



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Διπλωματική Εργασία

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΕ ΕΞΑΓΩΓΙΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

της

ΗΡΑΝΤΟΥ ΜΑΡΙΑΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων με εξειδίκευση στο Μάρκετινγκ.

Ιανουάριος 2019

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια το διεθνές εμπόριο αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς και συνιστά έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας. Ισχυρή ένδειξη για την εξάπλωσή του συνιστά η αύξηση του αριθμού των εξαγωγικών επιχειρήσεων. Το διεθνές εμπόριο αυτό καθ' εαυτό καταργεί τα σύνορα μεταξύ των χωρών και των λαών δημιουργώντας μια ενιαία διεθνή αγορά όπου τα προϊόντα και οι υπηρεσίες διακινούνται ελεύθερα και χωρίς περιορισμούς. Ωστόσο, υπάρχουν πολιτικοί, νομικοί, οικονομικοί και τεχνολογικοί παράγοντες που δυσχεραίνουν την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου και μειώνουν την απόδοση της εξαγωγικής προσπάθειας.

Ο πιο βασικός, όμως, παράγοντας που ασκεί αρνητική επιρροή στις εξαγωγές είναι η πολιτισμική διαφορά ανάμεσα στην εισαγωγική και εξαγωγική χώρα. Η κουλτούρα κάθε λαού είναι διαφορετική και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις δραστηριότητες, τον τρόπο σκέψης και λειτουργίας, τη συμπεριφορά και τις αξίες του κάθε ανθρώπου με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αποστάσεις μεταξύ των ανθρώπων που πρόκειται να πραγματοποιήσουν μια διεθνή συναλλαγή.

Για κάθε επιχείρηση, πόσο μάλλον για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε διεθνές επίπεδο, ο βασικός στόχος της είναι η ικανοποίηση του πελάτη και η δημιουργία μακροχρόνιας σχέσης μαζί του. Με την παρούσα εργασία θα μελετήσουμε τον τρόπο που η κουλτούρα και οι υπόλοιποι παράγοντες επηρεάζουν την εξαγωγική προσπάθεια, καθώς και πως η κάθε επιχείρηση μπορεί να εξομαλύνει την επίδραση αυτή, εγκαθιστώντας το κατάλληλο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις, υιοθετώντας ένα βέλτιστο σύστημα CRM, μπορούν να μειώσουν τις αποστάσεις που τους χωρίζουν με τους πελάτες τους και να συνάψουν μακροχρόνιους δεσμούς συνεργασίας μαζί τους.

Abstract

The international trade has grown so rapidly in the last years that it constitutes one of the most important fields of the global economy. A strong indication of its expansion is the fact that the exporting firms have increased in number. As far as the international trade itself is concerned, it opens the borders between both the countries and the peoples by creating a single international market where goods and services move freely and without restrictions. However, there are political, legal, economic and technological factors that hinder the development of the international trade and affect the export performance.

The basic factor exerting a negative influence upon exports is the cultural difference between the import and export countries. Given the fact that each culture is different the activities, the way of thinking and acting, the behaviors and the values of each person are different too. As a result, the gap between the people who are about to make an international transaction widens.

For every firm, and even more for a company operating on the international level, its primary goal is not only to satisfy the customer but also create a long-lasting relationship with him/her. In this thesis we will study how culture and other factors affect export effort and how each firm can smooth this effect by installing an appropriate customer relationship management system. Exporting firms, by adopting an optimal CRM system, can bridge the gap between them and their customers and establish long-term partnerships.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	6
Κεφάλαιο 1 Το marketing σχέσεων και το σύστημα CRM.....	7
1.1 Ορισμός της έννοιας του πελάτη.....	7
1.2 Κατηγορίες και τύποι πελατών.....	8
1.3 Πελατοκεντρική φιλοσοφία.....	9
1.4 Marketing Σχέσεων (Relationship Management).....	11
1.5 Λόγοι για τη δημιουργία σχέσεων	13
1.6 Λόγοι αποτυχίας του marketing σχέσεων	14
1.7 Ορισμοί CRM.....	14
1.8 Χαρακτηριστικά ενός συστήματος CRM.....	16
1.9 Παγκόσμιο σύστημα CRM (GCRM).....	18
1.10 Ανακεφαλαίωση	19
Κεφάλαιο 2 Οι διαπραγματεύσεις στις διεθνείς συναλλαγές	21
2.1 Δημιουργία σχέσεων και εξαγωγικό μάρκετινγκ.....	21
2.2 Διαπραγματεύσεις.....	24
2.3 Στάδια ανάπτυξης διεθνών επιχειρηματικών σχέσεων.....	26
2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν το εξαγωγικό μάρκετινγκ.....	29
2.4.1 Διαφορετικά χαρακτηριστικά πελατών.....	29
2.4.2 Πολιτικοοικονομικοί παράγοντες.....	30
2.4.3. Τεχνολογικοί παράγοντες.....	32
2.5 Ανακεφαλαίωση.....	33

Κεφάλαιο 3 Διαφορές κουλτούρας και η επιρροή τους στις διεθνείς συναλλαγές.....	35
3.1 Κουλτούρα	35
3.2 Ανοικτότητα	37
3.3 Μοντέλο Hofstede.....	38
3.4 Μοντέλο Trompenaars and Hampden-Turner.....	40
3.5 Κουλτούρες χαμηλού και υψηλού πλαισίου.....	41
3.6 Μεταβλητές που εξομαλύνουν την επίδραση των πολιτισμικών διαφορών	42
3.7 Στρατηγικός σχεδιασμός των διεθνών εμπορικών συναλλαγών.....	48
3.8 Παραδείγματα διαφορών χωρών.....	51
3.8.1 Γαλλία.....	51
3.8.2 Ρωσία.....	51
3.8.3 Χώρες της Λατινικής Αμερικής.....	52
3.8.4 Ιαπωνία.....	52
3.8.5 Χώρες της Μέσης Ανατολής.....	52
3.8.6 Η.Π.Α.	53
3.9 Το παράδειγμα της Νορβηγίας με τη Ρωσία.....	54
3.10 Ανακεφαλαίωση.....	56
Τελικά Συμπεράσματα και Προτάσεις	58
Βιβλιογραφία.....	60

Εισαγωγή

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο πραγματοποιούνται συνεχώς χιλιάδες διεθνείς συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων που βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες. Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις πληθαίνουν χρόνο με το χρόνο, καθώς τα οφέλη των εξαγωγών είναι πολλά. Επίσης, τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες χώρες ανοίγουν τις αγορές τους με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο όγκος των ξένων επενδύσεων και των ξένων συναλλαγών. Το διεθνές εμπόριο καταργεί τα σύνορα μεταξύ των χωρών και δημιουργεί μια παγκόσμια διεθνή αγορά στην οποία έχουν πρόσβαση σχεδόν όλα τα έθνη και οι λαοί. Βασική προϋπόθεση για να πραγματοποιηθεί μια διεθνής επιχειρηματική συναλλαγή είναι να δημιουργηθούν σχέσεις συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιριών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω διαπραγματεύσεων μεταξύ του εισαγωγέα και του εξαγωγέα.

Η εποχή στην οποία ζούμε είναι η εποχή των διαπραγματεύσεων. Εξαιτίας των τεχνολογικών επιτευγμάτων έχουν μειωθεί οι αποστάσεις μεταξύ των ανθρώπων, ενώ η επικοινωνία και οι μεταφορές αγαθών γίνονται πολύ πιο εύκολα από ότι στο παρελθόν. Όλα τα παραπάνω έχουν οδηγήσει στην υψηλή αύξηση του όγκου των διαπραγματεύσεων που λαμβάνουν μέρος καθημερινά σε παγκόσμιο επίπεδο. Παρόλα αυτά, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που δυσχεράνουν τη θετική πορεία μιας διαπραγμάτευσης και συνεπώς της εξαγωγικής προσπάθειας. Οι παράγοντες αυτοί είναι πολιτικοί, οικονομικοί, νομικοί και τεχνολογικοί. Ωστόσο, αυτός που επηρεάζει αρνητικά την εξαγωγική προσπάθεια είναι η διαφορετική κουλτούρα μεταξύ των διαπραγματευτών. Καθώς η κουλτούρα προσδίδει σε κάθε λαό την ταυτότητά του και καθορίζει τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των ανθρώπων, είναι αναμενόμενο να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό και την έκβαση των διεθνών συναλλαγών.

Στην παρούσα εργασία θα μελετήσουμε τον τρόπο που η κουλτούρα και οι υπόλοιποι παράγοντες επηρεάζουν τις διεθνείς συναλλαγές και την απόδοση της εξαγωγικής προσπάθειας. Επίσης, θα μελετήσουμε πώς οι επιχειρήσεις με την υιοθέτηση ενός βέλτιστου συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μειώνουν την πολιτισμική απόσταση και δημιουργούν μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας με επιχειρήσεις άλλων χωρών.

Κεφάλαιο 1: Το marketing σχέσεων και το σύστημα CRM

1.1 Ορισμός της έννοιας του πελάτη

Οι πελάτες διαδραματίζουν τον πιο σημαντικό ρόλο στην λειτουργία μιας επιχείρησης και αποτελούν την πιο σημαντική πηγή εισοδήματος. Θεωρείται, λοιπόν, απαραίτητο να μπορεί μια επιχείρηση να διατηρεί τους πελάτες της ή να κάνει νέους για να αυξάνει συνεχώς τα κέρδη της. Για την αποτελεσματική διαχείριση των πελατών, οι επιχειρήσεις οφείλουν να ακολουθούν ένα συγκεκριμένο είδος σχέσεων, ώστε ο κάθε πελάτης να θεωρείται πολύτιμος (Plessis & Boon, 2004).

Μέσα στο πέρασμα του χρόνου δεν έχει διατυπωθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός της έννοιας του πελάτη. Οι Hughes et al. (1978) όρισαν τους πελάτες ως τα άτομα που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που διαθέτει η επιχείρηση. Επιπλέον, στην τελευταία έκδοση του Word Book Encyclopedia Dictionary διατυπώνονται δύο ακόμη ορισμοί της έννοιας του πελάτη:

1. <<Πελάτης είναι ο άνθρωπος που αγοράζει τακτικά από μια εταιρεία ή κατάστημα>>
2. <<Πελάτης είναι εκείνος με τον οποίο η επιχείρηση πρέπει να διαπραγματευτεί>>

Στη πραγματικότητα η κάθε επιχείρηση πρέπει να ορίσει το ποιοι είναι οι πελάτες της. Μια επιχείρηση στοχεύει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και θα πρέπει να προσδιορίσει με μεγάλη ακρίβεια τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των πελατών που στοχεύει, ώστε να ικανοποιήσει τις επιθυμίες τους καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Οι επιχειρήσεις που εξάγουν σε διάφορες χώρες στοχεύουν σε μία μεγάλη γκάμα πελατών οι οποίοι διαφέρουν μεταξύ τους σε μεγάλο βαθμό, δυσκολεύοντας το έργο της εκάστοτε επιχείρησης να τους ικανοποιήσει.

1.2 Κατηγορίες και τύποι πελατών

Κατά το παρελθόν έχουν γίνει προσπάθειες για ταξινόμηση των πελατών σε κατηγορίες ανάλογα με τη συμπεριφορά τους. Ο Stone (1954) κατηγοριοποίησε τους

πελάτες σε τέσσερις βασικές κατηγορίες με βάση την καταναλωτική τους συμπεριφορά. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

- Ο οικονομικός (economic shopper)
- Ο ατομικευμένος (personalizing)
- Ο ηθικός (ethical)
- Ο απαθής (apathetic)

Η παραπάνω μελέτη, ωστόσο, έχει απορριφθεί, καθώς ήταν πολύ εξειδικευμένη και εξέταζε τη συμπεριφορά ενός συγκεκριμένου καταναλωτικού κοινού.

Ο Patrice (2002) διαχωρίζει τους πελάτες σε τρεις βασικές κατηγορίες, οι οποίες είναι: i) στους ήδη υπάρχοντες, ii) στους πρότερους και iii) στους δυνητικούς.

- Υπάρχοντες πελάτες (existing customers) είναι αυτοί που έχουν καταναλώσει τα αγαθά και τις υπηρεσίες μια επιχείρησης σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Η χρονική περίοδος εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης και τη φύση των προϊόντων που προσφέρει. Η κατηγορία αυτή είναι η πιο σημαντική, καθώς οι πελάτες έχουν ήδη αναπτύξει σχέσεις με τους πελάτες και θα πρέπει η επιχείρηση να ικανοποιήσει στο μέγιστο τις επιθυμίες τους, ώστε να μην χρειάζεται να βρει καινούργιους πελάτες.
- Οι πρότεροι πελάτες (previous customers) είναι αυτοί που είχαν καταναλώσει στο παρελθόν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης και πλέον έχουν στραφεί προς το ανταγωνισμό. Αποτελεί μια βασική κατηγορία πελατών, καθώς μέσω αυτών η επιχείρηση μπορεί να διακρίνει τους λόγους για τους οποίους οι συγκεκριμένοι πελάτες έμειναν δυσαρεστημένοι.
- Οι δυνητικοί πελάτες (potential customers) είναι αυτοί που δεν έχουν καταναλώσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης, ωστόσο, διαθέτουν όλα τα χαρακτηριστικά και τις προδιαγραφές να γίνουν υπάρχοντες πελάτες. Αποτελεί μια βασική κατηγορία πελατών, καθώς από τη μία αποτελούν μια νέα πηγή εισοδήματος για την επιχείρηση από την άλλη μπορούν αντικαταστήσουν υπάρχοντες πελάτες, οι οποίοι μπορούν να γίνουν πρότεροι. Η ανάπτυξη μια επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους μελλοντικούς πελάτες της.

Τέλος, έχουν διαμορφωθεί κατηγορίες πελατών (Patrice, 2002) ανάλογα με την κατανάλωση των προϊόντων και των υπηρεσιών που επιλέγουν. Οι κατηγορίες είναι οι εξής:

- Προσανατολισμένοι στο προϊόν: Είναι οι πελάτες που ενδιαφέρονται αποκλειστικά για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων με τα οποία θα καλύψουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους.
- Προσανατολισμένοι στις αγοραστικές εμπειρίες: Είναι οι πελάτες που δίνουν έμφαση σε ολόκληρη τη διαδικασία αγοράς.
- Πιστοί πελάτες: Είναι οι πελάτες που είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από την επιχείρηση και αποτελούν τη βασικότερη ροή εισοδήματος σε σχέση με τους υπόλοιπους πελάτες.
- Παρορμητικοί πελάτες: Είναι οι πελάτες που δεν έχουν ορισμένες επιθυμίες, αλλά καταναλώνουν με βάση τη παρόρμηση. Η αποτελεσματική διαχείριση των πελατών αυτών μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά ποσοστά πωλήσεων.
- Προσανατολισμένοι στο κόστος: Είναι οι πελάτες που ενδιαφέρονται για το ελάχιστο δυνατό κόστος χωρίς να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων.
- Προσανατολισμένοι στην αξία: Είναι οι πελάτες που επικεντρώνονται στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων και δεν δίνουν προσοχή στο κόστος κτήσης των αγαθών.

1.3 Πελατοκεντρική φιλοσοφία

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον κρίνεται απαραίτητο στις επιχειρήσεις η δημιουργία ενός αποτελεσματικού πελατοκεντρικού συστήματος. Ο Drucker (1954) αναφέρει ότι ο πελάτης είναι αυτός που αποφασίζει τι είναι μια επιχείρηση, τι παράγει και αν θα προοδεύσει. Ο Levitt (1960) ανέφερε ότι επιχειρήσεις θα έπρεπε να εστιάζουν στην εκπλήρωση των αναγκών των πελατών, και όχι στο παραγόμενο προϊόν. Με τη φιλοσοφία αυτή οι οργανισμοί θα καταφέρουν να συνάψουν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες τους.

Σύμφωνα με τον Webster (1998), η πελατοκεντρική φιλοσοφία περιγράφεται ως μια φιλοσοφία η οποία επικεντρώνεται στον καθορισμό και την κατανόηση των αναγκών του πελάτη, με απώτερο σκοπό να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές καλύτερα από τον ανταγωνιστή, ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο προσανατολισμός στον πελάτη αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για

το λόγο αυτό ο προσανατολισμός στον πελάτη θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Rust et al. (2004), μια επιχείρηση που έχει υιοθετήσει την πελατοκεντρική φιλοσοφία μπορεί να μεταχειρίζεται κάθε πελάτη ξεχωριστά, πετυχαίνοντας τη διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων μαζί του. Η επιτυχία ενός οργανισμού δεν εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την απόκτηση νέων πελατών, αλλά από την πλήρη ικανοποίηση των υφιστάμενων πελατών, ώστε οι ίδιοι να στραφούν δύσκολα σε ανταγωνιστικά προϊόντα.

Σύμφωνα με τους Westbrook & Oliver (1991), ικανοποίηση του πελάτη είναι η στάση που έχει διαμορφώσει από την κατανάλωση ενός προϊόντος. Ο Kotler (2000) ορίζει την έννοια της ικανοποίησης του πελάτη ως τα συναισθήματα ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας από τη σύγκριση ενός προϊόντος σε σχέση με τις αρχικές προσδοκίες του. Παράλληλα ο Γούναρης (2003) παραθέτει δύο ορισμούς της έννοιας της ικανοποίησης:

- <<Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης μια επιλογής, το οποίο επιβεβαιώνει ότι η επιλογή αυτή ήταν τόσο σωστή όσο αρχικά είχε εκτιμηθεί ότι θα είναι.>>
- <<Το αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο καταναλωτής, αφού εξετάσει τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πριν την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, και της απόδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας αφού αγοράστηκε και αξιολογήθηκε.>>

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς, ταξινομώ τους πελάτες στις εξής κατηγορίες:

- Ενθουσιασμένοι πελάτες, όπου το τελικό αποτέλεσμα υπερβαίνει τις προσδοκίες τους.
- Ικανοποιημένοι πελάτες, όπου το τελικό αποτέλεσμα ταυτίζεται με τις προσδοκίες τους.
- Δυσανεστημένοι πελάτες, όπου το τελικό αποτέλεσμα δεν εκπληρώνει τις προσδοκίες τους.

Ένα βέλτιστο πελατοκεντρικό σύστημα δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αποκτήσει ενθουσιασμένους πελάτες, οι οποίοι θα παραμείνουν αφοσιωμένοι στην επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι τρεις βασικοί παράγοντες που συντελούν στην ικανοποίηση του πελάτη είναι η ποιότητα του προϊόντος, η αξία που

του προσδίδει το προϊόν και η εξυπηρέτηση της επιχείρησης. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Oliver (1991), <<η αφοσίωση αποτελεί μια ισχυρή δέσμευση των πελατών ότι θα παραμείνουν πιστοί στον οργανισμό ανεξαρτήτως τα ερεθίσματα που θα δέχονται από τον ανταγωνισμό>>. Η αφοσίωση και η διατήρηση του πελάτη αποτελεί ένα από τους βασικότερους παράγοντες μείωσης του κόστους και αύξησης των κερδών.

1.4 Marketing Σχέσεων (Relationship Management)

Ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός που αναφέραμε παραπάνω αποτελεί τη βάση του λεγόμενου marketing σχέσεων. Το marketing σχέσεων ως ιδέα υπάρχει από τη στιγμή που άρχισαν να πραγματοποιούνται εμπορικές συναλλαγές μεταξύ των ανθρώπων. Ο Berry (1983) ήταν ο πρώτος που αναφέρθηκε στον όρο marketing σχέσεων και τον όρισε ως την ανάπτυξη και τη διατήρηση μιας βάσης αφοσιωμένων πελατών, οι οποίοι θα συμβάλλουν θετικά στην απόδοση του οργανισμού. Ενώ σύμφωνα με τους Morgan & Hunt (1994), το marketing σχέσεων αφορά όλες εκείνες τις δραστηριότητες marketing που έχουν στόχο την δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρηση των σχέσεων. Επιπλέον, οι Payne et al. (1995) αναφέρονται στη δημιουργία και στην εξέλιξη μακροχρόνιων σχέσεων με σημαντικούς πελάτες. Μπορεί οι βραχυπρόθεσμες σχέσεις να είναι κρίσιμες για τη λειτουργία της επιχείρησης ωστόσο, οι σταθερές μακροπρόθεσμες σχέσεις είναι αυτές που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις. Η θεμελιώδης λίθος του μάρκετινγκ σχέσεων είναι ότι όσο περισσότερο ικανοποιημένος μένει ο πελάτης από την επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερος θα είναι ο βαθμός αφοσίωσής του σε αυτήν.

Οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν πως υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στο marketing σχέσεων και το παραδοσιακό marketing συναλλαγών. Οι κυριότερες διαφορές είναι ότι το marketing σχέσεων προσανατολίζεται στην ικανοποίηση των πελατών και όχι στις πωλήσεις, επικεντρώνεται περισσότερο στον πελάτη και όχι στα χαρακτηριστικά του προϊόντος, υπάρχει μακροχρόνιος χρονικός ορίζοντας και δίνει μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών, ώστε να ανταποκρίνεται στις αυξημένες προσδοκίες τους (Gummesson, 1996). Οι περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο χρησιμοποιούν ένα μείγμα των δύο παραπάνω τύπων με βάση την περίσταση στην οποία βρίσκονται. Επιπλέον,

η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων δεν αφορά μόνο τη διαδικασία παραγωγής, αλλά και όλες τις άλλες διαδικασίες που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη.

Οι νεότερες μελέτες άρχισαν να διευρύνουν το εννοιολογικό πλαίσιο του όρου marketing σχέσεων και να προσθέτουν και άλλου είδους σχέσεις τις οποίες οφείλει να αναπτύξει η επιχείρηση. Έχουν αναπτυχθεί πολλά και διαφορετικά μοντέλα ως προς ποιες είναι αυτές οι σχέσεις ωστόσο, τα περισσότερα μοντέλα θεωρούν ως βασικές σχέσεις για έναν οργανισμό τις σχέσεις με τους προμηθευτές, τους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες, τους θεσμούς και τους ενδιάμεσους φορείς (Clarkson et al., 1997). Παρόλα αυτά, οι σχέσεις επιχείρησης με τους πελάτες αποτελούν τον πυρήνα του marketing σχέσεων.

Σύμφωνα με τον Gordon (1998), το marketing σχέσεων έχει τις εξής 6 διαστάσεις:

- Επιδιώκει να προσδίδει συνεχώς νέα αξία στους πελάτες.
- Αναγνωρίζει τις ανάγκες που έχουν οι πελάτες.
- Σχεδιάζει τις διαδικασίες, την τεχνολογία και τους ανθρώπινους πόρους που απαιτούνται για την άριστη εξυπηρέτηση των πελατών.
- Αναζητά τη συνεχή συνεργατική προσπάθεια μεταξύ πωλητών και αγοραστών.
- Αναγνωρίζει τον κύκλο ζωής των πελατών.
- Δημιουργεί σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων μερών (προμηθευτές, κανάλια διανομής κ.λπ.)

Επιπροσθέτως τα βασικά συστατικά marketing σχέσεων είναι τα εξής (Σαρμανιώτης, 2003):

- Κουλτούρα και αξίες: Θα πρέπει να προσδίδουν μια πελατοκεντρική φιλοσοφία στην επιχείρηση.
- Στρατηγική: Θα πρέπει να έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα και να προάγει τους μακροχρόνιους δεσμούς με τους πελάτες.
- Δομή: Η οργάνωση του οργανισμού θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό της επιχείρησης.
- Άνθρωποι: Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης θα πρέπει να υποστηρίζει την πελατοκεντρική φιλοσοφία της επιχείρησης.
- Τεχνολογία: Εάν η επιχείρηση έχει νέες τεχνολογίες και καινοτομίες δημιουργεί πιο εύκολα μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της.

- Διαδικασία: Θα πρέπει να δημιουργηθούν διαδικασίες οι οποίες θα προωθούν τη δημιουργία ισχυρών δεσμών με τον κάθε πελάτη ξεχωριστά.

1.5 Λόγοι για τη δημιουργία σχέσεων

Για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, ιδιαίτερος για τις εξαγωγικές που δραστηριοποιούνται σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων και των αγορών στις οποίες απευθύνονται, το marketing σχέσεων αποτελεί βασικό στοιχείο για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μία από τις αιτίες αποτυχίας των εξαγωγικών επιχειρήσεων είναι ότι δεν διαθέτουν τον κατάλληλο όγκο πληροφοριών για τις ξένες αγορές στις οποίες εξάγουν τα προϊόντα τους. Η δημιουργία μακροχρόνιων και αξιόπιστων σχέσεων μπορεί να βελτιώσει την πρόσβαση σε πιο αξιόπιστες πληροφορίες. Το marketing σχέσεων, σε αντίθεση με το κλασικό μοντέλο marketing, μπορεί να δημιουργήσει μια αμοιβαία συνεργασία μεταξύ πελάτη και επιχείρησης με αποτέλεσμα τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη (Bendell, 2006). Όταν οι επιχειρήσεις εστιάζουν στους πελάτες, κατανοούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, με αποτέλεσμα οι πελάτες να αποκτούν μεγαλύτερο βαθμό αφοσίωσης και να πραγματοποιούν συνεχείς πωλήσεις. Η υιοθέτηση του marketing σχέσεων προσφέρει πολλαπλά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση κάποια από τα οποία είναι τα εξής [(Σαρμανιώτης (2003) & Bendell (2006))]:

- Υψηλό κόστος εύρεσης νέων πελατών. Το κόστος διατήρησης των ήδη υπαρχόντων πελατών είναι αρκετά μικρότερο σε σχέση με το κόστος απόκτησης νέων πελατών. Οι επιχειρήσεις καταναλώνουν λιγότερους πόρους και κεφάλαια.
- Διατήρηση ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Παραγωγή προϊόντων υψηλού κινδύνου. Οι καταναλωτές που πρόκειται να αγοράσουν προϊόντα που περιέχουν υψηλό ρίσκο (π.χ. αυτοκίνητα) τείνουν πρώτα να συνάπτουν σχέσεις εμπιστοσύνης με την επιχείρηση.
- Ανάγκη για εμπιστοσύνη και ικανοποίηση από την διατήρηση της σχέσης.
- Με την ανάπτυξη της σχέσης μεταξύ πελάτη και επιχείρησης έχει παρατηρηθεί πως οι πελάτες γίνονται πρόθυμοι να αναλάβουν δραστηριότητες που σε αντίθετη περίπτωση θα εκτελούσε η επιχείρηση.

- Η δημιουργία μακροχρόνιων συνεργασιών μπορεί να βελτιώσει την εικόνα της επιχείρησης στην αγορά και την παροχή πιο αξιόπιστης πληροφορίας.
- Δυσκολία εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά.
- Οι σχέσεις με σημαντικούς πελάτες αποτελούν τη βασική οικονομική ροή της επιχείρησης.

1.6 Λόγοι αποτυχίας του marketing σχέσεων

Η δημιουργία μακροχρόνιων δεσμών, αν και είναι επιθυμητή, είναι δύσκολο να επιτευχθεί και ορισμένες φορές δημιουργεί κάποια προβλήματα. Θα πρέπει να σπαταληθούν αρκετοί πόροι, όπως χρόνος και χρήμα, για την αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων. Επιπλέον, το marketing σχέσεων είναι κάτι καινοτόμο στο χώρο των επιχειρήσεων, και γι' αυτό δεν υπάρχει η κατάλληλη εμπειρία και τεχνογνωσία για τη βέλτιστη εφαρμογή του. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Kavali et al. (1999), υπάρχει ένα μεγάλο κενό ανάμεσα στη θεωρία και στη εφαρμογή του marketing σχέσεων. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν συνεχώς να συνάπτουν μακροχρόνιες συνεργασίες, χωρίς παράλληλα όμως να κατανοούν την πραγματική έννοια της συνεργασίας. Έτσι όμως δεν προσδίδουν κάποιο πραγματικό όφελος στον πελάτη. Επιπλέον οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να προσδιορίσουν τον κύκλο ζωής του κάθε πελάτη, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αρνητικές συνέπειες όσον αφορά την αφοσίωσή του στην επιχείρηση. Παράλληλα, το συνεχώς μεταβαλλόμενο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον καθιστά αυτή την προσπάθεια ακόμη πιο δύσκολη.

1.7 Ορισμοί CRM

Η έννοια διαχείριση πελατειακών σχέσεων, στα αγγλικά customer relationship management και εν συντομία CRM, έχει αποδοθεί στο παρελθόν με ποικίλους τρόπους. Ο Nevin (1995) θεωρεί πως έχουν διατυπωθεί αρκετοί όροι, καθώς η έννοια του CRM εμπεριέχει ένα τεράστιο φάσμα θεμάτων και στρατηγικών. Κατά κύριο λόγο, ο όρος CRM χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις πρακτικές, τις στρατηγικές και τα τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση, ώστε να καλύψει τις ανάγκες ενός υπάρχοντος ή μελλοντικού πελάτη (Payne & Frow, 2000). Βασικός στόχος του CRM είναι η ανάπτυξη και η διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, επιτυγχάνοντας παράλληλα τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και της αξίας

τόσο για τους πελάτες όσο και για την επιχείρηση. Τα λογισμικά CRM συγκεντρώνουν και αποθηκεύουν δεδομένα για τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους εξωτερικές συνεργάτες, καθώς και για τις εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, η επιχείρηση με τη χρήση ενός συστήματος CRM αναγνωρίζει τους λιγότερους επικερδείς πελάτες και διακόπτει τις συναλλαγές μαζί τους. Ένα σύστημα CRM μπορεί να οριστεί από τα εξής τέσσερα βασικά στοιχεία (Ντένμπεκ, 2012):

- Γνώση (know)
- Στόχος (target)
- Πωλήσεις (sales)
- Υπηρεσίες (service)

Η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει το τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται. Αρχικά το σύστημα CRM υποστηρίζει τις πωλήσεις που πραγματοποιεί η επιχείρηση, δηλαδή ποια προϊόντα θα πουλήσει, σε ποιους πελάτες και μέσω ποιων καναλιών διανομής. Τέλος, το CRM βοηθά την επιχείρηση να διατηρεί τους πελάτες της με τη χρήση διαφόρων υπηρεσιών. Ένας άλλος ορισμός είναι ότι το CRM αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας η επιχείρηση δημιουργεί, αναπτύσσει, και διατηρεί επικερδείς μακροχρόνιες σχέσεις με τους επιλεγμένους πελάτες. Ο Γαλάνης (2001) αναφέρει ότι το CRM αποτελεί την εξέλιξη του παραδοσιακού marketing και είναι μια σύγχρονη επιχειρησιακή στρατηγική των τελευταίων χρόνων που αυξάνει την απόδοση της επιχείρησης με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Οι Kalkota & Robinson (2001) αποδίδουν την έννοια του CRM ως μια διαδικασία πώλησης, marketing και στρατηγικής υπηρεσιών που αποτελείται από ένα μεγάλο φάσμα λειτουργιών με στόχο την προσέλκυση και διατήρηση των πελατών. Επιπροσθέτως, οι Zikmund et al. (2003) αναφέρουν πως το σύστημα CRM αποτελεί μια διαδικασία που έχει ως απώτερο στόχο τη συλλογή πληροφοριών, ώστε ένας οργανισμό να διαχειριστεί με το καλύτερο τρόπο τις σχέσεις του με τους πελάτες του. Ο Smith (2006) διατύπωσε τον εξής ορισμό: Το CRM είναι μια στρατηγικής σημασίας διαδικασία διαχείρισης σχέσεων που συνδυάζει τις καλύτερες επαγγελματικές πρακτικές, τους διαθέσιμους πόρους, την επιχειρησιακή γνώση και το κατάλληλο λογισμικό, έτσι ώστε να εξυπηρετήσει τις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών και να αυξήσει την αφοσίωσή τους. Επιπλέον το CRM ορίστηκε ως το marketing που στοχεύει σε μακροχρόνιες σχέσεις με αμοιβαία οφέλη με τους πελάτες και τη δημιουργία μέγιστης αξίας και για τις δύο πλευρές (Gummesson, 2002). Τέλος, το σύστημα CRM

στοχεύει στην ανάπτυξη μακροχρόνιων και κερδοφόρων δεσμών επιχείρησης-πελατών, προσφέροντας υψηλή αξία και ικανοποίηση στους πελάτες, με κύριο στόχο την εδραίωση και διατήρηση της προτίμησής τους (Kotler, 2000).

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον όπου οι μεταβολές και οι εξελίξεις είναι ταχύτερες, η υιοθέτηση μιας πελατοκεντρικής φιλοσοφίας είναι αυτή που προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Οπότε το CRM δεν αποτελεί ένα απλό λογισμικό πρόγραμμα για την αποθήκευση και διαχείριση του πελατολογίου μιας επιχείρησης, αλλά ένα σημαντικό στρατηγικό εργαλείο που βοηθά τις επιχειρήσεις να αυξάνουν τα κέρδη τους. Για το λόγο αυτό πολλοί μελετητές υποστηρίζουν ότι το CRM αποτελεί το μεγαλύτερο τεχνολογικό επίτευγμα μετά την ανακάλυψη του εργοστασίου και της γραμμής παραγωγής (Κουμπαρέλης, 2003).

Συμπερασματικά, η διαχείριση πελατειακών σχέσεων αφορά την προσπάθεια μιας επιχείρησης να διαχειριστεί τις σχέσεις με τους πελάτες της (υπάρχοντες και καινούργιους). Βασικός στόχος είναι η βελτιστοποίηση της αξίας που λαμβάνει ο πελάτης, θα οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας για την επιχείρηση. Αποτελεί απαραίτητη στρατηγική για τις επιχειρήσεις ώστε να ικανοποιήσουν πλήρως τις ανάγκες των πελατών και να δημιουργήσουν πιστούς και αφοσιωμένους πελάτες.

1.8 Χαρακτηριστικά ενός συστήματος CRM

Ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων έχει τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία είναι τα εξής (Yurong et al., 2002):

- i. Αυτοματοποίηση δυναμικού πωλήσεων: Ένα σύστημα CRM αποθηκεύει πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες, τα προϊόντα, τις τιμές, τα κανάλια διανομής κλπ. οι οποίες μπορεί να ανακτηθούν ανά πάσα στιγμή και έτσι, το έργο των πωλητών της επιχείρησης γίνεται εύκολο.
- ii. Εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελατών: Οι επιχειρήσεις μέσω ενός συστήματος CRM προσφέρουν υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης στους πελάτες τους με συνέπεια να αυξάνεται ο βαθμός πιστότητας των πελατών.
- iii. Εξυπηρέτηση στο χώρο των πελατών: Η επιχείρηση με το κατάλληλο λογισμικό CRM μπορεί να εξυπηρετεί πελάτες οι οποίοι δεν έχουν τη δυνατότητα να παραστούν στο φυσικό χώρο της επιχείρησης. Ανεξάρτητα από το κανάλι επικοινωνίας ο πελάτης πρέπει να έχει την ίδια αντιμετώπιση.

- iv. Αυτοματοποίηση marketing: Οι επιχειρήσεις μέσω ενός συστήματος CRM έχουν τη δυνατότητα να κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους, να στοχεύουν καλύτερα σε ποιο τμήμα της αγοράς θα απευθυνθούν και να αποκτούν ισχυρό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων βασικών ανταγωνιστών.
- v. Επιπροσθέτως ένα βασικό χαρακτηριστικό ενός συστήματος CRM είναι η επεκτασιμότητα και η συνδεσιμότητα του συστήματος. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιούν είτε συστήματα ανοικτής αρχιτεκτονικής, είτε έτοιμα λογισμικά τα οποία θα επιτρέπουν την εύκολη σύνδεση με τρίτα συστήματα.

Επιπλέον, ένα σύστημα CRM διακρίνεται από τρεις βασικές διαστάσεις, οι οποίες είναι οι εξής (Teo et al., 2006):

- i. Τεχνολογική διάσταση: Ένα σύστημα CRM παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να γνωρίζει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της και να διαμορφώνει τα προφίλ τους. Μέσω του CRM δημιουργούνται βάσεις δεδομένων με αποτέλεσμα οι διαδικασίες εξυπηρέτησης των πελατών να γίνονται απλούστερες και αποδοτικότερες.
- ii. Πελατειακή διάσταση: Η πελατειακή διάσταση αφορά τις σχέσεις αλληλεπίδρασης της επιχείρησης με τους πελάτες. Η αποδοτική αλληλεπίδραση με το πελάτη επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αφοσίωση του πελάτη, όπως και τη διαφήμιση <<word of mouth>>. Το CRM μέσω της ανάλυσης δεδομένων και τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων βοηθά την επιχείρηση να βελτιώσει το επίπεδο εξυπηρέτησης.
- iii. Επιχειρησιακή Στρατηγική Διάσταση: Το CRM στοχεύει στη σύναψη μακροχρόνιων δεσμών με επικερδείς πελάτες, οι οποίοι θα οδηγήσουν σε μακροχρόνια κερδοφορία. Η διαμόρφωση βάσεων δεδομένων των πελατών, ο καθορισμός των προφίλ τους, καθώς και η τμηματοποίηση της αγοράς βοηθούν την επιχείρηση να διαμορφώνει τις στρατηγικές και τις διαφημιστικές εκστρατείες που θα ακολουθήσει.

Επιπροσθέτως, κατά τον Κοσμάτο (2006) ένα σύστημα CRM διακρίνεται από έξι διαστάσεις, οι οποίες είναι:

- Δημιουργία νέας αξίας για τους πελάτες.

- Με το CRM οι πελάτες βοηθούν την επιχείρηση να προσδιορίσει την ωφέλεια. Έτσι, η αξία δεν δημιουργείται για τους πελάτες αλλά μαζί με αυτούς.
- Η επιχείρηση σχεδιάζει και διαμορφώνει τις επιχειρησιακές της διαδικασίες, την επικοινωνία, τη τεχνολογία, το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να ικανοποιεί πλήρως τις ανάγκες του πελάτη.
- Υπάρχει μια συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ επιχείρησης και πελάτη.
- Η μακροχρόνια δημιουργία αξίας στους πελάτες είναι σημαντικότερη από τις απλές συναλλαγές.
- Η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει σταθερές σχέσεις όχι μόνο με τους πελάτες της, αλλά και με άλλους συνεργάτες της, όπως προμηθευτές, διανομείς και μέτοχοι.

Σήμερα, τα σύγχρονα συστήματα CRM είναι τα e-CRM, τα οποία λειτουργούν σε περιβάλλον διαδικτύου και περιέχουν πολλές διαδικτυακές εφαρμογές. Τα κύρια πλεονεκτήματα αυτών των συστημάτων είναι ότι έχουν εύκολη προσβασιμότητα και περιορισμένο κόστος λειτουργίας.

1.9 Παγκόσμιο σύστημα CRM (GCRM)

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο γνώρισαν μια πρωτοφανή ανάπτυξη. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται κυρίως στην ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και των επικοινωνιών, στην παγκοσμιοποίηση, στην ιδιωτικοποίηση και την απελευθέρωση των αγορών από απαρχαιωμένους κρατικούς φορείς. Καθώς οι ρυθμοί της παγκοσμιοποίησης αυξάνονται συνεχώς, η σημασία της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε αυτές τις επιχειρήσεις κρίνεται απαραίτητη. Για τις εξαγωγικές επιχειρήσεις η σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων τόσο με τους πελάτες της όσο και με τους προμηθευτές της αποτελεί βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη της και την οικονομική της απόδοση. Το παγκόσμιο CRM (GCRM) αποτελεί το στρατηγικό εργαλείο για τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε πολλές χώρες, όπου απαιτείται προσαρμογή σε διαφορετικές παραμέτρους, όπως την τοπική κουλτούρα, τους τοπικούς θεσμούς και τη νομοθεσία, τους εκάστοτε ανταγωνιστές και τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των πελατών. Ιδιαίτερα η κουλτούρα που έχει ο κάθε λαός αποτελεί το πιο συχνό εμπόδιο για διεκπεραίωση των διεθνών συναλλαγών. Η κουλτούρα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο

σκέψης και συμπεριφοράς των επιχειρηματιών σε κάθε χώρα. Αυτό σημαίνει ότι με διαφορετικό τρόπο θα αντιμετωπίσει μια εξαγωγική επιχείρηση τους πελάτες στην Ιαπωνία με τους αντίστοιχους πελάτες της στην Αμερική. Ο διαφορετικός τρόπος επικοινωνίας και σκέψης μπορεί να οδηγήσουν σε πλήρη αποτυχία την εξαγωγική προσπάθεια, καθώς είναι πιθανό να δημιουργηθούν παρανοήσεις και σύγχυση ανάμεσα στο εξαγωγέα και τον εισαγωγέα. Το GCRM έχει ως σκοπό να εξομαλύνει τις αρνητικές επιδράσεις που προκαλούν οι πολιτισμικές διαφορές ανάμεσα στο πελάτη και το εξαγωγέα. Συγκεκριμένα, βοηθά ώστε να αναπτυχθεί η κατάλληλη εμπιστοσύνη, δέσμευση και συνεργασία και να αυξηθεί η απόδοση της εξαγωγικής προσπάθειας.

Όπως προαναφέραμε, ο όρος GCRM χρησιμοποιείται για επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε παραπάνω από μία χώρες ή εξυπηρετούν πελάτες που βρίσκονται εκτός συνόρων (Ramaseshan et al., 2010). Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την εφαρμογή του GCRM στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Η πρώτη κατηγορία έχει να κάνει με τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των πελατών ανά χώρα και πολιτισμό. Η δεύτερη κατηγορία αφορά το εξωτερικό περιβάλλον που επικρατεί σε κάθε χώρα, όπως για παράδειγμα ο ανταγωνισμός, το πολιτικοοικονομικό σύστημα, το επίπεδο τεχνολογίας. Τέλος, η τρίτη κατηγορία αφορά τους παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη η επιχείρηση, ώστε να υιοθετήσει μια πελατοκεντρική φιλοσοφία σε διεθνές επίπεδο (Ramaseshan et al., 2010). Στο επόμενο κεφάλαιο θα μελετήσουμε το πώς οι εξαγωγικές επιχειρήσεις προσεγγίζουν τους πελάτες και δημιουργούν σχέσεις μαζί τους.

1.10 Ανακεφαλαίωση

Στο 2^ο κεφάλαιο αναλύσαμε την έννοια του πελάτη και τη σημασία που έχει για την ευημερία μιας επιχείρησης. Οι πελάτες αποτελούν το άλφα και το ωμέγα για μια επιχείρηση, καθώς είναι αυτοί που βοηθούν την επιχείρηση να πετύχει τους μακροχρόνιους στόχους της. Για το λόγο αυτό, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον οι περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν πελατοκεντρικό προσανατολισμό ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τους και να δημιουργούν μακροχρόνιες σχέσεις μαζί τους. Επίσης, αναλύσαμε την έννοια και τα χαρακτηριστικά ενός συστήματος διαχείρισης πελατών. Το σύστημα CRM βοηθά μία επιχείρηση να διαχειριστεί τις σχέσεις με τους πελάτες της και να προσδώσει την

απαιτούμενη αξία και ωφέλεια. Σχεδόν όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σύγχρονα συστήματα CRM, ώστε να αποκτούν πιστούς και αφοσιωμένους πελάτες. Τέλος, αναλύσαμε το παγκόσμιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (GCRM), το οποίο χρησιμοποιούν οι εξαγωγικές επιχειρήσεις, ώστε να βελτιστοποιήσουν την απόδοση της εξαγωγικής προσπάθειας. Βασικός στόχος του GCRM είναι να δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αναγνωρίζει και να λειτουργεί σύμφωνα με τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των πελατών ανά χώρα και κουλτούρα. Παράλληλα, βοηθά τις επιχειρήσεις να ξεπεράσουν τα εμπόδια που δημιουργούνται εξαιτίας της διαφορετικότητας του εκάστοτε πολιτικοοικονομικού συστήματος και του τεχνολογικού υπόβαθρου της ξένης χώρας.

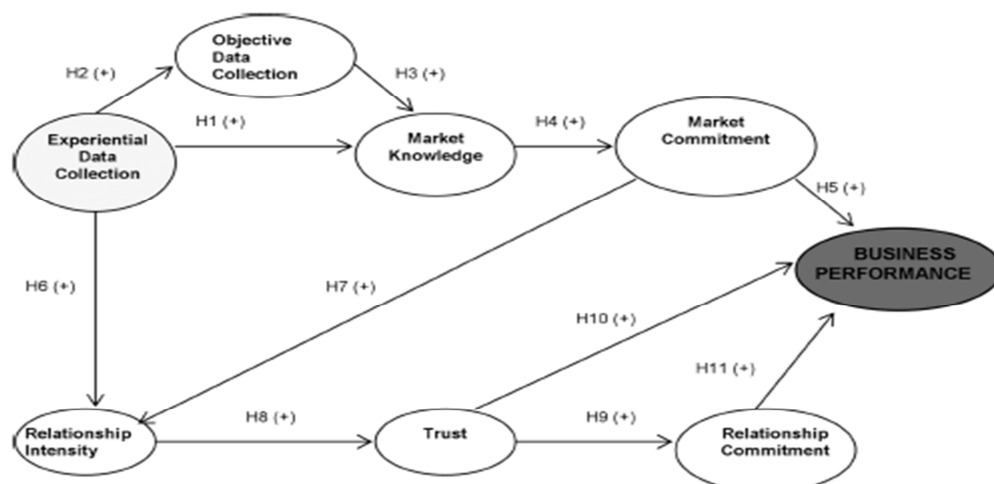
Κεφάλαιο 2^ο: Οι διαπραγματεύσεις στις διεθνείς συναλλαγές

2.1 Δημιουργία σχέσεων και εξαγωγικό μάρκετινγκ

Κατά το παρελθόν οι περισσότερες έρευνες που μετρούσαν την απόδοση της εξαγωγικής προσπάθειας αφορούσαν κυρίως τις στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολουθούσε η επιχείρηση και τους μακροοικονομικούς παράγοντες που υπάρχουν στο περιβάλλον δραστηριοποίησης. Λίγες έρευνες είχαν επικεντρωθεί στο μάρκετινγκ σχέσεων και στο πώς η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων συντελεί στην απόδοση του εξαγωγικού μάρκετινγκ και στη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων. Ωστόσο, τα τελευταία έτη έχουν γίνει αρκετές μελέτες και έχουν αναπτυχθεί πολλά μοντέλα που καταδεικνύουν τη σημασία των σχέσεων στο εξαγωγικό μάρκετινγκ.

Ο Leonidou (2002) συμπέρανε πως το εξαγωγικό μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία διαχείρισης σχέσεων με αλλοδαπούς πελάτες και λοιπούς συνεργάτες που απαρτίζουν την εφοδιαστική αλυσίδα της επιχείρησης. Η σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων αποτελεί βασικό στόχο στις εξαγωγικές αγορές. Οι Styles & Ambler (2000) ανέπτυξαν ένα μοντέλο (S-A model) μέσω του οποίου ανέλυσαν την επιρροή των σχέσεων στην εξαγωγική προσπάθεια χρησιμοποιώντας δύο παράγοντες, την αγορά (χώρα) στην οποία θα εξάγει η επιχείρηση και τη σχέση μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους υπέδειξαν τη σημασία των παραπάνω μεταβλητών στην απόδοση των εξαγωγικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο Ην. Βασίλειο και στην Αυστραλία. Σύμφωνα με τον Batt (2004), η εμπιστοσύνη παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους οι εξαγωγικές εταιρίες. Αυτό συμβαίνει καθώς οι διεθνείς αγορές με διαφορετικούς πολιτισμούς και κουλτούρα ελλοχεύουν περισσότερους κινδύνους από την εγχώρια αγορά. Στηριζόμενοι στην παραπάνω υπόθεση, οι Brencic et al. (2010) χρησιμοποίησαν το μοντέλο S-A ώστε να μετρήσουν την απόδοση των εξαγωγικών επιχειρήσεων της Σλοβενίας. Διαπίστωσαν πως μεταβλητές, όπως η συνεργασία, η γνώση της αγοράς στην οποία εξάγονται τα προϊόντα, η εμπιστοσύνη και η συνέπεια, επηρεάζουν θετικά την απόδοση της εξαγωγικής προσπάθειας. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται το S-A μοντέλο.

Διάγραμμα 1: Μοντέλο S-A



Πηγή: Brencic & Ekar, 2008, σελ.12.

Επιπλέον ένα από τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας ήταν ότι η μακροχρόνια συνεργασία είναι αποτέλεσμα της εμπιστοσύνης και της συνέπειας που υπάρχει ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Μάλιστα οι Σλοβενικές επιχειρήσεις έδωσαν λιγότερη έμφαση στην έρευνα αγοράς και προτίμησαν να συνεργαστούν με επιχειρήσεις με τις οποίες υπήρχε εμπιστοσύνη. Η μακροχρόνια συνεργασία και εμπιστοσύνη αποτελεί το βασικό παράγοντα ανάπτυξης ανεξαρτήτως αγοράς και κλάδου. Η εμπιστοσύνη αποτελεί βασικό παράγοντα για την ανάπτυξη υψηλής ποιότητας σχέσεων (Dwyer et al., 1987) και συντελεί στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ αγοραστή και πωλητή (Zhang & Cavusgil, 2006). Σύμφωνα με τον Sitkin (1998), η εμπιστοσύνη αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό που θα πρέπει να διαθέτει ένας προμηθευτής, ιδιαιτέρως, όταν θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί εκτός συνόρων όπου πολλές φορές η εμπιστοσύνη αποτελεί το μοναδικό τρόπο εξασφάλισης συνεργασίας μεταξύ δύο οργανισμών. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες στον κόσμο δύσκολα συνάπτουν μια εμπορική συμφωνία εάν δεν έχει αναπτυχθεί το κατάλληλο επίπεδο εμπιστοσύνης ανάμεσα στις δύο πλευρές.

Οι Narayandas & Rangan (2004) στην έρευνά τους πάνω στις εξαγωγικές σχέσεις εταιριών που ανήκουν στο βιομηχανικό κλάδο διατύπωσαν τέσσερις διαδικασίες που βελτιώνουν τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων.

1. Αναγνώριση της θέση ισχύος της εκάστοτε επιχείρησης στη φάση της διαπραγμάτευσης. Συνήθως όταν δύο επιχειρήσεις πρόκειται να συνάψουν

σχέσεις συνεργασίας δεν έχουν την ίδια δύναμη στο κλάδο. Η αδύναμη πλευρά θα πρέπει να αναγνωρίσει πως ο ισχυρότερος θα διευθύνει τη διαπραγματεύση, χωρίς βέβαια να σημαίνει αυτό πως δεν θα θέσει τους δικούς της στόχους.

2. Αξιολόγηση της απόδοσης και μετατροπή της σε διαπροσωπική σχέση και αφοσίωση. Μετά το πέρας το διαπραγματεύσεων και τη σύναψη της τελικής συμφωνίας, οι δυο πλευρές θα αρχίσουν να ελέγχουν την απόδοση της καθεμίας με βάση τους στόχους που έχουν θέσει. Επίσης, είναι πιθανό η μία πλευρά να ζητήσει επιπλέον πράγματα από ότι έχουν συμφωνηθεί αρχικά. Η ευχέρεια της κάθε επιχείρησης να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του συνεργάτη της βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ τους.
3. Βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και μετατροπή τους σε δέσμευση μεταξύ των οργανισμών. Η εμπιστοσύνη μεταξύ ανθρώπων ενισχύει την ανάπτυξη της αφοσίωσης μεταξύ των οργανισμών. Έχει διαπιστωθεί πως ο πυρήνας των μακροχρόνιων σχέσεων είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις που έχουν οι άνθρωποι μεταξύ τους. Για το λόγο αυτό, επιχειρήσεις που αποσκοπούν στη σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων συνεργασίας θα πρέπει να ορίζουν ως διαπραγματευτές άτομα που προωθούν την έννοια της εμπιστοσύνης μέσα σε μία συνεργασία.
4. Η εμπιστοσύνη μεταξύ των ανθρώπων δεν εξασφαλίζει μόνο τη δέσμευση μεταξύ των οργανισμών, αλλά βελτιώνει σε μεγάλο βαθμό και την απόδοσή τους. Οι άνθρωποι που αρχίζουν να εμπιστεύονται τους συνεργάτες τους αποκτούν κίνητρο όχι μόνο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των συνεργατών τους, αλλά και να τους προσφέρουν και πολλά περισσότερα. Αντιθέτως, έχει αποδειχτεί πως όταν υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο πλευρών η συνεργασία μεταξύ των οργανισμών αποτυγχάνει.

Οι κυριότεροι λόγοι για τη δημιουργία διεθνών εμπορικών σχέσεων είναι οι εξής: η τάση των χωρών να εξειδικευτούν στην παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων αναλόγως των πόρων που διαθέτουν, η διεθνοποίηση και η απομάκρυνση των περισσότερων κρατών από τον απομονωτισμό, οι εισροές χρηματικών ροών και συναλλάγματος στην χώρα που εξάγει, και η αμοιβαία ικανοποίηση των αναγκών μεταξύ των διάφορων κρατών.

2.2 Διαπραγματεύσεις

Η διαπραγμάτευση ορίζεται ως η διαδικασία κατά την οποία δύο ή περισσότερα μέρη αποφασίζουν το καθένα τι θα δώσει και τι θα πάρει, σε μια μεταξύ τους ανταλλαγή. Τα κύρια συστατικά στοιχεία των διαπραγματεύσεων είναι (Ghauri, 1986):

- i. Η κοινή συμμετοχή των δύο η περισσότερων ομολόγων.
- ii. Η προσπάθεια επικοινωνίας μεταξύ τους.
- iii. Η κοινού επιθυμία για τη εκπλήρωση των στόχων.
- iv. Η τελική ανταλλαγή.

Επίσης, οι διαπραγματεύσεις χωρίζονται στα ακόλουθα στάδια (Mitronica, 2001):

- i. Το προ-διαπραγματευτικό στάδιο: Σ' αυτό γίνεται η προετοιμασία της διαπραγμάτευσης. Δηλαδή, η αναγνώριση και ο καθορισμός των στόχων, οι εναλλακτικές προτάσεις, ο σχεδιασμός της στρατηγικής ή του συνδυασμού των στρατηγικών που θα υιοθετηθεί κατά τη διαδικασία, ο καθορισμός των μεθόδων προκειμένου να υλοποιηθεί η παραπάνω στρατηγική, η επιλογή του χρόνου και του τόπου που θα πραγματοποιηθεί η διαπραγμάτευση, καθώς και του διαπραγματευτή που θα εκπροσωπήσει την επιχείρηση.
- ii. Το κυρίως διαπραγματευτικό στάδιο: Σ' αυτό εφαρμόζεται η στρατηγική που έχει αποφασίσει η επιχείρηση σχετικά με τις μεθόδους και τις τεχνικές που έχουν συμφωνηθεί στο προ-διαπραγματευτικό στάδιο.
- iii. Το στάδιο ολοκλήρωσης: Σ' αυτό κατακυρώνεται η συμφωνία και αρχίζουν να εφαρμόζονται τα συμφωνηθέντα.

Πριν πραγματοποιηθεί μία διεθνής συναλλαγή, υπάρχει κάποια μορφή διαπραγμάτευσης. Κατά κανόνα οι διεθνείς επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις είναι δυσκολότερες από τις εγχώριες, καθώς επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες. Με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία, οι παράγοντες αυτοί διαχωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες, τους άμεσους και τους έμμεσους. Οι άμεσοι παράγοντες είναι αυτοί οι οποίοι μπορούν να μεταβληθούν από τις δύο συμβαλλόμενες πλευρές. Αντιθέτως, οι έμμεσοι παράγοντες έχουν να κάνουν με το εξωτερικό περιβάλλον και δεν μπορούν να μεταβληθούν άμεσα από τους δύο διαπραγματευτές. Αναλυτικότερα, οι άμεσοι παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τις διεθνείς επιχειρηματικές συναλλαγές είναι οι εξής (Phatac & Habib, 1996):

1. Αλληλεξάρτηση των διαπραγματευτών: Κάθε επιχείρηση πριν μπει στη φάση της διαπραγμάτευσης θέτει ορισμένους στόχους. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι κοινοί ή τελείως αντίθετοι με την άλλη επιχείρηση. Ωστόσο, και οι δύο επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι μέσω της συνεργασίας θα επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η φύση της αλληλεξάρτησης έχει να κάνει με το πόσο σημαντική θεωρεί τη συνεργασία η κάθε πλευρά. Αν η μία πλευρά δεν έχει εναλλακτικές προτάσεις, είναι πιθανό να υιοθετήσει πιο αμυντική στάση και να κάνει περισσότερες υποχωρήσεις, ώστε να διατηρήσει τη σχέση και να πετύχει τους στόχους της.
2. Σημεία σύγκρουσης: Στις περισσότερες διαπραγματεύσεις είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα υπάρχουν σημεία διαφωνίας ανάμεσα στους διαπραγματευτές μέχρι να φτάσουν σε ένα κοινό σημείο. Όταν υπάρχουν διαφωνίες σε βασικά θέματα, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα η συνεργασία να έρθει σε ρήξη. Παρόλα αυτά, όταν τα κοινά σημεία είναι περισσότερα από τα σημεία σύγκρουσης, τότε οι πιθανότητες να υπάρξει συνεργασία είναι μεγάλες. Τα σημεία σύγκρουσης μειώνονται με την πάροδο του χρόνου και εφόσον οι δύο πλευρές αρχίζουν να γνωρίζονται καλύτερα η μία με την άλλη.
3. Επιθυμητό αποτέλεσμα: Ο βασικός στόχος μιας συνεργασίας είναι να επιφέρει οικονομικά οφέλη στις δύο πλευρές. Το κέρδος αυτό μπορεί να είναι είτε βραχυπρόθεσμο είτε μακροπρόθεσμο. Στην πρώτη περίπτωση, οι επιχειρήσεις δε νοιάζονται να χτίσουν μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας και επικεντρώνονται στο πώς θα υπάρξει μέγιστο οικονομικό όφελος από την παρούσα συνεργασία. Αντιθέτως, στη δεύτερη περίπτωση οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο να υπάρχει άριστο κλίμα συνεργασίας και να αναπτυχθούν μακροχρόνιοι δεσμοί συνεργασίας που αποφέρουν μακροπρόθεσμα κέρδη.
4. Οι διαπραγματευτές: Οι διαπραγματευτές με την εμπειρία τους, τις ικανότητες τους και φυσικά το επίπεδο κουλτούρας τους επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία της διαπραγμάτευσης. Ειδικότερα, στις διεθνείς συναλλαγές η κουλτούρα των διαπραγματευτών και η πολυετής εμπειρία τους διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο. Επίσης, η στρατηγική που έχει σχεδιαστεί από τη διοίκηση της εταιρίας μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Στις διεθνείς συναλλαγές θα πρέπει να γίνει προσεχτικός στρατηγικός σχεδιασμός, πριν παρθούν οι τελικές αποφάσεις.

Όπως έχουμε προαναφέρει, βασικό στοιχείο για μια πετυχημένη διαπραγμάτευση αποτελούν οι παράμετροι και τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν από τον εκάστοτε διαπραγματευτή. Παρακάτω πραγματοποιούμε μια βασική αναφορά στις σημαντικότερες παραμέτρους (Salacuse, 1988).

- Ηρεμία και άνεση: Ο διαπραγματευτής θα πρέπει να είναι ψύχραιμος σ' όλη τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης με τον ομόλογό του.
- Παρατηρητικότητα: Ο διαπραγματευτής θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή σε ό,τι συμβαίνει σε όλες τις φάσεις της διαπραγμάτευσης.
- Συναισθήματα: Η χρήση τους θα πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή και ανάλογα πάντοτε με τον επιδιωκόμενο στόχο. Οι πιο έμπειροι διαπραγματευτές έχουν τη δυνατότητα να προβάλλουν ή να αποκρύπτουν τα συναισθήματά τους ανάλογα με την περίπτωση.
- Εκμετάλλευση των εναλλακτικών προτάσεων: Θα πρέπει να έχουν σχηματιστεί εναλλακτικά σενάρια στην περίπτωση που ο βασικός στόχος δε υλοποιείται.
- Πολιτισμικές διαφορές: Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Κατά συνέπεια, μία από τις βασικές παραμέτρους στο προ-διαπραγματευτικό στάδιο είναι η συλλογή πληροφοριών όσον αφορά τη κουλτούρα και την κοινωνιολογική προέλευση του υποψήφιου συνεργάτη. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές δυναμικές που επηρεάζουν τις πολιτισμικές συνεργασίες και διαπραγματεύσεις και τις οποίες θα τις μελετήσουμε παρακάτω.

2.3 Στάδια ανάπτυξης διεθνών επιχειρηματικών σχέσεων

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να συνάψουν σχέσεις συνεργασίας με επιχειρήσεις εκτός συνόρων. Κατά το πλείστον, οι σχέσεις αυτές αφορούν τις εξαγωγές, δηλαδή τη σχέση μεταξύ ενός πωλητή και αγοραστή. Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά τα στάδια ανάπτυξης των συνεργασιών αυτών (Τσώλης, 2016).

1) Το πρώιμο στάδιο ανάπτυξης: Κατά το στάδιο αυτό, τόσο οι πωλητές όσο και αγοραστές βρίσκονται σε φάση αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, αξιολογούν τις ευκαιρίες, αλλά και τους πιθανούς κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από τη σύναψη σχέσεων. Η αξιολόγηση της εξαγωγικής εταιρίας σε αυτό το στάδιο,

πραγματοποιείται χωρίς καμία δέσμευση με τον πελάτη. Η αξιολόγηση εξαρτάται από τρεις βασικούς παράγοντες.

- Την εμπειρία
- Την αβεβαιότητα
- Την απόσταση

Η εμπειρία έχει να κάνει με το μέγεθος της επιχείρησης και με τις παρελθοντικές εξαγωγικές προσπάθειες. Βέβαια, όσο έμπειρη και αν είναι μια επιχείρηση πάντα θα έχει να αντιμετωπίσει ένα ποσοστό αβεβαιότητας, όταν πρόκειται να συνεργαστεί με ένα νέο πελάτη. Μάλιστα το ποσοστό αυτό αυξάνεται σε μεγάλο βαθμό, όταν στοχεύει σε ένα πελάτη με τελείως διαφορετικά χαρακτηριστικά σε σύγκριση με τους υφιστάμενους πελάτες. Η επιχείρηση θα πρέπει να συνυπολογίσει τόσο τα κόστη όσο και τα οφέλη από τη σύναψη της νέας συμφωνίας. Η απόσταση μεταξύ του πωλητή και του αγοραστή μπορεί να εξεταστεί από διάφορες οπτικές γωνίες.

- Κοινωνική απόσταση: Πρόκειται για τις διαφορές μεταξύ του πωλητή και του αγοραστή όσον αφορά το κοινωνικό-πολιτικό περιβάλλον.
- Πολιτισμική απόσταση: Αφορά τον βαθμό κατά τον οποίο οι διάφορες νόρμες, οι αξίες και οι μέθοδοι συνεργασίας μεταξύ των δύο εταιριών διαφέρουν εξαιτίας των εθνικών τους χαρακτηριστικών
- Τεχνολογική απόσταση: Πρόκειται για τις διαφορές τεχνολογίας ανάμεσα στις δύο επιχειρήσεις. Η τεχνολογική απόσταση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, όταν πρόκειται για προϊόντα καινοτομίας.
- Χρονική απόσταση: Πρόκειται για το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της σύναψη της συμφωνίας και της πραγματικής πώλησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας στο πελάτη.
- Γεωγραφική απόσταση: Πρόκειται για τη φυσική απόσταση του πωλητή από τον αγοραστή.

Οι δύο πλευρές δεν διαθέτουν γνώση ο ένας για τον άλλον, οπότε είναι φυσιολογικό η δεσμευσή τους στη σχέση να κινείται σε χαμηλά επίπεδα. Οι πράξεις και η απόδοση τόσο του πωλητή όσο και του αγοραστή είναι αυτή που θα κρίνει την πορεία της συνεργασίας στο μέλλον.

1) Στάδιο ανάπτυξης: Κατά το στάδιο αυτό θα πρέπει να αυξηθεί η εμπειρία και η δέσμευση των δύο συνεργατών ενώ παράλληλα θα πρέπει να μειωθεί η αβεβαιότητα

και η απόσταση που τους χωρίζει. Συγκεκριμένα, οι δύο πλευρές θα αποκτήσουν γνώση για τις νόρμες και τις αξίες που έχει ο καθένας ώστε να μειωθούν και οι αβεβαιότητες που υπήρχαν στο αρχικό στάδιο. Παράλληλα, θα μειωθεί η κοινωνική απόσταση καθώς θα αρχίσει να υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στους δύο συνεργάτες. Η μείωση της κοινωνικής απόστασης θα συνεισφέρει και στη μείωση της γεωγραφικής και πολιτισμικής απόστασης που διαχωρίζει τους δύο συνεργάτες. Επίσης, είναι συνήθης πρακτική ο πωλητής να ιδρύει ένα τοπικό κατάστημα στη χώρα του αγοραστή, ώστε να εξαλείψει τελείως την επίδραση της γεωγραφικής απόστασης. Οι προσαρμογές που θα υιοθετήσει η κάθε εταιρία ώστε να μπορεί να συνεργαστεί η μία με την άλλη θα οδηγήσει και σε μείωση της τεχνολογικής απόστασης. Τέλος, σε αυτό το στάδιο αυξάνεται και η δέσμευση μεταξύ των συνεργατών. Αυτό επιτυγχάνεται, κυρίως, με την άριστη επικοινωνία και κατά πόσο είναι πρόθυμη η κάθε πλευρά να εξυπηρετήσει την άλλη.

2) Το μακροπρόθεσμο στάδιο: Είναι αδύνατο να μπει ένα χρονοδιάγραμμα για το πότε η σχέση μεταξύ των δύο εταιριών θα φτάσει σε μακροπρόθεσμο στάδιο. Αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται από την αμοιβαία σημασία που έχουν οι συνεργάτες. Συνήθως, επιτυγχάνεται ύστερα από τις αγορές μεγάλης ποσότητας προϊόντων που έχουν αποφέρει ένα αξιοσέβαστο κέρδος στον πωλητή, ενώ παράλληλα έχουν ικανοποιηθεί πλήρως οι ανάγκες του πελάτη.

Πλέον, οι δύο εταιρίες έχουν υιοθετήσει τις δικές τους κοινές νόρμες, διαδικασίες συνεργασίας. Η αβεβαιότητα έχει μειωθεί στο ελάχιστο, καθώς υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο πλευρών. Η κοινωνική απόσταση έχει εξαλειφθεί κατά το μακροπρόθεσμο στάδιο. Επίσης, κυριαρχούν πια οι διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων που απαρτίζουν τις δύο εταιρίες. Επιπροσθέτως, στο μακροπρόθεσμο στάδιο έχει αυξηθεί στο μέγιστο η δέσμευση μεταξύ του πωλητή και του αγοραστή ωστόσο αυτό εγκυμονεί ένα σημαντικό κίνδυνο για την πλευρά του πωλητή. Συγκεκριμένα, υπάρχει ο κίνδυνος ο πωλητής να αποκτήσει υψηλή εξάρτηση από τον συγκεκριμένο πελάτη, με συνέπεια να μην μπορεί να συνεργαστεί με άλλους πελάτες, αλλά και η οικονομική πορεία του να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις κινήσεις του αγοραστή και όχι τις δικές του.

2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν το εξαγωγικό μάρκετινγκ

2.4.1 Διαφορετικά χαρακτηριστικά πελατών

Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Ramaseshan (2010), οι πελάτες μιας πολυεθνικής επιχείρησης χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό ετερογένειας όσον αφορά τις ανάγκες τους, τις προτιμήσεις τους, τις αγοραστικές τους συνήθειες, την κουλτούρα τους. Με τον όρο πολιτισμική ομοιότητα αναφερόμαστε στην περίπτωση που ο εισαγωγέας είναι οικείος με τη χώρα του εξαγωγέα, σε ότι αφορά τη γλώσσα, τις διάφορες αξίες και νόρμες, τις επιχειρηματικές πρακτικές και το πολιτικοοικονομικό σύστημα (Boyacigiller, 1990). Άνθρωποι με διαφορετική κουλτούρα διαπραγματεύονται διαφορετικά. Όταν ο εισαγωγέας είναι οικείος με το πολιτισμικό επίπεδο του εξαγωγέα, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να πετύχει η εξαγωγική προσπάθεια. Αυτό συμβαίνει επειδή, όταν οι συνεργάτες είναι οικείοι μεταξύ, αναπτύσσουν ισχυρούς δεσμούς. Αντιθέτως, όταν διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό, τότε τα επίπεδα αβεβαιότητας αυξάνονται, με αποτέλεσμα η επίτευξη της άριστης συνεργασίας να γίνεται πιο δύσκολη. Η μελέτη των Nes et al. (2007) υποστήριξε πως η πολιτισμική απόσταση είναι ισχυρός παράγοντας αρνητικής επίδρασης σε μια διεθνή συναλλαγή. Μάλιστα πολλές φορές οι πολιτισμικές διαφορές μπορεί και να συγκρούονται μεταξύ τους. Αυτή η διαφορετικότητα αυξάνει τη δυσκολία της επικοινωνίας και θα πρέπει ο διαπραγματευτής να βρει μια μέση λύση η οποία θα είναι αποδεκτή και από τις δύο πλευρές.

Σε μια έρευνα των Cyr et al. (2005), οι οποίοι μελέτησαν τη συμπεριφορά των πελατών από τέσσερις χώρες (Η.Π.Α., Καναδά, Ιαπωνία και Γερμανία) όσον αφορά τον βαθμό πιστότητας που δείχνουν στις τοπικές επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι κάτοικοι της Ιαπωνίας είναι οι λιγότεροι πιστοί στις γηγενείς επιχειρήσεις και στρέφονται προς τις επιχειρήσεις του εξωτερικού. Επιπλέον, οι Iacobucci et al. (2003) διέκριναν ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανά ήπειρο όσο αφορά τα αγοραστικά κίνητρα των πελατών, δηλαδή το κόστος, την ποιότητα, η αξία που θα λάβουν από την κατανάλωση του αγαθού. Για παράδειγμα, η αλυσίδα τροφίμων McDonalds προσαρμόσε το μενού της και την τοποθέτηση των προϊόντων της ώστε να ανταπεξέλθει σε μια μεγάλη αγορά, όπως αυτής της Ινδίας, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού είναι χορτοφάγοι. Ενώ με την έρευνα των Furrer et al. (2001) διαπιστώθηκε πως υπάρχουν μεγάλες διαφορές στο πώς εκλαμβάνουν την ποιότητα ενός αγαθού οι καταναλωτές από διαφορετικούς πολιτισμούς. Επίσης, η κουλτούρα των πελατών δεν διαφέρει μόνο ανάμεσα σε δυτικές και μη δυτικές αγορές, αλλά και ανάμεσα σε πολλές δυτικές αγορές. Σε μία

πρόσφατη έρευνα διαπιστώθηκε πως η κουλτούρα των Γερμανών διαφέρει από αυτή των Βρετανών. Ποιο συγκεκριμένα, οι Γερμανοί καταναλωτές είναι δύσπιστοι όταν εκλαμβάνουν άριστη εξυπηρέτηση, καθώς θεωρούν ότι κρύβονται άλλα κίνητρα από κάτω. Σύμφωνα με τους περισσότερους ερευνητές, οι διαφορές κουλτούρας διαδραματίζουν το πιο σημαντικό στις διεθνείς επιχειρηματικές συναλλαγές. Παρακάτω αναφέρουμε περισσότερους τρόπους με τους οποίους η κουλτούρα επηρεάζει τις εμπορικές σχέσεις.

2.4.2 Πολιτικοοικονομικοί παράγοντες

Οι μακροοικονομικοί παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σε πελάτες και επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις που πρόκειται να εξάγουν τα προϊόντα τους σε μια αλλοδαπή χώρα έρχονται σε άμεση επαφή με το πολιτικό και νομικό σύστημα της χώρας. Το νομικό σύστημα διαφέρει από χώρα σε χώρα και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις διεθνείς συναλλαγές. Επιπλέον, το πολιτικό σύστημα και η εξωτερική πολιτική της εκάστοτε χώρας ασκεί μεγάλη επιρροή στο αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης. Είναι κρίσιμο για ένα διαπραγματευτή να γνωρίζει το πολιτικό και νομικό σύστημα της χώρας στην οποία διαπραγματεύεται και να κατανοεί όλους τους παράγοντες που μπορεί να μεταβάλουν το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων.

Σε μια εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Montgomery et al. (1999), όπου συμμετείχαν εταιρίες από 33 διαφορετικές χώρες από όλο τον κόσμο, διαπιστώθηκε πως οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αναπτυγμένες οικονομικά χώρες δίνουν περισσότερη έμφαση στις πελατειακές τους σχέσεις και εφαρμόζουν ολοκληρωμένα συστήματα CRM, ώστε να βελτιώσουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες τους σε άλλες χώρες. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια επιχειρήσεις που προέρχονται από χώρες που τώρα γνωρίζουν οικονομική άνθηση έχουν δείξει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να υιοθετήσουν ένα βέλτιστο σύστημα CRM που θα αυξήσει τα κέρδη τους.

Επιπλέον, το πολιτικό σύστημα και η εκάστοτε νομοθεσία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις πελατειακές σχέσεις που διατηρεί μια επιχείρηση. Οποιαδήποτε διεθνής επιχειρηματική συναλλαγή πρέπει να είναι σύμφωνη με το νομικό δίκαιο των χωρών που αφορά. Για παράδειγμα, πολλές χώρες εφαρμόζουν δασμούς ή άλλα εμπορικά

μέτρα που δυσχεράνουν τις εξαγωγικές προσπάθειες μιας πολυεθνικής επιχείρησης. Επίσης, αρκετές χώρες προστατεύουν τα προσωπικά δεδομένα των κατοίκων τους και έτσι πολλές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να βρουν πληροφορίες για να κατασκευάσουν τα προφίλ των πελατών τους. Αυτό συμβαίνει κυρίως στις Η.Π.Α. όπου δεν υπάρχει κάποια νομοθεσία που να απαγορεύει την αποθήκευση και την ανταλλαγή προσωπικών δεδομένων σε αντίθεση με την Ευρώπη όπου έχουν θεσπιστεί αυστηροί νόμοι που προστατεύουν τα προσωπικά δεδομένα των καταναλωτών. Σε ορισμένες αναπτυσσόμενες χώρες, όπως η Κίνα και η Ινδία, κάποιοι κλάδοι της οικονομίας είναι κλειστοί για ξένες επιχειρήσεις και ελέγχονται πλήρως από τους κρατικούς φορείς.

Συνεπώς, εάν μια ξένη επιχείρηση επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί στο συγκεκριμένο θα πρέπει να συνεργαστεί με μία εγχώρια επιχείρηση σε μορφή κοινοπραξίας. Επιπροσθέτως, σε κάποιες χώρες είναι έντονο το στοιχείο της γραφειοκρατίας. Σε ορισμένες χώρες, όπως για παράδειγμα στην Ελλάδα, ο κρατικός μηχανισμός είναι τόσο μεγάλος και αργός, έτσι ώστε οι όποιες διαπραγματεύσεις γίνονται με ξένες επιχειρήσεις να παίρνουν πολύ χρόνο και στο τέλος κάποιες από αυτές να μην πραγματοποιούνται καθόλου. Οι διαπραγματεύσεις σε τέτοιου είδους χώρες απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή και πολύ καλή γνώση των γραφειοκρατικών διαδικασιών για την αποφυγή τυχόν εμποδίων.

Επίσης, μπορεί στις περισσότερες χώρες του πλανήτη να επικρατεί οικονομική και πολιτική σταθερότητα ωστόσο, υπάρχουν αρκετές χώρες όπου χαρακτηρίζονται από πολιτική και οικονομική αστάθεια. Αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω πολεμικών συγκρούσεων, αλλαγών κυβερνήσεων, διαδηλώσεων πολιτών κλπ. Κρίνεται σκόπιμο ο διαπραγματευτής μιας επιχείρησης να είναι άριστα ενημερωμένος για την οικονομική και πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία πρόκειται να διαπραγματευτεί. Είναι συχνό φαινόμενο σε χώρες όπου επικρατούν συνθήκες αβεβαιότητας να συμπεριλαμβάνονται στις συμφωνίες ρήτρες προστασίας. Οι ρήτρες αυτές αφορούν και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες για τα νομίσματα που χρησιμοποιούνται για τυχόν απότομες μεταβολές της ισοτιμίας.

2.4.3. Τεχνολογικοί παράγοντες

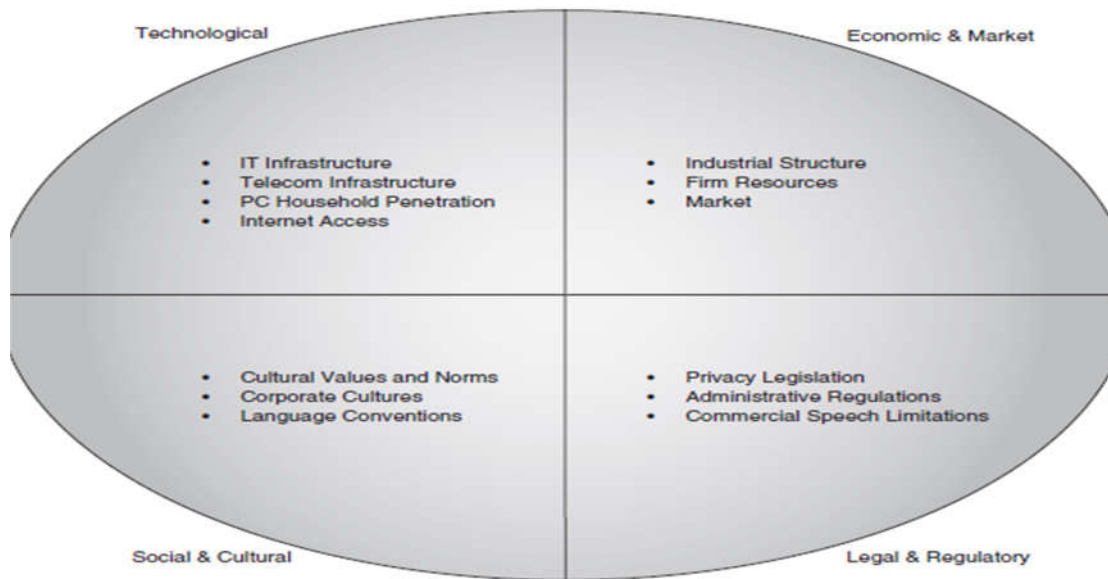
Η υιοθέτηση ενός παγκόσμιου συστήματος CRM απαιτεί ένα συγκεκριμένο επίπεδο τεχνολογίας, ειδικά όταν πρόκειται για εταιρίες με υψηλό αριθμό πελατών. Το

τεχνολογικό επίπεδο επηρεάζει την ποσότητα και την ποιότητα των πληροφοριών που συλλέγονται από τους πελάτες, την ανάλυση των δεδομένων, και την ικανότητα της επιχείρησης να επικοινωνεί με πελάτες από διάφορες χώρες. Μεγάλες πολυεθνικές από διάφορους κλάδους συλλέγουν μεγάλη ποσότητα πληροφοριών από τους πελάτες τους, ώστε να μπορέσουν να κατανοήσουν και να εκπληρώσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, αλλά και να πραγματοποιήσουν καλύτερη τοποθέτηση των προϊόντων τους στο μυαλό των καταναλωτών. Οι πληροφορίες αυτές συλλέγονται από τα κοινωνικά δίκτυα, από τις πιστωτικές κάρτες, από κάρτες του πελάτη και άλλα τεχνολογικά μέσα.

Έχει παρατηρηθεί ότι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε χώρες όπου χρησιμοποιούνται πιστωτικές κάρτες για τις διάφορες συναλλαγές συλλέγουν μεγαλύτερο αριθμό πληροφοριών, σε αντίθεση με χώρες όπου το κύριο μέσο συναλλαγών είναι τα μετρητά. Επιπλέον, η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει αυξήσει τα κανάλια επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες της και ιδιαιτέρως αυτούς που βρίσκονται σε απομακρυσμένα σημεία. Σε χώρες που υπάρχει ελεύθερη πρόσβαση στο διαδίκτυο οι επιχειρήσεις μπορούν να έρθουν πολύ εύκολα σε επαφή με τους πελάτες τους μέσω των Web sites και του e-mail. Όταν μια εταιρία πρόκειται να εξάγει σε μία χώρα η οποία δεν έχει την ίδια τεχνολογική ανάπτυξη, η εξαγωγική προσπάθεια γίνεται ακόμη πιο δύσκολη. Συνήθως, για να επιτευχθεί η συνεργασία, η εταιρία εκτός από τα προϊόντα της, εξάγει και πληροφορίες που αφορούν την τεχνολογική της ανάπτυξη, ώστε να αναβαθμίσει τον συνεργάτη της.

Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζονται οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις πελατειακές σχέσεις μιας εξαγωγικής επιχείρησης.

Διάγραμμα 2: Παράγοντες που επηρεάζουν το GCRM



Πηγή: Ramaseshan et al., 2010, pp. 200.

2.5 Ανακεφαλαίωση

Στο παρόν κεφάλαιο τονίσαμε τη σημασία που έχει η δημιουργία σχέσεων για το εξαγωγικό μάρκετινγκ. Η σύναψη μακροχρόνιων δεσμών μιας εξαγωγικής επιχείρησης με τους πελάτες της και λοιπούς συνεργάτες βελτιστοποιεί την απόδοση της εξαγωγικής προσπάθειας. Για τον λόγο αυτό, η σύναψη σχέσεων αποτελεί πρωταρχικό στόχο για μια εξαγωγική επιχείρηση που πραγματοποιεί διεθνείς συναλλαγές. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των συνεχών διαπραγματεύσεων. Μελετήσαμε τα στάδια, τις τακτικές και τις παραμέτρους που καθορίζουν την επιτυχία μιας διαπραγμάτευσης. Μία πετυχημένη διαπραγμάτευση βοηθά την επιχείρηση να πετύχει πρώτα τους οικονομικούς στόχους που έχει θέσει, και κατά δεύτερον να δημιουργήσει μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της. Την πορεία μιας διαπραγμάτευσης την καθορίζουν οι άμεσοι και έμμεσοι παράγοντες. Οι άμεσοι παράγοντες έχουν να κάνουν με τους στόχους και το στρατηγικό σχεδιασμό που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση και μπορούν εύκολα να μεταβληθούν από την επιχείρηση αναλόγως τη περίπτωση. Αντιθέτως, οι έμμεσοι παράγοντες είναι αυτοί που δημιουργούν τα μεγαλύτερα εμπόδια για τη θετική πορεία μιας διαπραγμάτευσης. Οι παράγοντες αυτοί έχουν να κάνουν με το πολιτικοοικονομικό σύστημα που επικρατεί στην ξένη χώρα, το τεχνολογικό υπόβαθρο που διαθέτει και τις πολιτισμικές διαφορές

που διαχωρίζουν τον εισαγωγέα από τον εξαγωγέα. Ιδιαίτερα, ο τελευταίος παράγοντας κρίνεται ως πιο σημαντικός και είναι αυτός που θα μελετήσουμε στο παρακάτω κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 3: Οι διαφορές κουλτούρας και η επιρροή τους στις διεθνείς συναλλαγές

3.1 Κουλτούρα

Η λέξη κουλτούρα προέρχεται από τη λατινική λέξη «cultura» που δηλώνει την καλλιέργεια. Από τον 18^ο αιώνα η έννοια της λέξης έχει να κάνει με την καλλιέργεια του ανθρώπινου πνεύματος. Σήμερα με τον όρο «κουλτούρα» αναφερόμαστε στην μόρφωση, την παιδεία και στην πνευματική καλλιέργεια ενός ανθρώπου. Παρόλα αυτά, η έννοιά της παραμένει αρκετά ασαφής. Η κουλτούρα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο σκέψης και τη συμπεριφορά των ατόμων. Ο Pettigrew (2003) αναφέρει πως κουλτούρα είναι ένα σύστημα από σημασίες που έχουν γίνει συλλογικά αποδεκτές από μία δεδομένη ομάδα σε ένα δεδομένο χρόνο. Το σύστημα αυτό αποτελείται από νοήματα, έννοιες, φόρμες και δίνει τη δυνατότητα στον άνθρωπο να επικοινωνεί με τους οικείους του. Αυτό είναι που τον διαχωρίζει και από τα υπόλοιπα όντα. Η κουλτούρα επηρεάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων αλλά και επηρεάζεται από αυτήν.

Η κουλτούρα είναι πολυδιάστατη, και είναι αυτή που διαμορφώνει τον τρόπο ζωής ενός ανθρώπου, αλλά και του κοινωνικού συνόλου σε ένα γενικότερο πλαίσιο. Ο Hofstede (1991) αναφέρει πως οι άνθρωποι ανήκουν σε πολλά διαφορετικά κοινωνικά σύνολα στα οποία αντιστοιχούν διαφορετικά επίπεδα κουλτούρας. Τα επίπεδα αυτά συγκεκριμένα είναι :

- Το εθνικό επίπεδο: Η συμπεριφορά του ατόμου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη χώρα στην οποία γεννήθηκε, μεγάλωσε και έζησε.
- Το θρησκευτικό επίπεδο: Η συμπεριφορά του ατόμου εξαρτάται από τις θρησκευτικές πεποιθήσεις του.
- Το επίπεδο φύλου: Έχει παρατηρηθεί πως τα δύο φύλα αναπτύσσουν διαφορετικές κουλτούρες.
- Το επίπεδο γενιάς: Διαφορετικές γενιές έχουν αναπτύξει και διαφορετικά επίπεδα κουλτούρας.

- Το επίπεδο της κοινωνικής τάξης: Αφορά το επίπεδο κουλτούρας που έχει αναπτύξει η κοινωνική τάξη στην οποία ανήκει το άτομο.

Το επίπεδο κουλτούρας μιας χώρας εξαρτάται από παράγοντες, όπως η τεχνολογία, το οικονομικό περιβάλλον, οι κοινωνικοί θεσμοί, οι τοπικές διάλεκτοι, το σύνολο των αντιλήψεων και πεποιθήσεων που διακατέχει τους πολίτες της χώρας, καθώς και την αισθητική που έχουν οι κάτοικοί της.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία τα πιο κοινά συστατικά που διαμορφώνουν τη κουλτούρα μιας χώρας είναι τα εξής:

1. Η γλώσσα και ο τρόπος επικοινωνίας: Η γλώσσα και η επικοινωνία διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Ακόμα και όταν στην ίδια χώρα ομιλούνται παραπάνω από μία γλώσσες, θα υπάρχουν διαφορετικές κουλτούρες (π.χ. Η.Π.Α., Ελβετία). Οι διεθνείς συναλλαγές επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο επικοινωνίας, καθώς σε μια διαπραγμάτευση απαιτείται διάλογος και επιχειρηματολογία. Άρα οι διαπραγματευτές θα πρέπει να κατανοούν το τι λέει ο ένας στον άλλο. Σημαντικό ρόλο παίζει και η γλώσσα του σώματος δηλαδή οι εκφράσεις του προσώπου, οι διάφορες χειρονομίες, η οπτική επαφή, καθώς λαοί τη χρησιμοποιούν ώστε να περάσουν τα μηνύματα τους. Πολλές διαπραγματεύσεις έχουν αποτύχει εξαιτίας λανθασμένων συμπερασμάτων που προήλθαν από λανθασμένη χρήση της γλώσσας του σώματος.
2. Χρόνος: Ο κάθε λαός αντιλαμβάνεται το χρόνο διαφορετικά. Οι διαφορές αυτές επηρεάζουν την έκβαση μιας διεθνούς διαπραγμάτευσης. Οι διαφορές έχουν να κάνουν κυρίως με το τι ώρα θα αρχίζουν οι συναντήσεις, τον ρυθμό που θα προχωρούν οι διαπραγματεύσεις κλπ. Για παράδειγμα, οι Αμερικάνοι επιχειρηματίες προτιμούν να κλείνουν μια συμφωνία όσο πιο γρήγορα γίνεται και να προχωράνε στην αμέσως επόμενη, σε αντίθεση με τους Ασιάτες ομόλογούς τους που προτιμούν να επενδύσουν πολύ χρόνο, πριν οριστικοποιήσουν μια συμφωνία.
3. Θρησκεία και αξίες: Οι θρησκευτικές πεποιθήσεις των πολιτών μιας χώρας αποτελούν βασικό συστατικό της κουλτούρας της. Ο διαπραγματευτής οφείλει να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά της θρησκείας της χώρας στην οποία διαπραγματεύεται, ώστε να κατανοήσει καλύτερα τη συμπεριφορά του συνεργάτη του και να αποφύγει τυχόν λάθη που μπορεί να ακυρώσουν την πιθανή συνεργασία τους. Σε αρκετά κράτη η θρησκεία παίζει σημαντικό ρόλο στις

διεθνείς επιχειρηματικές συναλλαγές. Για παράδειγμα, σε κάποια Ισλαμικά κράτη απαγορεύεται από το θρησκευτικό νόμο η λήψη τόκου σε δάνεια και γι' αυτό στις διαπραγματεύσεις τα αναφέρουν ως χρηματικά έξοδα. Εκτός από τη θρησκεία, σημαντικό ρόλο παίζουν και οι αξίες που διέπουν τους κατοίκους μια χώρας, όπως η θέση της γυναίκας στην κοινωνία, οι διάφορες κοινωνικές βαθμίδες εξουσίας κλπ. Ο Salacuse (1991) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι τα περισσότερα προβλήματα που δημιουργούνται στις διεθνείς συναλλαγές εξαιτίας της κουλτούρας, είναι αυτά που αφορούν τις διάφορες αξίες.

4. Διαπροσωπικές σχέσεις: Ένα βασικό συστατικό που διαμορφώνει την κουλτούρα μιας χώρας είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις που χτίζονται μεταξύ των πολιτών της. Για παράδειγμα, σε κάποιες χώρες οι άνθρωποι διατηρούν στενούς δεσμούς με την οικογένεια τους σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους, σε αντίθεση με άλλες κοινωνίες όπου το άτομο αποχωρεί από το στενό οικογενειακό κύκλο σε πολύ μικρή ηλικία. Οι διαφορές αυτές επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις διεθνείς επιχειρηματικές συναλλαγές. Σε κάποιες χώρες δίνουν έμφαση στην ύπαρξη άριστων διαπροσωπικών σχέσεων με τον συνεργάτη ώστε να οριστικοποιηθεί μια συμφωνία. Αντιθέτως, υπάρχουν χώρες που δεν δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στο ζήτημα αυτό. Συνήθως, ο διαπραγματευτής θα πρέπει να χτίσει καλές προσωπικές σχέσεις με τον ομόλογό του, ώστε να υπάρξει θετικό αποτέλεσμα από τη διαπραγμάτευση.

Τα παραπάνω συστατικά δεν είναι τα μοναδικά που διαμορφώνουν το επίπεδο κουλτούρας μιας χώρας, αλλά είναι αυτά που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό το αποτέλεσμα της εξαγωγικής προσπάθειας.

3.2 Ανοικτότητα

Με το όρο ανοικτότητα (openness) αναφερόμαστε στην ελεύθερη διακίνηση αγαθών και υπηρεσιών στην παγκόσμια οικονομία χωρίς κανένα περιορισμό ή άλλη πολιτική προστασίας. Η ανοικτότητα μιας χώρας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την οικονομική της ευημερία και για την επιτυχία της εξαγωγικής προσπάθειας. Το μέγεθος της ανοικτότητας διαφέρει από χώρα σε χώρα και έρχεται σε άμεση αλληλεπίδραση με το επίπεδο κουλτούρας της εκάστοτε χώρας. Σύμφωνα με τον Adam Smith, η ανοικτότητα των διεθνών αγορών θα οδηγούσε στην άριστη

κατανομή πόρων με αποτέλεσμα την επίτευξη της συνολικής οικονομικής ανάπτυξης. Οι ανοικτές αγορές, εκτός από την εισροή αγαθών από άλλες χώρες, επιτρέπουν και την εισροή τεχνολογίας και καινοτομίας, μειώνοντας με αυτό τον τρόπο την όποια τεχνολογική διαφορά υπάρχει μεταξύ των χωρών. Παράλληλα, όσο περισσότερες είναι οι ανοικτές αγορές σε παγκόσμια κλίμακα, τόσο αυξάνονται και οι δυνητικές χώρες στις οποίες μπορεί να απευθύνει τα προϊόντα της μια εξαγωγική εταιρία.

Παρόλα τα οφέλη που προσφέρει η ανοικτότητα, υπάρχουν πολλές χώρες που έχουν κλειστές τις αγορές τους. Ένας βασικός λόγος είναι η ξενοφοβία, δηλαδή ο φόβος εισαγωγής αρνητικών εισροών από ξένες αγορές. Παράλληλα, πολλές κυβερνήσεις προτιμούν να προστατεύουν τις εγχώριες επιχειρήσεις από τον διεθνή ανταγωνισμό. Επιπλέον το επίπεδο ανοικτότητας εξαρτάται και από την πολιτική αστάθεια που επικρατεί στη χώρα. Με άλλα λόγια, όταν δεν υπάρχει πολιτική και οικονομική σταθερότητα θεσπίζονται μέτρα εμπορικής προστασίας, όπως δασμοί, ώστε να προστατευθεί όσο το δυνατό περισσότερο η εγχώρια αγορά. Τέλος, έχει παρατηρηθεί ότι σε λιγότερο αναπτυγμένες χώρες, οι κυβερνήσεις θωρακίζουν την εγχώρια αγορά επιβάλλοντας περιορισμούς στις εισαγωγές από διεθνείς αγορές.

Συμπερασματικά, οι χώρες με υψηλά ποσοστά ανοικτότητας χαρακτηρίζονται από υψηλή ανάπτυξη και ευημερία, ενώ παράλληλα έχουν χαμηλότερα επίπεδα αβεβαιότητας.

3.3 Μοντέλο Hofstede

Ο Hofstede (1981) μελέτησε τις πολιτισμικές διαφορές σε περισσότερα από 90.000 άτομα σε 66 χώρες. Μέσα από την έρευνά του προσδιόρισε τους παρακάτω τέσσερις δείκτες ώστε να εξηγήσει τον τρόπο που οι αξίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών και των επιχειρήσεων.

- Δείκτης απόστασης εξουσίας (Power Distance Index PDI) : Δείχνει το βαθμό κατά τον οποίο οι πολίτες μια χώρας δέχονται ότι η εξουσία στους θεσμούς και τους οργανισμούς διανέμεται άνισα. Σε κουλτούρες με χαμηλό δείκτη τα άτομα έχουν δημοκρατικές σχέσεις μεταξύ τους και όλοι αντιμετωπίζονται ως ίσοι. Αντιθέτως, σε κουλτούρες με υψηλό δείκτη επικρατούν ανισότητες μεταξύ των υπαλλήλων και των ανώτερων τους. Σε ιεραρχικές κοινωνίες, όπου η καταγωγή, η ηλικία, η θέση μέσα στην κοινωνία αποτελούν πηγές εξουσίας, ο

διαπραγματευτής οφείλει να αποδίδει την κατάλληλη βαρύτητα στον ομόλογό του και να αποφεύγει την εξίσωση αυτών. Αντιθέτως, κοινωνίες όπου υπάρχει ίση κατανομή δικαιωμάτων και εξουσίας είναι πιο ανοικτές σε διαπραγματεύσεις. Επίσης, σε οικονομίες με υψηλό δείκτη υπάρχει χαμηλότερη ανοικτότητα σε σχέση με χώρες που έχουν χαμηλό δείκτη απόστασης εξουσίας.

- Δείκτης αποφυγής αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance Index UAI): Δείχνει το βαθμό κατά τον οποίο οι πολίτες μιας χώρας είναι ανεχτικοί στην αβεβαιότητα και την ασάφεια. Κουλτούρες με χαμηλό δείκτη είναι περισσότερο ανεκτικές στην αβεβαιότητα και το ρίσκο και αποτελούν μοναδική ευκαιρία για την εισαγωγή νέων προϊόντων. Βέβαια, οι αποφάσεις υιοθέτησης και υλοποίησης μιας νέα ιδέας δεν πραγματοποιούνται αβιάστα, αλλά έπειτα από προσεχτική μελέτη. Τέτοιες χώρες είναι η Σιγκαπούρη, το Ην. Βασίλειο, οι Η.Π.Α., ο Καναδάς, η Γερμανία. Από την άλλη μεριά, χώρες με υψηλό δείκτη αβεβαιότητας, όπως η Ελλάδα, η Ιαπωνία, η Ισπανία, το Βέλγιο, δεν είναι ανεκτικές στο να παίρνουν υψηλά ρίσκα με αποτέλεσμα να δυσκολεύουν την εξαγωγική προσπάθεια. Με άλλα λόγια, χώρες με χαμηλό δείκτη αβεβαιότητας παρουσιάζουν μεγαλύτερα ποσοστά ανοικτότητας σε σύγκριση με χώρες που έχουν χαμηλό δείκτη.
- Δείκτης ατομικότητας/συλλογικότητας (Individualism/Collectivism Index IDV): Δείχνει το βαθμό κατά τον οποίο οι πολίτες μιας χώρας προωθούν τον ατομικισμό και την ενσωμάτωση σε ομάδες. Σε κοινωνίες με υψηλό δείκτη IDV οι άνθρωποι συνηθίζουν να ενδιαφέρονται για τη προσωπική τους ανάπτυξη και δεν δημιουργούνται ισχυροί δεσμοί. Τέτοιες κοινωνίες είναι αυτές της Αμερικής, της Αγγλίας, του Καναδά, της Αυστραλίας. Αντιθέτως, σε κουλτούρες που διακρίνονται από συλλογικότητα είναι αρκετά πιο εύκολο να δημιουργηθούν μακροχρόνιοι δεσμοί συνεργασίας. Οι χώρες που έχουν υψηλό δείκτη ατομικότητας συνήθως εμφανίζουν και μεγαλύτερα ποσοστά ανοικτότητας προς τις διεθνείς αγορές.
- Δείκτης αρρενωπότητας/θηλυκότητας (Masculinity/Femininity Index MAS): Δείχνει το βαθμό κατά τον οποίο οι <<αρρενωπές>> αξίες υπερτερούν των <<θηλυκών>> αξιών. Τα χαρακτηριστικά μιας ανδροπρεπούς κοινωνίας είναι η αυτοπεποίθηση, ο ανταγωνισμός, η επιθετικότητα. Οι επιχειρήσεις που διαπραγματεύονται σε μια τέτοια κοινωνία θα πρέπει να προσέξουν ότι οι ομόλογοι θα προσπαθήσουν να πετύχουν μια καλύτερη συμφωνία για τους ίδιους.

Τυπικά παραδείγματα τέτοιων κοινωνιών είναι αυτών της Ιαπωνίας, των Η.Π.Α., του Ην. Βασιλείου, της Ιταλίας. Αντίθετα, σε κοινωνίες με χαμηλό δείκτη MAS, οι επιχειρηματίες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην αμοιβαιότητα, στην ισότητα, στις σχέσεις και στη συνεργασία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι χώρες της Σκανδιναβικής χερσονήσου, της Κροατίας και της Ρωσίας.

- Δείκτης μακροπρόθεσμου/βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού (Long term/ Short term Orientation): Οι κοινωνίες με υψηλό δείκτη χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και επιθυμούν να δημιουργούν μακροχρόνιους δεσμούς συνεργασίας. Αντιθέτως, οι κοινωνίες με προτίμηση στο βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό τείνουν να προτιμούν τους βραχυπρόθεσμους δεσμούς και την προσωρινή ευημερία.

3.4 Μοντέλο Trompenaars and Hampden-Turner

Στο ίδιο μοτίβο κινούνται και οι Trompenaars and Hampden-Turner (1997) που προτείνουν ένα μοντέλο επτά διαστάσεων για την κουλτούρα.

- Οικουμενικότητα & Ιδιαιτερότητα (Universalism vs Particularism): Στην οικουμενικότητα οι πολίτες μιας κοινωνίας δίνουν έμφαση στους νόμους, τους κανόνες και τις υποχρεώσεις. Στην ιδιαιτερότητα πιστεύουν πως η κάθε σχέση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με ξεχωριστό τρόπο.
- Ατομικισμός & Κοινοτισμός (Individualism vs Communitarianism): Στον ατομικισμό οι άνθρωποι προωθούν τα προσωπικά ενδιαφέροντα ενώ στον κοινοτισμό πιστεύουν πως οι δεσμοί και οι σχέσεις παίζουν τον κυρίαρχο ρόλο στη συλλογική ανάπτυξη.
- Συγκεκριμένο & Διάχυτο (Specific Vs Diffuse): Στην πρώτη περίπτωση οι άνθρωποι πιστεύουν πως οι σχέσεις δεν είναι απαραίτητες για την επίτευξη των επαγγελματικών στόχων, ενώ στη δεύτερη περίπτωση οι άνθρωποι πιστεύουν πως η προσωπική και η επαγγελματική ζωή συνδέονται, και δίνουν μεγάλη σημασία στη δημιουργία σχέσεων.
- Ουδετερότητα & Συναισθηματικότητα (Neutral vs Emotional): Στην πρώτη περίπτωση οι άνθρωποι κρύβουν και ελέγχουν τα συναισθήματά τους, σε αντίθεση με τη δεύτερη όπου ψάχνουν τρόπους να τα εκδηλώσουν.

- Επιτεύγματα & Απόδοση (Achievement vs Ascription): Στην πρώτη διάταξη οι άνθρωποι αναγνωρίζουν την αξία των επιτευγμάτων ανεξαρτήτως του ανθρώπου που τα πετυχαίνει, ενώ στη δεύτερη η θέση και η εξουσία παίζουν τον κυρίαρχο ρόλο.
- Διαδοχικότητα & Συγχρονικότητα (Sequential time vs Synchronous time): Στην πρώτη περίπτωση οι άνθρωποι πιστεύουν πως όλα πρέπει να συμβαίνουν με μια προκαθορισμένη σειρά, ενώ στη δεύτερη η έννοια του χρόνου δεν παίζει ιδιαίτερο ρόλο.
- Εσωτερική κατεύθυνση & Εξωτερική κατεύθυνση (Internal Direction vs Outer Direction): Στην πρώτη περίπτωση οι άνθρωποι πιστεύουν πως μπορούν να ελέγξουν τους εξωγενείς παράγοντες του περιβάλλοντος, ενώ στη δεύτερη πιστεύουν πως δεν μπορούν να μεταβάλουν τους κανόνες της φύσης.

3.5 Κουλτούρες χαμηλού και υψηλού πλαισίου

Ο Hall (1978) διαχώρισε τις κουλτούρες σε χαμηλού και υψηλού πλαισίου (low context-high context) με βάση την διαπολιτισμική επικοινωνία μεταξύ των διάφορων λαών. Συγκεκριμένα, μια κοινωνία υψηλού πλαισίου χαρακτηρίζεται από μια μορφή έμμεσης επικοινωνίας. Τέτοιες κουλτούρες είναι οι Ασιατικές, οι Αραβικές, οι Αφρικανικές, αυτές της Κεντρικής Ευρώπης και της Λατινικής Αμερικής. Τα χαρακτηριστικά αυτών των κοινωνιών είναι ότι προτιμούν τη συνεργασία, αφού χτιστεί η εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων. Η συνεργασία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων. Τα μη-λεκτικά στοιχεία, όπως οι κινήσεις του σώματος, οι χειρονομίες, ο τόνος της φωνής, είναι σημαντικά στο πλαίσιο της επικοινωνίας. Επιπλέον, ο χρονικός προγραμματισμός είναι αρκετά ευέλικτος. Αντιθέτως, οι κοινωνίες χαμηλού πλαισίου χαρακτηρίζονται κυρίως από την λεκτική επικοινωνία. Τέτοιες κοινωνίες είναι οι δυτικοευρωπαϊκές και η αμερικανική. Σε αυτές τις κοινωνίες οι διαπροσωπικές σχέσεις δε διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια συνεργασίας. Επίσης, τα μη λεκτικά στοιχεία δεν κρίνονται σημαντικά και ο μοναδικός τρόπος ανταλλαγής πληροφοριών και ιδεών είναι ο λεκτικός. Ο χρονικός προγραμματισμός είναι συγκεκριμένος και οι συναλλαγές ακολουθούν αυστηρό χρονοδιάγραμμα. Επιπλέον, οι πολιτισμοί υψηλού πλαισίου προτιμούν προσωπικούς δεσμούς και άτυπες συμφωνίες, ώστε να

οριστικοποιηθεί η συμφωνία μεταξύ των εταιριών. Αντιθέτως, σε μια κουλτούρα χαμηλού πλαισίου η επικοινωνία τείνει να είναι πιο άμεση και συγκεκριμένη. Όπως είναι φυσιολογικό, στις διεθνείς επιχειρηματικές συναλλαγές συχνά επιχειρηματίες διαφορετικής κουλτούρας πρέπει να συνεργαστούν. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της προσαρμογής στις διάφορες πολιτισμικές διαφορές που διαχωρίζουν τους δύο πιθανούς συνεργάτες.

3.6 Μεταβλητές που εξομαλύνουν την επίδραση των πολιτισμικών διαφορών

Όπως έχουμε προαναφέρει, οι διεθνείς πολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις σχέσεις μεταξύ των διεθνώς συναλλασσόμενων και επομένως και την απόδοση των εξαγωγών. Σύμφωνα με τους Soh et al. (2016), οι κυριότερες μεταβλητές που επηρεάζουν τις διεθνείς σχέσεις και την απόδοση της εξαγωγικής προσπάθειας είναι οι εξής:

- Η δέσμευση
- Η εμπιστοσύνη
- Η επικοινωνία
- Η ανταλλαγή πληροφοριών
- Η απόσταση
- Η συνεργασία

Ιδιαίτερα, οι περισσότερες έρευνες υποστηρίζουν πως η δέσμευση και η εμπιστοσύνη διαδραματίζουν τον βασικό ρόλο στις διεθνείς σχέσεις. Οι Drogendijk & Slangen (2006) υποστήριξαν πως όσο μεγαλύτερη είναι η πολιτισμική απόσταση μεταξύ δύο χωρών, τόσο πιο σημαντικό ρόλο παίζει ο τρόπος και ο στρατηγικός σχεδιασμός που θα ακολουθήσει μια πολυεθνική ώστε να εξάγει τα προϊόντα της. Για παράδειγμα, οι πολιτισμικές διαφορές ενός στελέχους από ένα κρατικό εργοστάσιο στη Κίνα με ένα στέλεχος από μια επιχείρηση στις Η.Π.Α. μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια τα οποία θα δυσκολέψουν ή θα ακυρώσουν τελείως τις διαπραγματεύσεις (Salacuse, 1999). Σε κάθε διεθνή διαπραγμάτευση οι διαπραγματευτές ανταλλάσσουν μεταξύ τους μηνύματα χρησιμοποιώντας λεκτικά και μη λεκτικά σύμβολα. Το πρόβλημα στην επικοινωνία δημιουργείται, όταν τα λεκτικά και μη λεκτικά σύμβολα που διάλεξε ο

διαπραγματευτής για να εκφραστεί σημαίνουν κάτι διαφορετικό στη χώρα του ομολόγου του με αποτέλεσμα να μη μεταδίδεται σωστά το επιθυμητό μήνυμα (Schuster & Copeland, 1996). Οι διαφορές στον τρόπο επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσουν σε παρανοήσεις και να έχουν αρνητική επίδραση στην απόδοση της εξαγωγικής προσπάθειας. Για τον λόγο αυτόμ, θα πρέπει να γίνεται σωστή αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων ανάμεσα στους διαπραγματευτές.

Η προσαρμογή σε μια διαφορετική κουλτούρα αποτελεί ένα βασικό παράγοντα ώστε μια εξαγωγική επιχείρηση να επικοινωνήσει καλύτερα με τους πελάτες της και να χαράξει τη στρατηγική της εξαγωγικής πολιτικής. Ο Salacuse (1991) πρότεινε κάποιους βασικούς παράγοντες με βάση τους οποίους πραγματοποιείται μια ομαλότερη προσαρμογή σε ένα νέο διαφορετικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

1. Αρχικά θα πρέπει να ξεκαθαριστεί ποιος είναι ο στόχος της εμπορικής διαπραγμάτευσης. Δηλαδή, αρκεί ένα απλό συμβόλαιο για την οριστικοποίηση της συμφωνίας ή απαιτείται η δημιουργία μια ισχυρής σχέσης η οποία θα δώσει τη σειρά της στο συμβόλαιο; Για παράδειγμα, οι Αμερικάνοι επιχειρηματίες προτιμούν τη σύναψη ενός συμβολαίου που θα τους καλύπτει νομικά παρά τη δημιουργία δεσμών. Αντιθέτως, υπάρχουν επιχειρηματίες οι οποίοι επιθυμούν τη δημιουργία σχέσεων πριν την υπογραφή κάποιου συμβολαίου. Το αμοιβαίο ενδιαφέρον και η εμπιστοσύνη αποτελούν τους κινητήριους μοχλούς για την ανάπτυξη και βελτίωση των επιχειρηματικών σχέσεων. Είναι σαφές πως οι δεύτεροι απαιτούν μεγαλύτερη πίστωση χρόνου για την επίτευξη της εμπορικής συμφωνίας. Ο διαπραγματευτής θα πρέπει να γνωρίζει σε ποια κουλτούρα ανήκει ο ομολόγος ώστε να πράξει καταλλήλως. Κοινός παράγοντας, ωστόσο, και στις δύο περιπτώσεις αποτελεί η έννοια της εμπιστοσύνης, όπου στην πρώτη περίπτωση θεωρείται δεδομένη, ενώ στη δεύτερη κερδίζεται.
2. Ο δεύτερος παράγοντας έχει να κάνει με το ύφος και τον τρόπο που προσεγγίζει ο διαπραγματευτής τον ομολόγο του. Είναι ξεκάθαρο ότι σε κάθε εμπορική συναλλαγή συμμετέχουν άτομα που φέρουν τις αρχές, τις ιδεολογίες, τα στερεότυπα που τους έχει διδάξει η κουλτούρα της χώρας τους. Υπάρχουν κουλτούρες στις οποίες οι διαπραγματευτές υιοθετούν ένα ανεπίσημο ύφος κατά τη διάρκεια των εμπορικών τους συναλλαγών, ενώ στον αντίποδα υπάρχουν και αυτοί που προάγουν το επίσημο, τυπικό ύφος. Για παράδειγμα, στην Αμερική οι

επιχειρηματίες είναι αρκετά φιλικό ως προς τους ομολόγους τους και δεν ακολουθούν κάποιους συγκεκριμένους κώδικες συμπεριφοράς και επικοινωνίας. Αντιθέτως, σε χώρες της Άπω και Μέσης Ανατολής και της Λατινικής Αμερικής ακολουθούνται αυστηρές νόρμες επικοινωνίας. Επιπλέον, οι Ευρωπαίοι επιχειρηματίες δείχνουν να υιοθετούν ένα άμεσο ύφος επικοινωνίας, ενώ φαίνονται και αρκετά επιφυλακτικοί, όταν δεν γνωρίζουν το ύφος που έχει υιοθετήσει ο ομολόγός τους. Επίσης, έχει παρατηρηθεί ότι οι κουλτούρες που ακολουθούν την άμεση επικοινωνία εκτιμούν το γεγονός ότι οι αρνητικές σκέψεις του ομολόγου τους διατυπώνονται ευθέως και χωρίς κρυφά μηνύματα. Αντιθέτως, κουλτούρες που υιοθετούν έμμεσο τρόπο επικοινωνίας, όπως οι Ιάπωνες, διατηρούν μια παθητική στάση και δεν εκφράζουν ελεύθερα τις σκέψεις τους.

3. Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τις εμπορικές διαπραγματεύσεις είναι ο συναισθηματισμός. Για παράδειγμα, οι Άγγλοι επιχειρηματίες δεν κάνουν χρήση συναισθηματικών τακτικών ώστε να επιτύχουν μια εμπορική συμφωνία. Αντιθέτως, οι Αμερικάνοι συχνά κάνουν επίκληση στο συναίσθημα για την υλοποίηση μια συμφωνίας. Οι Τούρκοι και Σαουδάραβες καταφθάνουν συχνά σε τακτικές έντονου συναισθηματισμού ώστε να πετύχουν χαμηλότερη τιμή. Η χρήση τέτοιου είδους τακτικών θα πρέπει να γίνεται με σύνεση, καθώς ελλοχεύει ο κίνδυνος να θιχτεί η προσωπικότητα του ξένου επιχειρηματία.
4. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το είδος του συμβολαίου που πρόκειται να υπογραφεί. Οι αγγλοσάξονες επιχειρηματίες έχουν ως στόχο συμβόλαια που περιέχουν όσο το δυνατόν περισσότερες λεπτομέρειες, οι οποίες θα έχουν το ρόλο της ασφαλιστικής δικλείδας, εάν κάποια από τις δύο μεριές δεν τηρήσει τα συμφωνηθέντα. Από την άλλη μεριά, οι Κινέζοι επιχειρηματίες προτιμούν μια γενική γραπτή σύνοψη των συμφωνηθέντων, καθώς πιστεύουν πως οι σχέσεις με τους ομολόγους τους έχει εξασφαλίσει πως δεν θα παρεκκλίνουν από αυτά που έχουν συμφωνηθεί. Επίσης, οι κουλτούρες που δίνουν έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις πιστεύουν πως ένα εκτενές συμβόλαιο θα αποτελέσει εμπόδιο στη βελτίωση των επιχειρηματικών σχέσεων.
5. Τέλος, σύμφωνα με τον Salacuse, οι κουλτούρες διαχωρίζονται σε αυτές που αναλαμβάνουν υψηλό ρίσκο και σε αυτές που δεν διατίθενται να πραγματοποιούν

μεγάλες αλλαγές. Οι πρώτες θεωρούν την αλλαγή ως μια ευκαιρία για ανάπτυξη που θα οδηγήσει στην επιτυχία. Αντιθέτως, οι δεύτερες θεωρούν πως μια μεγάλη αλλαγή απαιτεί αρκετό χρόνο να πραγματοποιηθεί και εφόσον έχουν εξεταστεί όλα τα πιθανά προβλήματα. Τέτοιοι πολιτισμοί είναι οι Ιάπωνες, οι Ελβετοί, οι Ισπανοί, οι Αυστριακοί, οι οποίοι για να πάρουν την απόφαση για μια μεγάλη αλλαγή θα πρέπει πρώτα εξασφαλιστούν με στοιχεία και σχετικές εγγυήσεις ότι δεν ελλοχεύει ο κίνδυνος της αποτυχίας. Θα πρέπει ο ομόλογός τους να στηρίζει την αλλαγή και όχι μόνο να την προσφέρει. Αντιθέτως οι Αμερικάνοι, οι Βρετανοί και οι Σκανδιναβοί φαίνονται να παίρνουν υψηλότερα ρίσκα και αντιλαμβάνονται τις αλλαγές ως ευκαιρίες με αποτέλεσμα να είναι πιο ευέλικτοι όσον αφορά τις εμπορικές συμφωνίες.

Η εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργατών αποτελεί το βασικότερο παράγοντα επιτυχίας για οποιαδήποτε εξαγωγική προσπάθεια. Η πολιτισμική απόσταση επηρεάζει τη σχέση μεταξύ εμπιστοσύνης και άλλων σχετικών μεταβλητών καθώς στις περισσότερες κοινωνίες η εμπιστοσύνη και η δέσμευση αποτελεί βασική προτεραιότητα πριν δημιουργηθεί η οποιαδήποτε σχέση συνεργασίας. Με βάση τον Zucker (1986) υπάρχουν τρεις διαφορετικές μορφές εμπιστοσύνης οι οποίες είναι οι εξής:

- Η εμπιστοσύνη που επιτυγχάνεται μέσα από τη μακροχρόνια συνεργασία.
- Η εμπιστοσύνη που υπάρχει εξαιτίας κοινών χαρακτηριστικών.
- Η εμπιστοσύνη που επιτυγχάνεται μέσω της υπογραφής ενός συμβολαίου.

Η πιο κοινή μορφή εμπιστοσύνης είναι αυτή που υπάρχει εξαιτίας της σύναψης ενός συμβολαίου, μια δικλείδα ασφαλείας που εξασφαλίζει την ομαλή συνεργασία μεταξύ δύο εταιριών. Ωστόσο, η πιο ουσιαστική και σημαντική μορφή εμπιστοσύνης είναι αυτή που επιτυγχάνεται μέσω της μακροχρόνιας συνεργασίας. Η εμπιστοσύνη μεταξύ του εισαγωγέα και του εξαγωγέα βελτιώνει τη συνεργασία, αυξάνει την ικανοποίηση, μειώνει την αβεβαιότητα και οδηγεί σε μακροπρόθεσμες σχέσεις συνεργασίας Morgan & Hunt (1994). Η απόκτηση εμπιστοσύνης είναι μια διαδικασία που απαιτεί χρόνο και χρήμα ωστόσο, στο τέλος οδηγεί σε κερδοφόρες συνεργασίες.

Το ποσοστό απόστασης κουλτούρας ανάμεσα σε εξαγωγική και εισαγωγική εταιρία επηρεάζει το επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Οι εξαγωγικές επιχειρήσεις θα προσεγγίσουν διαφορετικά τους πελάτες τους σε μία χώρα με υψηλό δείκτη

ατομικότητας, σε σχέση με μία χώρα με χαμηλό δείκτη ατομικότητας. Σύμφωνα με τον Hunt (1994), οι χώρες που μοιράζονται κοινά πολιτισμικά στοιχεία καλλιεργούν πιο εύκολα κλίμα εμπιστοσύνης και δέσμευσης. Επίσης, ο Hunt τονίζει ότι η δέσμευση αποτελεί βασικό παράγοντα για μια επιτυχημένη μακροχρόνια σχέση. Η εμπιστοσύνη που αισθάνεται ένας εξαγωγέας για τον αγοραστή του αυξάνει σε μεγάλο βαθμό τη δέσμευση απέναντί του. Η δέσμευση είναι απαραίτητη για να χτιστεί ένα έγκυρο δίκτυο διανομής και πληροφόρησης που θα διασφαλίσει επιτυχείς εξαγωγές.

Η υψηλή δέσμευση οδηγεί σε καλές σχέσεις μεταξύ των συναλλασσόμενων. Η ικανοποίηση των δύο πλευρών επηρεάζει θετικά τη τάση για καλοσύνη ανεξαρτήτως της πολιτισμικής απόστασης. Σύμφωνα με το Hunt (1994), η δέσμευση απέναντι σε ένα συνεργάτη ορίζεται ως η πρόθεση της εταιρίας να διατηρήσει τη συνεργασία της με τον συγκεκριμένο συνεργάτη σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Υπάρχουν δύο ειδών δέσμευσης:

- Η συναισθηματική
- Η υπολογιστική

Η υπολογιστική δέσμευση έχει να κάνει με την πρόθεση της εταιρίας να διατηρήσει μια συνεργασία, καθώς αυτή της προσφέρει οικονομικό κέρδος. Η συναισθηματική δέσμευση έχει να κάνει με την πρόθεση της εταιρίας να διατηρήσει μια συνεργασία εξαιτίας των συναισθηματικών δεσμών που έχουν αναπτυχθεί με τον συνεργάτη της. Αυτή η μορφή δέσμευσης είναι απόρροια της εμπιστοσύνης και της αξιοπιστίας που έχει αναπτυχθεί μεταξύ των δύο συνεργατών. Οι συναισθηματικά δεσμευμένες εταιρίες τείνουν να προσπαθούν να διευρύνουν την ευημερία τους και την απόδοση της συνεργασίας τους, αλλά και να αναπτύξουν μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας.

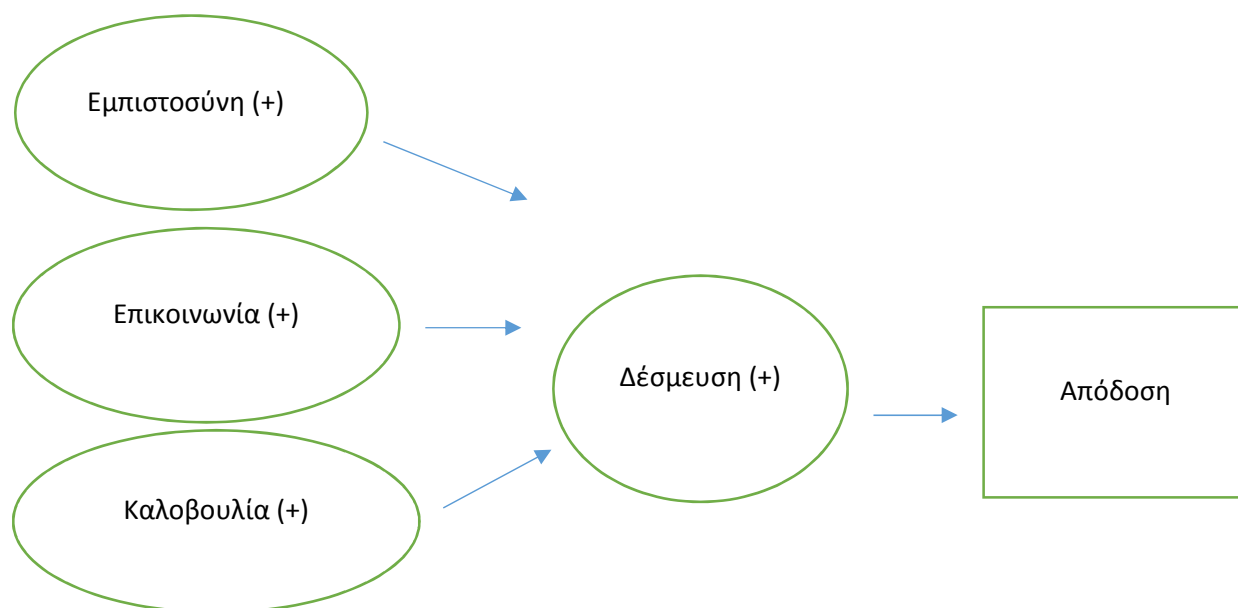
Στις διεθνείς συναλλαγές, οι εταιρίες συχνά προσφέρουν στο συνεργάτη τους περισσότερα από ό,τι ορίζει το συμβόλαιο συνεργασίας. Η πράξη αυτή ορίζεται με τον όρο **καλοβουλία** ενώ ο διεθνής όρος είναι **benevolence**. Οι κυριότεροι παράγοντες για την ύπαρξη της καλοβουλίας είναι:

- Η ικανοποίηση των δύο συνεργατών
- Η δέσμευση μεταξύ των δύο συνεργατών

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η καλοβουλία του εξαγωγέα απέναντι στον εισαγωγέα είναι η προσπάθεια που καταβάλει ο εξαγωγέας ώστε να ευημερήσει ο

εισαγωγέας. Σύμφωνα με τον Mayer (1995), η καλοβουλία αποτελεί παράγωγο της εμπιστοσύνης και της αξιοπιστίας που έχει αναπτυχθεί μεταξύ των συνεργατών. Συγκεκριμένα όρισε την καλοβουλία ως «το επίπεδο στο οποίο ο δέκτης της εμπιστοσύνης θέλει όντως να κάνει καλό στον πομπό της εμπιστοσύνης, πέρα από κάθε εγωκεντρικό κίνητρο». Ένας καλός συνεργάτης επιθυμεί να προσφέρει τη βοήθεια του χωρίς να υπάρχει κάποια αντίστοιχη απαίτηση και χωρίς να υποβόσκουν άλλα κίνητρα. Η καλοβουλία προκαλεί θετική επιρροή προς τον συνεργάτη και δημιουργεί το αίσθημα της ηθικής ανταπόδοσης. Οπότε, η καλοβουλία έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της εξαγωγικής προσπάθειας (Maignan, 1999). Όταν οι δύο συνεργάτες πράττουν με καλοβουλία μεταξύ τους, τότε υπάρχει ευέλικτη ροή πληροφοριών και τεχνογνωσίας, ενώ παράλληλα μειώνονται τα κόστη της συναλλαγής.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται οι βασικές μεταβλητές που εξομαλύνουν τις αρνητικές επιδράσεις των πολιτισμικών διαφορών:



Διάγραμμα 3: Μεταβλητές που επηρεάζουν θετικά την απόδοση της εξαγωγικής προσπάθειας

3.7 Στρατηγικός σχεδιασμός των διεθνών εμπορικών συναλλαγών

Ο Chandler (1962) όρισε τη στρατηγική ως τον καθορισμό των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών ενός οργανισμού, καθώς και των αναγκαίων

μέσων και διαδικασιών για την επίτευξη αυτών των στόχων. Η στρατηγική αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στο σύγχρονο, διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, οπότε κρίνεται αναγκαίος ο στρατηγικός σχεδιασμός των εξαγωγικών επιχειρήσεων ώστε να μεγιστοποιηθεί η απόδοση της εξαγωγικής προσπάθειας. Βασικός πυλώνας του στρατηγικού σχεδιασμού των εξαγωγικών επιχειρήσεων είναι να δημιουργηθεί ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που θα εξομαλύνει τις αρνητικές επιδράσεις που αποφέρουν οι πολιτισμικές διαφορές. Για το λόγο αυτό, πριν από τη διαπραγμάτευση, θα πρέπει να διεξάγει αναλυτική έρευνα για την κουλτούρα της άλλης πλευράς, ώστε να αποφευχθούν τυχόν λάθη και παρεξηγήσεις που θα μπορούσαν να διακόψουν τη διαπραγμάτευση. Ο διαπραγματευτής θα πρέπει να γνωρίζει το περιβάλλον στο οποίο θα πραγματοποιηθούν οι διαπραγματεύσεις, καθώς και τη κουλτούρα του ομολογού του. Θα πρέπει να απαντήσει σε ερωτήματα όπως:

- Ποιοι είναι στόχοι που θα επιτευχθούν μέσω της συνεργασίας;
- Τι ώρα θα λαμβάνουν μέρος οι συναντήσεις;
- Σε ποια γλώσσα θα πραγματοποιούνται οι συναντήσεις;
- Θα χρειαστεί να υπάρχει μεταφραστής;
- Πόσο χρόνος θα χρειαστεί ώστε να πραγματοποιηθεί η τελική συμφωνία;
- Υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στις δύο πλευρές;
- Είναι πιθανό να υπάρξουν συγκρούσεις μεταξύ τους;
- Ποιο θα είναι το σημείο αποχώρησης της εταιρίας από τις διαπραγματεύσεις;

Οι διεθνείς εμπορικές συναλλαγές απαιτούν ένα εξειδικευμένο στρατηγικό σχεδιασμό ώστε να μειώνεται η πολιτισμική διαφορά μεταξύ των δύο διαπραγματευτών. Η συμπεριφορά ενός ξένου διαπραγματευτή επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το πολιτισμικό υπόβαθρο και την κουλτούρα της χώρας του. Επομένως, κρίνεται σκόπιμο η επιχείρηση να σχεδιάζει τις διεθνείς επιχειρηματικές κινήσεις της με βάση τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν, κατά τη διεθνή βιβλιογραφία, τη διαπολιτισμική εθιμοτυπία. Τα στοιχεία αυτά είναι:

1. Δεκτική επικοινωνία-σωματική επαφή: Η επικοινωνία είναι αρκετά πολύπλοκη εξαιτίας των πολιτισμικών και γλωσσικών διαφορών. Για το λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να υπάρχει η απόλυτη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ του προμηθευτή και του αγοραστή. Οι πληροφορίες αυτές θα αφορούν την τοπική αγορά, νομικά

θέματα, κυβερνητικές εξελίξεις και άλλα χρήσιμα ζητήματα. Η ανταλλαγή πληροφοριών στις διεθνείς συναλλαγές είναι πιο σημαντική από ότι στις εγχώριες καθώς οι διαθέσιμες πηγές πληροφόρησης είναι λιγοστές. Η επικοινωνία μεταξύ εξαγωγέα και αγοραστή επηρεάζει θετικά τη δέσμευση του πρώτου προς τον δεύτερο. Οι διαπραγματεύσεις εμπεριέχουν ανθρώπινη επικοινωνία, όποτε είναι σημαντικό για τον διαπραγματευτή να χειρίζεται σωστά τον ανθρώπινο λόγο. Σε χώρες της Ευρώπης όπως η Γερμανία, η Ιταλία, η Ελλάδα και οι Σκανδιναβικές χώρες, η χρήση τίτλων πριν από το επώνυμο αποτελεί κανόνα, ενώ ο χαιρετισμός συνοδεύεται και από μια σύντομη σταθερή χειραψία. Αντίθετα, σε χώρες της Μέσης Ανατολής συνηθίζεται μια θερμή χειραψία που υποδεικνύει σεβασμό προς το πρόσωπο του διαπραγματευτή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Ιαπωνίας όπου μια βαθιά υπόκλιση και μια θερμή χειραψία συνιστούν σημαντικό παράγοντα για μια πετυχημένη έναρξη διαπραγματεύσεων. Επίσης, οι ερωτήσεις θα πρέπει να διατυπώνονται με σαφήνεια και με τέτοιο τρόπο ώστε να μη δημιουργηθούν προβλήματα. Για παράδειγμα, σε κουλτούρες όπως των Η.Π.Α., της Αυστραλίας, της Γερμανίας και της Σουηδίας, οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι ευθείς, σε αντίθεση με τις κουλτούρες της Ιαπωνίας και των χωρών της Λατινικής Αμερικής όπου θα πρέπει να τίθενται με πλάγιο τρόπο.

2. Μη λεκτική επικοινωνία-γλώσσα του σώματος: Η μη λεκτική επικοινωνία εκφράζεται μέσα από τη στάση του σώματος και τις κινήσεις του σώματος, όπως για παράδειγμα με τη χρήση των ματιών, τον τόνο της φωνής και τις χειρονομίες. Γενικά, η ομιλία μεταφέρει τις απαραίτητες πληροφορίες για τις εμπορικές συναλλαγές παρόλα αυτά, η γλώσσα του σώματος είναι αυτή που εκφράζει τις διαπροσωπικές διαθέσεις των διαπραγματευτών. Οι μεγαλύτερες πολιτισμικές διαφορές στη γλώσσα του σώματος αφορούν την οπτική επαφή, τον προσωπικό χώρο, τη χρήση της σιωπής και τον τρόπο με τον οποίο οι κουλτούρες διαφωνούν.
3. Δώρα: Η ανταλλαγή δώρων πλέον αποτελεί βασικό στοιχείο της διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας, ιδιαίτερα σε χώρες της Μέσης και Άπω Ανατολής. Η ανταλλαγή δώρων γίνεται με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη δεσμών ανάμεσα στους ομολόγους. Επομένως, είναι χρήσιμο να βρίσκεται κοντά στα ενδιαφέροντα του συνεργάτη. Το πρόβλημα ξεκινάει όταν η προσφορά δώρου δεν είναι αποδεκτή σε όλες τις κοινωνίες. Μάλιστα σε κάποιες χώρες τιμωρείται. Σε δυτικές κοινωνίες η ανταλλαγή δώρων δεν αποτελεί υποχρέωση, ούτε χαίρει υψηλής εκτίμησης, αφού βασικός στόχος είναι η επίτευξη της συμφωνίας. Σε

αντίθεση, σε κάποιες χώρες, όπως η Ιαπωνία, η Κίνα και το Ιράν, τα δώρα αποτελούν μέρος του πρωτοκόλλου και φανερώνουν την εκτίμηση και τον σεβασμό προς τον εκάστοτε πελάτη ή προμηθευτή. Ο διαπραγματευτής θα πρέπει να γνωρίζει την εθιμοτυπία που υπάρχει στη χώρα υποδοχής, ώστε η προσφορά δώρου να μη θεωρηθεί δωροδοκία και επιφέρει τα εντελώς αντίθετα αποτελέσματα. Γενικά, ισχύει ότι σε χώρες όπου οι διαπροσωπικές σχέσεις θεωρούνται σημαντικές, η προσφορά δώρου ενισχύει τη δέσμευση και την εμπιστοσύνη μεταξύ του εισαγωγέα και του εξαγωγέα.

4. Σημείο εγκατάλειψης: Σε μία διαπραγμάτευση θεωρείται κρίσιμο να έχει οριστεί το βέλτιστο επιθυμητό αποτέλεσμα, το ρεαλιστικά εφικτό και το ελάχιστο αποδεκτό, καθώς και το σημείο εγκατάλειψης των προσπαθειών διαπραγμάτευσης. Επιπλέον, είναι πιθανό ότι τα δεδομένα που δε επέτρεψαν να πραγματοποιηθεί μια συμφωνία, να μεταβληθούν στο μέλλον και να αρχίσουν νέες διαπραγματεύσεις.
5. Ενεργή ακρόαση: Αποτελεί σημαντικό εργαλείο για οποιοδήποτε διαπραγματευτή, ειδικά όταν συνδυάζεται με εύστοχες ερωτήσεις.
6. Προσαρμοστικότητα: Κάθε διαπραγμάτευση είναι διαφορετική και ο διαπραγματευτής οφείλει να προσαρμόζεται στις διάφορες συνθήκες και παραμέτρους που του παρουσιάζονται.
7. Δέσμευση: Είναι σημαντικό μετά το πέρας των διαπραγματεύσεων να τηρηθούν και να υλοποιηθούν όσα έχουν συμφωνηθεί. Δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ψευδή στοιχεία και αναληθή επιχειρήματα σε μια διαπραγμάτευση. Εάν υπάρχει εχεμύθεια και ειλικρίνεια, τότε αυξάνονται οι πιθανότητες για νέες συνεργασίες μέσα στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον.

3.8 Παραδείγματα διαφόρων χωρών

3.8.1 Γαλλία

Οι Γάλλοι χαρακτηρίζονται από το έντονο εθνικό τους στοιχείο. Οι περισσότερες διαπραγματεύσεις γίνονται στη μητρική τους γλώσσα, οπότε η εξαγωγική επιχείρηση θα πρέπει να στείλει έναν διαπραγματευτή που θα είναι γνώστης της Γαλλικής

γλώσσας. Οι επαγγελματικές συναντήσεις διαρκούν πολλές ώρες και λαμβάνουν χώρα στα γραφεία της εταιρίας ή σε κάποιο ακριβό εστιατόριο. Οι Γάλλοι προτιμούν να μην χτίζουν διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες τους και να διατηρούν τη συνεργασία αυστηρά σε επαγγελματικό επίπεδο. Μέχρι τη σύναψη της τελικής συμφωνίας απαιτείται αρκετός χρόνος, και είναι μια διαδικασία η οποία χαρακτηρίζεται από έντονη γραφειοκρατία.

3.8.2 Ρωσία

Η Ρωσία αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες χώρες στον κόσμο με περισσότερους από 200 εκατομμύρια κατοίκους. Παρόλο που τα κατάλοιπα του κομμουνιστικού καθεστώτος έχουν παραμείνει ακόμη και σήμερα, πραγματοποιούνται καθημερινά δεκάδες επιχειρηματικές συναλλαγές και διαπραγματεύσεις. Οι Ρώσοι επιχειρηματίες προτιμούν να χτίζουν πρώτα ισχυρές προσωπικές σχέσεις με τους ομόλογούς τους, πριν προχωρήσουν σε κάποια επαγγελματική συνεργασία. Για το λόγο αυτό, περνάνε αρκετές ώρες ψυχαγωγίας με τους συνεταίρους τους μετά τα επαγγελματικά ραντεβού. Συνήθως μετά από κάποια επαγγελματική συνάντηση ακολουθεί η έξοδος σε κάποιο μπαρ ή κλαμπ. Οι Ρώσοι από τη φύση τους πίνουν πάρα πολύ και αναμένουν το ίδιο από τον ξένο διαπραγματευτή. Επιπροσθέτως, οι Ρώσοι χρησιμοποιούν επιθετικές τακτικές διαπραγμάτευσης και συνηθίζουν να αποχωρούν από μια διαπραγμάτευση εάν δεν ικανοποιούνται οι αρχικοί τους στόχοι. Επίσης, δεν δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις γραπτές δεσμεύσεις, αντιθέτως προτιμούν να εμπιστεύονται τον συνεργάτη τους μέσω των προσωπικών σχέσεων που θα αναπτύξουν μαζί του. Τέλος, οι Ρώσοι διαθέτουν πολύ μικρή εμπειρία στις διεθνείς συναλλαγές, οπότε είναι δύσκολο να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις και τις ανάγκες που επιβάλλει η διεθνής αγορά.

3.8.3 Χώρες της Λατινικής Αμερικής

Στις περισσότερες χώρες της Λατινικής Αμερικής υπάρχει άνιση κατανομή του εισοδήματος και επικρατούν υψηλά ποσοστά ανεργίας με αποτέλεσμα το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού να ζει κάτω από το όριο της φτώχειας. Οι κάτοικοι αυτών των χωρών είναι πολύ φιλικόι προς τους ξένους και αναπτύσσουν ισχυρούς δεσμούς

μεταξύ τους. Η προσφορά δώρου θεωρείται αναγκαία για την οριστικοποίηση της τελικής συμφωνίας. Επίσης, οι Λατινοαμερικάνοι θεωρούνται ως σκληροί διαπραγματευτές και διστάζουν να χρησιμοποιήσουν ψευδείς πληροφορίες ώστε να πετύχουν τους στόχους τους. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιούνται γραπτά συμβόλαια που θα εξασφαλίζουν με ακρίβεια τους χρόνους παράδοσης, πληρωμής κ.λπ.

3.8.4 Ιαπωνία

Η Ιαπωνία αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες οικονομίες του κόσμου ωστόσο, θεωρείται από τα δυσκολότερα μέρη για τους ξένους διαπραγματευτές. Οι Ιάπωνες έχουν μια ιδιαίτερη κουλτούρα που διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από αυτή των δυτικών λαών. Οι Ιάπωνες δίνουν μεγάλη προσοχή στη χειραψία και ιδιαιτέρως στην υπόκλιση. Μάλιστα εάν ο ξένος διαπραγματευτής δεν ανταποδώσει την υπόκλιση θεωρείται μεγάλη προσβολή και αποτελεί αιτία για ακύρωση της συνεργασίας. Οι διαπραγματεύσεις στην Ιαπωνία κρατούν για μεγάλο χρονικό διάστημα, καθώς οι Ιάπωνες δίνουν μεγάλη έμφαση στο να γνωρίζουν τους συνεργάτες τους και να δημιουργήσουν μακροχρόνιους δεσμούς μαζί τους. Χαρακτηρίζονται από ειλικρίνεια, καλοβουλία και από έντονο πνεύμα συνεργασίας. Επιπλέον, στην Ιαπωνία υπάρχει τελετουργία ανταλλαγής δώρων. Τα δώρα πρέπει να είναι μεγάλης αξίας και είναι αυτά που επισφραγίζουν την έναρξη της συνεργασίας.

3.8.5 Χώρες της Μέσης Ανατολής

Το μεγαλύτερο ποσοστό εξαγωγών πετρελαίου σε παγκόσμια κλίμακα γίνεται από τις χώρες της Μέσης Ανατολής. Για παράδειγμα, η Σαουδική Αραβία αποτελεί τον μεγαλύτερο εξαγωγέα πετρελαίου στον κόσμο, καθώς κατέχει το 25% των αποθεμάτων σε ολόκληρο τον κόσμο.

Η κουλτούρα των λαών αυτών χαρακτηρίζεται από έντονα θρησκευτικά και πολιτικά στοιχεία. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να αποφεύγονται συζητήσεις που θα αφορούν τα θέματα αυτά. Οι λαοί της Μέσης Ανατολής είναι σκληροί διαπραγματευτές και περιμένουν το ίδιο και από την άλλη πλευρά. Οι επαγγελματικές συναντήσεις διαρκούν πολλές ώρες, ενώ δε γίνονται ποτέ στην ώρα τους, καθώς οι Άραβες δεν

έχουν καλή αίσθηση του χρόνου. Οι συμφωνίες θα πρέπει να επικυρώνονται με πολλά γραπτά συμβόλαια, επειδή οι Άραβες και γενικότερα οι κάτοικοι της Μέσης Ανατολής δεν θεωρούνται ιδιαίτερα φερέγγυοι. Τέλος, προτιμούν να μη δημιουργούν μακροχρόνιες σχέσεις με τους συνεργάτες, καθώς πιστεύουν πως το μέλλον ελέγχεται από μια ανώτερη δύναμη και όχι από τους ίδιους.

3.8.6 Η.Π.Α.

Οι Η.Π.Α. αποτελούν ίσως την πιο πολυπολιτισμική χώρα του κόσμου με αποτέλεσμα να εμφανίζουν διάφορα επίπεδα κουλτούρας στο εσωτερικό τους. Οι μεγαλύτερες διαφορές εντοπίζονται ανάμεσα στις δυτικές και ανατολικές πολιτείες. Στις τελευταίες οι επιχειρηματίες τείνουν να εμφανίζουν ένα συντηρητικό τρόπο σκέψης, σε αντίθεση με τις δυτικές που επικρατεί ο σύγχρονος επιχειρηματικός τρόπος σκέψης. Ωστόσο, εμφανίζουν ένα κοινό χαρακτηριστικό και αυτό είναι ότι επιχειρηματίες χαρακτηρίζονται ως «στυγνοί» επαγγελματίες. Η πλειονότητα των Αμερικάνων επιχειρηματιών ενδιαφέρονται κυρίως για το οικονομικό όφελος που θα τους αποφέρει μια συνεργασία και δεν προτιμάνε να χτίσουν ισχυρές μακροχρόνιες διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες. Χρησιμοποιούν επιθετικές τακτικές διαπραγμάτευσης ενώ δε διστάζουν να αποχωρήσουν από μία συνεργασία, εάν δεν ικανοποιούνται οι οικονομικοί τους όροι στο έπακρον. Σε αντίθεση με τους Ανατολικούς λαούς δεν χαρακτηρίζονται από ειλικρίνεια και δεν διακατέχονται από πνεύμα συνεργασίας. Επίσης, δεν δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην προσφορά δώρων. Παρόλα αυτά, δεν διστάζουν να βοηθήσουν τον συνεργάτη τους να αναπτυχθεί οικονομικά προσφέροντάς του τεχνολογία και άλλες πολύτιμες πληροφορίες.

3.9 Το παράδειγμα της Νορβηγίας με τη Ρωσία

Ο Voldnes (2014) στην έρευνά του μελέτησε τον τρόπο που οι νορβηγικές εταιρίες συνεργάστηκαν με αντίστοιχες ρωσικές για την εισαγωγή θαλάσσιου φαγητού από τη Νορβηγία στη Ρωσία. Ο βασικός στόχος της έρευνας ήταν να γίνει κατανοητό το πώς ο πολιτισμός και οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ δύο χωρών μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία της εξαγωγικής προσπάθειας. Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν δεδομένα από οχτώ νορβηγικές εξαγωγικές εταιρίες και από τέσσερις ρωσικές που εισάγουν ψάρια από τη Νορβηγία.

Παρόλο που οι δύο χώρες γειτονεύουν, οι πολιτισμικές τους διαφορές είναι αξιοσημείωτες. Η Νορβηγία αντιπροσωπεύει μια κλασική δυτική αγορά με μακρά παράδοση στο ελεύθερο μάρκετινγκ. Αντιθέτως, η Ρωσία ακόμη και σήμερα αποτελεί μια οικονομία σε μεταβατικό στάδιο, ενώ χαρακτηρίζεται και από πολιτική αστάθεια καθώς τα κατάλοιπα της Σοβιετικής Ένωσης παραμένουν ακόμη και σήμερα. Οι Ρώσοι από τη φύση τους είναι δύσπιστοι ενώ δυσκολεύονται ακόμη και να δημιουργήσουν σχέσεις συνεργασίας μεταξύ τους. Αυτό οφείλεται κυρίως στην έλλειψη θεσμικών οργάνων που θα προστάτευαν τα δικαιώματα των πολιτών. Επιπλέον έχει παρατηρηθεί ότι οι Ρώσοι αποφεύγουν να μοιράζονται πληροφορίες με ξένους. Σε αντίθεση, οι Νορβηγοί χαρακτηρίζονται ως πολύ έμπιστοι άνθρωποι με συνέπεια να δημιουργούν πολύ εύκολα σχέσεις επικοινωνίας με άλλους. Όσον αφορά τις διεθνείς επιχειρηματικές κινήσεις, οι Ρώσοι προτιμούν να δημιουργήσουν πρώτα ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις με τους μελλοντικούς συνεργάτες πριν τη σύναψη της οποιαδήποτε συμφωνίας. Στον αντίποδα βρίσκονται οι Νορβηγοί οι οποίοι δεν δίνουν τόση έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις και προτιμούν να γίνει η δουλειά γρήγορα και σωστά.

Άλλη μια διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι οι Ρώσοι στο πέρας του χρόνου έχουν αντιμετωπίσει αρκετές πολιτικές και οικονομικές αλλαγές, με αποτέλεσμα να αποφεύγουν τις μακροχρόνιες συνεργασίες με τρίτους. Από την άλλη μεριά, η Νορβηγία χαρακτηρίζεται από μια πολιτική και οικονομική συνέπεια όλα αυτά τα χρόνια, ενώ παράλληλα τα ποσοστά αβεβαιότητας είναι σχεδόν μηδαμινά, με αποτέλεσμα να προτιμούν τους μακροχρόνιους δεσμούς. Τόσο οι Νορβηγοί πωλητές όσο και οι Ρώσοι αγοραστές θεωρούν πως η δέσμευση αποτελεί βασικό παράγοντα για μια άριστη σχέση συνεργασίας. Ωστόσο, διαφέρουν στον τρόπο που δείχνουν τη δέσμευση στον συνεργάτη τους. Οι Ρώσοι προτιμούν να μη συμπληρώνουν καθόλου επίσημα συμβόλαια συνεργασίας εκτός των απαραίτητων εγγράφων. Αντιθέτως, προτιμούν να επενδύουν περισσότερο στις διαπροσωπικές σχέσεις. Από τη άλλη μεριά, οι Νορβηγοί προτιμούν να υπάρχουν πολλά επίσημα έγγραφα τα οποία θα εξασφαλίζουν την άριστη συνεργασία με τους Ρώσους. Στο παρακάτω πίνακα αποτυπώνονται οι κύριες διαφορές μεταξύ των Ρώσων αγοραστών και Νορβηγών πωλητών.

Πίνακας 1 : Διαφορές Ρώσων-Νορβηγών

Antecedents to satisfaction	Russian buyers	Norwegian sellers' perceptions about the Russian buyers	Norwegian sellers	Russian buyers' perceptions about Norwegian sellers
Trust	Personal trust	Personal trust Mix business and pleasure Need to be friends	Company trust Not used to mixing business and pleasure	Transaction oriented
Communication/ Information-sharing	Frequent communication Talk about everything Open	Personal relationships Withhold information Closed	Frequent communication Share information	
Power-dependence	Power advantage because of import restriction on salmon Depend on market situation	Russian power advantage because of import situation and amount of available raw material Personal relationships	Power disadvantage because of export restrictions on salmon Buyers' marked for pelagic fish because of available raw material	Power disadvantage because of special import situation
Commitment	Contracts mandatory Long-term oriented	Intentional contracts – no binding value Short-term oriented Personal relationships	Wants more written, binding agreements and more long-term deals	

Πηγή: Voldnes et al., 2014 σελ 4.

Παρόλες τις διαφορές τους, οι σχέσεις συνεργασίας τους είναι άριστες. Αυτό φαίνεται κυρίως από τον υψηλό αριθμό εισαγωγών και εξαγωγών, αλλά και από τη θέληση των δύο πλευρών να αναπτύξουν μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας. Όπως αναφέραμε παραπάνω, ένα σημαντικό στοιχείο για μια επιτυχημένη εξαγωγική προσπάθεια είναι να προσαρμοστεί η επιχείρηση στις πολιτισμικές διαφορές που τη διαχωρίζουν από τον συνεργάτη της. Ο βαθμός της προσαρμογής εξαρτάται από το μέγεθος και το είδος των διαφορών τους. Οι Νορβηγοί έχουν αποδεχτεί το γεγονός πως θα έχουν ελάχιστες πληροφορίες από τους Ρώσους. Επιπλέον, έχουν αρχίσει να αναπτύσσουν προσωπικές σχέσεις εμπιστοσύνης με τους Ρώσους συνεργάτες δαπανώντας πολύ χρόνο μαζί τους, όπως για παράδειγμα πηγαίνοντάς τους για δείπνα. Ακόμη, χρησιμοποιούν περισσότερο προφορικές συμφωνίες έναντι επίσημων εγγράφων. Επιπροσθέτως, οι Ρώσοι έχουν αρχίσει να προσαρμόζονται στο δυτικό

τρόπο σκέψης, διαχωρίζοντας την εργασία από τη διασκέδαση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι πίνουν λιγότερο σε διάφορες εταιρικές συναντήσεις. Οι προσαρμογές αυτές είχαν ως αποτέλεσμα να αναπτυχθούν άριστες σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των Νορβηγών και των Ρώσων, οι οποίες πρόκειται να βελτιωθούν ακόμη περισσότερο στο μέλλον.

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως μια ισορροπημένη προσαρμογή και από τις δύο πλευρές είναι κρίσιμη, ώστε να αναπτυχθεί μια επιτυχημένη μακροχρόνια σχέση μεταξύ πωλητών και αγοραστών.

3.10 Ανακεφαλαίωση

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύσαμε τον βασικότερο παράγοντα που επηρεάζει την απόδοση της εξαγωγικής προσπάθειας και καθορίζει το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που θα υιοθετήσει η εξαγωγική επιχείρηση. Ο παράγοντας αυτός είναι οι διαφορετικές κουλτούρες που υπάρχουν ανά χώρα και πολιτισμό. Αναλύσαμε βασικά συστατικά που διαμορφώνουν το επίπεδο της κουλτούρας μιας χώρας, ενώ παραθέσαμε διάφορα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί και μετράνε το επίπεδο κουλτούρας που επικρατεί σε μια χώρα. Όπως προαναφέραμε, οι μεγάλες πολιτισμικές διαφορές δυσκολεύουν τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων συνεργασίας μεταξύ του εξαγωγέα και του εισαγωγέα. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που εξομαλύνουν τις αρνητικές επιδράσεις των διαφορετικών επιπέδων κουλτούρας. Οι παράγοντες αυτοί είναι η εμπιστοσύνη, η ανοικτότητα, η καλοβουλία που υπάρχει μεταξύ των συνεργατών. Μέσω αυτών επιτυγχάνεται η υψηλή δέσμευση ανάμεσα στις δύο πλευρές, η οποία με τη σειρά της αυξάνει την απόδοση της εξαγωγικής προσπάθειας. Με βάση την κουλτούρα που έχει ο λαός της εισαγωγικής χώρας, η εξαγωγική επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώνει το στρατηγικό της σχεδιασμό και το σύστημα διαχείρισης πελατών που θα υιοθετήσει, ώστε να διαπραγματευτεί πετυχημένα. Οι βασικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η εξαγωγική επιχείρηση είναι :

1. Λεκτική επικοινωνία-σωματική επαφή
2. Μη λεκτική επικοινωνία-γλώσσα του σώματος
3. Δώρα
4. Σημείο εγκατάλειψης της διαπραγμάτευσης

5. Ενεργή ακρόαση

6. Προσαρμοστικότητα

Τέλος παραθέσαμε παραδείγματα κουλτούρας από διάφορες χώρες και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να διαπραγματευτεί ο εξαγωγέας και να εκτελέσει διεθνείς επιχειρηματικές συναλλαγές.

Τελικά Συμπεράσματα και Προτάσεις

Όπως προαναφέραμε το διεθνές εμπόριο εξελίσσεται με γρήγορους ρυθμούς, αποτελώντας έναν από τους πιο κερδοφόρους κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας. Βασικός παράγοντας επιτυχίας μιας επιχείρησης που πραγματοποιεί διεθνείς συναλλαγές είναι να δημιουργήσει ισχυρές μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της ανά τον κόσμο. Το να αναπτύσσει μια επιχείρηση μακροχρόνιους δεσμούς με τους πελάτες της είναι δύσκολο, πόσο μάλλον όταν αυτοί βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες. Υπάρχουν παράγοντες που επιδρούν σε αρνητικό βαθμό στην απόδοση μια εξαγωγικής επιχείρησης. Κάποιοι παράγοντες, όπως είναι το πολιτικό καθεστώς μιας χώρας, το οικονομικό της επίπεδο, το τεχνολογικό της υπόβαθρο, δεν μπορούν να ελεγχθούν άμεσα από την εξαγωγική επιχείρηση. Παρόλα αυτά, ο σημαντικότερος παράγοντας που δυσχεραίνει τις διεθνείς συναλλαγές είναι οι διαφορετικές κουλτούρες των λαών. Τον παράγοντα αυτό μπορεί να τον εξαλείψει η εξαγωγική επιχείρηση μέσω του σωστού στρατηγικού σχεδιασμού.

Πάνω στο θέμα της επίδρασης της κουλτούρας στις διεθνείς συναλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί πολλές μελέτες και, όπως έχουμε αναφέρει στην παρούσα εργασία, η αρνητική επιρροή που ασκεί είναι μεγάλη. Όταν οι συναλλαγές ξεπερνούν τα εθνικά σύνορα, τότε ο παράγοντας της πολιτισμικής διαφοροποίησης επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις συναλλαγές αυτές. Η πολιτισμική απόσταση διαδραματίζει ιδιαίτερο ρόλο στις διεθνείς συναλλαγές. Μάλιστα όσο μεγαλύτερες είναι οι πολιτισμικές διαφορές, τόσο μεγαλύτερες είναι και οι επιδράσεις της στις διεθνείς συναλλαγές και διαπραγματεύσεις. Όταν η επικοινωνία και η εμπιστοσύνη μεταξύ του εισαγωγέα και του εξαγωγέα είναι χαμηλή, τότε η επίδρασή τους στη μεταξύ τους συνεργασία είναι αρνητική. Επιπλέον, όταν δεν υπάρχει δέσμευση της εξαγωγικής επιχείρησης προς τους πελάτες της, η πολιτισμική απόσταση είναι πιθανό να δημιουργήσει πρόβλημα στις σχέσεις τους. Η κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών δημιουργεί τις απαραίτητες βάσεις, ώστε να δημιουργηθεί το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης μεταξύ των συνεργατών. Η δέσμευση και η καλοβουλία προκαλούν θετική επιρροή στην απόδοση της εξαγωγικής προσπάθειας, ανεξαρτήτως των πολιτισμικών και άλλων διαφορών. Ένα κοινό πλαίσιο αξιών μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τη δημιουργία μιας άριστης μακροχρόνιας σχέσης. Οι όμοιες αξίες και νόρμες ανάμεσα στην εισαγωγική και εξαγωγική εταιρία έχουν ως

αποτέλεσμα την καλύτερη δυνατή επικοινωνία και καλοβουλία μεταξύ τους. Διαφορετικά οι πολιτισμικές διαφορές μπορούν να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εμπιστοσύνη που υπάρχει ανάμεσα στον εισαγωγέα και στον εξαγωγέα. Μάλιστα όσο διαφέρουν οι κουλτούρες του εξαγωγέα και του εισαγωγέα, τόσο εντονότερες θα είναι και οι επιδράσεις των διαφορών κουλτούρας στη διαπραγμάτευση. Όταν η επικοινωνία και η εμπιστοσύνη μεταξύ του εισαγωγέα και του εξαγωγέα είναι μικρή, τότε η εξαγωγική προσπάθεια είναι σίγουρο πως θα αποτύχει σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Οπότε κρίνεται σκόπιμο, οι επιχειρήσεις να εφαρμόζουν ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, ώστε να προσαρμοστούν στις διάφορες πολιτισμικές διαφορές και να πετύχουν τους οικονομικούς στόχους που έχουν θέσει. Η εξαγωγική επιχείρηση θα πρέπει να συλλέξει τις κατάλληλες πληροφορίες για την ξένη κουλτούρα και να διαλέξει την καλύτερη δυνατή ομάδα διαπραγματευτών. Οι διαπραγματευτές θα πρέπει να γνωρίζουν τις αξίες και τις εθιμοτυπίες της ξένης χώρας, ώστε να μη δημιουργηθούν κενά επικοινωνίας με τον μελλοντικό συνεργάτη.

Παρόλα αυτά, το συγκεκριμένο ζήτημα είναι αρκετά περίπλοκο και δεν έχει διερευνηθεί στον υπέρτατο βαθμό. Κρίνεται σκόπιμο στο μέλλον να γίνουν και άλλες έρευνες στο πώς η πολιτισμική απόσταση μειώνει την απόδοση της εξαγωγικής προσπάθειας. Επιπλέον, θα πρέπει να γίνουν περαιτέρω έρευνες στο πώς η κάθε επιχείρηση θα εξομαλύνει τις επιρροές αυτές με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Στο άμεσο μέλλον θα πρέπει να δημιουργηθούν και άλλα συστήματα CRM που θα επιτρέπουν την κάθε εξαγωγική επιχείρηση να προσαρμόζεται στις πολιτισμικές διαφορές που τη διαχωρίζουν με τους πελάτες της χωρίς σπατάλη χρόνου και χρημάτων.

Βιβλιογραφία

1. Acuff, F. (1993) “How to Negotiate Anything with Anyone, Anywhere Around the world” Amacom
2. Ramaseshan, B. et al (2010), “Issues and Perspectives in Global Customer Relationship Management», Journal of Service Research Vol 9, 195-207.
3. Batt P.J. (2004), “Managing Collaboration within Networks and Relationships” Vol. 33, 169-174.
4. Bendell T. (2006), “A review and comparison of six sigma and the lean organisations”, Vol. 18 Issue: 3, 255-262
5. Drucker P (1954), “The Practice of Management”, New York : Harper & Row
6. Gordon M. E. (1998), “Relationship marketing effectiveness: The role of involvement”, Psychology and Marketing Vol. 15, 443-459
7. Voldnes G. (2014), «Buyer-seller relationships across cultures: Conceptual, empirical and methodological issues», Industrial Marketing Management Vol. 41, 1081-1093.
8. Gummesson E. (1996), “Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis” European Journal of Marketing Vol. 30, 31-44
9. Ha J., Karande K., & Singhapakdi A. (2004). “Importers’ relationship with exporters: Does culture matter?” International Management Review , 447-461
10. Harker, J.M. (1999) Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions.” Marketing Intelligence & Planning, Vol 17, 13-20.
11. Hofstede, G.H (1980), “Culture’s Consequences-International Differences in Work-Related Values”, Beverly Hills, CA: Sage.
12. Hofstede, G.H (2001), “Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations”, Beverly Hills, CA: Sage.
13. Leonidas C. Leonidou (2002), “Building Successful Export Business Relationships: A Behavioral Perspective”, Journal of International Marketing Vol. 10, No. 3, 96-115.
14. Levitt, T. (1960) “Marketing Myopia.” Harvard Business Review 38(4): 45–56

15. Brenčič M.M. & Ekar A. (2008), « The Influence of Relationship Marketing Components on Export Performance: A Comparison of Transitional vs. Established Markets», Original Scientific Papers, 9-18.
16. Meyer E. (2015), “Getting to Si, Ja, Oui, Hai and Da”, Harvard Business Review pp 74-80.
17. Morgan R. M. & Hunt S. D. (1994), “The commitment-trust theory of relationship marketing” Journal of Marketing Vol. 58, 20-38
18. Narayandas D. & Rangan K. (2004), “Building and Sustaining Buyer–Seller Relationships in Mature Industrial Markets” Journal of Marketing Vol. 68, 63-77
19. Nes, Solberg & Silkoset (2007), “The impact of national culture and communication on exporter-distributor relations and on export performance” International Business Review Vol. 16, 405-424
20. Partridge M. D. (2002), “Did The New Economy Vanquish The Regional Business Cycle?” Contemporary Economic Policy No. 20, 456-469
21. Payne, Clark & Peck (1995), “Relationship Marketing: Winning and Keeping Customers” Paperback
22. Plessis M. & Boon, J.A, (2004) “Knowledge management in e-Business and customer relationship management: South African case study findings” International Journal of Information Management Vol. 24, 73-86
23. Rust et al. (2004) “The chain of marketing productivity.”, Journal of Marketing Vol. 68, 76–89
24. Salacuse J. W (1999), « Intercultural Negotiation in International Business» Group Decision Negotiation Vol 8. 217-236
25. Salacuse J. W. (1988), “Making Deals in Strange Places: A Beginners guide to international business negotiations”, Negotiation journal ,January, 5-13
26. Salacuse J. W. (1991), “Making Global Deals”, Houghton Mifflin Company, Boston.
27. Stone, R. (1954) “Linear Expenditure Systems and Demand Analysis An Application to the Pattern of British Demand.” The Economic Journal, 64, 511-527.
28. Westbrook R. & Oliver R. (1991) “The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction”, Journal of Consumer Research 18, 84–91
29. Yurong et al., (2002) “Adopting customer relationship management technology”, Industrial Management & Data Systems 102(8-9):442-452

30. Zhang C., Cavusgil S. T., & Roath A. S. (2006), «Manufacturer governance of foreign distributor relationships. Do relational norms enhance competitiveness in the export market? , 550-580
31. Zucker L. G (1986), « Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920», Research in Organizational Behavior Vol. 8, 53-111.
32. Pettigrew, A. M. (2003) “On studying organizational cultures”. Administrative Science Quarterly Vol. 24, 570-581
33. Iacobucci et al (2003) “Impact of religiosity and culture on salesperson job satisfaction and performance”, International Journal of Cross Cultural Management 18(2), 191-219
34. Cyr et al (2005) “ The role of social presence in establishing loyalty in e-service environments”, Interacting with Computers 19(1), 43-56
35. Hughes G.D. (1978) “ Marketing Management: A Planning Approach”, Reading, MA:Addison-Wesley
36. Webster, A.L. (1998). Applied statistics for Business and Economics: An Essential Version
37. Kotler, P. (2000) “Marketing Management The Millennium Edition”, Person Prentice Hall, Upper Saddle River.
38. Berry L.L. (1983), “Relationship marketing”, Journal of Marketing (October 1971), pp. 37-42
39. Clarkson et al. (1997) “ Towards a general framework for relationship marketing: A literature review”, . Unpublished paper presented at the Academy of Marketing Conference, July 1997, Manchester Metropolitan University, UK,
40. Kavali et al (1999) “Relationship marketing as an ethical approach: Philosophical and managerial considerations. Management Decision” 37: 573–581
41. Nevin J.R. (1995) “Relationship Management and Distribution Channels”, Journal of the Academy of Marketing Science, September 1995, 23:327
42. Payne et al. (2000) “A Strategic Framework for Customer Relationship Management”, Journal of Marketing Vol. 69, 167-176
43. Kalkota et al. (2001) “E-business 2.0: Roadmap for Success”, Reading: Addison-Wesley Professional.
44. Zikmund W.J. (2013) “Business Research Methods”
45. Smith A. (2006) “CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead?”, Handbook of Business Strategy, Vol. 7 Issue: 1, pp.87-93

46. Ambler et al. (2000) "The future of relational research in international marketing: constructs and conduits", *International Marketing Review* 17(6):492-508
47. Dwyer et al. (1987) "Developing Buyer-Seller Relationship", *The Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2 (Apr., 1987), 11-27
48. Sitkin S. (1998) "Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust", *Academy of Management Review* Vol. 23, No. 3
49. Boyacigiller N.A. (1990) "The Role of Expatriates in the Management of Interdependence Complexity and Risk in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies* 21(3):357-381
50. Montgomery D.B. (2000) "The Challenge of Global Customer Management", *Marketing Management* Vol. 9(4), 22-29.
51. Smith A. (1976) "The Wealth of Nations"
52. Trompenaars F. et al. (1997) "Riding the Waves of Culture." Lisbon October 2014.
53. Hall E.T. (1978) "Beyond Culture"
54. Soh et al. (2016) "The role of suppliers in establishing buyer-supplier relationship towards better supplier performance", *International Journal of Productivity and Quality Management* 17(2):183
55. Drogendijk et al. (2006) "Cultural Distance or Cultural Positions? Analyzing the Effect of Culture on the HQ—Subsidiary Relationship", *International Business Review*, 15(4): 361-380.
56. Schuster et al. (1996) "Global Business: Planning for Sales and Negotiations"
57. Mayer et al. (1995) "An integrative model of organizational trust: Past, Present and Future", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3
58. Maignan I. (1999) "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits", *Journal of Marketing Research* 16 (February): 64–73.
59. Chandler A.D. (1962) "Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise.", Cambridge, MA: MIT Press.
60. Stefanou, C. J., Sarmaniotis, C. and Stafyla, A., (2003), "CRM and Customer-centric Knowledge Management: An Empirical Research", *Business Process Management Journal*, vol. 9, no. 5, pp. 617-634.
61. Teo, TSH, Devadoss, P & Pan, SL (2006), "Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: a case study of the

- Housing and Development Board, Singapore” Decision Support Systems, vol. 42, no. 3, pp. 1613-1627.
62. Ghauri P. N. (1986) “Guidelines for International Business Negotiations”, International Marketing Review, vol 3, 72-82
 63. Mitrovica D. (2001), “International Negotiations”, CSEG Recorder, March 2001
 64. Phatac A. & Habib, M (1996), “The dynamics of international business negotiations”, Business Horizons, May-June, 30-38
 65. Furrer et al (2001) “valuation of intangible assets in global operations” quorum books, 334-353
 66. Ντένμπεκ Μ. (2012), Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων: Η Ελληνική Πραγματικότητα., Τ.Ε.Ι Κρήτης 2012.
 67. Γκέρου Αντιγόνη (2016), «Η σημασία της κουλτούρας στο διεθνές εμπόριο», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Φεβρουάριος 2018.
 68. Γούναρης Σ. (2003), “Marketing Υπηρεσιών”, Rosili.
 69. Γαλάνης Δ. (2001) “ Customer Relationship Management: Μία πελατοκεντρική αντίληψη λειτουργίας”
 70. Κοσμάτος Δ (2004) “CRM Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (Η Στρατηγική Επιλογή)”, Κλειδάριθμος, 2004
 71. Τσώλης Χαρίλαος (2016) «Διαπραγματεύσεις στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον» Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Σεπτέμβριος 2016.
 72. ΚΟΥΜΠΑΡΕΛΗΣ Α. (2003), «Μάρκετινγκ σχέσεων πελατείας», Χρηματοασφαλιστικό μάρκετινγκ, Τεύχος 21, 58-67