέτοιο όμως θα ήταν εσφαλμένο.

Κάθε χρόνο, ολοένα και περισσότερες πατέντες «λήγουν», και στην επιφάνεια έρχονται νέοι ανταγωνιστές, με τα δικά τους πανομοιότυπα σκευάσματα. Η δραστική ουσία των φαρμάκων στην περίπτωση αυτή, αποτελεί τον πρωταγωνιστή και συναντάμε νέους αντιπάλους στο πεδίο γνωστό και ως «γενόσημο φάρμακο».

Οι φαρμακευτικές εταιρίες λοιπόν, που παράγουν τα εν λόγω γενόσημα φαρμακευτικά σκευάσματα, έχουν πολλά πλεονεκτήματα έναντι των αντίστοιχο brand name σκευασμάτων. Έχουν στα χέρια τους τη δραστική ουσία των τελευταίων, επενδύουν στην ποιότητα του νέου παραγόμενου σκευάσματος και έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώσουν μια χαμηλότερη και σαφώς πιο ανταγωνιστική τιμή για την ασφαλή και σίγουρη απορρόφησή του στις αγορές στόχους.

Η τιμή βέβαια στην περίπτωση των φαρμάκων, δεν θα μπορούσε να αποτελέσει ποτέ ανασταλτικό παράγοντα για την απόκτησή τους, παρ' όλα αυτά, πλέον, σε μια καθαρά παγκοσμιοποιημένη και άκρως ενημερωμένη εποχή, μπορεί να επηρεάσει τους καταναλωτές, οι οποίοι έχουν άμεση πληροφορία για το τι είναι ένα γενόσημο φάρμακο, και γιατί αξίζει να το επιλέξουν.

Η χώρα μας για παράδειγμα, τα τελευταία χρόνια, έχει θεσπίσει τη συνταγογράφηση, βάσει δραστικής ουσίας, και ο ασθενής έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσα σε μια γκάμα σκευασμάτων που του προσφέρουν ακριβώς τα ίδια αποτελέσματα.

Αν σκεφτούμε λοιπόν τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα, πως οι «βαρόνοι» του φαρμακευτικού κλάδου, να μεν έχουν καταφέρει τόσα χρόνια να εδραιώσουν την παρουσία τους στον χώρο, όμως δε θα πρέπει σε καμία περίπτωση να είναι εφησυχασμένοι. Η τεχνολογία, οι ιδέες και οι δράσεις σε κάθε επιχειρηματικό κλάδο ολοένα και βελτιώνονται. Το ίδιο συμβαίνει και στο κομμάτι της «διεθνούς επιχειρηματικής επέκτασης».

Οι σημερινές ανάγκες αλλά και συνθήκες διαβίωσης, έχουν αλλάξει και θα συνεχίζουν να αλλάζουν και στο μέλλον. Αυτό που οφείλει η φαρμακευτική βιομηχανία να κάνει, είναι να επενδύει ακατάπαυστα στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης, για την παρασκευή νέων προϊόντων, και ύστερα να προχωρά δυναμικά στον επαρκή εφοδιασμό των αγορών.

Εάν δε συμβεί το παραπάνω, ένα πράγμα είναι απολύτως βέβαιο, πως το κενό της αγοράς που θα προκύψει και θα παραμείνει ανεκμετάλλευτο, θα καλυφθεί σύντομα από κάποιον επίδοξο ανταγωνιστή με ισχυρό στρατηγικό πλάνο και πιθανό εξίσου ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί, πως το κομμάτι της βιομηχανίας των γενόσημων φαρμακευτικών σκευασμάτων, αποτελεί ένα εξαιρετικό ερέθισμα για περαιτέρω μελέτη στη σημερινή εποχή. Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον και αξίζει όλη μας να είμαστε ενήμεροι πάνω σε αυτό. Συγκεκριμένα δε, θα πρέπει σαν χώρα να είμαστε υπερήφανοι για το «ελληνικό γενόσημο φάρμακο», το οποίο αποτελεί ένα από τα πιο ποιοτικά, και ισχυρά ως προς την εξαγωγική δυναμική του. Οι ελληνικές φαρμακευτικές εταιρίες, αγωνίζονται και έχουν επιτύχει τη δημιουργία μιας εξαιρετικής εικόνας στις αγορές του εξωτερικού. Σε αυτή τη δύσκολη περίοδο που διανύει η χώρα μας, η δραστηριοποίηση και ο ζήλος των ελληνικών φαρμακευτικών εταιριών, ενισχύει σημαντικά την εθνική οικονομία, και οι εκάστοτε πολιτικές, οφείλουν να στηρίζουν αυτόν τον αγώνα και να σταθούν στο πλάι της έρευνας και ανάπτυξης στη χώρα μας, η οποία πρέπει να παραμείνει ζωντανή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία:

Αλεξανδρίδης Αναστάσιος, Αντωνιάδης Ιωάννης, «Διοίκηση Εξωτερικής Εμπορικής Δραστηριότητας», Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Κοζάνη 2015

Βλαχοπούλου Μ. , «e-Marketing Διαδικτυακού Μάρκετινγκ», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2003

Θανόπουλος Γ.Ν., «Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή, Προκλήσεις», Εκδόσεις Interbooks, 2006.

ΚΕΤΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ, Κέντρο Επιχειρηματικής & Τεχνολογικής Ανάπτυξης, «Επιχειρηματικός οδηγός Εξαγωγικών Διαδικασιών».

Μελάς Κ. και Πολλαλής Γ., «Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις», Εκδόσεις Παπαζήση, 2005.

Παπαδάκης Μ. Βασίλης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Δ' Έκδοση, Αθήνα, 2002.

Πανηγυράκης Γ., «Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ», τόμος Ι, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 1999.

ΣΕΒΕ, «Θέλετε να εξαγάγετε; Οδηγός για μια εξωστρεφή επιχείρηση.», Θεσσαλονίκη 2012, <http://www.seve.gr/wp-content/uploads/2016/09/OdigosExagogon.pdf>

Σιώμκος Γ.Ι., «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλης, Β' Έκδοση, Αθήνα 2004.

Χατζηδημητρίου Αθ. Γιάννης, «Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες», Εκδόσεις Ανικούλα, 2003.

Ξένη Βιβλιογραφία:

A Basic Guide to Exporting prepared by the U.S. Department of Commerce with the assistance of Unz & Co., Inc. (<http://www.unzco.com/basicguide/>)

- Albaum G. , Strandskov J., Duerr E. 1998, *International Marketing and Export Management*, 4rd Edition, 1998, Addison Wesley Longman Ltd, Harlow.
- Ben L. Kedia, Richard Nordtvedkt and Liliana M. Perez, “International Business Strategies, Decision- Making Theories, And Leadership Styles: An Integrated Framework ”, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 2002
- Constantine S. Katsikeas, “Ongoing Export Motivation: Differences Between Regular and Sporadic Exporters”, *International Marketing Review*, 1996, pp. 4-19
- Emilio Rozo, Fernando Losada, Antonio Navarro, Jose A. Diez, “Resources and International Marketing Strategy in Export Firm: Implications for Export Performance”, *Management Research Review*, 2011, pp. 495-518
- Gabriel R.G. Benito , “Divestment and International Business Strategy” , *Journal of Economic Geography* 5 (2005) pp. 235-251 , 14 February 2005
- Gabriela Lojacono, Markus Venzin, “Organizing Export Strategies”, *Orchestration of the Global Network Organization*, 2014, pp. 289-298
- Hanson W., “Principles of Internet Marketing”, South – Western College Publishing, 2000
- H. Chang Moon, “The Dynamics of Porter ‘s Three Generics in International Business Strategy”, *Research in Global Strategic Management*, 2015, pp. 51-64
- Lawrence G. Fine, “The SWOT Analysis”, LLC 2009
- Levitt T. , “The globalization of the markets.”, *Harvard Business Review*, 1983.
- Lyn S. Amine, S. Tamer Cavusgil, “Exploring Strategic Aspects of Export Marketing”, *International Marketing Review*, USA 1983
- Patrick A. Okonkwo, “International Market-Entry Decision Models: How Important Are They?”, *American Journal of Business*, 1991, pp. 62-68
- Porter M.E., (1986), *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press.
- Porter M.E., (1990a), *The Competitive Advantage of Nations*, *Harvard Business Review*, 90, pp. 73-93.

Pekar P. J. (1996) , “A guide for successful cross-border alliances.”, Booz-Allen & Hamilton Incworking Paper.

Rundh B. , “Rethinking the international marketing strategy: New dimensions in a competitive market.” , Marketing Intelligence & Planning, 2003.

Saeed Samiee, Peter G.P. Walters, “Export education: perceptions of sporadic and regular exporting firms”, International Marketing Review, 2000

Wood V.R. and Robertson K.R. , “Evaluating international markets.” , International Marketing Review, Vol. 17, No. 1, 2000.

Σύνδεσμοι:

Διεθνές Εμπόριο & Εξαγωγές στην Πράξη, ΕΕΔΕ, 2012,

<https://www.slideshare.net/way2goGreece/ss-34797357>

Εξαγωγικό Μάρκετινγκ & Σχέδιο Εξαγωγής – Πλήρης Οδηγός

(<https://exagoges.gr/exagogiko-marketing-exagogi-sxedio/>)

Οδηγός Εξαγωγικών Διαδικασιών _ Greek Business Information

(<http://www.gbi.gr/default.htm>)

Σημειώσεις ICBS Business College, “International Business”,

http://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/DMS/GEORGIKOPOULOS/INTERNATIONAL%20notes%202012-2013.pdf

http://www.champier.gr/pieriaimages/D-3-2-1-Exporters_Manual_GR_v8_FINAL-1_F1808.pdf

www.exagoges.gr

www.export.gov

www.startupgreece.gov.gr