



Στρατηγικές Εξαγωγικών Διαπραγματεύσεων

Οι εξαγωγείς που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε νέες αγορές, ιδιαίτερα οι μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), συχνά αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά τις αρχικές διαπραγματεύσεις με τους εισαγωγείς, πράκτορες και αγοραστές στις αγορές-στόχους.

Αυτές οι δυσκολίες γενικά επικεντρώνονται σε ζητήματα καθορισμού των τιμών, και ιδιαίτερα στο ότι οι τιμές θεωρούνται πολύ υψηλές. Παρόλο που οι τιμές είναι μόνο ένα εκ των ζητημάτων προς συζήτηση κατά τις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις, πολύ συχνά τείνουν να επηρεάζουν ολόκληρη τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων.

Οι νέοι εξαγωγείς ενίοτε τείνουν να συμβιβάζονται στο ζήτημα της τιμής κατά την έναρξη των διαπραγματεύσεων, παραγκωνίζοντας έτσι άλλα ισχυρά σημεία που μπορούν να διαπραγματευθούν όπως τα πλεονεκτήματα του προϊόντος, η επαγγελματική εμπειρία της επιχείρησης, και η δέσμευσή της να εξάγει προϊόντα ποιότητας.

Επειδή ο καθορισμός της τιμής συχνά αποτελεί το πιο ευαίσθητο σημείο των επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων, καλό είναι το θέμα αυτό να αναβάλλεται μέχρις ότου όλες οι υπόλοιπες παράμετροι της συναλλαγής να έχουν συζητηθεί και συμφωνηθεί. Εκτιμάται ότι περίπου το 80% των θεμάτων υπό διαπραγμάτευση δεν έχουν σχέση με την τιμή.

Σε κάθε περίπτωση, οι αποφάσεις που αφορούν τις εντολές εξαγωγής και περιλαμβάνουν μακροχρόνιες δεσμεύσεις σπάνια λαμβάνονται μόνο βάση της τιμής – συνήθως βασίζονται στο συνολικό πακέτο εξαγωγών. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές σε αγορές όπου οι καταναλωτές είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοποιημένοι σε θέματα ποιότητας, στυλ, και επωνυμίας των προϊόντων, καθώς και σε αγορές οι οποίες διαθέτουν καλά οργανωμένα δίκτυα μάρκετινγκ και όπου η ένταξη νέων προϊόντων στην αγορά είναι χρονοβόρα και δαπανηρή.

Οι νέοι μικροί εξαγωγείς που διαπραγματεύονται με ξένους αγοραστές θα πρέπει να έχουν καλύψει το φάσμα των παραγόντων μάρκετινγκ πριν συζητήσουν το θέμα της τιμής

Τεχνικές Διαπραγματεύσεων

Ένας εισαγωγέας μπορεί να απορρίψει την τιμή του εξαγωγέα στην αρχή των συζητήσεων απλά και μόνο για να πάρει το επάνω χέρι κατά την έναρξη των διαπραγματεύσεων, ελπίζοντας έτσι να επιτύχει μέγιστες παραχωρήσεις από τον εξαγωγέα σε άλλα ζητήματα. Ο εισαγωγέας μπορεί επίσης να αντιταθεί στην αρχικά καθοριζόμενη τιμή προκειμένου να ελέγξει τη σοβαρότητα της προσφοράς, να ανακαλύψει πόσο σκοπεύει να μειώσει την τιμή ο εξαγωγέας, να αναζητήσει μία συγκεκριμένη χαμηλότερη τιμή λόγω του ότι η επωνυμία του προϊόντος είναι άγνωστη στην αγορά, ή να επιδείξει έλλειψη ενδιαφέροντος για τη συναλλαγή καθώς το προϊόν δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της αγοράς.

Εάν ο εισαγωγέας δεν δεχθεί την τιμή, ο εξαγωγέας θα πρέπει να αντιδράσει θετικά, ξεκινώντας συζητήσεις αναφορικά με μη χρηματικά ζητήματα, αντί να προβεί αμέσως σε παραχωρήσεις επί της τιμής ή να υιοθετήσει αμυντική στάση. Η διεύρυνση του φάσματος της συζήτησης και η διερεύνηση των πραγματικών λόγων που κρύβονται πίσω από την απόρριψη της καθοριζόμενης τιμής θα θέσει τις συζητήσεις σε πιο ισότιμη και εποικοδομητική βάση. Ο εξαγωγέας δύναται να κάνει μία λογική αντιπροσφορά μόνο εφόσον

γνωρίζει τα αίτια της διαφωνίας. Η αντιπροσφορά αυτή δεν είναι απαραίτητο να βασίζεται μόνο στον καθορισμό τιμής. Μπορεί επίσης να καλύπτει και άλλα σχετικά θέματα.

Προκειμένου να ανταποκριθούν στις διαφωνίες επί της τιμής, κάποιοι εξαγωγείς προβαίνουν σε τεχνητές αυξήσεις των αρχικά προσφερόμενων τιμών. Αυτό τους επιτρέπει να κάνουν παραχωρήσεις επί των τιμών κατά την έναρξη των διαπραγματεύσεων χωρίς να παίρνουν πραγματικό οικονομικό ρίσκο.

Ο κίνδυνος αυτής της προσέγγισης έγκειται στο ότι οι συζητήσεις καθοδηγούνται άμεσα σε θέματα τιμών, σε βάρος άλλων σημαντικών στοιχείων του συνολικού πακέτου μάρκετινγκ. Συνήθως τέτοιες παραχωρήσεις επί των αρχικών τιμών οδηγούν σε περισσότερες απαιτήσεις από τους αγοραστές, οι οποίες μειώνουν περαιτέρω την αποδοτικότητα της εξαγωγικής συναλλαγής.

Για παράδειγμα, ο αγοραστής μπορεί να επιμείνει για παραχωρήσεις σε θέματα όπως:

- ✓ Εκπτώσεις αναλογικά με τις ποσότητες.
- ✓ Εκπτώσεις στις επαναλαμβανόμενες παραγγελίες.
- ✓ Καλύτερη συσκευασία και σήμανση (στην ίδια τιμή).
- ✓ Αυστηρότερες προθεσμίες παράδοσης που μπορεί να αυξήσουν το κόστος παραγωγής και μεταφοράς.
- ✓ Δωρεάν εργαλεία προώθησης στη γλώσσα της αγοράς του εισαγωγέα.
- ✓ Δωρεάν σέρβις μετά την πώληση.
- ✓ Παροχή δωρεάν εξαρτημάτων προς αντικατάσταση αυτών που καταστράφηκαν από λογική φθορά.
- ✓ Δωρεάν εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα συντήρησης και χρήσης του προϊόντος.
- ✓ Αποκλειστικότητα διάθεσης του προϊόντος σε μία συγκεκριμένη αγορά.
- ✓ Μακροχρόνια συμφωνία αντιπροσώπευσης.
- ✓ Υψηλότερα ποσοστά προμήθειας.
- ✓ Καλύτεροι όροι πίστωσης και πληρωμής.

Λίστα ελέγχου για διαπραγματεύσεις

Ερώτηση	Απαιτούμενη ενέργεια
Είμαι καλά προετοιμασμένος;	Διεκπεραιώστε διεξοδική έρευνα πάνω σε αγορές και αγοραστές στόχους.
Γνωρίζω τα πλεονεκτήματα των προϊόντων μου πέραν της τιμής;	Αναπτύξτε μια λίστα πλεονεκτημάτων των προϊόντων, τα οποία θα μπορούσατε να αντιπαραθέσετε σε μία διαφωνία επί της τιμής.
Γνωρίζω τις καλύτερες αγορές και τους καλύτερους αγοραστές μου;	Συγκεντρώστε λεπτομερείς πληροφορίες αναφορικά με τις απαιτήσεις της αγοράς και των αγοραστών. Προετοιμάστε επιλογές.
Θα με ακούσει και θα με αντιμετωπίσει με σοβαρότητα ο αγοραστής;	Εξασκηθείτε στο να προβάλλετε αυτοπεποίθηση και διατηρήστε ανοιχτή την αμφίδρομη επικοινωνία.
Είμαι έτοιμος να κάνω παραχωρήσεις;	Αποφασίστε το ανώτατο όριο των παραχωρήσεων στις οποίες μπορείτε να προβείτε. Προετοιμάστε αρκετές επιλογές

Θα είμαι σε θέση να δεχθώ την διαπραγματευόμενη συμφωνία;

διαπραγμάτευσης.

Καθορίστε τι μπορεί να θεωρηθεί μία βιώσιμη συμφωνία πωλήσεων. Αποφασίστε εγκαίρως να μην εμπλακείτε σε μία συναλλαγή μόνο και μόνο για να κάνετε εξαγωγές. *Θυμηθείτε ότι καμία συμφωνία είναι καλύτερη από μία κακή συμφωνία.*

Ο παραπάνω πίνακας δίνει παραδείγματα ερωτήσεων προκειμένου να ελεγχθεί η ετοιμότητα του εξαγωγέα να διαπραγματευτεί το θέμα της τιμής.

Προκειμένου να αποφύγει να βρεθεί αντιμέτωπος με τέτοια δαπανηρά αιτήματα, ο εξαγωγέας θα πρέπει να προσπαθήσει να προσδιορίσει από την αρχή το πραγματικό ενδιαφέρον του αγοραστή για το προϊόν. Αυτό μπορεί να εξακριβωθεί με τις κατάλληλες ερωτήσεις, ωστόσο θα πρέπει επίσης να βασισθεί στην έρευνα και την υπόλοιπη προετοιμασία πριν από τις διαπραγματεύσεις. Μόνο τότε μπορεί ο εξαγωγέας να παρουσιάσει τις κατάλληλες αντιπροσφορές.

Κατά τη Διάρκεια των Διαπραγματεύσεων

Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, ο εξαγωγέας θα πρέπει πρώτα να διαπιστώσει τις πραγματικές ανάγκες του αγοραστή. Εάν το ζήτημα της τιμής τεθεί εξαρχής, οι αιτίες για τυχόν ενστάσεις θα πρέπει να διευκρινιστούν ώστε να γίνουν περισσότερο κατανοητές οι απαιτήσεις του αγοραστή, χωρίς ωστόσο να υπάρξει καμία δέσμευση για παραχωρήσεις επί των τιμών σε αυτό το σημείο. Κατόπιν, οι συζητήσεις θα πρέπει να προχωρήσουν σε θέματα ουσίας.

Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης:

Αυτή είναι η ενδεδειγμένη στιγμή να διαφημιστεί η ισχύ της επιχείρησης ως αξιόπιστου εμπορικού συνεργάτη, αφιερωμένου σε μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές σχέσεις. Ο αγοραστής θα πρέπει να πεισθεί ότι ο εξαγωγέας είναι ικανός να παρέχει το απαιτούμενο είδος αγαθών υπό αποδεκτούς όρους.

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος:

Τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος τείνουν να εκλαμβάνονται διαφορετικά από διαφορετικούς πελάτες. Συνεπώς, είναι βασικό να κατανοηθούν οι ανάγκες του αγοραστή το συντομότερο δυνατό και να διαπιστωθεί πώς το προϊόν θα ανταποκριθεί σε αυτές. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η ανταπόκριση στις απαιτήσεις του αγοραστή είναι απλή υπόθεση.

Διατήρηση της ευελιξίας:

Κατά τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων, ο αγοραστής μπορεί να ζητήσει τροποποιήσεις επί του προϊόντος και της παρουσιάσής του. Ο εξαγωγέας θα πρέπει να επιδείξει διάθεση να ικανοποιήσει μια τέτοια απαίτηση, εάν αυτό είναι δυνατό και εφόσον οδηγήσει σε κερδοφόρα εξαγωγική συνεργασία. Για παράδειγμα, σε μία περίπτωση, οι διαπραγματεύσεις για την εξαγωγή τραπεζιών σαλονιού από ξύλο της έφτασαν σε αδιέξοδο λόγω των υψηλών τιμών των τραπεζιών.

Κατά τη διάρκεια των συζητήσεων, ο εξαγωγέας διαπίστωσε ότι ο αγοραστής ενδιαφερόταν κυρίως για το κομψό τελείωμα της επιφάνειας του τραπεζιού. Στη συνέχεια, ο εξαγωγέας έκανε μια αντιπροσφορά με χαμηλότερη τιμή, στην οποία παρείχε στον αγοραστή τραπεζάκια σαλονιού με το ίδιο τελείωμα της επιφάνειας του τραπεζιού, των οποίων όμως τα πόδια και οι αρμοί ήταν από λιγότερο ακριβά είδη ξύλου. Ο εισαγωγέας αποδέχθηκε την προσφορά και ο εξαγωγέας πέτυχε μια επικερδή εξαγωγική συνεργασία.

Το πακέτο της τιμής:

Αφού καλύψει όλα τα θέματα που δεν αφορούν την τιμή, στην τελική φάση των συνομιλιών ο εξαγωγέας μπορεί να κατευθύνει τις συζητήσεις προς χρηματοοικονομικά θέματα, που έχουν βαρύτητα σχετικά με τον καθορισμό της τιμής.

Αυτή είναι η ενδεδειγμένη χρονική στιγμή για την επίτευξη συμφωνίας σε θέματα όπως οι όροι πίστωσης, τα χρονοδιαγράμματα πληρωμής, το νόμισμα στο οποίο θα γίνονται οι πληρωμές, η ασφάλιση, τα ποσοστά προμήθειας, το κόστος αποθήκευσης, οι υποχρεώσεις παροχής υπηρεσιών μετά την πώληση, το κόστος αντικατάστασης κατεστραμμένων εμπορευμάτων και λοιπά.

Η συμφωνία που επιτυγχάνεται αναφορικά με αυτά τα σημεία αποτελεί το πακέτο της τιμής. Οποιαδήποτε αλλαγή των απαιτήσεων του αγοραστή, η οποία δηλώνεται μετά το κλείσιμο της παραπάνω συμφωνίας, θα πρέπει να αντικατοπτρίζεται σε ένα καινούριο πακέτο τιμής.

Προετοιμασία συζητήσεων επί των τιμών

Αντίδραση του εισαγωγέα στην Πιθανή αντίδραση του εξαγωγέα προσφερόμενη τιμή

1. Η αρχικά καθοριζόμενη τιμή είναι πολύ υψηλή. Απαιτείται σημαντική μείωση.

Ρωτήστε τον αγοραστή τι εννοεί λέγοντας πολύ υψηλή. Ρωτήστε σε τι βάση ζητάει μείωση. Δώστε έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος και στα πλεονεκτήματά του πριν συζητήσετε την τιμή.

2. Άλλοι εξαγωγείς υπέβαλαν καλύτερες προσφορές.

Ζητήστε περισσότερες πληροφορίες για αυτές τις προσφορές. Ανακαλύψτε πόσο σοβαρές είναι. Πείστε τον αγοραστή ότι η προσφορά της επιχείρησής του εξαγωγέα είναι καλύτερη.

3. Απαιτείται αντιπροσφορά. Αναμένεται έκπτωση επί της τιμής.

Αποφύγετε να κάνετε καλύτερη προσφορά χωρίς να ζητήσετε κάτι σε αντάλλαγμα, χωρίς ωστόσο να διακινδυνεύσετε απώλεια του κέρδους. Προτείνετε συγκεκριμένο αντάλλαγμα όπως, «εάν σας γίνει έκπτωση 5% επί της τιμής, αναλαμβάνετε την μεταφορά εδάφους συμπεριλαμβανομένου του κόστους αποθήκευσης;».

4. Η τιμή των είναι η τελευταία μου προσφορά (ο εισαγωγέας ορίζει χαμηλότερη τιμή).

Αποφύγετε να αποδεχθείτε τέτοια προσφορά αμέσως. Μάθετε τις σχετικές ποσότητες. Προσδιορίστε εάν θα υπάρξουν επαναληπτικές παραγγελίες. Επιβεβαιώστε ποιος θα πληρώσει την αποθήκευση, τη διαφήμιση, τις υπηρεσίες μετά την πώληση, και λοιπά.

5. Το προϊόν είναι αποδεκτό αλλά η τιμή είναι πολύ υψηλή.

Συμφωνήστε να συζητήσετε τις λεπτομέρειες της κοστολόγησης. Προωθήστε τα πλεονεκτήματα του προϊόντος, την αξιοπιστία σας ως τακτικός προμηθευτής, την έγκαιρη παράδοση, τα μοναδικά σχέδια, και λοιπά.

6. Η αρχικά οριζόμενη τιμή είναι αποδεκτή.

Ανακαλύψτε γιατί ο εισαγωγέας ενδιαφέρεται τόσο για την προσφορά. Επανεκτιμήστε την κοστολόγηση. Ελέγξτε τον ανταγωνισμό. Επικοινωνήστε με άλλους πιθανούς αγοραστές προκειμένου να μάθετε λεπτομέρειες για τις συνθήκες της αγοράς. Επανεξετάστε τη στρατηγική τιμολόγησης. Αποδεχθείτε μόνο μια δοκιμαστική παραγγελία.

Συμπέρασμα

Όταν διεξάγουν διεθνείς διαπραγματεύσεις μάρκετινγκ, οι μικροί και μικρομεσαίοι εξαγωγείς πολύ συχνά περιορίζουν τις συζητήσεις σε θέματα τιμών. Παρόλο που η τιμή αποτελεί παράγοντα-κλειδί σε κάθε εμπορική συναλλαγή, μία σειρά από άλλα ερωτήματα πρέπει να διευκρινιστούν προτού να ληφθεί υπόψη μια ρεαλιστική επαγγελματική πρόταση. Οι εξαγωγείς θα πρέπει να δίνουν περισσότερη προσοχή στο ευρύτερο φάσμα των παραγόντων μάρκετινγκ.

Θα πρέπει να δίνουν έμφαση στην δύναμη των επιχειρήσεων και των προϊόντων τους και να τα προσαρμόζουν στις αναμενόμενες ανάγκες.